



Instituto Internacional
San Telmo

**XXI ENCUENTRO INTERNACIONAL DE PROFESORES
DE POLÍTICA DE EMPRESA**

Sevilla, 11 y 12 de Noviembre de 2019

Título: **¿QUÉ NOS IMPIDE CRECER Y CONVERTIRNOS EN UNA GRAN
EMPRESA?
LA IMPORTANCIA DEL *MANAGEMENT***

Prof.: Angel Proaño Vicente

Madrid, noviembre de 2019

INDICE

I.	Introducción.....	3
II.	Tamaño, crecimiento y productividad de la empresa.....	5
	Situación en España	
	Productividad y crecimiento de la empresa. ¿Quién es el motor?	
	Un buen <i>management</i> importa....y mucho. El papel del <i>management</i> .	
III.	Quiero crecer y “profesionalizar” mi empresa. Algunas recomendaciones.....	12
	Calidad del <i>management</i> : posibles causas y algunas sugerencias	
	Calidad del <i>management</i> : ¿cómo afecta al crecimiento?	
IV.	Consideración Final.....	22
	Bibliografía.....	23

¿QUÉ NOS IMPIDE CRECER Y CONVERTIRNOS EN UNA GRAN EMPRESA?

LA IMPORTANCIA DEL *MANAGEMENT*

“No sabemos lo que nos pasa y eso es precisamente lo que nos pasa”.

José Ortega y Gasset (1883-1955)

Filósofo y ensayista español.

I. Introducción

A largo plazo la prosperidad de una sociedad depende de su productividad, es decir, de su capacidad para aumentar la producción de bienes y servicios por unidad de trabajo empleada. De forma que, el crecimiento de los salarios, de la renta disponible, del consumo privado, de la inversión y de los ingresos públicos con los que financiar el estado de bienestar, el tiempo de ocio o, incluso, la capacidad de dedicar recursos a la sostenibilidad medioambiental depende en última instancia del crecimiento de la productividad.

Las pequeñas y medianas empresas son un pilar fundamental de las economías desarrolladas. Un fenómeno común en casi todos los países es que la productividad de las empresas es menor cuanto menor es su tamaño. En consecuencia, es un objetivo deseable que las pequeñas y medianas empresas crezcan, con lo que mejorará su productividad y la del país en su conjunto.

A partir de este punto nos planteamos una serie de cuestiones:

- Aunque se den efectos cruzados, ¿las empresas españolas son menos productivas porque son más pequeñas o son más pequeñas porque son menos productivas? es decir, ¿es el crecimiento el que determina la productividad o es la productividad la que permite el crecimiento?

- ¿Por qué las empresas españolas necesitan más capital y trabajo para producir la misma cantidad de productos que sus homólogas europeas, más allá de los "sospechosos habituales" (excesiva regulación, baja inversión en I+D, etc.)?
- ¿En qué medida influye la calidad del *management*¹ de una empresa?
- ¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen las empresas pequeñas y medianas cuando incorporan talento directivo para abordar y gestionar su crecimiento? ¿Cómo tratar de evitarlos?
- Y por último, ¿cómo afecta la calidad del *management* a una pequeña o mediana empresa que quiere crecer?

¹ Entenderemos por *management*, la tarea de dirigir

II. Tamaño, crecimiento y productividad de la empresa

Situación en España

España con un mayor peso en su estructura empresarial de los sectores de construcción, hostelería y restauración tiene tradicionalmente un elevado sesgo hacia pequeñas empresas.

La dimensión de la estructura empresarial española es inferior a la de la UE-28 y sus líderes, debido principalmente a:

- a. una mayor participación de las empresas micro² (94,6% del total de empresas frente al 84% de Alemania en 2018³) y una menor presencia de las pequeñas (4,4% del total) y medianas (0,6%) en comparación el *benchmark* alemán (14% y 2,2% respectivamente) o con la media de la UE-28 (6% y 1%).
- b. Además, el tamaño relativo de nuestras empresas pequeñas (media de 19 empleados) y medianas (99 empleados) es algo menor.

Esto conduce a que, a nivel de empleo en 2018:

- las microempresas suponen el 41% del total (21% en Alemania y 30% en UE-28),
- las pequeñas el 18% del empleo (23% en Alemania y 20% en UE-28) y
- las medianas y grandes tan solo el 13% y 28% respectivamente (frente al 23% y 36% en Alemania).

Por grandes sectores, solo el 17% de las empresas industriales españolas tiene 10 o más empleados, frente a un 44% en Suiza o un 38% en Alemania⁴.

Mientras que casi un 2% de las empresas del índice *Fortune Global 500* son españolas, cuando nos centramos en el índice *Forbes Global 2000*, el porcentaje de empresas españolas se reduce a la mitad. En España existen grandes multinacionales que son un

² Microempresas: menos de 10 trabajadores
Pequeñas empresas: de 10 a 49 trabajadores
Medianas empresas: de 50 a 249 trabajadores
Grandes empresas: 250 o más

³ Círculo de Empresarios (2018). "La empresa mediana española." Informe anual 2018.

⁴ Ver "Propuestas para la reindustrialización de España". IESE, Deloitte y APD. 2015

referente internacional en sus sectores, pero por debajo de ellas, el tamaño medio y la proyección se reducen considerablemente. Así, en 2016 tan sólo 90 empresas españolas facturaban más de 1.000 millones de euros, y únicamente 190 empresas más de 500 millones de euros⁵. Si atendemos a las exportaciones de bienes, en 2016 el 50% del importe de las exportaciones de bienes lo llevaron a cabo tan solo 259 empresas⁶. Se confirma así la polarización de la estructura empresarial española, en el que copan el protagonismo las empresas micro y las grandes, dejando en medio una complicada “travesía del desierto” para los empresarios que se aventuran a cruzarlo en la búsqueda del crecimiento.

