

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

Porqué fracasan las empresas?

En Estados Unidos, 15,724 empresas se declararon en bancarrota ante cortes federales en un período de 12 meses a junio del 2023. En Alemania, la cifra es similar: 14,597 registros de suspensión de pagos en 2022. En México, no hay cifras formalmente comparables. INEGI, en su censo empresarial de 2019, reporta que la vida activa promedio de una empresa manufacturera en México es de 9.7 años.

Cuando metes en el buscador de internet el concepto “10 razones porque las empresas fracasan”, recibes 100 respuestas diferentes. Entendible, porque las razones son diferentes para cada sector, región geográfica y tamaño de la empresa.

Hay algunos temas que se mencionan con frecuencia. Actualmente, una de las más referidas es “falta de liquidez”. En realidad, la falta de liquidez es una consecuencia, causada por otros factores externos e internos. Uno de los más comunes es comprometer los recursos de la empresa para expandir el negocio, reduciendo la capacidad de responder a sus acreedores. El otro es el comportamiento errático de clientes que cancelan sus pedidos y afectan el capital de trabajo de sus proveedores, una situación frecuente en la industria automotriz actual.

Luego están los factores clásicos: el mercado y la economía, o mas bien la incapacidad de la empresa para reaccionar adecuadamente a los cambios del entorno.

Una razón de fondo que se menciona repetidamente es: malas prácticas de administración de la empresa. Esto comienza con la ausencia de una propuesta de valor que asegure tomar decisiones correctas y consistentes, y acaba con no estar preparados para gestionar una crisis. En general, se refiere simplemente a que por falta de controles, y de lineamientos claros, los ejecutivos toman malas decisiones.

Bernhard Marr, consultor de estrategia empresarial, en un artículo en Forbes Magazine, menciona dos elementos complementarios. Una es la complacencia de los líderes que descansan sobre sus éxitos pasados. La otra es no dar la importancia debida a los criterios de sostenibilidad, dejando de responder a las expectativas de los grupos de interés.

Las buenas prácticas de administración se definen en dos aspectos que hay que fortalecer en la empresa para responder a los retos del negocio y darle certeza a accionistas, colaboradores y socios comerciales:

- Una política de Integridad que facilita que las personas tomen decisiones correctas y se eviten los actos indebidos
- Sistemas de gestión de Gobernanza Empresarial que aseguren el logro de las metas, la confiabilidad de los procesos y el cumplimiento normativo, apuntalados por la prevención y mitigación de riesgos.

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

La existencia y el funcionamiento correcto de estas políticas y sistemas de gestión en una empresa son fáciles de verificar. Un sencillo autoanálisis nos permite identificar las áreas de oportunidad.

La política de Integridad tiene dos elementos. El primero es un Código de Conducta que sirve como guía a todos los colaboradores para su actuación diaria. Está estructurado por grupos de interés y socializado con estos. El segundo es un sistema de denuncia que permite que cualquier persona, interna o externa, manifieste sus preocupaciones con la confianza que van a ser atendidas y que no habrá represalias. Un buen código de conducta ayuda a construir la cultura deseada, y el sistema de denuncias nos permite detectar las conductas indebidas. Esto es especialmente relevante para evitar que los ejecutivos tomen decisiones que no responden al interés de la empresa.

La Gobernanza Empresarial requiere de cuatro sistemas de gestión que están relacionados.

La Gestión de Objetivos asegura que todos los colaboradores conozcan cuál es su contribución al logro de las metas de la empresa, y nos proporciona una base objetiva para la evaluación del desempeño de las personas.

La Gestión de Procesos comúnmente se conoce como el “sistema de gestión de la calidad” y se certifica con ISO 9000 o una norma similar. Muchas empresas lo tienen, pero pocas lo usan realmente para gestionar el día a día. Por eso nos encontramos frecuentemente con empresas que están certificadas, y que aun así tienen fallas en sus procesos, productos y servicios. Como sea, tener un sistema de gestión de procesos, aun imperfecto, es el primer paso a la Gobernanza empresarial.

La Gestión de Cumplimiento Regulatorio es lo que generalmente se conoce como “Compliance”. Asegurar el cumplimiento con leyes y normas requiere, en primer lugar, identificar todas las regulaciones, y luego establecer en que procesos y bajo la responsabilidad de quien se puede garantizar el cumplimiento. El Compliance incluye el cumplimiento de las reglas de conducta, especialmente las relacionadas con los conflictos de interés y la prevención de la corrupción.

Y finalmente, se requiere tener un sistema de Gestión de Riesgos Operativos. Esto es muy distinto a considerar los riesgos macroeconómicos, de mercado o de fuerza mayor. Se trata de reconocer que el cumplimiento de los objetivos, de los procesos y de las leyes y normas requiere de identificar en forma sistemática el riesgo de incumplimiento para poder tomar acciones de prevención y mitigación. La gestión de Riesgos Operativos es la práctica menos establecida en las empresas, pero es lo que cierra el círculo de un buen sistema de Gobernanza.

Para ordenar los sistemas que ya tenemos, e implementar los que nos faltan, hay que nombrar a un solo responsable en la organización. Un error que cometen muchas empresas es asignar la coordinación de los sistemas de gestión a diferentes personas, como actividad adicional a sus tareas habituales. Eso no solo es ineficiente, sino que además manda la señal equivocada de que la Gobernanza no es tan importante y se atiende cuando haya tiempo. El responsable único,

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

usualmente llamado Oficial de Ética y Cumplimiento, debe tener un nivel jerárquico equivalente a los directores de área, y reportarle al Director General o (idealmente) al Presidente del Consejo.

Una condición indispensable para que funcionen los sistemas de Gobernanza y las políticas de Integridad, es que todas las personas que toman decisiones y que supervisan personal en la empresa (los que “gestionan”) apliquen los sistemas en su área de responsabilidad. El Oficial de Ética y Cumplimiento coordina, asesora y reporta los resultados. Su principal recurso es la colaboración de sus colegas, la cual se promueve a través de la capacitación y el apoyo de la alta dirección.

Una vez que nuestros sistemas de Gobernanza e Integridad están implementados y funcionando, podemos agregarle los compromisos sociales y ambientales por los cuales nos queremos distinguir como empresa. La Gobernanza nos ayudará a asegurar que también estos compromisos se cumplan.

Antes solíamos hablar de Responsabilidad Social Empresarial. Hoy en día, la combinación de Responsabilidad Ecológica y Social con Gobernanza e Integridad, es la nueva definición de Sostenibilidad para la empresa y se conoce por sus tres siglas: ESG.

La empresa que se gestiona bajo estos criterios no solamente hace una aportación a la sociedad y al planeta, sino que fortalece su resiliencia y su capacidad de prosperar y crecer en el mediano y largo plazo.