

## Guardar Pan para Mayo

Esta antigua expresión nos recuerda, en particular estas épocas, que en la economía al igual que en la naturaleza, existen ciclos de bonanza seguidos de ciclos de escasez. La lección en la oportunidad presente es todavía más dura; una gran bonanza seguida de una gran escasez.

Pero durante la gran bonanza ¿"guardamos pan para mayo"?

¿Fue una mentalidad de previsión la que movió la estrategia de nuestras empresas en los años recientes?

O fue más bien una estrategia de aprovechar el buen momento al máximo mientras dure.

Responder a esta pregunta tiene mucho que ver con la concepción de empresa que tienen nuestros directivos y propietarios.

Según Peter Drucker (a quien que con el transcurso de los años leo con más convicción) la razón de ser de la empresa es descubrir, desarrollar y mantener clientes satisfechos a lo largo del tiempo. Ve a la empresa como una institución perdurable más allá de sus creadores y directivos; llamada a existir de manera indefinida mientras cumpla con el objetivo de satisfacer a sus clientes en sus necesidades. Es decir, la empresa no es por naturaleza aventura de corto plazo y réditos inmediatos.

Se entiende por tanto que para cumplir con esta misión de largo plazo los directivos tienen la responsabilidad, entre muchas otras, de "guardar pan para mayo" si pretenden que sus empresas perduren y se desarrollen.

Pero Drucker va todavía más allá de la sola previsión para afrontar los ciclos económicos, pues considera las utilidades regulares de las empresas como su reserva para el futuro. Una reserva para la innovación, para proyectos fallidos, para el intento en nuevos mercados o productos, para tomar riesgos y crecer. Una empresa que no arriesga no crece y no perdura.

¿En qué han estado invirtiendo nuestras empresas las buenas utilidades pasadas?

¿Fueron estas utilidades repartidas en su mayor parte?

O están siendo adecuadamente reinvertidas, tanto en aspectos tangibles como intangibles tales como: bienes de capital, nuevos negocios, mayor conocimiento, mejor entrenamiento, afianzamiento de las capacidades directivas de sus cuadros gerenciales, o inclusive el mantenimiento de las buenas relaciones de la empresa con su comunidad. Solidaridad en épocas de crisis me animaría en llamar.

La empresa es una organización humana donde las personas son las gestoras de los buenos resultados. Son personas finalmente las que con su trabajo bien hecho y adecuadamente dirigido satisfacen a los clientes, los ganan como adeptos y cultivan con ellos una relación de largo plazo.

Sin embargo la empresa tiene también una misión interna. Sus empleados y colaboradores en general deben tener oportunidades para su auto realización, para

sentir que se desarrollan y crecen como personas, que su trabajo tiene valor y sentido; que cada uno es parte importante para alcanzar las metas trazadas. Todo esto en ambiente de camaradería, laboriosidad, creatividad y compromiso con la misión conjunta de la institución. Solo así pueden dar su mejor esfuerzo.

En épocas de crisis cuidar este valioso aporte es cuidar también el futuro. Un ambiente de incertidumbre y temor socavará la confianza de las personas en su empresa, más aún cuando se anuncian o ejecutan planes de reducción de personal. Una gerencia previsoras también debe transmitir confianza y certidumbre en el rumbo trazado, desarrollando la visión de empresa que se adapta a los cambios creativamente, con el aporte de todos. Pero para esto último también se requiere destinar recursos de las épocas de bonanza guardados para afrontar los retos y oportunidades del futuro incierto propios de las épocas de crisis.

A los ciclos de escasez seguirán los de bonanza que harán destacar a las empresas que supieron “guardar pan para mayo” e invertirlo en perdurar. A aquellas que tuvieron y tienen una cultura de previsión.

José-Gaspar de la Puente

Profesor del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura

***(\*) Artículo originalmente publicado en Diario Gestión/ Sección Opinión, el 25 de agosto de 2009.***