



Andrés Gandía Palau

Doctor Ingeniero Industrial y socio de Incrementa Consultores

¿Crisis en la empresa? ¿Qué crisis?

En tiempos de crisis tendemos a echar las culpas de nuestros males a todo lo que nos rodea. Error. Si algo va mal la culpa es de la dirección. Afortunadamente, dirigir empresas puede aprenderse e incluso perfeccionarse para poner en práctica sólo las medidas que llevarán al éxito.

Pese a lo que hemos tenido que aprender, muchas empresas siguen entrando en crisis. Debemos saber qué cosas tenemos que tener presentes para eludir la crisis.

Apoyo 1: propuesta de actitudes básicas para evitar la crisis en la empresa

1. Que toda la empresa nos quepa en la cabeza.
2. Conocer y controlar los datos económicos fundamentales necesarios para entender y dirigir nuestra empresa.
3. No tener nunca problemas de tesorería.
4. Planificar.
5. Organizar, dirigir y motivar un equipo ganador.
6. No crecer demasiado rápidamente.
7. Ser objetivo.
8. Satisfacer a los clientes. Más a los mejores.
9. Innovar.

Y aunque no existe la fórmula mágica que garantice el éxito, existen la experiencia, la comprensión, la técnica y el sentido común.

1. Meterse la empresa en la cabeza. El esfuerzo por comprender plenamente el negocio reduce los márgenes borrosos, agudiza la claridad de visión y la capa-

cidad de reconocer lo absurdo o el caos amenazador. Es cierto que la experiencia ayuda en esta labor.

2. Apoyarse en los datos económicos. También ayudan la cuenta de resultados y el balance, que es la única información irrefutable que tendremos en las manos. Y también ayuda el olfato empresarial, algo que, a falta de presencia innata, puede entrenarse. Sin registros ni controles económico-financieros adecuados, la dirección no puede comprender la empresa. Pero un buen sistema de gestión económica es todo aquello que necesita una empresa en particular y sólo ella. Un sistema es coste-eficacia cuando obtiene información fiable, útil y en el momento oportuno, así como los controles e indicadores que se requieren para llevar su negocio. Aconsejo poner especial cuidado en no montar un sistema paralelo que le proporcione información que no salga de su contabilidad, en especial de la analítica. La información que usted maneja debe estar integrada y no le pueden llegar dos resultados diferentes, de un mismo dato, por dos caminos distintos. Ante la duda hay que optar por la contabilidad analítica. En muchas ocasiones, con ésta es suficiente; pero si no lo es, que los datos que maneje salgan de ella. De ahí la importancia de intervenir en el diseño de esta gestión, aunque no sea un experto y se deje asesorar.

3. Tesorería saneada. La liquidez es el combustible del negocio. Si falta, hay que repostar y pagar por ello. Se puede arrojar beneficios y a la vez ahogarse en falta de liquidez. El análisis y planificación de los flujos de caja, equilibrando entradas y

salidas, es fundamental en la Dirección. Mi consejo es no sólo hacer las mejores estimaciones posibles (mejor alguna que ninguna), sino revisarlas continuamente, siendo realista, porque el milagro de la multiplicación del dinero de caja no se ha producido nunca. Siempre sin olvidar que el dinero cuesta dinero.

4. Planificar. Podríamos definir planificar como la toma de decisiones conscientes y coordinadas anticipadamente sobre dónde y cómo aplicar los recursos del negocio para obtener los mejores resultados. Para que la Planificación sea efectiva, es necesario dar un paso atrás, separarse del día a día, obtener una visión del negocio en su conjunto y concentrar la atención en los fundamentos de la supervivencia y el éxito.

5. Crecer sí, pero al ritmo adecuado. Crecer demasiado rápido es peligroso. Pone en riesgo los beneficios, la liquidez se ve amenazada. El crecimiento devora el efectivo (costes adicionales de operación, inversiones en desarrollo y equipamiento, etc.). Los puntos fuertes que le apuntalan se pueden esfumar ante retos para los que quizá no esté preparado. La gestión económica puede verse desbordada. Su gente puede ser incapaz de asumir la acumulación de trabajo. Es más, si para el crecimiento opta por una multientidad, debe medir bien el riesgo, ya que esto requiere más previsión, más anticipación, más control, y mucho más liderazgo directivo. Es como tirarle más bolas al malabarista.

6. Ser objetivo. Es mejor centrarse en unos pocos objetivos comerciales, concretos y realizables, en áreas vitales y que

su empresa domine. La ventaja competitiva da las mejores oportunidades de éxito. Debe llevar a la empresa a moverse desde sus puntos fuertes reconocidos y evitar que vaya hacia lo que no se domina. Es decir, hay que controlar y dirigir el crecimiento para que éste no controle y dirija la empresa.