La falta de tamaño se traduce, en la gran mayoría de los sectores, en unas menores economías de escala en las inversiones y, por lo tanto, una menor productividad del capital, una mayor dificultad de acceso a la financiación, a nuevas tecnologías, a mercados internacionales o a inversiones en I+D+i, así como para dotarse de personal cualificado en cualquiera de los niveles de la organización. Por este motivo, la tendencia hacia pequeñas empresas se ha considerado tradicionalmente una de las causas de la baja productividad de la economía española. De hecho, las pequeñas empresas son claramente menos productivas que las grandes⁷.

Distintos estudios indican que el diferencial de productividad de la economía española⁸ respecto a los países de referencia se debe en un 45% a la composición sectorial menos abundante en actividades de mayor valor añadido (por ejemplo, construcción frente a industria farmacéutica), pero el 55 % restante se debe a la menor productividad de cada sector⁹ (COTEC, 2013).

⁵ Fuente: Círculo de Empresarios (2017). No se consideran aquí las empresas multinacionales radicadas en España, pero con sede fuera Si consideráramos todas, las cifras ascenderían a 125 y 285 empresas respectivamente.

⁶ Fuente: ICEX (datos 2016)

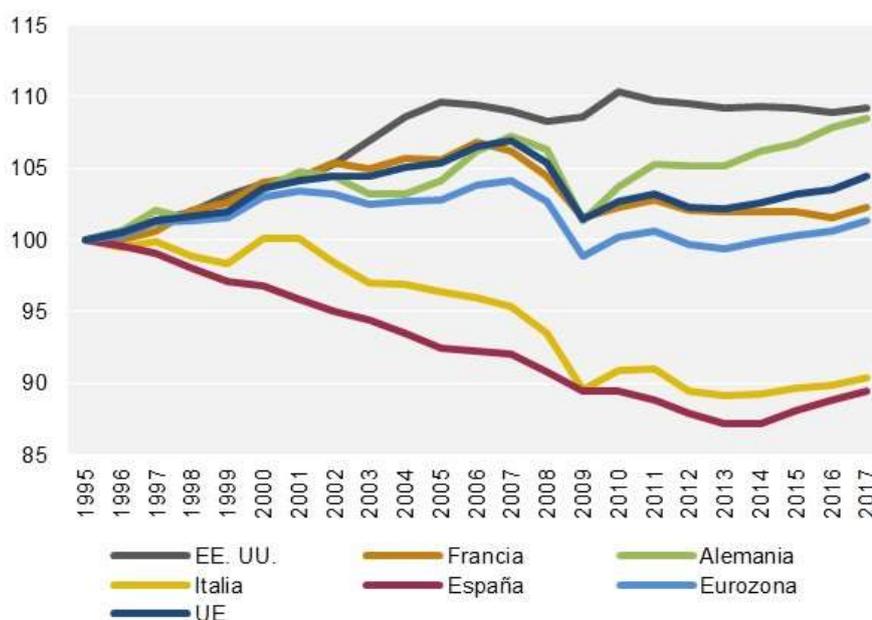
⁷ En España, para una misma cantidad de factores productivos (capital y trabajo) una empresa grande es capaz de producir hasta 6 veces más producto que una microempresa (Moral-Benito, 2016)

⁸ La economía española presenta un problema estructural de productividad que, medido en términos de Productividad Total de los Factores (PTF) se traduce en una caída del 10,5% de 1995 a 2017. Este resultado contrasta con la mejora de hasta un 4,5% de la Unión Europea en ese mismo periodo y del 1,4% en caso de la eurozona (ver Gráfico 1). España también se ha alejado de Europa en el nivel de productividad del trabajo, que actualmente se sitúa un 18,7% por debajo de la eurozona, una diferencia que duplica la que existía en 1995.

⁹ La baja productividad del conjunto de la economía española se atribuye normalmente a dos componentes. Uno es que, en España, la actividad se concentra en sectores que intrínsecamente generan menor valor añadido, y en consecuencia son menos productivos. El otro es que cada sector español es menos productivo que sus homólogos en los países de su entorno.

Gráfico 1. Evolución Productividad Total de los Factores (PTF)

EVOLUCIÓN DE LA PTF 1995-2017 1995=100



Fuente: The Conference Board.

Por otro lado, se estima que la productividad del tejido empresarial español crecería en un 13% si tuviera la distribución por tamaños de las empresas alemanas y tan solo un 4,8% si la composición por sectores fuera la misma¹⁰.

Todos estos datos de tamaño y productividad podrían explicar, al menos en parte, nuestra crónica alta tasa de paro, la elevada temporalidad del empleo y la frecuente baja calidad de este.

Entonces la cuestión que surge es: las empresas españolas ¿son menos productivas porque son más pequeñas o son más pequeñas porque son menos productivas?

¹⁰ Fuente: Círculo de Empresarios – BBVA Research (2015)

Productividad y Crecimiento de la empresa. ¿Quién es el motor?

En los estudios sobre dinámica empresarial, un hecho ampliamente documentado es la asociación positiva entre tamaño y productividad. Los fundamentos de esta asociación son, no obstante, menos evidentes. Por un parte, puede ser la consecuencia de la existencia de economías de escala que generan incrementos de productividad cuando aumenta el tamaño de las empresas. Por otra parte, puede ocurrir que las empresas son internamente más o menos productivas y solo crecen en la medida en que los factores de su entorno (económicos, regulatorios, institucionales, financieros, etc.) lo permiten. En el primer caso, el tamaño causaría la productividad; en el segundo, la causalidad se produciría en sentido inverso, de la productividad al tamaño.

