



Cómo reflotar una empresa

Antes de echar el cierre, y poner el cartel de 'se vende', conviene seguir una serie de pautas que harán que ese fatídico día no acabe llegando nunca. El primer paso es reconocer que la empresa está enferma. ¿Los siguientes?

Nokia, Kodak, Apple, Pescanova, SOS-Cuétara, Abengoa... todas ellas tienen un nexo común: vivieron días de vino y rosas pero, en un determinado momento, sus mieles se transformaron en hielos. "He visto a ejecutivos salir huyendo de sus empresas porque no aguantaban la presión que les llegaba de bancos, sindicatos, proveedores...", relata José Manuel Muriel, experto en reflotar compañías en

serias dificultades. Si nos centramos en España, y solo durante el pasado mes de febrero, se iniciaron 443 procesos formales de insolvencia. Ciertamente supone un 15,6% menos que en idéntico periodo del año pasado. Pero todavía está muy lejos de los 126 casos de 2008, según Axesor. Una mejora en la estadística que se ha visto impulsada por las sucesivas reformas concursales aprobadas durante los dos últimos años (que facilitan la consecución de acuerdos

pre concursales), la capitalización de las deudas y el efecto arrastre de los convenios que se firman por la mayoría de los acreedores.

Diagnóstico eficaz. Tres son las razones que pueden hacer que una firma entre en esta fatídica espiral: porque el mercado desaparece, como le ocurrió a Kodak con la llegada de la fotografía digital; porque el producto se queda arrinconado por precio, calidad, u otras

circunstancias (tal es el caso de Nokia tras la aparición de Apple, cuyo móvil era más caro pero con más prestaciones); o por un problema de gestión. “Esta causa se da en el 90% de los casos y sucede porque al frente de la compañía hay personas inadecuadas. Un ejemplo es Abengoa. La dirección decidió entrar en energías renovables para recibir subvenciones de diferentes países, es decir, a base de apalancamiento. Pero cuando se recortaron o se eliminaron, no supieron qué hacer y cayeron”, argumenta José Manuel Muriel.

Tal y como ocurre con cualquier enfermo, lo primero que hay que hacer en estos casos es evaluar cuáles son los síntomas que han llevado a la indisposición para, así, poder llevar a cabo una diagnosis adecuada. “Se deben analizar los factores que han provocado la crisis, en especial los asociados al producto y servicio, a su penetración en el mercado, al capital humano, el organizativo o estructural, y el relacional. Revisar si son los adecuados y cómo deben modificarse en el futuro”, apunta Raimon Casanellas, socio director de Insolnet Soluciones Concursales. Por tanto, hay que poner el punto de mira en todo aquello relacionado con empleados, directivos, procedimientos, y relaciones con clientes, proveedores, competidores y aliados.

“Hemos de encontrar todo lo bueno de la organización así como todo aquello que ya no sirve ni aporta. Lo primero, para reforzarlo y, lo segundo, para eliminarlo. También añadir todo lo nuevo que nos ayude en un novedoso escenario, en una situación distinta, y con unos objetivos también diferentes”, señala Bienvenido Martínez, director del Área de Gestión, Estrategia y Técnica de Ide-Cesem y director general de Redsa. Ciertamente que cada empresa es un mundo. Que replicar

modelos acabaría siendo un error. Además, cada momento es distinto y sobre las mismas causas se pueden producir diferentes efectos. “Pero sí existen una serie de ingredientes que podemos utilizar. El acierto al escogerlos, y los tiempos en que los aplicamos, serán las claves de la mejora”, añade Martínez.

