

Gestión empresarial en tiempos de coronavirus y después

La economía española comienza tímidamente a recuperar pulso, transita frágil buscando un rumbo que la dirija y aproxime a un puerto seguro. Las consecuencias tangibles (pérdida de producción, riqueza y empleo) e intangibles (incertidumbre, ansiedad, desconfianza) de la pandemia que ha obligado a detener la actividad económica por razones de salud pública son bien conocidas. También empiezan a vislumbrarse las señales que van a guiar el escalamiento de la actividad económica que debe ir en paralelo al des-escalamiento de las medidas de protección sanitaria y se comienza a valorar la magnitud de sus efectos sobre las principales variables agregadas de la economía. Menos visible es, en cambio, la que podríamos denominar “microeconomía” de la pandemia. Es decir, la respuesta de las empresas a la adversidad, las lecciones aprendidas y los previsibles cambios en modelos de negocio y sistemas de gestión que pueden derivarse de la experiencia. En este texto hemos elegido tres ámbitos relevantes de la gestión empresarial; el capital organizacional, la responsabilidad social y la organización de la cadena de valor que creemos ilustrativos de las lecciones microeconómicas del coronavirus y sus implicaciones para el después de la pandemia.

Capital organizacional

El capital organizacional es un concepto que resume las capacidades de una empresa para cumplir su misión, adaptarse al entorno con rapidez y eficacia consiguiendo buenos resultados económicos. Pone el énfasis más en el “hacer” y “hacerlo bien” que en cómo competir y en qué mercados estar. El capital organizacional se identifica con un diseño, una forma de establecer la arquitectura interna de la empresa que fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, la flexibilidad y velocidad de respuesta de la organización y el compromiso de las personas con el proyecto empresarial, frente al dirigismo, el dogmatismo y el control jerárquico de los modelos de organización empresarial convencionales.

Diversos estudios han puesto de manifiesto el déficit de capital organizacional de las empresas españolas en comparación con la dotación de este recurso productivo de las empresas en el centro y norte de Europa. Sin embargo, desde distintos ámbitos se ha señalado la proliferación de ERTes en los tiempos del coronavirus como ejemplo de flexibilidad interna de las empresas en España lo que podría llevar a la conclusión de que la empresa española está mejor dotada de capital organizacional de lo que podría pensarse. Sin embargo, creemos que esta es una conclusión precipitada.

En efecto, en el ámbito industrial y de servicios, numerosas empresas han recurrido a los ERTE, para hacer frente a los efectos más directos del cierre de la economía. Mas de 520.000 empresas y cerca de 4,2 millones de trabajadores, se han acogido a esta fórmula para defenderse de la brutal paralización de la economía. Los trabajadores siguen vinculados a las empresas, no han perdido el empleo, y cobran el equivalente a la prestación por desempleo manteniendo el vínculo contractual con su organización. Algunos responsables públicos y agentes sociales han manifestado que los ERTE son un buen instrumento de flexibilidad interna. El

ejemplo nos parece inapropiado. Un ERTE, sin duda, ante una dramática caída de la demanda y consiguiente pérdida de ingresos, ofrece liquidez a las empresas que se acogen a él. Las empresas se evitan pagar los salarios y sueldos de sus trabajadores que actúan como un coste fijo cuando desaparecen los ingresos por el cierre del mercado. Significa trasladar una parte sustancial de los costes operativos de la empresa al sector público, eso sí, de forma temporal y limitada para así evitar despidos y mantener la plantilla. Pero esto que es, en estas excepcionales condiciones económicas, valioso, no es flexibilidad interna. Significa, ante un shock de oferta drástico y una demanda que se recupera lentamente, ofrecer liquidez transitoria a las empresas para mejorar su solvencia y trasladar costes privados al espacio público.

