

Por encima y más allá

Ciertas cuestiones de negocios sencillamente son demasiado complejas para decidir las siguiendo los principios económicos.

David Allen considera la necesidad de elevar la profesión de la dirección financiera a unos niveles más altos.

En términos de su situación en el esquema general de las cosas, la contabilidad directiva es un subconjunto de la economía. Particularmente para quienes estamos en el lado de la dirección financiera, ha sido una manifestación práctica de la microeconomía – es decir, como ayuda para maximizar el valor de los negocios individuales mediante disciplinas tales como la evaluación de inversiones y el control de costes. Para quienes están en el lado de la contabilidad, ha sido una cuestión de macroeconomía, - es decir, la aportación de información sobre los negocios al dominio público con el fin de (en palabras de la literatura sobre normas contables) ayudar a los inversores a tomar decisiones económicas.

Ambos aspectos han sido, por lo tanto, vertientes críticas de la aproximación de la sociedad para solucionar “el problema económico”: cómo asignar recursos escasos a la vista de una demanda infinita. En nuestro trabajo, muchos de nosotros habremos sido influenciados por el concepto de Adam Smith de la mano invisible del mercado y habremos aceptado que lo que es bueno para un negocio también es bueno para la sociedad en su conjunto. Pero, ateniéndonos a la observación de que cualquier concepto poderoso está preñado de su argumento contrario, el tremendo progreso que se ha conseguido en la esfera económica ha elevado la relevancia de la advertencia de John Keynes acerca de la obsesiva búsqueda de la productividad y competitividad. “No sobrevaloremos la importancia del problema económico o sacrificio a sus supuestas necesidades de otras materias de mayor importancia y mayor significancia permanente”, escribió.

En pocas palabras, una mayor afluencia hace posible actuar de forma que es, aparentemente, antieconómica. Una creciente proporción de la población está preparada para reflexionar más allá de la frontera económica. Hay muchos ejemplos de esto, pero es suficiente con cuatro para ilustrarlo.

En primer lugar, consideremos la extensión con la que actualmente aparece el tema de la sostenibilidad en la literatura de dirección. Sus partidarios argumentan que el mecanismo de precios no permite la destrucción de bosques, el agotamiento de reservas de combustibles procedentes de fósiles y otras cosas por el estilo. Algunos consumidores están preparados para dejar de aplicar las leyes económicas y pagar una prima por productos que tengan certificación de haber sido producidos de forma sostenible.

En segundo lugar, pensemos sobre la calidad del medio ambiente, al que la globalización ha empujado más cerca de la parte más alta de la agenda socio-política – que la basura de un país contamine el agua, el aire o el suelo de otro. La Unión Europea está en la vanguardia de la necesidad de más reciclaje, pero ¿quién se hará cargo de los costes?

En tercer lugar, nos preocupan los derechos y el bienestar de otras personas. Hemos tenido presión para terminar con las condiciones industriales infrahumanas en países que suministran marcas bien conocidas y también hemos visto el nacimiento del

movimiento del “comercio limpio”. Algunos consumidores están dispuestos a pagar una prima, por ejemplo, por el café si se les asegura que los beneficios serán devueltos íntegramente al agricultor. Pero el capítulo primero de los libros de texto de economía nos dicen que un aumento en el precio probablemente tendrá el efecto de aumentar la oferta, que ya excede a la demanda – y de aquí la debilidad de la debilidad de los precios del café en todo el mundo.

Por último, uno de los temas más candentes recientemente en el Reino Unido ha sido el de la exteriorización internacional. La ley de costes comparativos nos dice que la exportación de puestos de trabajo es algo bueno, porque los consumidores se benefician de los precios más bajos que se posibilitan y se liberan recursos para invertir en áreas más productivas. Pero si hablamos con esos “recursos”, nos preguntaríamos si el aumentar la productividad es primordial, ya que muchos de ellos se enfrentarán a un desempleo a largo plazo.

Esto nos lleva a la cuestión más crítica: ¿cómo controlamos el progreso en un escenario moderno? Las medidas convencionales – por ejemplo, el crecimiento del producto interior bruto y las comparaciones internacionales de productividad o eficiencia – no parecen verídicas, al menos porque no incorporan una valoración del impacto sobre el potencial futuro. Si se define el progreso como avance hacia un destino elegido, ¿cómo podemos ignorar el futuro?

Los lectores asiduos verán quizá un eco de mi rechazo del modelo contable como base para tomar y controlar decisiones estratégicas. Es fácil mejorar los resultados declarados en términos de beneficios, retorno sobre activos o beneficios por acción escatimando sobre las inversiones (investigación, marketing y formación) que originan los activos intangibles (innovación, reputación y habilidades) que son vitales para dirigir en condiciones de rápidos cambios.

La solución en ese caso fue una estructura caracterizada por las tres Ps: viendo el *progreso* como la suma algebraica de *resultados** (que puedan medirse) y el cambio en *potencial* (que solo pudiera valorarse). Siempre se me ha alertado de no llevar a una base macro una idea que hubiera tenido éxito a nivel micro, pero esto no quita la posibilidad de suscitar el tema.

Como los profesionales relacionados más de cerca con la aportación de información para tomar y controlar decisiones, usando conceptos que van más allá de lo que puede ser cuantificado, ¿no deberíamos plantearnos la cuestión de cómo atacar el tipo de cuestiones que he puesto de relieve, en las que la economía no da la respuesta adecuada? Dado que el listón de una profesión es su preocupación por el más amplio interés público, si lo que es bueno para el negocio individual ya no se puede asumir que lo sea para la sociedad, ¿dónde estamos?

David Allen, ex-Presidente de CIMA, es consejero de varias empresas privadas y asesor en dirección financiera estratégica.

* en inglés comienza con “p” (*performance*)

Tomado del número de Diciembre/Enero 2003/04 de *Financial Management* de CIMA.