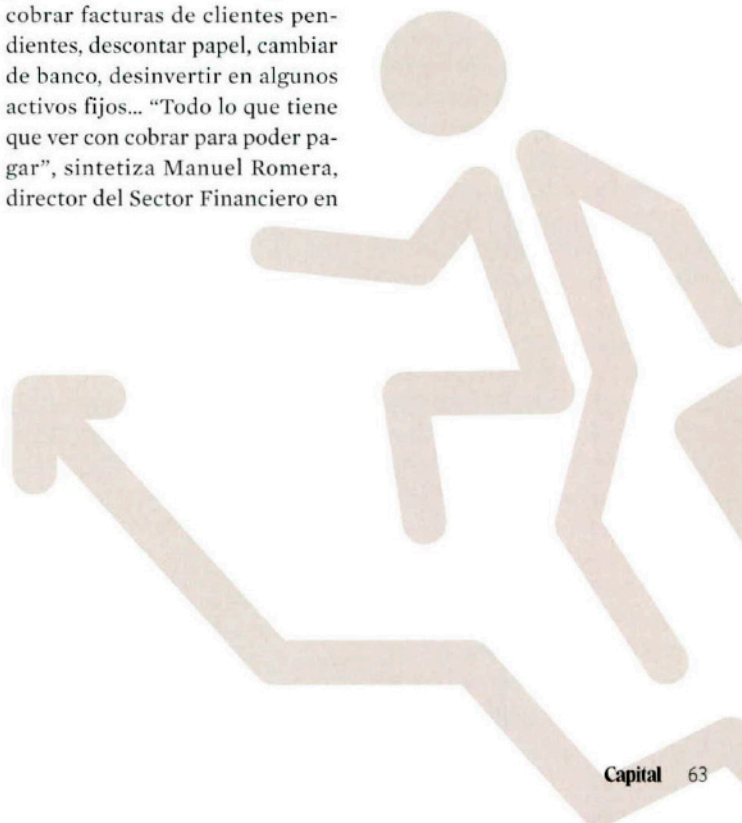
Cuestión de sensibilidad. Sin dinero no hay negocio. Por tanto, cualquier plan de viabilidad o de reflotación tiene que prever la obtención de recursos precisos para su financiación, así como un análisis de las posibles consecuencias de las desviaciones en las previsiones. “Es lo que se denomina como un análisis de sensibilidad. A nivel financiero, la clave está en aprovechar no solo los recursos propios, sino también los ajenos, sobre todo los que no tienen coste, en especial los de proveedores, pero evitando un endeudamiento excesivo que pueda llevar a situaciones de falta de liquidez”, mantiene Raimon Casanellas.

Por tanto, hay que ver cómo se pueden incrementar los ingresos: cobrar facturas de clientes pendientes, descontar papel, cambiar de banco, desinvertir en algunos activos fijos... “Todo lo que tiene que ver con cobrar para poder pagar”, sintetiza Manuel Romera, director del Sector Financiero en

IE Business School. A la par habrá que reducir gastos. La tesorería es la ‘sangre’ de la empresa. Si falta, muere. Si existe, hay vida. “Los problemas y tensiones de tesorería pueden llevar a un fallo generalizado en el resto de áreas”, recalca Bienvenido Martínez.

Hay muchos procedimientos para conseguir caja cuando las entidades financieras te retiran el apoyo o está muy limitado. “El 80% de los gastos está en el 20% de los conceptos. Por eso, si se viaja poco, por ejemplo, no hay que perder el tiempo hablando con la agencia de viajes”, afirma José Manuel Muriel.

Ese plan que nos hará diferentes y adaptados a los tiempos llevará acarreado consigo decisiones difíciles, tanto de puertas adentro, como de puertas afuera. De ahí que sea primordial ver cuál es el planteamiento ideal con la plantilla, y hacerle ver al empleado que es parte de la empresa. “Que lo último que se deje de pagar sean las nóminas”, indica Manuel Romera. Y si se ►



BÁCULO TECNOLÓGICO

Hoy en día la tecnología avanza que es una barbaridad. Es una herramienta potente y necesaria que desarrolla nuevos productos y servicios... pero que no podemos estar cambiando cada dos por tres. "Tiene una influencia directa en la optimización del tiempo, facilitando la reducción de los costes de producción, mejorando los plazos de ejecución de las tareas e impulsando la colaboración y la comunicación entre los empleados", argumenta Raimon

Casanellas, socio director de Insolnet Soluciones Concursales. De ahí que Bienvenido Martínez, director del Área de Gestión, Estrategia y Técnica de Ide-Cesem, abogue por "estar atentos a los cambios tecnológicos, pero a la vez siendo selectivos en los que no son necesarios y útiles". Por ejemplo, las redes sociales pueden ser un buen báculo al que asirse, entre otras razones porque suponen un nuevo canal de comunicación con los clientes.