Los modelos de flexibilidad interna desarrollados en empresas innovadoras fundamentalmente en países nórdicos y Alemania, responden a un patrón distinto. La flexibilidad interna para las empresas es un instrumento útil para actuar, cuando éstas compiten de forma diferenciada soportando su ventaja y posicionamiento competitivo en el saber hacer y experiencia de sus empleados. El capital humano es entonces, un activo estratégico fundamental para que la empresa siga creando valor diferencial a sus clientes en sus procesos y productos. En estas condiciones, cuando se produce una reducción temporal de la demanda, si las empresas despidieran a sus empleados, se produciría una pérdida irreversible de su activo estratégico esencial, su capital humano, que ha ido cultivando, acumulando y desplegando a lo largo del tiempo. El despido de trabajadores amenazaría las claves del éxito de la empresa que ha invertido intensamente en experiencia, formación, conocimiento y capacidades distintivas de su plantilla. Por eso, las ayudas que ofrece el gobierno alemán en su modelo Kurzarbeit sirven para mantener su plantilla, pero además, para mejorar su formación y reforzar sus capacidades y habilidades. De esta forma, cuando se recupera la demanda, la empresa mantiene su activo estratégico sobre el que fundamenta su estrategia competitiva.

Po tanto, los ERTE no significan avances en la flexibilidad interna de las empresas, sino transferencias de costes privados al dominio público de forma temporal para resolver un problema de caída de la demanda y superar las dificultades de liquidez y solvencia empresarial que se generan en un periodo limitado de tiempo, mientras se evitan despidos masivos.

Aquí la pregunta de interés para la gestión en el futuro es si los ERTE van a continuar, como parece: ¿Se pueden reorientar para que incorporen elementos de flexibilidad interna? ¿Qué se debe hacer para que esa inyección de dinero público, además de aumentar la liquidez de la empresa y mantener el empleo, ayude a mejorar la gestión de las personas de la empresa como instrumento que soporta su ventaja competitiva?

Responsabilidad social empresarial

La actuación socialmente responsable de las empresas es un viejo tema de debate social, académico e incluso político que ha reaparecido con fuerza en los últimos veinte años. Se refiere al alcance, propósito y orientación de la gestión empresarial en relación a preguntas como: ¿Deben tener o no las empresas un objetivo de mayor

alcance que la maximización del beneficio? ¿Deben las empresas contribuir a la mejora de la sociedad ampliando el cuadro de objetivos que persiguen? ¿Es el beneficio económico un buen indicador del impacto de la empresa en la sociedad?

En este debate se reconocen en la literatura de gestión dos posiciones distintas. De un lado, la visión tradicional de la empresa que indica que los gerentes deben priorizar el interés de los accionistas y sus actuaciones y orientación de dirección deben preocuparse por garantizar la supervivencia y rentabilidad de la organización. La otra postura, asociada a la idea de una empresa comprometida con las preocupaciones de la sociedad donde está incardinada, señala que la dirección debe actuar con un enfoque amplio e integrador en el proceso de toma de decisiones y tiene que incorporar las expectativas y preferencias de todos los grupos de interés a la hora de diseñar su estrategia empresarial y decidir sobre lo que conviene hacer o no. Así, una gestión socialmente responsable debe alcanzar un buen encaje y equilibrio entre los intereses de la sociedad, los empleados, proveedores, clientes y el interés de los accionistas. En el comportamiento del tejido empresarial español en las actuales circunstancias lo interesante es que observamos actitudes y comportamientos que se mueven entre estas dos referencias conceptuales.

Las grandes empresas multinacionales que actúan en sectores motores de la actividad económica, han priorizado en sus estrategias implementadas, la supervivencia de la empresa y el empleo y salud de sus empleados, y están acudiendo sistemáticamente a los ERTE ofrecidos por el Gobierno para reforzar su liquidez y solvencia.

