

Marià Moreno
Mauricio Oppenheimer

MARKETING
PARA SERES HUMANOS

UNA ESPERANZA ÉTICA

2ª Edición



© Marià Moreno y Mauricio Oppenheimer, 2007
Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>
E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 978-84-7978-825-4
Depósito Legal: M. 23.694-2007

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales
Diseño de cubierta: Jordi Boch (Garcí)
Cuadro original de la Portada: Miguel Fabrè
Impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo

Printed in Spain - Impreso en España

INTRODUCCIÓN

La historia de este libro es también la historia de una amistad que ya dura más de 20 años.

Nos conocimos cursando el Master de Marketing en Barcelona, en ESMA, y desde el «duro» trabajo en el mismo grupo de estudio forjamos una amistad de la que hoy nos sentimos orgullosos y que se ha extendido a nuestras familias.

Los dos vivimos con intensidad el mundo de la empresa, Mauricio desde una posición ejecutiva, de Dirección General, y Marià desde el ejercicio de la Consultoría Organizacional. Los dos también nos sentimos llamados al aula y profesamos la docencia.

Un día Marià invitó a Mauricio a escribir un libro juntos, algo que tenía mucho de «quijotada» teniendo en cuenta que un océano se encontraba de por medio. Lo que sonó entonces como utópico hoy es una realidad.

Este libro surge también de una mezcla de culturas diferentes, pero al final el espíritu catalán y el carácter latino, una vez más, se han hermanado sin mayor esfuerzo.

El océano, que separa pero que también puede unir, hizo que fueran necesarias cientos de horas de chat, largas conversaciones telefónicas, y mil y un correos electrónicos, con todo eso y con un solo encuentro personal, pudimos articular un pensamiento común, el que ahora mostramos.

Marketing para Seres Humanos ve la luz después de más de tres años de empezar a escribirse, la voluntad común se hizo realidad y ahora se culmina.

Durante todo este tiempo, ambos, casi sin darnos cuenta, hemos ido aplicando muchos principios de *Marketing para Seres Humanos* en el día a día de nuestro trabajo empresarial. Debemos decir que realmente nos sentimos halagados y reconfortados con los resultados obtenidos.

Nuestro trabajo no pretende en absoluto ser un planteamiento académico, si bien sí pretendemos desafiar algunos principios que hoy tenemos incorporados. Intentamos mostrar puntos de vista diferentes reuniendo un factor común: la permanente valorización de la persona.

Nos sentiremos felices si la lectura inspira una nueva forma de mirar los negocios y la empresa, si inspira alguna reflexión, si hace que el lector medite acerca de otra posible manera de ver el mundo de las organizaciones empresariales.

En nuestro camino hemos recibido el soporte de un maravilloso grupo de personas y ahora queremos agradecerles, no sólo eso, sino también que vayamos compartiendo nuestra vida.

Y lo hacemos, y agradecemos.

A nuestras familias, Ana, Agustín y Nuria por un lado, y a Helena, Martín y Carol por el otro. Ellos son nuestro motor, la fuente inagotable de nuestra felicidad.

A las socias y socios de Marià en Grup Integral en Barcelona, que han ofrecido, como siempre, apoyo y aliento, además de brindar todo el soporte logístico para la investigación.

A Gilda Fuentes y a Ana Rothfus, que incansablemente recorrieron cientos de páginas web en busca de pistas y señales.

A las alumnas y alumnos de la Escuela Superior de Marketing y Administración (ESMA) y del Instituto Catalán de Investiga-

ción y Logística (ICIL), que suponen para nosotros un permanente estímulo intelectual. A la Universidad ORT de Uruguay y su Cátedra de Marketing, que permanentemente alentaron esta iniciativa.

A Esperanza Picó, Lluís Morte, Lourdes García, José Luis Cabo, Josep Ortiz, Mireia Franch, Perfecto Alonso, Xavier Fina, Susen Ahluwalia, Serrat Camps, Hector Bajac, Luis Chabaneau, Enrique Jara, Gustavo Rubinstein y Carlos Scarone, con quienes a través de entrevistas en profundidad pudimos contrastar los conceptos de *Marketing para Seres Humanos*.

A Luis María Rodríguez, por su permanente apoyo al libro, no exento de quizás no demasiados merecidos elogios.

A Silvina Rocha y Álvaro Amoretti por los esfuerzos incansables de difusión, y también a Quique Souza, por su inspiración creativa.

A Xavier Valls, por estar siempre ahí.

A Miguel Angel Moll, por su permanente entusiasmo con nuestro trabajo, su apoyo ha sido simplemente decisivo.

A Josep M^a Riera, de alguna manera «protorresponsable» de todo lo que ha pasado después.

Un muy especial agradecimiento a Miquel Fabrè y Aintzane Rejas, cuyas aportaciones nos permitieron llegar, con paso firme, a la versión definitiva.

A este magnífico grupo humano, ¡gracias! mucho más allá de lo que esta palabra pueda expresar.

A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE LIBRO

Si lee estas líneas, probablemente eso suceda porque se dispone a leer este libro, y justo en este momento, sus autores necesitan decirle algunas cosas, ahora que va a empezar su lectura.

Y una de ellas es indicarle a quién va dirigido este libro, un libro que contiene una propuesta, «sólo una propuesta», que es realmente ambiciosa, somos conscientes, al mismo tiempo que es «sólo eso», y es ambiciosa ya incluso en el momento de tratar de exponer para quién ha sido escrita.

Este es un libro escrito para Vd., si es consumidor, si compra, y también para Vd., si es la persona de cabecera, la persona que dirige una organización y sea cual sea el encargo directivo que indica su tarjeta de presentación.

¿Se puede escribir un libro dirigido a un consumidor y también a la persona que ejerce la dirección general de una organización? Nosotros hemos creído que sí, diga lo que diga cualquier intento de segmentación tradicional del denominado «público lector», y así lo hemos hecho.

Por supuesto también es un libro para todas las personas que trabajan en organizaciones, pero si hablamos de las personas presentes en una organización, sobre todo ha sido escrito pensando en la persona que ocupa su cabecera.

En nuestro entorno cercano, en eso que se llama «nuestra experiencia cercana» creímos ver algunas cosas que nos parecieron «pistas», «señales» y nos pusimos a investigar, y con la ayuda constante de Gilda Fuentes visitamos centenares y centenares de páginas web y también hablamos con personas que compran, que consumen y con personas que ejercen encargos directivos. Algunas de ellas bien ajenas al «mundo empresarial», y otras que han consagrado su vida a la empresa, y con todo eso, volvimos a revisar nuestro entorno cercano, nuestra experiencia.

