

¿QUIERES SALVAR TU EMPRESA?

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Aunque la creencia popular es que este nuevo entorno, que podríamos llamar crisis, es una mala noticia para todas las empresas, la realidad es distinta. Sistemáticamente hay empresas que salen victoriosas en situaciones complicadas.

El secreto de las empresas que salen reforzadas de situaciones de crisis es el cambio del modelo de gestión, aprovechar las oportunidades y liderar correctamente a los equipos tomando las decisiones correctas. De hecho las diferencias entre los mejores y la media residen en actuar en las líneas de acción que defino como **“El decálogo de oportunidades estratégicas y operativas”**:

1. **Redefine tu estrategia en función del nuevo entorno.** Las decisiones estratégicas son más importantes que nunca porque en tiempos turbulentos se debe elegir bien hacia donde se quiere llevar la empresa. Para las empresas con un buen posicionamiento, puede ser un momento excelente para las adquisiciones.

2. **Controla la caja, la rentabilidad y la morosidad.** En el nuevo entorno, se debe cambiar del enfoque de cuenta de resultados al enfoque de caja. Por ello, saber dónde se encuentra cada euro de la empresa a nivel de caja y de rentabilidad, debe ser una prioridad para poder tomar las mejores decisiones. Para ello, la gestión presupuestaria, los sistemas de costes y el Cuadro de Mando son las herramientas básicas. Además, se debe prestar la suficiente atención a la morosidad y la gestión de riesgos para evitar sorpresas desagradables.

3. **Refinancia la deuda y optimiza el circulante.** La caja es el rey en tiempos difíciles y la gestión del día a día debe tener esto siempre en mente. Para ello, las distintas medidas para optimizar el circulante (Exprimir la caja) y la refinanciación de la deuda tanto con Bancos/Entidades Financieras como con otros acreedores son elementos clave.

4. **Innova ante las nuevas necesidades de tus clientes.** El mundo cambia cuando llega la crisis y también lo hacen los clientes y mercados. Tendencias como el bajo coste, la vuelta a los básicos y el menor poder de las marcas son imparables. Ante estos cambios, no hay otra opción que reinventarse y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes para ser competitivos. Todo esto genera opciones para la innovación que suponen una gran oportunidad.

5. **Focaliza en tus buenos clientes y productos y abandona el resto.** Aunque cueste crearlo, una parte importante de los clientes (20-30%) y productos (50%) no son rentables. Reconvertirlos es un trabajo prioritario, debiendo abandonar los que no se consigan mejorar. Tras abandonar los clientes y productos no estratégicos, fidelizar a los buenos clientes es necesario para asegurar la viabilidad en el largo plazo. La recomendación práctica es emplear dos terceras partes de los recursos en una tercera parte de clientes.

6. **Vender es clave, pero minimiza riesgos y costes.** Se debe luchar por cada venta pero no se debe poner en juego la supervivencia de la empresa haciendo previsiones demasiado optimistas. Se debe conseguir que el método prime sobre el arte en el área de ventas. Además, para optimizar, se deben trabajar en profundidad los conceptos de organización, productividad, dimensionamiento y control de la fuerza de ventas para conseguir mejorar los resultados.

7. **No bajes los precios indiscriminadamente.** Aunque parezca que bajar los precios es lo mejor para no perder ventas y no comprometer la viabilidad de la empresa, ese es un grave error. Hacerlo indiscriminadamente es muy peligroso y puede llevar a problemas serios porque es un importante destructor de rentabilidad. Para evitarlo, se debe analizar en profundidad la percepción de

valor de los clientes, los sistemas de costes y la posición de los competidores para definir estrategias de precios que consigan un doble objetivo: vender al mayor precio posible.

8. **Produce sólo lo que vendes y mejora la productividad.** Cuando cambian los niveles de ventas, se deben adaptar los recursos al nuevo entorno y optimizar la productividad. Se debe evitar el efecto de la sobreproducción o de la subactividad y, para ello, se debe actuar con velocidad ante los cambios de la demanda. Tras haber adecuado los recursos a las ventas, se debe mejorar la productividad con la definición de procesos y responsabilidades, la dirección por objetivos y la retribución variable.

9. **Aprovecha las infinitas posibilidades de la gestión de compras.** Es una de las maneras más rápidas y efectivas de conseguir rentabilidad y liquidez. Sin embargo, habitualmente se subestima porque se desconocen las oportunidades. Para aprovecharlas, es muy importante identificar las fuentes de mejora en esta área y focalizarse en ellas con una metodología.

10. **Rediseña la organización, fideliza el talento y toma decisiones.** Los tiempos de crisis siempre llevan asociados cambios organizativos y redimensionamientos de plantillas.

Tras desarrollar estos aspectos, recomiendo profundizar en las actitudes de los líderes, lo que describo como **“El decálogo de actitudes del buen líder”**:

1. **Analiza la situación fríamente y acepta la nueva realidad.** El principio básico es: «Los datos son amigos y las percepciones, enemigos». Los errores más habituales son el optimismo desmesurado, la parálisis por el análisis y el efecto avestruz.