Otras empresas como Inditex, han seguido conductas distintas. El presidente de INDITEX Pablo Isla, ha señalado recientemente que su empresa va a sostener con recursos propios el pago de la retribución de todos los empleados del grupo durante estos dos difíciles meses de Marzo y Abril. El grupo tiene 1.500 tiendas en España, emplea 48.000 trabajadores, de ellos, 25.000 en las tiendas y el resto en fábricas, logística y oficinas centrales. Por tanto, Inditex no recurre al ERTE sino que gestiona, el derrumbe de la demanda, con sus propios medios. Es verdad que Inditex, una empresa líder en su sector y muy bien gestionada atendiendo a sus resultados financieros, ha obtenido un beneficio de 3.690 millones en 2019 y tiene 8.000 millones de caja, es decir disfruta de un excelente colchón de liquidez. La empresa se ha abstenido de recurrir en estos tiempos difíciles, a la regulación temporal de empleo de sus trabajadores y el pago de los salarios de sus empleados se ha hecho contra los beneficios futuros de los accionistas en este ejercicio.

Por otro lado, el principal accionista del grupo A. Ortega, con su patrimonio personal, ha continuado ejerciendo de forma muy generosa su filantropía, donando material sanitario, mascarillas, respiradores y test por valor de 63 millones de euros a los centros hospitalarios que los necesitaban.

Otro ejemplo de comportamiento singular y de interés es Mercadona, empresa que opera en el sector agroalimentario y es líder en la distribución comercial en nuestro país. En esta actividad esencial no ha caído la demanda, sino que las ventas han aumentado por el confinamiento de las familias y el acopio de bienes realizado. Mercadona, a pesar de que ha aumentado en estos días su actividad más de un 10%, no ha aprovechado estas circunstancias para incrementar su beneficio sino que ha

aumentado significativamente sus costes al invertir para mejorar la seguridad en el trabajo de sus empleados y reducir los riesgos de contagio a sus clientes. Nuevamente observamos aquí un ejemplo interesante de comportamiento sensible a un interés más general que el exclusivo del propio accionista y el beneficio.

La Corporación Mondragon ofrece también una experiencia distinta, a través de la actuación de la cooperativa Bexen Medical, de comportamiento sensible a las necesidades y urgencias sociales. Esta compañía con sede en Hernani, ha recibido tres máquinas de China con las que prevé fabricar 10 millones de mascarillas mensuales; toda la producción que sea capaz de fabricar la compra íntegramente el gobierno central. Las máquinas para la fabricación de estos productos, han sido producidas en China por otra empresa perteneciente al grupo, Mondragon Assembly. Este caso encaja en lo que M. Porter y M.Kramer (Harvard Business Review, 2006) definen como estrategias de las empresas socialmente responsables cuando generan valor compartido. Esto sucede cuando una empresa desarrolla iniciativas que atienden las necesidades y expectativas de la sociedad y están alineadas con el saber hacer y competencias que la empresa conoce y la estrategia competitiva que desarrolla. Así, la Corporación Mondragon utiliza el conocimiento y capacidades de sus empresas, rentabiliza la inversión realizada en las máquinas, tiene toda la producción vendida y a la vez, y atiende la urgencia social que se deriva de las necesidades sociales que se generan dada la escasez existente en España de mascarillas para los trabajadores sanitarios, empleados y familias.

Seguro que hay muchos otros casos de empresas que ponen de manifiesto conductas diferentes que apuntan quizás, a formas distintas de entender el capitalismo y concretar el ejercicio de responsabilidad social por parte de las empresas. En este caso la cuestión de interés es:

¿Representan estas conductas una forma nueva de gestionar las compañías o responde más a la situación y urgencia del momento?

Es pronto para reconocer si se va a consolidar o no estas nuevas formas de hacer, pero lo interesante es observar ya, en las empresas, diferentes maneras de entender la responsabilidad empresarial en relación con la sociedad en donde se insertan.