También escuchamos, y mucho, a las personas que comparten el aula con nosotros, a personas que creemos son mal denominadas como «alumnas»; no son alumnas, al menos no lo son nuestras, somos nosotros, también mal llamados «profesores», los que aprendemos cada día con ellas, con todas ellas.

El resultado final de ese proceso es lo que se dispone a leer; en nuestro camino aparecieron muchas más pistas, más señales de las que pensábamos inicialmente, podrá observar algunas de ellas, las que nos han parecido más cercanas a los aspectos que decidimos abordar.

Algunas de esas pistas y señales están recogidas de nuestro entorno cercano, de eso que hemos denominado como «nuestra experiencia»; esas las conocemos algo mejor, sin embargo la mayoría, la gran mayoría de las que leerá, no están en esa situación. No las conocemos «de cerca».

Y le decimos con total transparencia y honestidad que no nos hemos ocupado de comprobar nada, hemos optado por ser simplemente testigos, no nos sentimos preparados para ser jueces de nadie, hemos anotado lo que las organizaciones dicen que hacen o dicen que les preocupa. Si su experiencia cercana con alguna de las pistas o señales le indica lo contrario de lo que nosotros exponemos, simplemente rechace nuestra exposición, confíe en

su buen criterio, en su propia experiencia, tal y como nosotros hacemos con la nuestra. No le pedimos que crea en nosotros, sí nos atrevemos a pedirle que lea, que observe, que reflexione y que después actúe.

Sin embargo, si debe rechazar alguna pista, alguna señal, le rogamos que no haga eso extensivo a todo lo que le mostramos, y aun si lo hace, permítanos decirle que nos mostramos convencidos de que pese a que todo pudiera ser simplemente un «escaparate», en ese mismo «escaparate» se encuentran hoy algunos elementos que antes no estuvieron en él, no al menos con la fuerza que hemos creído percibir, que hemos creído entender.

Y que aunque simplemente fuera «sólo» eso, eso mismo «ya hace», ya opera, ya transforma, ya muestra cambios en la realidad. Nosotros creemos que si las personas que dirigen algunas organizaciones se esfuerzan por mostrar determinadas cosas es porque creen que eso interesa a muchas otras personas, que si dedican tantas energías, tanto esfuerzo en mostrar algo es porque al menos se está convencido de que eso resulta interesante.

«Se puede engañar a alguien todo el tiempo, se puede engañar a todo el mundo una vez, pero no se puede engañar a todo el mundo, todo el tiempo», creemos firmemente en este aserto.

Es y será la actuación concreta, cotidiana y de cada organización, la que demostrará qué había de «mal marketing» y qué había de cierto; y las personas consumidoras, las personas que compran a esa organización, sabrán dar la respuesta adecuada, tanto a la manipulación como a la honestidad.

Confiamos en el buen criterio de muchas de las personas consumidoras, de muchas de las personas que compran, y también confiamos en muchas de las personas que dirigen organizaciones, conocemos a algunas de ellas; es cierto que son una parte pequeña de la realidad, muy pequeña (aunque para nosotros son grandes per-

sonas), pero nosotros trabajamos con ellas, cada día, codo con codo y a esas al menos sí creemos conocerlas algo mejor.

Por eso nos hemos atrevido a escribir este libro para todas ellas, para las personas que consumen, que compran, y para las personas que dirigen organizaciones, y nos hemos atrevido a compartir con ellas cómo creemos que deben ser interpretadas todas esas pistas, todas esas señales.

Como se dispone Vd. a hacer ahora, tras observar todo lo que mostramos, y esperamos que reflexionar será lo que realmente hagan, lo que decidan hacer unas y otras personas, eso será lo que determine si todo es un «espejismo» o es algo más.

Lo que unas y otras personas hagan, ya no es ni será una decisión nuestra, será una decisión de cada persona, y déjenos mostrarle nuestra satisfacción porque sea así. Que las personas decidan que creen qué deben hacer y lo hagan es un sano ejercicio de libertad. La libertad, uno de los bienes, si no «el bien» máspreciado del ser humano.

Y antes que nada, que cualquier otra cosa, nosotros creemos en la libertad y en los seres humanos que en libertad deciden unirse en comunidades, y que colectivamente y en libertad deciden tratar de conservar todo aquello que consideran debe ser conservado y también deciden transformar, cambiar, todo aquello que deciden que debe ser transformado, cambiado.

Y que al hacerlo, poco a poco, aunque sea muy poco, van configurando la realidad que han decidido, en libertad, legar a los que les van a seguir, a sus hijos y a los hijos de sus hijos, y a los hijos de las personas que están cerca y también a los hijos de las personas que están lejos sienten alto y fuerte que también son personas como ellas, y lo sienten más allá de cualquier otra cosa, como la anécdota de no entender su idioma. Sus sentimientos sí son capaces de entenderlos, porque son muy, muy parecidos a los suyos, hablen en la lengua que hablen.

A todas ellas, a las que consumen, a las que compran, a las que dirigen organizaciones, nos atrevemos a formularles nuestra propuesta.

Sólo nos queda expresarles, a todas las personas que nos escuchan, nuestro agradecimiento: Gracias, muchas gracias por hacerlo.

Marià Moreno y Mauricio Oppenheimer*

- * Si desea intercambiar opiniones con nosotros, y también si desea expresar su crítica a lo que decimos, o mostrar su criterio, por favor, no deje de ponerse en contacto con nosotros a través del siguiente correo electrónico: msh@grupintegral.es

1. MARKETING PARA SERES HUMANOS (MSH)	1
1.1. Elementos dinamizadores del MSH	1
<i>Escenario actual: un mundo de personas en un mundo de producción y comunicación masiva. ¿Personalizar es humanizar? ¿Oír es escuchar? ¿Servir es acompañar? Una persona con valores y creencias. Comprar y vender son actos de una persona con valores y creencias. Personas, no sólo compradores o sólo vendedores De la visión encadenada a la visión circular. Una nota acerca de la ingenuidad.</i>	
2. UNA NUEVA REALIDAD NECESITA UN NUEVO MAPA: CONSTRUYENDO EL MAPA DE MSH	37
2.1. La igualdad de posiciones de la oferta y la demanda	37
<i>Dos roles centrales: comprador y vendedor. Los roles ¿unen o separan? Sostenibilidad = Perdurabilidad.</i>	

Es el libre mercado. Es la competencia. Satisfacción en el intercambio = Satisfacción de intereses. El conocimiento y la información abren una puerta mágica. Definitivamente es imposible: oferta y demanda no pueden intercambiar sus posiciones.