7. Plantilla motivada. Aunque parezca evidente, observemos los beneficios de tener una plantilla adecuada. Tenga en cuenta que las cosas las hacen las personas. Los empleados de primera línea cubren las lagunas del director general (recuerde que todos las tenemos). Los buenos empleados se implican mucho en su trabajo y el trabajo productivo es contagioso. En general, lo que pueden ofrecer nuestros colaboradores, en mayor o menor grado, es un largo listado de no menos de 20 cualidades esenciales para el negocio, de las que destacaré algunas como la lealtad, la disponibilidad, la iniciativa o la rapidez (ver apoyo)

Apoyo 2: las 20 cualidades de una buena plantilla

- Lealtad
- Dedicación
- Disponibilidad
- Conocimiento del negocio
- Versatilidad
- Sentido Común
- Iniciativa
- Cooperación
- Comunicación
- Adaptabilidad
- Capacidad Organizativa
- Calidad en el Trabajo
- Rapidez en el Trabajo
- Capacidad de Decisión
- Entusiasmo
- Capacidad de Liderazgo
- Capacidad Negociadora
- Determinación
- Implicación
- Disciplina

Otra cosa que usted debe hacer con el

equipo es delegar de forma efectiva y motivarles para incrementar la productividad. Lo primero que tiene usted que hacer es elegir y especificar qué responsabilidades va a delegar y por qué.

8. Satisfacer a los clientes. Pero no seamos ilusos. Los directores son personas. Como no somos Superman/superwoman, establezcamos los indicadores que necesite para llevar nuestro negocio. Y todo ello, ¿para qué? Para satisfacer a sus clientes.

Las claves para ello son relativamente sencillas:

- Atender a las necesidades especiales y a los intereses de grupos de clientes identificables.
- Ofrecer productos diferenciados que cubran sus necesidades.
- Hacer que el cliente perciba que adquiere algo distinto a los demás.
- Proporcionar un excelente servicio.

Los clientes son nuestra única fuente de ingresos. Merecen pues toda nuestra atención y hay que conocerles a fondo. Hay que preguntarse: ¿En qué gastan el dinero? ¿Investigan si hay otros productos? ¿Comparan?

9. Innovar. Como no está de más saber lo que han hecho otros para triunfar, aunque cada empresa es un mundo y cada director es distinto de otro, veamos algunas cosas que tienen en común las empresas de éxito continuado (no puntual, en un momento determinado, eso no vale). Podríamos resumirlo en dos palabras: crecimiento ordenado e innovación (ver apoyo 3).

Apoyo 3: Claves del crecimiento ordenado y la innovación

- Descentralización y autonomía radicales.
- Solapamiento intencionado de divisiones y líneas de producto.
- Competencia interna como sustitución de comportamiento formal (reglas y co-

misiones), competencia entre proyectos, entre personas y entre marcas.

- Apoyo a estilos de trabajo “diferentes”.
- Libertad para que el personal realice innovaciones que la empresa considera marginales o poco importantes, utilizando los fondos que puedan conseguir.
- Selección y apoyo a personas pragmáticas e innovadoras, con conocimientos técnicos, energía, iniciativa y perseverancia suficientes para llevar a la práctica una idea, logrando generar actividad orientada a la acción.
- Organización de redes de apoyo internas para fomentar la existencia y el éxito de los innovadores.
- Sistema de comunicación intensa. Estilo de gestión abierto, orientado a la confrontación directa, mentalidad pragmática, capacidad tecnológica, reuniones frecuentes formales o informales, programadas o no, con orden del día o sin él, con actas o sin ellas (todo es función de la importancia que le den los tertulianos), de equipos interdisciplinarios. Que las personas se conozcan bien e intercambien relaciones.
- Mecanismo de control de actividades de innovación, que impida el despilfarro y consiga que mucha gente conozca el progreso de las actividades.
- Tolerancia al fracaso.
- Organización de equipos para el desarrollo de nuevas ideas como si se tratara de una empresa independiente, con amplias potestades y responsabilidades y capacidad completa para el desarrollo.
- Sacrificio de cierto orden en aras de la innovación, permitiendo una aparente falta de coordinación que constituye lo que en gestión se denomina un “caos organizado”.

No hay que impacientarse por aplicar estas recetas. Sólo funcionarán si se está preparado. Prepárese en técnicas de gestión y en el cambio de mentalidad. Así, el éxito sabrá esperarle. ●