Cadena de valor, externalización y deslocalización

El tercer ejemplo de interés tiene que ver con la configuración de las cadenas de valor en muchos sectores industriales y las vulnerabilidades y riesgos que se han derivado de estas arquitecturas de aprovisionamiento. Hasta mediados de los ochenta del siglo pasado, la gestión empresarial del riesgo se realizó mediante la acumulación de recursos de holgura para hacer frente a contingencias imprevistas o poco probables: inventarios para evitar problemas de suministro o aumentos imprevistos de la demanda, trabajadores disponibles para suplir bajas, ausencias por enfermedad o absentismo, y exceso de capacidad productiva para hacer frente a los picos de la demanda.

Esta estrategia tenía un coste importante, pero asumible, en términos de coste de oportunidad de los recursos en exceso, probablemente porque todas las empresas seguían unas pautas de gestión similares. Por razones que ahora no es el momento de analizar, las empresas japonesas “descubrieron” e iniciaron sistemas

innovadores para gestionar la incertidumbre. La desintegración vertical de la cadena de valor favorecía la reducción y el reparto de los costes fijos entre las distintas empresas de la cadena; el desarrollo de los sistemas *justo a tiempo* servía para coordinar la información y los flujos de materiales y productos entre suministradores y clientes; se favoreció la minimización de los recursos de holgura para introducir presión en los procesos y así trabajar con defectos cero y se incorporaron tecnologías que permitían pasar de un producto a otro con unos costes de cambio y ajuste muy bajos.

El impulso de la globalización y la reducción de los costes de transporte ha facilitado la estrategia de reducir los recursos de holgura juntamente con deslocalizar y aprovisionar a las empresas en las mejores condiciones de precio. Todo ello ha permitido la fragmentación de las cadenas y la ubicación de las distintas actividades en el país que presentaba las mejores ventajas competitivas, normalmente sobre la base del precio. Así distintos países se han especializado en aquellas producciones en las que tenían una buena posición de costes. Ahora hemos observado las limitaciones de ese modelo, los riesgos que las empresas y los países asumen cuando nos enfrentamos a una crisis sistémica como la que estamos padeciendo. Hemos dependido de China para proveernos de mascarillas y test rápidos para reconocer la extensión de la pandemia en España. Por tanto toca repensar, incorporando y valorando mejor la magnitud de los riesgos que se asumen, esa arquitectura de las cadenas de valor y reordenar la intensidad y características de la fragmentación y deslocalización que hemos vivido todos estos años.

En suma, todavía es pronto para saber la magnitud y alcance que la pandemia del coronavirus va a generar en el conjunto de la economía española y europea; hay demasiadas incertidumbres que se van desvelando día a día. Sin duda hay muchas lecciones macro que aprenderemos en la crisis, pero también de la micro, de la forma en cómo se gestionan las empresas, hay mucho para aprender y reflexionar.

De los ejemplos expuestos aquí destacamos las siguientes ideas: Primero, el capital organizacional, un recurso estratégico para las empresas del siglo XXI, es mucho más que repartir costes en momentos de crisis; no se improvisa, se construye día a día desde la participación, el compromiso y la formación de las personas. Segundo, el mercado deberá implicarse en reconocer y valorar las conductas de las empresas que sin dejar de gestionar bien el núcleo de su negocio, son sensibles a las externalidades que resultan de esa gestión, potencian las positivas y reducen las negativas. Tercero, la seguridad de los suministros, la resiliencia a un shock sistémico tiene un coste; volver a los recursos de holgura gestionados por cada empresa de forma independiente es inviable porque individualmente la empresa tendrá incentivos en aprovecharse de las holguras de las demás y al final no habrá holguras. Frente a lo inesperado y sistémico como la pandemia del coronavirus, la holgura y la resistencia debe gestionarse desde la globalidad y la supranacionalidad. La integración económica y el proceso de mundialización debe ser compatible con la seguridad o volveremos a los nacionalismos de nefasto recuerdo.

Emilio Huerta, Catedrático UPNA y coordinador Funcas de OFEI.