- 2.2. Dos actitudes vitales: transparencia y honestidad** 60
 Dos valores: transparencia y honestidad. ¿Cuánta información está dispuesta a compartir una organización? Con la información: la honestidad.
- 2.3. La construcción de comunidades sostenibles, perdurables: esa es la promesa de MSH** 69
 Las personas viven en comunidades. Construyendo una comunidad. Los habitantes de la comunidad. La libertad es elegir pertenecer y desear permanecer.
- 2.4. Otra línea de horizonte necesita otro mapa** 81
 Los grandes cambios hacen que los mapas se vuelvan «viejos», inútiles.
- 2.5. Personas y recursos** 87
 ¡Son las personas! Pensar en Ppersonas como recursos es limitador. Una persona + Una persona = Una suma imperfecta llena de posibilidades.
- 2.6. Oferta y demanda: una separación irreal** 96
 Oferta y demanda comparten el mismo espacio. No es posible. ¡No! no es posible. No son acuerdos puntuales, son acuerdos para siempre.

- 2.7. Personas y no simplemente consumidores 107**
Intercambiar posiciones. Más allá del acto de consumo. Consumir es la expresión material de un proceso global, de un proceso integral. ¿Abrir una puerta o un poco más? Derribar los muros y poner cristaleras.
- 2.8. Posición dominante (el camino del corto plazo versus el camino del largo plazo) 121**
La fascinación por ejercer el dominio. Lograr una posición dominante. Mantener una posición dominante. Un recurso estático para un mundo dinámico. Dominar es corto plazo, formar una comunidad es largo plazo. Dominar es táctico, formar una comunidad es estratégico ¿Puede gestionarse realmente «a largo plazo»?
- 3. UN CÍRCULO DE PERSONAS 143**
- 3.1. Personas y roles 143**
Una persona con valores para cuatro roles básicos. Todos tenemos alguna experiencia directa con alguno de los cuatro roles básicos. ¿Qué es efecto? ¿Qué es causa?
- 3.2. La persona cuando asume el rol de accionista/empresaria 1567**
¡Hablamos de dinero! Dinero y Rentabilidad. Un mundo lleno de accionistas. Accionistas exigentes.

- 3.3. La persona cuando asume el rol de cliente** 172
El cliente ya es la razón de ser de las organizaciones empresariales. Y sin embargo, ¿realmente ya está todo dicho y hecho? El desconcierto del consumidor. La persona-cliente en el MSH: una persona exigente: qué y cómo son la misma cosa.
- 3.4. La persona cuando asume el rol de empleada** 1891
Las personas son la solución. La respuesta positiva es el resultado más habitual. Entonces, ¿cuál es el problema?
- 3.5. La persona cuando asume el rol de proveedora** 188
El proveedor ya está «dentro» ¿Una comunidad, dos comunidades? ¡Una comunidad! El paradigma de la oposición: la tentación del juego de suma cero. La permanente apuesta por el largo plazo.
- 4. CREANDO EL SISTEMA MSH EN LA ORGANIZACIÓN** 197
- 4.1. Los elementos aéreos** 199
El primer paso demanda una actitud. La alta dirección debe dar el primer paso. Conocer el nuevo mapa, leer el nuevo mapa. Aire para un espacio. Lo intangible guía lo tangible.

4.2. La arquitectura: trazar avenidas.	
Crear espacios de intercambio	21
<i>Conocer la comunidad y hacer que se conozcan sus habitantes. Imaginando avenidas. Superando límites: la información «sensible». ¿Realmente hay tiempo? ¿Realmente hay lugar? El sistema MSH.</i>	
¡Ya han empezado!	242

ocurriendo, es el que definimos como *compra-venta*. Esto es, un intercambio económico donde se vende o se compra algo, un bien o un servicio, y por tanto donde alguien es comprador y alguien vendedor.

Esto nos introduce de manera directa en la realidad de que, ante un intercambio económico, dos personas o dos organizaciones, o una mezcla de esas posibilidades, ejercerán dos roles concretos: el de comprador y el de vendedor.

De la misma forma que consideramos que Vd. tiene y defiende determinados valores, sabemos también que a lo largo de su vida ejerce diversos roles; que Vd., por ejemplo, muy probablemente será miembro de una familia ocupando diversas posiciones, cubriendo el rol de hijo o de hija, de padre o de madre, de abuelo o abuela, el de nieto o nieta, el de sobrino o sobrina, el de tío o tía, el de primo o prima, y muy probablemente el más denostado de suegro o suegra.

Son posiciones distintas de las que se esperan comportamientos distintos, ya que esos roles son distintos, pero sean cuales sean esos roles no se espera que en lo fundamental nada cambie, ya que Vd. aporta determinados valores. Sin embargo, sí se espera que sus actuaciones sean diferentes y eso resulta obvio, ya que su misión, su papel, aquello que puede aportar a la relación es también distinto.

Nos mostramos convencidos que de la misma forma que ocurre eso en muchos planos de la vida de las personas, ocurre lo mismo en los intercambios económicos. El rol de vendedor es distinto al rol de comprador porque sus aportaciones al intercambio son distintas; su misión, aquello que están haciendo, lo que motiva su presencia, lo que aportan, su valor, es distinto.

El vendedor cubre básicamente la misión de ofertar mientras el comprador cubre la de demandar. Esta naturaleza distinta es claramente complementaria, de hecho sin comprador no puede decirse

que exista vendedor. Nadie calificaría de vendedor a quien nada consigue vender, de la misma manera que un comprador para materializar su rol necesita que alguien ocupe el de vendedor.

Sin embargo, lejos de considerar aquello que sí se contempla unánimemente en el caso del trabajo en equipo, como es que la naturaleza diferente de los miembros del equipo supone algo totalmente saludable, ya que al complementarse perfeccionan el resultado de la tarea del grupo, muy a menudo en el ámbito de los intercambios económicos esa obvia complementariedad desaparece para ceder el terreno a un concepto básico de oposición.

Las más modernas concepciones del Marketing, como puede ser la representada por el Marketing Relacional, están dejando atrás esa concepción de oposición para abrazar decididamente la de complementariedad. Consideramos que podemos y debemos ir más allá, hacia el nuevo horizonte, y para ello nos hace falta un nuevo mapa.

Los roles ¿unen o separan?

El MSH se muestra convencido de que los roles de vendedor y comprador portan consigo el potencial de unir, y que para desarrollar a fondo ese potencial deben abandonarse los conceptos de cadena y de corto plazo, radicalmente sustituidos por los de *espacio común compartido y largo plazo*.

La visión clásica de cadena, que ya hemos mencionado, parece describir bien la situación. En la cadena cada eslabón necesita al otro, tanto es así que cuando un eslabón abandona la cadena, ésta se rompe, se convierte en dos nuevas cadenas o reduce su tamaño.

