



TRIBUNA

**Modest Guinjoan**

*Barcelona Economía y profesor de la UPF*

## El dilema de la filial

Una multinacional hizo en su día una profunda reorganización a partir de la cual cada división sería tratada como un centro de inversión, eso es, con capacidad de decisión en ámbitos de producción y comercial, así como del capital que invertir. Los ingresos los administraba la central; se quedaba una parte en concepto de estructura y servicios generales y otra para equilibrar las divisiones menos competitivas.

En una época especialmente dura, a una de las filiales más competitivas y que más contribuía al grupo, se le juntaron el hambre con las ganas de comer: caída del ingreso, la contribución de siempre a la central (de cada 100 euros de valor generados por la filial, 9 iban al "proyecto") y aumento del gasto. La consecuencia: pérdidas y tener que pedir prestado. La deuda acumulada, equivalente a 20 euros de cada 100 generados, no era alarmante, pero las tensiones de tesorería habían crecido mucho.

La central, lejos de considerar que buena parte del problema se debía a la sustracción de los 9 euros (en 2 años sin sustraérselos se acababa la deuda, o sin esta sustracción la filial generaría grandes beneficios), y lejos de considerar el potencial de generación de recursos de esta filial competitiva, la ponía en ridículo, le espetaba que gastaba en demasía, le cargaba culpas de los malos resultados globales de la empresa, le ponía trabas para endeudarse y amenazaba con retirarle la delegación de decisiones.

En esta estrategia de asfixia y mano dura coincidían la central, buena parte del resto de divisiones, la tecnoestructura de la empresa y los propietarios, tanto los actuales como los candidatos a serlo en el futuro.

### Cuando no te sientes querido, el corazón te pide largarte a las mínimas posibilidades de éxito

Por su parte, la filial contaba con un consejo de administración propio formado por siete miembros con votos de distinto valor cada uno. Respecto al trato que la filial recibía de la central había tres posiciones: los que reclamaban aún más dureza y pedían retirar la delegación de decisiones, los que sintonizaban con la central y los que opinaban que la situación era insostenible, que representaban la mayoría de votos del consejo. Las dos primeras posiciones se correspondían con el aprecio que sienten algunos secuestrados respecto a sus secuestradores. La tercera era la de la indignación de quien trabaja para los otros y encima recibe palo. Una masa de trabajadores, por dignidad y por necesidad, exigía salidas.

Actualmente, en pleno debate sobre el tema, los siete miembros del consejo conocen de sobras la capacidad competitiva de la filial fuera del paraguas de la matriz, pero mientras unos prefieren ser satélite de la central y pagar el diezmo de siempre, los que tienen la mayoría de votos en el consejo no saben si quedarse en la multinacional o constituirse en empresa. Casi más que por quererlo, porque se les empuja a hacerlo, y es que cuando no te sientes querido, el corazón pide largarte a las mínimas posibilidades de éxito. He aquí el dilema estratégico de la filial.