

# ¿Por qué fracasan las empresas?

(Segunda parte)

Por C.P.C. Enrique Zamorano  
Maestro Emérito del IPN  
ezamorany@prodigy.net.mx



En mi libro *Análisis financiero para la toma de decisiones en las empresas*, expreso que la decisión es un hecho trascendente. En una empresa, puede significar éxito o fracaso, prosperidad o quebranto, riqueza o miseria.

**H**e conocido casos de empresas prósperas en las que una sola decisión equivocada de sus directivos ha tenido repercusiones importantes en su situación financiera, así como en sus resultados de operación e, incluso, se ha llegado al punto de cerrar una fuente de trabajo.

Para Herbert A. Simon, muchas premisas entran en la toma de decisiones: las *informativas*, que describen los hechos; las *temperamentales*, que expresan la personalidad; y las *éticas*, que definen los valores de la organización y las personas que toman las decisiones en una empresa.

Un factor importante en este proceso es la información financiera de la empresa, así como su solvencia y estabilidad, sus fuentes de financiamiento e inversiones, su productividad y capacidad para generar recursos líquidos, y el resultado de sus operaciones.

## La crisis que puede llevar al fracaso de las instituciones también es el resultado de una profunda crisis de valores en todos los niveles de estas entidades.

El sistema de crédito, como su nombre lo dice, depende del *crédito* en un doble sentido: de que preste y de que haya confianza. Todo el sistema financiero parte de algún nivel de *apalancamiento*; es decir, de ciertos indicadores obtenidos de la relación entre el monto de las deudas de las empresas que solicitan el crédito y la suma de sus activos, que en cierta forma respaldan el pago de tales deudas. También existe el de la relación entre el total de los adeudos y el nivel de efectivo que genera periódicamente la firma; o entre el importe del capital propio de la empresa y el total del capital ajeno, o sea el obtenido por sus acreedores.

Cómo es posible, entonces, que los bancos y otras instituciones financieras hayan llegado a otorgar a General Motors (GM) un monto tan elevado de deudas que rebasan con mucho al total de sus activos, no tenía capital propio ni generaba liquidez con sus operaciones, pues eran deficitarias.

Los bancos están en un dilema moral, ya que generan las transacciones. No prestan sólo su capital, sino también lo que los ahorradores depositamos. Carlos Elizondo dice: “Siempre hay esta ‘tentación’ de ganar en el plazo corto, sabiendo que a la larga no te van a dejar quebrar porque están en juego los recursos del público ahorrador (...) Los actores financieros tienen una gran disposición de correr riesgos, y los cometieron y ganaron mucho dinero; construyeron todo un sistema de pagos basados en la premisa de que ‘tú ganaste mucho ahora, si después eso que tú vendiste, que dio mucho dinero a la casa de inversión o al banco, no se sostiene, ya no es problema tuyo; ya entra al fisco a rescatar al banco’” (*Letras Libres*, diciembre de 2008). No cabe duda que este criterio es aplicable al banco, a empresas del tamaño de GM y a los ejecutivos de estas entidades.

Y agrega: “Si la sensación es que al final vas a tener al sector público entrando a financiar las quiebras, los que administran las instituciones financieras van a correr riesgos excesivos”.

Al respecto, Manuel Sánchez complementa: “Y el problema del ‘riesgo moral’ es que sólo los que generan las transac-

ciones capitalizan los riesgos, mientras que los castigos se pueden socializar” (*Letras Libres*, diciembre de 2008).

Cuando se toma una decisión de acuerdo con criterios de responsabilidad social y eficiencia, es necesario tener un conocimiento de las consecuencias. Sólo después de un contexto lógico se puede realizar el *salto*.

Y esto aplica para los actores financieros, tanto en bancos como en empresas: saltar involucra un riesgo y al mismo tiempo una oportunidad, pero si antes se estima en qué va a terminar su estructura financiera y sus resultados de operación, seguramente la dirección general o el consejo de administración podrían evitar que se dé un salto mortal.

Al tomar una decisión, no debemos perder de vista los criterios de responsabilidad social y eficiencia.

Sólo en el caso que nos ocupa, la compañía industrial más grande de EU que se declaró en bancarrota ha recortado 21 mil empleos y 2 mil 600 distribuidoras. La reducción de gastos representa una tercera parte de su fuerza de trabajo en el país y 40% de sus concesionarias.

Es uno de los efectos sociales por decisiones equivocadas o negligentes de los ejecutivos de las empresas. La negligencia significa falta de previsión de los resultados, conducta descuidada y falta de atención debida. Tiene una gran relevancia jurídica, pues según las leyes civiles y penales, quien actúa así debe responder por los daños y perjuicios que su conducta pudo originar a terceros y ser acreedor a una sanción penal.

De este caso, podemos concluir que la crisis que pueden llevar al fracaso a las instituciones y empresas no sólo es producto de problemas financieros. También es el resultado de una profunda crisis de valores morales en las personas de todos los niveles en estas entidades, pero sobre todo de los superiores. Muchas demuestran poca capacidad para integrar valores y principios morales en la toma de decisiones. ❀