Por supuesto la cadena admite la unión de eslabones de diferente tamaño, de diferente potencia, sin que eso se desdiga en absoluto de la necesidad de que permanezcan unidos. Así los roles presentes en la cadena de la compra-venta deberían servir también para unir, y podría afirmarse entonces que los roles unen, ya que para poder existir y para sobrevivir (como vendedor, como comprador) necesitan de la existencia del otro.

Sin embargo, cuando se contempla la cadena de la compra-venta, se observa también cómo de manera permanente en muchas de esas cadenas los eslabones que representan el rol de comprador pugnan constantemente por separarse de la misma. De hecho aquellos eslabones que ejercen el rol de vendedor destinan muchos de sus esfuerzos justamente a que los eslabones compradores no logren separarse de la cadena. En palabras directas, muchos de los esfuerzos de los vendedores se basan en mantener a los compradores ¡en sus redes! Pero no en unas redes de colaboración, sino en unas redes físicas. La expresión más directa es la que afirma que se debe «mantener cautivos» a los clientes.

Con tales expresiones, no es extraño tampoco que se haya desarrollado el denominado «Marketing de guerra», que de alguna manera concibe los intercambios como un escenario bélico donde dos o más ejércitos de vendedores tratan de destruirse entre sí a través de la obtención del mayor número de prisioneros (compradores) posible. De cuando en cuando los ataques son directos y frontales entre los ejércitos de vendedores, pero la manera más habitual de «guerrar» es de manera indirecta, a través de los prisioneros (clientes).

No resulta nada extraño entonces observar tantos intentos de «huir» por parte de los *prisioneros* y tantos intentos por parte de sus *guardianes* de evitar que lo hagan. En la guerra, el primer deber del prisionero es escapar, sin matices.

Puede y debe alegarse, en descargo de los ejércitos de vendedores, que no desean ningún daño en su prisionero. Al revés, es muy probable que lo estimen profundamente, que piensan que el auténtico enemigo es el otro ejército vendedor, y que si deben infringir algún perjuicio en sus clientes-prisioneros eso debe considerarse como un «daño colateral».

Puestas así las cosas, no cabe duda de que los roles no unen, separan.

Afortunadamente la contemplación del escenario de los intercambios económicos y de la economía de mercado como un campo de batalla, sólo es una de las posibilidades, una de las formas de observar lo que sucede, una determinada visión de la realidad. Pero no es la realidad, o no es capaz de explicarla toda, estamos convencidos.

Cada día se puede asistir a la contemplación de intercambios entre numerosas empresas y sus clientes, donde la noción de guerra no tiene ningún sentido, y sí la noción de mutuo servicio, de mutuo beneficio y de lealtad. Donde los diferentes roles no impiden en absoluto, antes al contrario, forjar una larga relación en la cual esos roles desean mutuamente y de manera sincera que a todos les vaya realmente bien. Y eso ocurre aquí y ahora, dentro del marco de la economía de mercado, al lado de casa. ¡Quizás Vd. esté incluso comprometido en una de esas relaciones!, ocurre cerca de Vd. y no en ningún paraíso idílico de una utópica concepción.

AEM, dedicada a la electricidad, el gas y las telecomunicaciones en Italia, ha consolidado un diálogo abierto con el público y las comunidades locales sobre el impacto ambiental de sus actividades. Reciben miles de visitantes en sus plantas, y en 2001 tuvieron la iniciativa de abrir durante un par de días dos de sus plantas para un público más diverso. Es una

oportunidad para invitar a la gente del territorio, y una buena ocasión para aclararles dudas y para favorecer el entendimiento de las necesidades mutuas. Tienen un programa radial todos los miércoles donde se discuten temas como el ahorro de energía, gas y energía en casa, y cómo vivir en la ciudad con el menor daño posible a la salud. Esto lo organiza AEM para las personas que deseen saber más sobre energía y medioambiente. AEM invita a especialistas y público en general a estas emisiones, y tienen un micrófono abierto para que la audiencia pueda intervenir haciendo preguntas y hablando con los invitados.

El Grupo Eroski en España, organización comercial que cuenta con una extensa red de grandes superficies y autoservicios, está comprometida con la defensa de los consumidores a través de la oferta de productos sanos, saludables y seguros, respetuosos con el medio ambiente y con una política de comunicación transparente y bidireccional. Desarrollan asimismo asesorías del consumidor y escuelas prácticas. Las primeras consisten en actividades realizadas en el punto de venta que ofrecen a los consumidores interesados en la posibilidad de recibir asesoramiento tanto general como individualizado. Y las escuelas prácticas ofrecen a los consumidores la posibilidad de informarse acerca de la correcta manipulación de alimentos en el hogar, así como sus características nutritivas y posibilidades culinarias. Algunas cifras muestran los resultados obtenidos: 36.000 consumidores participantes en las asesorías de «Alimentación y Salud» y «Deporte Salud», y 125.000 consumidores hacen uso del «Servicio de Asesoría del Juguete».

Sostenibilidad = Perdurabilidad

El MSH se propone orientar la navegación hacia la consecución de acuerdos sostenibles, perdurables.

Observe a su alrededor todo aquello que le parece sostenible, perdurable, observe todo aquello de lo que se atreve a afirmar que durará por largo tiempo, lo que crea que Vd. podrá ver, oler, tocar o sentir todavía durante años, e incluso lo que Vd. crea que sus hijos, si lo desean, también podrán hacerlo.

Le proponemos ahora que intente extraer algún factor común entre todas esas cosas. ¿Qué es igual entre todas ellas?, ¿qué puede ser igual, por ejemplo, entre un bosque, un edificio, una familia, una empresa, una nación o unos objetos apreciados? Si es que esas son las imágenes en las que ha pensado.

Es probable que encuentre el mismo factor común que nosotros hemos encontrado al pensar así. Nosotros hemos pensando que todo lo sostenible perdura porque alguien desea que eso exista y está dispuesto a hacer algo para que sea así. Aunque reconocemos que eso es cierto y relativamente sencillo cuando todo depende de una persona, la cuestión se complica cuando intervienen más personas.

¿Cuánto dura un bosque, un edificio, una familia, una empresa, una nación o unos objetos apreciados, si sus usuarios o propietarios no se ponen de acuerdo sobre ellos, acerca de cómo deben ser o qué debe hacerse con ellos? Ciertamente el poder de un grupo pequeño podrá hacer cumplir su voluntad durante un tiempo, que siempre se hará «largo» para los que no están de acuerdo y sienten el peso de esa voluntad no compartida, pero considerando un espacio de tiempo todavía más largo, el destino final está claro, ninguna de esas cosas se sostiene, ninguna perdura, todas se rompen, se disgregan y en el peor de los casos desaparecen.