Como hemos visto, habitualmente se ha considerado que el sesgo hacia empresas de reducida dimensión es una de las causas de la baja productividad de la economía española. Sin embargo, si bien en la práctica cabe esperar que entre la productividad y el tamaño existan relaciones de causalidad en ambas direcciones, hay algunos estudios (Moral-Benito, 2016) que muestran cómo las empresas españolas, con independencia del tamaño, son menos productivas que sus homólogas europeas, siendo ésta la causa de que crezcan menos y por tanto sean más pequeñas. Este diferencial es generalizado por tamaño de la empresa¹¹, aunque es superior para las más pequeñas.

¿Por qué son menos productivas?

En primer lugar, vamos a ver en qué consiste la productividad y de qué elementos depende.

Qué es la productividad

“la productividad no lo es todo, pero en el largo plazo es casi todo”. Paul Krugman

La productividad es una de las principales fuentes del crecimiento económico, de forma que, si un país quiere prosperar, reducir desigualdades y alcanzar un mayor nivel de bienestar a largo plazo (PIB por habitante), tienen que focalizar sus esfuerzos en invertir en las variables que determinan la productividad. Y ¿cuáles son esas variables?

La productividad es una ratio entre lo que se obtiene y los recursos empleados. De modo simplificado podríamos decir que es la eficiencia en la producción: cuanto output se obtiene de un determinado conjunto de inputs. Los inputs habitualmente medidos son el

¹¹ La baja productividad afecta a empresas de todos los tamaños y no sólo a las perjudicadas por las regulaciones dependientes del tamaño (tener un comité de empresa, desembolso mensual de IVA, auditoría independiente obligatoria, aumentar el pago fraccionado del Impuesto de Sociedades, etc.)

empleo y el stock de capital. De este modo, el cociente entre el valor generado por una empresa y las horas de trabajo que ha tenido que dedicar para conseguirlo, es la llamada “productividad aparente del trabajo”. Pero hoy es un hecho bien conocido que aquel valor no solo depende del trabajo y del capital puesto en juego, sino también de la habilidad¹² con que la empresa combina estos dos factores de producción para crear y llevar al mercado su oferta. A esta contribución a la generación de valor se le llama la “*productividad total de los factores*” (TFP¹³), porque refleja la manera en la que la “tecnología” hace que los clásicos factores de producción, capital y trabajo, sean más productivos.

¿De qué depende entonces la “productividad total de los factores”?

Qué determina la productividad

Hay distintos factores que influyen y generalmente se clasifican en externos o indirectos y en internos o directos a la empresa. Los primeros son factores como la competencia, la regulación, la rigidez de los mercados, su transparencia y otros. Sobre ellos las organizaciones no tienen un control directo. Sobre los segundos la empresa sí tiene un control directo y serán, por tanto, los más interesantes desde el punto de vista de la dirección. Entre los factores internos que hacen que unas empresas necesiten más capital y trabajo que otras para producir la misma cantidad de producto se encuentran: la calidad del capital humano, la inversión en I+D+i, el acceso a financiación, la inversión en tecnologías de la información, el “efecto experiencia” y otros, entre ellos, la calidad del *management*.

Existe consenso en la literatura sobre la importancia de las competencias directivas como uno de los determinantes fundamentales de la productividad (Syverson, 2011). Por otro lado, las experiencias que vivimos a diario en el mundo de la empresa, así lo parecen avalar. Pero ¿hasta qué punto es importante? ¿existe evidencia de su influencia o se trata de una sospecha?

¹² De una manera genérica, esta habilidad se puede llamar la “tecnología” de la empresa. El Premio Nobel de Economía de 1987, Robert Solow, se hizo famoso porque evidenció que el 80 % del crecimiento de la economía estadounidense, desde finales del siglo XIX a mitad del XX, era debido a la mejora de la “tecnología” de su tejido productivo.

¹³ Total Factor Productivity

Un buen *management* importa...y mucho. El papel del *management*.

Según el pensamiento clásico de Michael Porter, las compañías no pueden aspirar a competir basándose en sus competencias directivas internas porque, sencillamente, éstas son muy fáciles de copiar. Este influyente autor, señalaba¹⁴ la importancia de diferenciar *estrategia* de *eficacia operativa*, argumentando que ésta última, consistente en hacer lo mismo que otras compañías pero excepcionalmente bien, no da lugar a ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Sin embargo, el sentido común, la experiencia e investigaciones ya realizadas en este campo, nos llevan a la conclusión de que las competencias directivas juegan un importante papel en las empresas, e incluso de que no se puede dar por hecho su existencia. Se dan enormes diferencias en cómo las compañías llevan a cabo prácticas de gestión tan básicas como establecer objetivos o medir resultados, y esas diferencias importan.

En esta cuestión, el profesor del MIT Van Reenen¹⁵ y su equipo llevan más de diez años aportando evidencia científica en materia de prácticas de gestión a través de un estudio¹⁶ en el que han participado ya más de quince mil empresas de treinta y cinco países, entre ellos España¹⁷. A través de entrevistas, se evalúa el grado de sofisticación con la que los directivos de las organizaciones abordan cuatro amplias dimensiones de gestión:

- si disponen de técnicas modernas de gestión de operaciones;
- si cuentan con objetivos a corto plazo enmarcados en un plan a largo plazo;
- si recompensan con promoción y bonus a quienes lo hacen mejor, al tiempo que se ofrece formación adicional o se desplaza a quienes lo hacen peor, y también
- si la empresa o institución recoge datos de manera continuada, y los evalúa, para identificar oportunidades de mejora.

Los resultados obtenidos han revelado tres cuestiones (Bloom & Van Reenen, 2016):

¹⁴ Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". Harvard Business Review. November 1996.

¹⁵ John Van Reenen es profesor de "Management and Economics" en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

¹⁶ <https://worldmanagementsurvey.org>

¹⁷ En este amplio y detallado estudio, España se sitúa a la cola de los países europeos, solo por delante de Grecia y Turquía. Es probable que esto pueda explicar parte de nuestro crónico problema con la productividad.