2. **Toma grandes decisiones con firmeza.** Es muy importante centrarse en pocas y contundentes decisiones, habitualmente cuatro o cinco, que sin duda son las que conseguirán la parte más relevante de los resultados. Aconsejo no caer en el error de tomar muchas decisiones que no consiguen prácticamente nada y que nos alejan de los grandes objetivos. También es esencial evitar la pereza activa, un error que puede llegar a ser relevante en la toma de decisiones, así como la conveniencia de actuar con seguridad y firmeza para transmitir serenidad y coherencia a los equipos.

3. **Focaliza tu tiempo y tu esfuerzo en los temas clave.** En situaciones en las que el tiempo y los recursos son escasos, los líderes deben actuar siempre empleando la ley de Pareto (80/20). La experiencia indica que al centrarse en pocas acciones realmente importantes se consigue la mayoría de los resultados.

4. **Transmite sensación de urgencia: rapidez incluso por encima de la precisión.** El concepto se puede resumir con la frase del General MacArthur: *“Todos los fracasos de la humanidad se resumen en dos palabras: demasiado tarde”*. Las empresas reaccionan muy lentamente ante la crisis (24 meses hasta que toman las grandes decisiones). Eso genera que cuando se actúa, las pérdidas acumuladas pueden ser importantes llegando a poner en juego la viabilidad de la empresa. Para evitar este problema, se debe transmitir una sensación de urgencia al equipo, gestionando cada día como si fuese el último.

5. **Obsesiónate por los resultados a corto plazo, su planificación y su seguimiento.** En situaciones complicadas, el corto plazo debe ser la prioridad número uno, ya que si no se gestiona correctamente, el medio y largo plazo no existirá. Los conceptos de planificación, previsión y el uso de escenarios son muy importantes para manejar la incertidumbre inherente en las situaciones de

cambio. En este sentido, el seguimiento férreo de los planes de acción es necesario para actuar rápidamente en caso de desviaciones.

6. **Transmite realismo positivo a tu equipo.** En los momentos complicados, los líderes deben insuflar moral a los equipos. Para ello, deben comunicar siempre bajo el concepto de realismo positivo, es decir, ser realistas y transmitir optimismo que cohesione al equipo y que les impulse hacia el éxito. Además, esta actitud realimenta al equipo, lo que consigue que entre en una espiral positiva. Por otro lado, nunca se debe percibir al líder como un soñador, porque podría provocar un efecto contrario al deseado.

7. **Compromete a tus colaboradores.** En momentos de crisis, el papel del líder es más importante que nunca. Se necesita el equipo al 100% y es responsabilidad suya conseguirlo. Debe motivar, cohesionar y dar seguridad al equipo para llevar el barco a buen puerto.

8. **Vuelve a la austeridad y al esfuerzo.** Los tiempos de crisis son momentos para “apretarse el cinturón” y “trabajar el doble para conseguir la mitad”. Los excesos de los tiempos de bonanza hay que erradicarlos, y ahora la austeridad y el esfuerzo deben impregnarse en la organización.

9. **Sé sincero: di siempre la verdad aunque resulte dura.** Las mentiras siempre generan más problemas que las verdades, aunque estas sean duras. Muchas veces se piensa que es mejor una “mentira piadosa” que una “dura verdad”. Ese es un importante error. Finalmente, las mentiras siempre salen a la luz y se acaba perdiendo toda la credibilidad ante los interlocutores. Lo mejor es decir siempre la verdad, y cuando esta sea dura, transmitir ideas claras y un plan para recuperar la situación.

10. **Nunca olvides la Responsabilidad Social.** En tiempos complejos en los que el entorno está crispado, las empresas deben tener más presente que nunca su responsabilidad y actuar con sensibilidad. En la mayoría de las ocasiones, si se cuidan las formas y se actúa con principios éticos, se consiguen importantes efectos positivos.

Todas estas actitudes parecen sencillas y deberían adoptarlas todos los directivos. Sin embargo, menos de un 10% de los líderes desarrollan correctamente más de siete elementos de este decálogo. En la práctica, es habitual encontrar directivos con algunas de estas actitudes, aunque es muy difícil encontrar líderes que encarnen la mayoría de ellas. Este es un concepto muy importante ya que algunas actitudes constituyen una condición indispensable para el éxito.

Y para acabar, un elemento fundamental para el éxito: la gestión del cambio, es decir, cómo hacerlo para conseguir que todas estas acciones se conviertan en realidad. Para ello, emplear la correcta metodología y haber tenido experiencia en este tipo de situaciones siempre es una garantía de éxito. Propondría que no invirtieses ni un minuto de tu tiempo en quejarte sobre el entorno o sobre nuestros políticos y que dediques todas tus energías a ayudar a la supervivencia de tu empresa. ¡Ella os necesita!

© Eduardo Navarro Zamora

Socio director de IMPROVEN y autor del libro “¿Quieres salvar tu empresa? (Gestión 2000, 2009)”

© Know Square S.L.