En el intercambio económico nunca va a estar solo, nunca va a tener la oportunidad de ponerse de acuerdo sólo consigo mismo, quizás su poder en la relación le haga creer que podrá imponer siempre su voluntad, puede menospreciar entonces tanto como quiera a su prisionero. Aunque también debe recordar que el prisionero siempre querrá escapar. Y de la misma forma que no hay mal que cien años dure, tampoco ningún prisionero resiste tanta condena: o escapa o muere antes.

Pensamos que sólo hay una manera de hacer realmente sostenibles y perdurables los acuerdos económicos, convertirlos en acuerdos humanos. Por supuesto las personas cambiarán y quizás muchas otras cosas también, entonces simplemente cambiarán los acuerdos, pero la voluntad de que sean siempre humanos no cambiará. Si queremos que los nuevos acuerdos sean sostenibles y perduren, deberán seguir basándose en un espacio común y en el deseo de compartirlo a largo plazo.

Repase la lista de imperios de la historia que ya no existen, repase la lista de grandes empresas que ya no existen; quizás Vd. se crea más poderoso o más grande que ellos, o más hábil. Si es así, adelante, inténtelo, siga imponiendo falsos acuerdos con prisioneros reales.

Nosotros, por nuestra parte, sí queremos acuerdos sostenibles y perdurables, y simplemente no acabamos de saber cómo llegar a ellos con alguien que se sienta prisionero de algo.

Es el libre mercado

El MSH cree firmemente que las personas y las organizaciones formadas por personas son perfectamente capaces de llegar a acuerdos económicos basados en el deseo genuino de compartir a largo plazo un espacio común.

El MSH cree que eso es posible tanto para acuerdos explícitos entre organizaciones como en acuerdos tácitos entre vendedores y compradores, tales como el que lleva a cabo un consumidor, cada vez que adquiere un producto o servicio, con quien se lo suministra.

El MSH no se propone que sus principios sirvan para regular todas las actividades económicas, ni se plantea cuál debe ser el papel del Estado en cada sector de la actividad, ni por supuesto pretende regular la vida colectiva de ninguna forma, aunque la condición básica que el MSH demanda para desarrollarse es la existencia de la libertad de actuación de las personas.

Lo que sí propone el MSH de manera rotunda e inequívoca es humanizar los mercados. Para ello, una ayuda importante que el MSH recoge es la aplicación de un principio elemental acerca de cuya universalización se dan pocas dudas: piensa global, actúa local.

Algunas reglas parecen sencillas, y lo son en su esencia. No existe economía de libre mercado sin competencia, y no existe competencia sin economía de libre mercado.

En el libre mercado la fuerza básica reguladora de todo cuanto acontece se debe a la existencia de un deseo básico: el del comprador, y al hecho de que se dé la posibilidad de que haya más de un vendedor dispuesto a cumplir ese deseo. La presencia de varios compradores y varios vendedores actuando a la vez ofrece todavía mayores garantías de regulación, de ajuste automático del libre mercado. La materialización más común de ese ajuste es el precio, la más que famosa ley de la oferta y la demanda.

De la pugna entre vendedores por satisfacer al comprador (a los compradores) surge el equilibrio que el libre mercado garantiza. La perversión se introduce en el libre mercado cuando los vendedores alcanzan acuerdos ilegítimos (oligopolio) o cuando un vendedor logra ser el único (monopolio); lo mismo ocurre cuando en el campo de la demanda los compradores llegan a acuerdos o incluso alguien consigue ser el único comprador. En esos casos el libre mercado se queda simplemente en mercado.

Sólo excepcionalmente y, para garantizar determinados aspectos de la vida colectiva, como por ejemplo, la defensa del territorio, la seguridad ciudadana, la justicia, la sanidad, la educación, determinados tipos de transporte o el suministro de energía, en numerosos estados donde la economía de libre mercado es reconocida como un bien a proteger, se admite que el Estado permita que algunos sectores funcionen en régimen de oligopolio o monopolio, e incluso participa en ellos, o él mismo ejecuta esa opción. Esto es, se da la figura de la «intervención» del Estado, si bien en los estados no acaba de darse ni mucho menos un acuerdo total acerca de en qué sectores concretos se debe intervenir, y queda aún más lejos el acuerdo acerca de la profundidad o intensidad de la intervención.

Si en el Estado se da una situación democrática, es la ciudadanía quien a través de sus representantes políticos señala cómo desea que el Estado intervenga en cada caso. En el caso de no darse una situación democrática resulta improbable que se dé una economía de libre mercado real porque de hecho el poder imperante ya interviene en la economía como mejor considera.

En el mejor de los casos: libertad política y libertad económica, se confiere al también libre mercado la responsabilidad de que vendedor y comprador obtengan la mayor satisfacción posible en sus intercambios. Es simple, relativamente simple si se quiere, pero en esencia, realmente es simple.

Como vemos, el postulado central sostiene que el mejor acuerdo posible no depende tanto de las personas que intervengan en el acuerdo, sino de que intervenga el mayor número posible de personas, tanto en el rol de compradores como en el rol de vendedores. Y depende además de que las personas que ocupan un rol determinado sean independientes entre sí y no puedan ponerse de acuerdo.

Si no depende de las personas sino del número de personas, de que sean muchas y sin acuerdos internos, paradójicamente entonces se «despersonaliza» la cuestión y aparece el libre mercado como algo abstracto, privado de una personalidad concreta y definida, formado por muchos seres humanos pero en absoluto humano. De hecho muchas personas afirman que el libre mercado es inhumano. Muchos autores también piensan que es bueno que sea así, no que sea inhumano, sino que adquiera un carácter abstracto, intangible, ya que eso garantiza su buen funcionamiento.

La potencialidad contenida en las personas puede materializarse tanto a través de sus actuaciones humanas como en aquellas que la mayoría califica de inhumanas. En tanto que el libre mercado es una creación de las personas, puede ser o comportarse de manera humana o inhumana. No consideramos que deba ser necesariamente ni una cosa ni la otra, si bien el MSH propone de manera rotunda e inequívoca *humanizar los mercados*.

Para ello, una ayuda importante que el MSH recoge es la aplicación de un principio elemental acerca de cuya universalización se dan pocas dudas: piensa global, actúa local... Y lo hace desde la plena convicción de que ese principio carece de cualquier otra caracterización que no sea la de estar cargado de una sola cosa: de un excepcional sentido común.

Es la competencia

El MSH aspira a ayudar a la conversión de las organizaciones justamente en organizaciones *competentes*, que por supuesto resultarán *competitivas* en tanto que lograrán satisfacer las expectativas de sus clientes, obteniendo beneficios obviamente. Pero que sobre todo serán competentes por su capacidad para establecer relaciones sostenibles, perdurables, una actividad opuesta y contraria al establecimiento de relaciones depredadoras.