- La primera es que hay muchas empresas en el mundo que están muy mal gestionadas;
- la segunda, que los mejores resultados en las prácticas de gestión evaluadas estaban fuertemente correlacionados¹⁸ con la productividad de la empresa, su rentabilidad¹⁹ y su capacidad de supervivencia. Así, por ejemplo, cuando las empresas consiguen una mejora de un punto en gestión (en una escala de cinco desarrollada por un programa propio de investigación) su productividad aumenta un 23%, de forma que la calidad del *management* es capaz de explicar aproximadamente el 25% de las diferencias en productividad entre compañías;
- la tercera, que el efecto agregado en las mejoras en la calidad de la gestión en las distintas empresas tiene impacto nacional, de forma que las diferencias en la implantación de programas de gestión son responsables de casi una cuarta parte del 30% de diferencia en productividad que hay entre Estados Unidos y Europa.

Por lo tanto, parece que las competencias directivas son más importantes, y menos copiables, de lo que Porter sostiene. Después de todo, si una firma no opera adecuadamente (incluso excelentemente), tiene poca importancia cuan brillante sea su estrategia. Por otro lado, si cuenta con las adecuadas competencias directivas, pueden construir sobre ellas, desarrollando nuevas y más sofisticadas capacidades que serán esenciales para competir en el actual entorno VUCA²⁰.

Sin embargo, lograr una buena calidad del *management* requiere esfuerzo y superar obstáculos internos. En relación con lo primero, exige considerables inversiones en personas, procesos y tecnología a lo largo tanto de los buenos tiempos como de los malos. Estas inversiones representan una gran barrera a la imitación y suponen una poderosa herramienta para llegar a ser más productivo y crecer, lo que en la previsible “new normal”²¹ de modesto crecimiento macroeconómico, tiene gran importancia. Sobre los obstáculos internos, dentro de las propias organizaciones, particularmente en el caso de las empresas de reducido tamaño, surgen trabas que les impiden o dificultan el contar con una buena calidad directiva y por lo tanto limitan o paralizan su crecimiento. ¿Cuáles son las principales barreras? ¿Cómo se pueden evitar?

¹⁸ Desde el punto de vista de la evidencia experimental, el efecto parece ser causal.

¹⁹ Medida en ROCE (Return on Capital Employed)

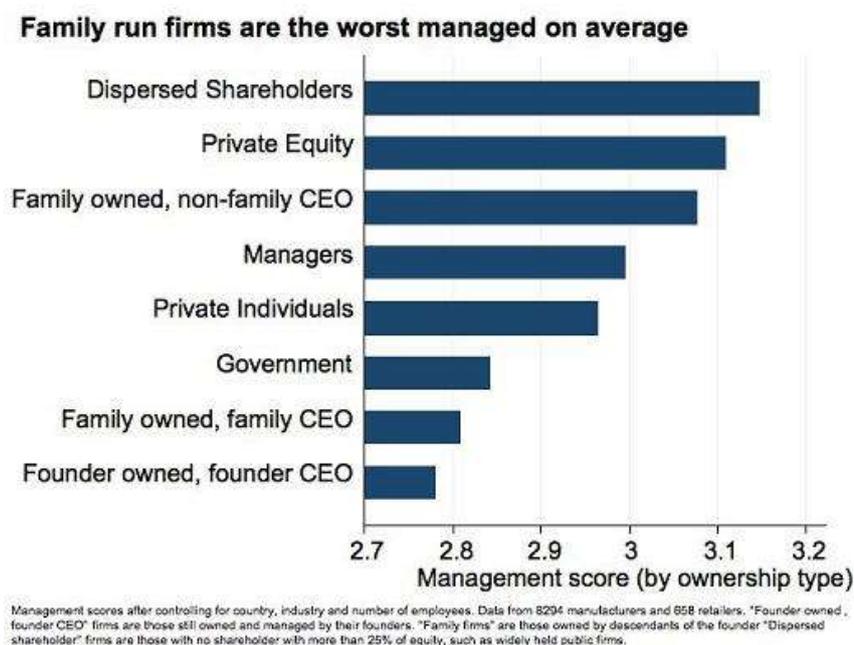
²⁰ Volátil, Incierto (Uncertain), Complejo y Ambigüo

²¹ Tal y como sostiene el profesor Robert Gordon (Northwestern University) y otros

III. QUIERO CRECER Y "PROFESIONALIZAR" MI EMPRESA. ALGUNAS RECOMENDACIONES

Este deseo es frecuentemente expresado por los propietarios de pequeñas y medianas empresas cuando abordan la necesidad de crecer y ganar tamaño. Las firmas de estas dimensiones son predominantemente familiares en las que, por lo general, la persona de vértice²² (llámese presidente ejecutivo, CEO, Director General, etc.) es el propio fundador o bien un miembro de la familia, si la firma es de segunda o posteriores generaciones. Como sabemos esto tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes. Entre las primeras, disponer de un profundo conocimiento del negocio, que han adquirido desde la fundación o su temprana incorporación a la empresa. Sin embargo, entre los inconvenientes se encuentra que hay evidencia de que son, por lo general, peores ejecutivos que los externos (Bennett, Lawrence & Sadun, 2017).

Gráfico 2



Fuente: Bennett, V. M., Lawrence, M., & Sadun, R. (2017). Are Founder CEOs Good Managers?. *Measuring Entrepreneurial Businesses: Current Knowledge and Challenges*, vol.75, 153.Appendix.

²² Persona de Vértice: aquella que ocupa la posición de máximo poder dentro de la organización

Se observa como la calidad de la gestión no está tan relacionada con la estructura de propiedad como por el origen (familiar o profesional externo) de quien las dirige. Así la calidad de la gestión de las firmas familiares con CEO externo es casi tan buena como la de aquellas pertenecientes a *private equity*, que se caracterizan, habitualmente, por su eficaz gestión (al menos en el corto y medio plazo...). Sin embargo, las peor gestionadas son precisamente las familiares, pero solo cuando quien lo hace es el fundador o un familiar²³

Por lo que hemos analizado en puntos anteriores²⁴ y dado el impacto que esto puede tener en el paso de PYME a grande, vamos a analizar las posibles causas y qué se puede hacer al respecto.