► caso de los recortes, lo primero es llegar a un acuerdo con los trabajadores que no sean necesarios mediante jubilaciones, medidas de movilidad. "Y casi en paralelo, pero separadamente, hablar con los sindicatos enseñando números y planes con claridad. Si se les habla muy claro, y de forma abierta, lo entienden, lo aceptan y te ayudan", manifiesta Pedro Nueno, profesor del IESE. Por su parte, José Manuel Muriel cree que "el valor de las compañías está en el personal. No se pueden hacer EREs sin más. Solo si es imprescindible, y no empezar por abajo, sino por los puestos más altos. ¿Por qué 100 empleados si es mejor 10 directivos?".

Aquellos que gobiernan y gestionan, de entrada, se encuentran con un escenario anormal. Están acostumbrados a trabajar sin presión y, durante una crisis, el estrés dura las 24 horas del día. "No es igual dirigir en tiempos de estabilidad, de crecimiento, o de cambios", relata el profesor de Ide-Cesem. Por tanto, deberán prepararse para ello, entender cuáles son los objetivos a conseguir, saber que los medios y recursos no serán los habituales, y tener muy claro que surgirán conflictos, enfrentamientos y dificultades no previstas

que pueden tirar al traste toda la planificación. "Lo que no puede hacer nunca cuando las cosas no van bien es mentir y engañar. Debe ser el primero que estimule el proceso", aconseja Pedro Nueno.

Centro de atención. Modificar la gama de productos o servicios y los métodos de trabajo repercutirán en el seno interno de la compañía. E influirán más allá de sus paredes. Por ejemplo, en el precio. "Lo último es bajarlo. Es mejor defenderlo dando algo más a cambio", apunta el profesor del IESE. ¿Y el cliente? "Debe ser el centro de atención porque de él depende la generación de ventas y, en consecuencia, de beneficios y de flujos de caja que son los que permiten mantener la actividad", según el socio director de Insolnet Soluciones Concursales. Por eso, destacar sobre los competidores se antoja primordial, ya sea porque han cambiado los gustos o necesidades de los consumidores (y nos hemos adelantado a los contrarios), o bien porque hemos evolucionado el producto o servicio. "Hay que prever y anticiparse a los cambios externos, y los internos deberán estar orientados a la creación de valor para el cliente", añade Casanellas.

Respecto a los proveedores, es fundamental restablecer el clima de confianza. Para ello hay que poner sobre la mesa los cambios que se están efectuando y, en el hipotético caso de que se hayan dejado de cumplir los compromisos acordados con ellos, negociar unos posibles aplazamientos. "Hay que encontrar su apoyo para continuar haciendo negocios juntos", sugiere Bienvenido Martínez. Eso sí, siempre con la certeza de que se cumplirá con lo pactado. "No hay nada peor que un proveedor que se siente engañado por segunda vez", advierte Raimon Casanellas.

Seguro que muchas empresas han pasado por este tipo de vicisitudes, y otras tantas han superado el examen con nota. Han aguantado, han sabido adaptarse, y han evolucionado. Pero eso no significa que ya estén vacunadas y que estén libres de recaídas. Otras, por desgracia, estarán dando sus 'primeros pasos' en este particular 'valle de lágrimas'. Si encaminan sus pasos en la dirección marcada, su 'travesía del desierto' será menos problemática... y exitosa.

■ VALENTÍN BUSTOS