El MSH no es posible sin libertad, y la unión ilícita de los roles (tanto de vendedores como de compradores) para presionar al resto la impide.

El MSH se muestra convencido de que la competencia, salvo en circunstancias absolutamente puntuales, no sólo no impide alcanzar acuerdos humanos sino que puede incluso facilitar los mismos.

Si, como afirmamos, el libre mercado no es lo que impide que puedan alcanzarse acuerdos humanos, entonces una posible propuesta de actuación es dirigir la mirada hacia aquellos que se encuentran también presentes en el libre mercado.

En el libre mercado se encuentran muchos vendedores y muchos compradores.

No parece existir ningún problema respecto a que se encuentren muchos compradores; de hecho que haya muchos compradores es una buena condición para que el libre mercado funcione correctamente y es una muestra saludable de su dinamismo.

En el esquema clásico, los vendedores «compiten» entre sí para lograr que los compradores los elijan. Surge así de manera natural

Si preguntáramos en una encuesta acerca de qué habitantes de la comunidad inspirada en los principios y prácticas de MSH podrían tener mayores dificultades para vivir en la misma, muy probablemente el resultado fuera, de manera rápida y directa, que las personas empresarias o accionistas.

Lo entendemos. Son muchas las experiencias cotidianas, anteriores, actuales y futuras, donde los accionistas, los inversores, parecen sólo obsesionados con una cuestión: su dinero. Qué pasa con él y, sobre todo, qué pasa con la rentabilidad que obtienen del mismo. En esa preocupación, el accionista parece entablar un formidable diálogo de sordos con todos los que le rodean, de modo que al final, lo único que parece realmente interesarle es que su dinero crezca, que gane más y más, y en cualquier caso que gane más que el año pasado o más de lo que ha ganado su competencia. Además, y en muchos casos enfatizando el corto plazo, con una visión de hoy para hoy o, a «más tardar», para mañana.

En una organización empresarial pueden ponerse muchas cosas: trabajo, esfuerzo, ilusión, necesidad de relación y reconocimiento social, sentido de aportación, compromiso y muchas otras. También puede ponerse dinero, y si la persona ocupa el rol en una organización que es justamente ese, el de poner dinero, debemos reconocer y aceptar de buen grado que su principal preocupación parta de ese nexo, de ese punto de integración en la comunidad.

Y no sólo lo aceptamos y lo comprendemos, sino que es además absolutamente necesario. Las organizaciones empresariales necesitan manejar dinero para lograr sus objetivos, y necesitan que una parte de ese dinero sea «dinero propio».

Por la manera en que hasta el momento han desempeñado su rol la gran mayoría de personas–accionistas y propietarias de empresas, creemos absolutamente lógicas las reticencias, las dudas y

las miradas de incompreensión que el MSH pueda despertar en el momento de hablar de estos habitantes de la comunidad.

Una vez más estamos oyendo la misma escéptica exclamación: ¡No puede ser cierto! ¡No puede serlo! ¡El accionista sólo se va a ocupar de su dinero! ¡Sólo de eso y de nada más!

Bien, eso puede ser cierto, de hecho. Sin embargo, nuestra proposición es igualmente concluyente, creemos que eso ya no es sostenible, que no va a serlo durante mucho tiempo más, y no sólo lo creemos nosotros sino que cada vez más accionistas y propietarios están pensando lo mismo. Y en algunas ocasiones, son esos mismos accionistas los que están reclamando de la organización que trate de apuntar definitivamente hacia la sostenibilidad.

La creciente importancia que se está otorgando en las organizaciones empresariales al conocimiento y aplicación del concepto de «Responsabilidad social de la empresa», es algo sin ninguna duda compartido por sus accionistas: sin su colaboración directa sería impensable que estuviera alcanzando los niveles actuales.

Los hoteles Marriott afirman que su cultura corporativa se basa en poner a «las personas primero» (people first), y lo establecen como la base de su éxito durante 75 años. Su creencia es que su gente es su mayor activo. Como empresa desean que las comunidades alrededor de los hoteles Marriott sean un mejor lugar para vivir y trabajar porque ellos están allí. Esto es lo que inspira su determinación de contribuir con las comunidades en el deseo de marcar una diferencia en las vidas de los otros, siendo éstos clientes, socios, vecinos o empresarios asociados.

TIM, la empresa de comunicaciones de Italia, ha incorporado un código ético siguiendo el de Telecom Italia, con aspectos refe-

rentes a la sostenibilidad, los derechos humanos y la mano de obra empleada. El código busca asegurar el trato justo de todas las clases de stakeholders y evitar imparcialidades; evitar conductas profesionales ilegítimas para asegurar la calidad del producto; ejercer la actividad de forma transparente y a través de la competencia justa, concientes de la importancia para todos los interesados de una correcta información sobre sus actividades; contribuir al bienestar económico y crecimiento de las comunidades en las cuales operan proveyendo servicios eficientes y de avanzada tecnología; manejar los RR HH responsablemente, reconociendo su rol esencial en la empresa; comunicar las decisiones comerciales y de inversión respetando el ambiente y la salud pública y considerando los problemas ambientales.

La financiera Parapiti en Paraguay, tras ver algunos números, conversar con mucha gente y, como menciona su presidente, Pedro Fadul, «hurgar en su corazón», resolvió ocuparse de la educación primaria. Pretendiendo no sólo juntar fondos, sino también de involucrar a la gente con el tema de la educación, crearon la Tarjeta Parapiti Educación VISA. Es una tarjeta igual a cualquier VISA, pero con la única diferencia de que el 100% de la totalidad de las comisiones cobradas, que le correspondían a la financiera, eran transferidas directamente a la educación. En la financiera creen que el tema de la educación, o cualquier otro, casi nunca es suficiente para motivar de manera sostenida (puede que emocione por un tiempo, pero tiene que durar). Es un complemento útil pero no suficiente. Deben estar satisfechos todos los demás requisitos de calidad del producto.

La financiera agregó la máxima transparencia al proyecto involucrando a empresas auditoras de primer nivel, escribanos

públicos, fundaciones de reconocida capacidad y seriedad, etc. y finalmente también llegó a una importante conclusión: es para siempre. Todos en la empresa: funcionarios, accionistas y clientes, saben que éste no es el programa publicitario del año, o hasta completar un cierto monto, o por cierto tiempo definido. Forma parte integrante de la misión y aquí se enlaza con lo que la empresa ama. El logo educación figura en toda la papelería de la empresa, en todos los avisos de prensa, es para siempre.

Todavía hoy es posible encontrar en numerosos libros de texto, en manuales de economía y también en el pensamiento de muchas personas, la misma letanía recitada de memoria: el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio. Esto es, el objetivo de la empresa es conseguir que el dinero del accionista se multiplique, crezca, prácticamente hasta el infinito, si eso fuera posible.