Calidad del *management*: posibles causas y algunas sugerencias

Las causas pueden ser diversas, aunque se evidencian dos. En primer lugar, estas personas de vértice no son conscientes de que su empresa tiene un gap en gestión y en segundo lugar porque la aplicación de prácticas de *management* les haría perder una situación de poder, control y autonomía de la que disfrutaban previamente (Bennett, Lawrence & Sadun, 2017). Vamos a ver cada una de ellas.

Desconocimiento e infravaloración del gap en gestión

Los CEO propietarios de PYMES son habitualmente personas entusiastas, con grandes ideas y voluntad férrea de convertir sus sueños en realidad. Pero, como sabemos, las habilidades necesarias para liderar una compañía a través de etapas más avanzadas de crecimiento y expansión no tienen por qué coincidir con aquellas competencias que fueron necesarias para crear y poner en marcha la empresa²⁵. El problema es que muchos de ellos intentan liderar dichas fases de crecimiento y transformación sin capacidades o conocimientos básicos de gestión, asumiendo que éstos son una parte poco importante de la ecuación o que pueden ser reemplazados por su propio carisma,

²³ Amancio Ortega intuyó la importancia de esta cuestión cuando nombró consejero delegado de INDITEX a José María Castellano en 1997 (la compañía no salió a bolsa hasta 2001), quien le había acompañado como directivo desde 1984.

²⁴ La calidad en la gestión está positivamente relacionada con un mayor desempeño y productividad y ésta última con un mayor tamaño de la empresa.

²⁵ Prueba de ello es que los fondos de capital riesgo o *private equity*, cuando toman el control de estas empresas, suelen reemplazar de los puestos de gestión a los fundadores y/o familiares y los sustituyen por gestores profesionales.

intuición²⁶, contactos o motivación. Este tipo de enfoque no suele superar con éxito el choque con la compleja realidad actual.

¿Qué se puede hacer? Un mayor nivel de formación de base²⁷ por parte de los CEO propietarios, puede ayudar.

Temor a perder el poder y el control

Hay ocasiones en que la persona de vértice es consciente de la importancia que tiene contar con conocimientos y habilidades de gestión para hacer crecer a la empresa, y quiere contar con directivos profesionales. ¿Cuántas veces no hemos oído “*quiero profesionalizar mi empresa*”? El máximo responsable sabe que necesita una gestión de calidad y por ello desea dotarse de una estructura directiva adecuada. Pero no basta con contratar buenos profesionales, hay que gestionar convenientemente el cambio. Así, cuando el deseo de “profesionalizar” la organización pasa al plano de la realidad, surgen desafíos no previstos, a veces complicados de identificar y superar.

¿Qué se puede hacer? Poner en marcha las siguientes medidas puede contribuir a franquear dichos retos con éxito:

- 1) separar la estructura directiva o ejecutiva de la de gobierno
- 2) delegar el poder
- 3) establecer los procedimientos necesarios para hacer funcionar adecuadamente a esa estructura y alinearla con el negocio.

Vamos a detenernos en estas tres medidas.

- 1) Separar la estructura directiva o ejecutiva de la de gobierno:** Aunque no es propiamente un tema de *management*, si no de gobierno, y por eso no me extenderé en ello en esta nota, para que una firma pueda estar bien gestionada es muy conveniente la separación entre la gerencia y el gobierno en cuanto a órganos, funciones, alcance de responsabilidades, miembros, dinámica de funcionamiento,

²⁶ En un estudio llevado a cabo a nivel global en 2007 por *The Economist Intelligence Unit*, se puso de manifiesto que las decisiones estratégicas por parte de los ejecutivos de las pequeñas empresas eran tomadas por intuición en el 64% de las ocasiones frente al 44% en el caso de los ejecutivos de las grandes, así como que los primeros eran mucho más proclives a confiar en consultas informales o conversaciones con colegas en áreas como la evaluación de riesgos.

²⁷ Los emprendedores españoles que únicamente acreditan formación obligatoria representan todavía el 37%, frente al 18% de la UE. (Fundación BBVA-Ivie, 2016).

etc. Si se confunden ambos ámbitos sale perdiendo el largo plazo (Calleja, 2015). En definitiva, se pone en riesgo la continuidad de la empresa.

2) Delegar: Es un proceso que consiste en repartir el poder y la capacidad de toma de decisiones entre los distintos responsables. En este sentido, resulta muy conveniente que sea evidente el criterio de reparto de responsabilidades, las relaciones de poder y el grado de autonomía en la gestión (Valero y Lucas, 2011). La delegación (como el control) forman parte del estilo de dirección del máximo ejecutivo y/o propietario. Así las dificultades suelen originarse en:

- la asignación discrecional de encargos y responsabilidades (y no en función de la eficacia);
- la resistencia a dar autonomía (por miedo a perder el control o el estatus);
- la microgestión²⁸ (inmiscuyéndose en las tareas previamente delegadas);
- la renuencia a los cambios derivados de las responsabilidades delegadas (*“aquí siempre lo hemos hecho así”*);
- la baja tolerancia al error (que genera miedo y por tanto dificulta la toma de decisiones ágil y al nivel adecuado)

De forma que se contratan directivos y mandos intermedios profesionales, precisamente porque se quiere *“profesionalizar la empresa”*, pero con frecuencia no se les permite actuar como tales²⁹.

3) Establecer los procedimientos necesarios para hacer funcionar adecuadamente a esa estructura y alinearla con el negocio: Una vez identificados los profesionales precisos no basta con contratarlos³⁰ o no perderlos,

²⁸ Un error frecuente en las empresas pequeñas y medianas es el de contratar a un profesional para que *“haga lo que yo le diga y cómo yo le diga”*.

²⁹ Según algún estudio los directivos españoles que dejan voluntariamente su empresa alegan como causa su jefe directo en un 56% de las ocasiones (*“Por qué se van”* Future for Work Institute. 2017).

³⁰ Sorprende observar cómo en algunas empresas, la alta dirección piensa que con la contratación de un directivo ha terminado su trabajo al respecto, cuando en realidad lo que hace es comenzar. Aunque depende del tamaño y complejidad de la empresa y del sector, un directivo suele ser plenamente productivo (y rentable) en una organización una vez transcurridos de 2 a 2,5 años (en el caso de promoción interna o proceda del mismo sector) o incluso 3 años si no procede del sector. Así, los directivos tardan en ponerse al día más tiempo de lo que se supone y además gestionar bien las fases de *“toma de posesión”*, *“inmersión”*, *“reorganización”*, *“consolidación”* y *“perfeccionamiento”* es determinante en su futuro éxito (Gabarro, 2007). Si se fracasa solo el coste directo puede llegar hasta el 120% de la remuneración total del directivo (costes de selección, contratación, acogida y formación del nuevo profesional).

estos tienen que trabajar de forma conjunta, ágil y eficaz. Para ello voy a detenerme en algunos procedimientos básicos para lograrlo pero que sin embargo están ausentes con más frecuencia de lo que sería deseable en las medianas y pequeñas empresas que quieren ganar tamaño.

- Contar con un comité de dirección que reúna a los directivos con una frecuencia al menos mensual y que ayude, entre otras cosas, a coordinar funciones y aprovechar la experiencia de toda la organización. Es bastante frecuente encontrar desconcertantes argumentos del tipo “*aquí nos conocemos todos y no es necesario*”, “*todos sabemos lo que hace cada uno y por eso no lo tenemos*” para eludir su implantación.
- Seleccionar a los directivos adecuados y dotarles de los medios adecuados. En cuanto a lo primero, sobra decir que es un aspecto clave en el que, los criterios se deben ajustar a las necesidades de la empresa y no al revés. Por otro lado, en la cualificación, tan perjudicial es no llegar como pasarse, ya que en ambos casos la rotación será alta. Respecto a los medios, difícilmente se pueden mejorar o cambiar las cosas, o abordar nuevos retos y proyectos, si no se dispone de los medios adecuados, sean procesos, tecnología o personas (o una combinación de los tres). No es infrecuente ver situaciones en las que se espera que los directivos actúen como verdaderos hombres o mujeres-orquesta (*hacer*) en vez de como los directores de dicha orquesta (*hacer hacer*).
- Disponer un sistema adecuado de medición y evaluación del desempeño de los directivos. Para poder medir es necesario haber establecido antes unos objetivos que, idealmente y en lo posible, deben de ser medibles, alcanzables, relevantes, específicos y que además se puedan seguir. Medir, por tanto, no es otra cosa que comprobar si se ha cumplido lo que se había previsto realizar y ver las desviaciones. Este sistema permite dirigir, evita las tan nocivas discrecionalidades en los sistemas de incentivación y facilita la correcta gestión de los bajos desempeños.
- Retribuir adecuadamente. La retribución es un procedimiento débil para hacer avanzar la organización, pero se convierte en un serio freno si el sistema no es bueno. En las empresas objeto de esta nota (y también en otras de mucho mayor tamaño) no es raro encontrarse con situaciones donde la retribución de los directivos está más relacionada con la afinidad, el vínculo personal, la aquiescencia o la lealtad al máximo ejecutivo que con la equidad. Para contar

con un sistema retributivo adecuado este debe cumplir con al menos tres características:

- a. Equidad interna³¹ (en relación con la propia empresa) y externa (en relación con el mercado)
 - b. Con criterios claros y esquemas sencillos
 - c. Equilibrado: El pagar poco provoca el malestar general y la fuga, a medio plazo, de los mejores profesionales. El pagar mucho fomenta la atracción de mercenarios con escaso nivel de compromiso.
- Formar y desarrollar las posibilidades profesionales de los directivos. En la actual era del *lifelong learning*, y en un entorno tan competitivo y cambiante, no se puede abandonar a los directivos y resto de profesionales a sus propias capacidades y conocimientos. Lamentablemente, es una práctica no infrecuente en pequeñas y medianas empresas, que ven como quedan progresivamente rezagadas en el mercado y acaban por reemplazar a profesionales con gran experiencia y oficio, que con la adecuada formación no se hubieran quedado “obsoletos”.

Lograr competencias directivas conlleva esfuerzo y requiere, por parte de la empresa, una considerable inversión en personas y procesos. Sin embargo, hay evidencia que estas inversiones marcan una gran diferencia entre compañías pues impulsan la productividad y suponen una gran barrera a la imitación (Bennett, Sadun and Van Reenen 2016).

Poner en marcha estas tres medidas para superar con éxito algunos de los principales desafíos que supone “profesionalizar” la empresa, redundará positivamente en la calidad del *management* y por tanto en la productividad y el tamaño de la compañía pequeña y mediana que quiere crecer.

Pero ¿cómo afecta la calidad del *management* a una pequeña o mediana empresa que quiere crecer?

³¹ Su ausencia puede llevar a algunas organizaciones a tomar medidas tan insólitas como la de considerar punible para los empleados el revelar sus propios sueldos a otros empleados de la firma.

Calidad del *management*: ¿cómo afecta al crecimiento?