Se acepta, sin más, en el siglo XXI, una formulación del siglo XVIII. Ya hemos indicado que no sentimos tener demasiado que añadir a lo formulado por Peter Drucker respecto al auténtico papel del beneficio en la empresa con relación al real objetivo de la misma: contribuir a su supervivencia a largo plazo.

Pese a las reticencias que se puedan mostrar ante la persona que asume el rol de accionista, quizás sea posible descubrir, no sin cierta sorpresa, que esa persona ha demostrado una gran capacidad de adaptación, que es absolutamente consciente de que hoy la empresa ya no puede «maximizar» el beneficio, y ni siquiera tenerlo como único y principal objetivo. Y así vemos cómo ha ido incorporando constantemente actitudes y hábitos que dejarían sorprendidos a los primeros empresarios del siglo XVIII, aquellos que fueron los primeros receptores y los que primero aplicaron esas palabras.

Se alegrará, de nuevo y probablemente con toda razón, que esa adaptabilidad ha sido forzada por la demanda social que cada vez

más ha exigido a esos accionistas que si quieren ganar dinero, deben hacerlo respetando determinadas reglas del juego, y que por tanto no es un acto volitivo, sino obligado.

Esto último no nos parece especialmente destacable. Si se detiene un poco a pensar verá cómo Vd. y todos nosotros con Vd. nos vemos constantemente obligados, por una demanda social, a cumplir determinadas reglas de juego. De hecho, vivir en comunidad exige respetar numerosas reglas de juego, todas aquellas con las que los habitantes de la misma han decidido dotarse con el fin de desarrollar su vida colectivamente. Quizás el cumplimiento de esas reglas en algunos de esos habitantes no nazca claramente de su voluntad, es incluso muy posible que si dependiera exclusivamente de alguno de ellos, o de algunos de sus grupos, no se cumplirían algunas de ellas, o simplemente no existirían; pero si existen, si la comunidad se ha dotado de ellas, ese habitante o ese grupo las cumple, y lo hace desde la conciencia de que realizar su exclusiva voluntad, o atender exclusivamente a sus intereses, por más legítimos que éstos sean, en todos y cada uno de los momentos en donde desarrolla su vida social, sería negativo.

Que algunos inversores actúen así (estamos convencidos de que son bastantes menos de los que *a priori* puede pensarse) no nos parece especialmente reseñable (pueden pensar lo que quieran, como decimos que quizás piensen los habitantes de cualquier comunidad con respecto a las más variadas cuestiones). Lo que resulta trascendente e importante es lo que hagan, que efectivamente cumplan las reglas de convivencia y que al hacerlo contribuyan al progreso de la comunidad a la que pertenecen.

Dinero y Rentabilidad

Ya hemos adelantado que el MSH necesita comunidades habitadas por personas exigentes, que sean conscientes del rol que ocupan y que se muestren altamente interesadas en cumplir con el mismo.

En el caso de los accionistas y propietarios, su rol básico es proveer de un determinado recurso —dinero— a las organizaciones empresariales, y por tanto nos mostramos totalmente de acuerdo con el hecho de que se muestren exigentes respecto a lo que va a suceder con él: no sólo a que el mismo no se pierda sino, y por supuesto, al hecho de que el mismo crezca y obtenga la debida rentabilidad.

Se habla mucho de la palabra rentabilidad, y quizás ya se sepa todo acerca de ella. Pero por si queda alguna duda, nos permitimos indicar que la rentabilidad no es más que la «renta», la retribución, que obtiene alguien cuando deja su dinero a alguien. La rentabilidad es la compensación que obtiene un accionista cuando deposita su dinero en la empresa y por tanto sea esta empresa quien lo maneje. Es lo mismo que cuando un propietario de una vivienda la alquila a alguien: su compensación es la renta que le paga el inquilino por utilizar esa vivienda.

Con todo, una sustancial diferencia es que el propietario del inmueble, aunque puede sufrir deterioros en la vivienda alquilada, raramente puede llegar a perderla, mientras que un accionista sí puede llegar a perder todo o parte del dinero que ha depositado en la empresa, y puede perderlo de una manera absolutamente legal, sin que tenga nada que reclamar a nadie por ello.

Si Vd. alquila una vivienda cobra una renta, un alquiler, esa es su manera de obtener el beneficio por ceder la vivienda. En el caso del accionista se da esa manera directa de obtener rentabilidad, es a través del reparto de beneficios. La empresa gana dinero y direc-

tamente una parte puede entregarse a los accionistas; ese beneficio distribuido es el dividendo. Si el dinero ganado no se entrega y se «queda» en la empresa, en cualquier caso sigue siendo siempre del accionista.

Sin embargo el accionista tiene otras maneras distintas al dividendo de obtener rentabilidad. Puede, por ejemplo, no cobrar nunca nada en forma de dividendo, porque la empresa nunca ha repartido beneficios a sus accionistas; puede incluso llegar a cobrar algo de dividendo, pero no demasiado. Pero puede lograr vender sus acciones a otra persona mucho más caras de lo que las compró y «de golpe», en una sola operación, lograr el beneficio deseado, que puede llegar a ser muy superior a muchos años de simple cobro de dividendo. Eso puede deberse a que la empresa realmente ha crecido en su valor, y que pase todo esto es absolutamente saludable... o puede deberse a otras cuestiones, como es el hecho de haber generado cierta expectativa del valor de la compañía, creada tras mayores o menores manipulaciones, una expectativa que luego no se va a cumplir.

La realidad dice que los accionistas especuladores no se enriquecen sólo gracias al dividendo (o si lo hacen así, eso supone una forma más bien lenta de hacerlo) sino que suelen hacerlo gracias a su «habilidad» para comprar y vender sus acciones.

Somos algo más concretos: no todos los accionistas se enriquecen gracias a su habilidad para comprar y vender acciones, sino más bien unos pocos, a los que ya hemos denominado de una manera muy concreta «accionistas especuladores». Suponen un grupo muy reducido del conjunto de accionistas, por supuesto, y salvo en el caso especial de las sociedades de capital riesgo, los accionistas especuladores no tienen nada que hacer en un mundo MSH (no nos hemos referido a ellos en ningún momento cuando hemos hablado de las personas que ejercen el rol de accionistas).

Ya hemos indicado que el alcance del MSH no es universal. MSH no pretende integrar a todas las personas por el mero hecho de ejercer cierto rol. Bien al contrario, considera que el permeable espacio formado por su círculo, apenas una línea dibujada en un espacio, y que cuenta con unas fronteras absolutamente diluidas, puede y debe hacer que esa en apariencia frágil línea se convierta en un magnífico e infranqueable foso para aquellas personas que llevan a cabo determinadas conductas, como es el caso del accionista especulador.