Además de los expuestos en apartados anteriores (establecimiento de objetivos, medición de resultados, etc.), la calidad del *management* determina otros factores que también inciden en la capacidad de la empresa de ser más productiva y poder crecer. Destacamos cuatro por su importancia:

1. Entendimiento de la dinámica financiera de la compañía.

Todo directivo debería entender e incorporar conceptos y datos contables y financieros en su proceso de toma de decisiones. De lo contrario, esta gestión acabará afectando a la situación económica del negocio, a la configuración institucional³² de la empresa y a su propia supervivencia. No es infrecuente encontrarse las siguientes situaciones, muy especialmente en las empresas pequeñas y medianas:

- Procesos “artesanales” de elaboración de estados financieros y cuadros de mando, donde la voluntariosa “tracción humana” prima sobre los procesos y los medios tecnológicos adecuados, con los riesgos que esto implica de cara a los sistemas de control interno y la toma de decisiones.
- Confusión de las finanzas con la administración, que es como confundir en un automóvil la gasolina con su indicador de nivel.
- Falta de una adecuada comprensión de los estados financieros y confusión del beneficio contable con la generación de tesorería, con los consiguientes efectos en los dividendos y el nivel de endeudamiento. Aunque la política de dividendos y la de endeudamiento es una decisión de la propiedad, es más que conveniente un adecuado asesoramiento por parte de la dirección de los riesgos e implicaciones.
- Estructura de capital inapropiada para el negocio, con un exceso de financiación de ajena en vez de recursos propios.
- Estructura de financiación inadecuada, derivada de una falta de entendimiento del funcionamiento de las necesidades operativas de fondos, del fondo de maniobra, etc. y que dan lugar a inconsistencias en los plazos y flujos. No es infrecuente encontrarse con financiaciones bancarias a corto (incluso con líneas de crédito) del fondo de maniobra.

³² Configuración financiera (dinámica del dinero: de dónde viene y quien se lo lleva), configuración societaria (dinámica del poder) e iniciativa empresarial.

- Excesiva dependencia de la financiación bancaria (aunque se trabaje con varios bancos), con los riesgos que implica depender de un solo tipo de proveedor, como ya se pudo comprobar durante la crisis 2008-2014. Acceder a los mercados de capitales de renta variable o fija, tanto nacionales (bolsa, MAB, MARF, etc.) como internacionales requiere un cierto nivel por parte de la dirección.
- Inadecuados análisis de proyectos: malas decisiones (o expectativas erróneas³³) en proyectos de inversión por no entender los fundamentos básicos de su análisis.

Como se puede ver la calidad del *management* afecta a aspectos tan relevantes de la empresa como:

- su control
- su estructura financiera
- su tesorería y captación de financiación
- sus proveedores financieros
- sus proyectos de inversión

2. Inversión en I+D+i

La innovación es “todo cambio, basado en el conocimiento, que genera valor” y la mejor vía para el crecimiento de una empresa, ya que le permite competir en el mercado global en mejores condiciones. Innovar permite aumentar la competitividad de los productos y servicios: competitividad que debe demostrarse en los mercados internacionales, ya que, si no tiene éxito en esos mercados, la globalización hará que difícilmente pueda mantenerse en su propio mercado local³⁴. Si innovar siempre ha sido importante, en un entorno VUCA³⁵ como el actual en el que las ventajas competitivas son fugaces, es imprescindible.

³³ El CEO de una gran empresa me llegó a comentar que su director financiero “le mentía” porque ninguna de las inversiones realizadas cumplía después exactamente con la TIR que figuraba en el análisis financiero que había sido requerido para su aprobación. Sin duda desconocía lo que significaba la TIR, pero con ella aprobaba o rechazaba los proyectos de su organización.

³⁴ Un gran desafío hoy para las organizaciones es que el cliente se acostumbra rápidamente al nivel de servicio que recibe de las compañías globales líderes (como Amazon o Apple) y en poco tiempo sube el listón de sus expectativas a la mejor de las experiencias que ha tenido, que pasa a ser su “mínimo exigible”, con independencia del sector.

³⁵ Volátil, Incierto (Uncertain), Complejo y Ambigüo

La calidad directiva tiene una doble influencia en la innovación de la empresa. Por una parte, un buen *management* es capaz de entender y valorar su importancia y por tanto impulsarla. Es sorprendente comprobar como el 31% de las pequeñas y medianas empresas españolas no considera necesario innovar (COTEC 2013).

Por otra parte, el *management* es también generador de innovación. En la empresa se puede innovar muy diversas maneras, mejorando las prestaciones de sus productos o servicios, y también haciendo más eficientes sus procesos, sean estos los de producción, los comerciales o, también, los organizativos de cualquiera de sus operaciones; porque es *innovación* tanto un nuevo conocimiento para transformar un material como aquel que permite mejorar una relación comercial o conseguir una oficina más eficiente.

3. Inversiones en tecnología y digitalización:

En esta cuestión es importante tener en cuenta la capacidad de las empresas para adoptar tecnologías. La adopción requiere incurrir en inversiones importantes, que son muy poco o nada rentables cuando las empresas no están familiarizadas con ellas. Esa familiaridad se obtiene, en parte, al haber adoptado tecnologías predecesoras. En este sentido, el nivel de adopción de nuevas tecnologías de las empresas pequeñas y medianas en España ha sido muy bajo incluso en los momentos de mayor bonanza económica y disponibilidad de financiación. En concreto, en digitalización las empresas españolas presentan unos niveles alejados de los líderes digitales en Europa debido esencialmente a una adopción más lenta de las tecnologías.

¿La calidad de la dirección puede haber jugado algún papel en esto? En este sentido, valga el ejemplo de Verónica Pascual, CEO de la empresa ASTI Robotics³⁶. ASTI es una mediana empresa ubicada en Burgos, número uno europeo en robótica de vehículos autoguiados (AGV) e inteligentes para transporte interno (es decir, de movimiento de materiales y productos dentro de las empresas mediante vehículos de guiado automatizado, llamados AGVs). La compañía nació en 1982. Verónica Pascual, hija de los fundadores, se incorporó en 2004 y se convirtió en su máxima ejecutiva a los 27 años. Verónica es ingeniera aeronáutica con amplia formación internacional en gestión y tecnología. Inició su carrera profesional en el grupo industrial multinacional Bouygues en París. Cuando tomó las riendas en 2006, ASTI era una pequeña empresa familiar en crisis, dedicada a la fabricación de maquinaria industrial. Hoy gracias a la amplitud de miras y transformación tecnológica que su CEO le ha dado, ha multiplicado

³⁶ <https://asti.es/es>

por ocho la plantilla y por 13 la facturación, opera con clientes de 16 países (la mayoría multinacionales) y cuenta con empleados de 8 nacionalidades (entre ellos alumnos del MIT y de INSEAD).

4. Inversión en formación a todos los niveles:

La importancia de la formación directiva ya la hemos abordado. Pero tiene que extenderse a todos los niveles de la organización y tanto en los buenos como en los malos tiempos. La capacitación profesional de los trabajadores es un determinante fundamental de la productividad empresarial (Syverson, 2011). En términos de capacitación los datos disponibles para España son preocupantes, ya que distintos indicadores³⁷ muestran que la población en España registra cualificaciones profesionales inferiores a las de otros países de nuestro entorno. Así los resultados del PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) publicados por las OCDE³⁸ en 2013 (últimos publicados para España³⁹ a la fecha), realizados sobre habilidades cognitivas, numéricas y de comprensión lectora, sitúan a los adultos españoles en edad de trabajar (entre 16 y 65 años) como los peores de los 24 países evaluados en términos de matemáticas y los penúltimos⁴⁰ en comprensión lectora, solo por delante de Italia. Indudablemente, la enorme labor que una buena dirección puede hacer en este aspecto es clave.

³⁷ Estos indicadores se suelen construir a partir de los niveles educativos de la población adquiridos por diversas fuentes (sistema educativo reglado, cursos de formación profesional, de formación ocupacional y otros no reglados) y sus años y tipo de experiencia profesional.

³⁸ <http://www.oecd.org/skills/piaac/surveyofadultskills.htm>

³⁹ [https://www.oecd.org/skills/piaac/Country%20note%20-%20Spain%20\(ESP\).pdf](https://www.oecd.org/skills/piaac/Country%20note%20-%20Spain%20(ESP).pdf)

⁴⁰

IV. Consideración Final

Existe evidencia de que contar con un equipo directivo competente es diferencial para competir y es determinante para que la empresa sea más productiva y pueda así crecer sobre unas bases sólidas. Por ello, incorporarlo a las pequeñas y medianas compañías que quieren crecer es clave, sin embargo ¿por qué muchas veces se minusvalora su papel? La respuesta no es sencilla. En algunas ocasiones los propietarios sobrevaloran sus propias capacidades directivas. En otras, no se gestiona convenientemente el reto que supone contar con un buen equipo directivo en la compañía ni se conocen las implicaciones. Por ello, en mi opinión, la formación de empresarios y alta dirección en España sigue tan vigente y necesaria hoy como hace 60 años, cuando comenzaron con ella las primeras escuelas de negocio en nuestro país. No en vano las pequeñas y medianas empresas son un pilar fundamental de nuestra economía y la productividad su talón de Aquiles.

Bibliografía

Alexopoulos, M, and Tombe, T. "Management matters." *Journal of Monetary Economics* 59.3 (2012): 269-285.

Banco de España (2016). "La dinámica empresarial en España: características, determinantes e implicaciones". Informe Anual 2015, 129-38.

BBVA Research (2019). "El puzzle de la productividad en España". Abril 2019.

Bennett, V. M., Lawrence, M., & Sadun, R. (2017). "Are Founder CEOs Good Managers?" *Measuring Entrepreneurial Businesses: Current Knowledge and Challenges*, vol.75, 153.

Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). "Management as a Technology?" (No. w22327). National Bureau of Economic Research.

Bloom, N., Van Reenen, J. and Brynjolfsson, E. (2017) "Good Management Predicts a Firm's Success Better Than IT, R&D, or Even Employee Skills." *Harvard Business Review*

Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R. S., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2017). "What drives differences in management?" (No. w23300). National Bureau of Economic Research.

Calleja, L.M. (2015). "De PYME a grande. Recomendaciones para la Transformación del Consejo". XVII Encuentro Internacional de Profesores de Política de Empresa. I.I. San Telmo. Sevilla.

Círculo de Empresarios (2018). "La empresa mediana española." Informe anual 2018.

Círculo de Empresarios-BBVA Research (2015). "Especialización productiva de la empresa española en el marco de la UE" y "Barreras al crecimiento empresarial: evidencia empírica". La empresa mediana española. Informe anual 2015.

COTEC (2013). "La innovación en las pymes españolas". Estudios, nº 46. 2013

Forth, J. and Alex B. (2018) "The impact of management practices on SME performance." Discussion Paper No. 48, NIESR.

Fundación BBVA-Ivie (2016) “El capital humano de los emprendedores”. Esenciales. Nº 12/2016.

Fundación BBVA-Ivie (2019) “La productividad de la economía española en el contexto internacional”. Esenciales. Nº 33/2019.

Gabarro, J. (2007) “When a New Manager Takes Charge.” *Harvard Business Review*

Moral-Benito, E. (2016), “Growing by learning: firm-level evidence on the size-productivity nexus”, Documentos de Trabajo Nº 1613, Banco de España.

Syverson, C. (2011). “What determines productivity?” *Journal of Economic literature*, 49(2), 326-65.

The Economist Intelligence Unit (2007). “In search of clarity: Unravelling the complexities of executive decision-making”. Sept. 2007

Valero A. y Lucas J.L. 2011. Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios (8ª/e). EUNSA.