Un mundo lleno de accionistas

Nos hemos referido a esta forma de ser accionista en diversas ocasiones. Nos ocupamos ahora de ella con mayor extensión. Sin duda alguna, una de las características más importantes del modo actual en que las empresas captan accionistas es la forma absolutamente difuminada en que lo hacen. Sin duda nos es posible señalar en cada país, en cada estado, a unas cuantas personas que son grandes empresarios o grandes accionistas, pero en seguida debemos añadir que aun en el caso de esos «grandes accionistas», propietarios de empresas suelen serlo de partes relativamente pequeñas de las mismas, quizás un 5, un 10 o un 20%. Probablemente incluso le sorprenda saber que el propio Bill Gates tiene una «parte grande relativamente pequeña» de Microsoft.

En el mundo de los accionistas, nos encontramos con personas que son propietarias del 100% de una empresa, que son propietarias absolutas, pero suelen serlo de pequeñas o medianas empresas. Si hablamos de grandes empresas entonces nos encontramos con grandes accionistas que en realidad son personas propietarias de pequeños-trozos-relativamente-grandes. ¿Quiénes son entonces los propietarios de esos grandes-trozos-de-grandes-empresas?

Como ya hemos expuesto, quizás no sea necesario ir demasiado lejos para encontrar una de esas personas propietarias. Si nuestra persona lectora se mira en el espejo quizás encuentre una. ¿Tiene Vd. un plan de pensiones?, ¿ha depositado sus ahorros en un fondo de inversión? Si lo ha hecho, y lo ha hecho en uno que invierte en «renta variable», en Bolsa, (esa inversión terriblemente insegura en el corto plazo pero la misma sobre la que le han dicho que en períodos largos ofrece la mayor rentabilidad), entonces la ha encontrado: Vd. es una de esas personas propietarias.

El «misterio», que por supuesto no lo es para casi nadie «entendido», se desvela. Los propietarios de grandes-trozos-de-grandes-empresas son de hecho millones y millones de micropropietarios de partes infinitesimales de esas empresas.

Por lo tanto los reales «grandes trozos» están absolutamente repartidos en manos de infinidad de personas, lo que de hecho significa que a otras, más «individualizadas», les basta con tener un trozo-pequeño-relativamente-grande y quizás ponerse de acuerdo con otros propietarios de trozos-pequeños-relativamente-grandes para aspirar a gobernar el conjunto de la empresa.

¿Qué sucede con los «otros accionistas», que son millones y millones de personas? Pues simplemente que nada o casi nada les recuerda que son accionistas. Como ya hemos indicado reciben una comunicación de la gestora de su plan de pensiones o de su fondo de inversión que les dice que ganaron o que no lo hicieron, y si ganaron sonríen, y si no quizás piensen en cambiar de gestor... Pero poco o nada les recuerda su condición de accionistas; tal vez echen un vistazo al detalle de inversiones que su fondo mantiene, pero, tal vez ni siquiera hagan nada de todo esto. Probablemente de todo lo que les comunica su eficiente gestor, a menudo lo único que entienden es si su plan o fondo ganó, creció, o no lo hizo, nada más.

Una creciente crítica, una vez más iniciada, y ya hace bastantes años (al menos hasta donde sabemos), por Peter Drucker, es el papel que están jugando los gestores de los fondos de inversión. La preocupación de los gestores se dirige a lo que consideran como «su cliente», o sea, esa persona propietaria de una parte ínfima de la empresa, pero que puede resultar influyente ya que, agrupada con muchas otras, hace que el fondo sí pueda llegar a ser un «propietario» de un trozo relativamente grande. El fondo se preocupa de su cliente —Vd.— ya que observa que tiende a actuar sólo en función de una rentabilidad global de todo el fondo. Por tanto los gestores se orientan a obtener el mayor beneficio para el fondo, además las comisiones que perciben por gestionarlo también depende de eso, en muchos, muchos casos.

Opinamos que este estado de cosas puede producir un efecto realmente pernicioso, como cualquier persona puede abandonar su fondo cuando quiera y pasarse a otro. La competencia entre los fondos, de hecho entre los gestores de los fondos, puede producir una espiral de demanda de rentabilidad inmediata para que el fondo compita favorablemente en un determinado ranking que su cliente observa.

El resultado es el incremento de la presión a las empresas de las que el fondo tiene acciones para generar la mayor rentabilidad posible y además de manera inmediata, a «corto plazo» (el largo plazo simplemente no existe), ya que esa rentabilidad repercutirá directamente en la que a su vez el fondo mostrará ante sus clientes, haciendo que ocupe un mejor puesto en el ranking.

Así, y de forma paradójica, ese minúsculo accionista que invierte en un fondo de inversión puede mostrarse quejoso acerca de por qué la compañía de luz le cobra demasiado o la concesionaria de autopista sigue cobrando un peaje con el que no está de acuerdo. O puede también no estar de acuerdo con que determinada compañía

realice alguna acción que quebrante el medio ambiente. Sí, quizás no esté de acuerdo con nada de todo eso, pero también es probable que sea «accionista» de esas mismas compañías, o como venimos repitiendo y ahora técnicamente hablando, sea «partícipe» de un fondo de pensiones o inversión que tiene entre sus inversiones acciones de esas mismas compañías.

Y puede darse el caso de que se encuentre contrariado por todo lo anterior y también con su fondo, ya que no obtiene la debida rentabilidad; entonces se marcha a otro que quizás resulte más agresivo en sus demandas hacia las empresas de las que posee participaciones.

Lejos de la generación, la espiral amenaza justamente con la degeneración, de modo que la cuestión financiera presida todas las decisiones, y el corto plazo se vuelve el único plazo existente. Una vez más: ¿Qué es efecto? ¿Qué es causa?

Muchas empresas tratan de escapar de esa espiral. El pensamiento de largo plazo siempre es necesario, manteniendo lo que se puede denominar como un núcleo duro de accionistas de referencia, poseedores de pequeños—trozos—relativamente—grandes. Esos accionistas de referencia declaran que van a estar «permanentemente» en la empresa y se muestran más interesados en el largo plazo.

Con todo, la cuestión no es fácil. Los fondos de inversión son los únicos capaces de aportar importantes sumas de dinero cuando se debe ampliar capital (poner nuevo dinero procedente de los actuales o de la búsqueda de nuevos accionistas), y toda empresa que se desarrolla necesitará ampliar capital tarde o temprano.

La paradoja se hace más «terrible», si se nos permite la expresión, cuando se observa que el dinero que va a poner el fondo de inversión proviene del ahorro de la misma persona que dice que no está de acuerdo con que las empresas se muestren tan condicionadas por la obtención de beneficios crecientes, preferiría que la