

Jesús Romeo, socio director de A+g Consultores

Compartir la Gestión para superar [resistir] la Crisis: colocarse en la pole position

 Jesús Romeo

Vota

 Comentarios: 0 |  Enviar |  Imprimir



Jesús Romeo, socio director

de A+g Consultores

“Pole position” es el término que designa el primer lugar de la parrilla de salida en una competición automovilística. Generalmente, las posiciones de salida de una carrera se determinan sobre la base de una o más sesiones previas de clasificación, donde los pilotos tratan de establecer su vuelta más rápida.

La situación de crisis actual debería considerarse como una prueba clasificatoria, que determinará qué corredores (empresas) tendrán la oportunidad de salir desde la “pole position” una vez se supere la actual situación.

La crisis que en estos momentos estamos viviendo, está golpeando fuertemente a todas las empresas, que en general, contando con importantes niveles de competitividad, estaban preparadas (muy bien preparadas) para acometer retos productivos y de actividad comercial muy superiores a los actuales. Son muchos los casos en los que, a pesar de haber realizado una correcta gestión de sus recursos, y haber acometido planes de desarrollo organizativos excelentes

(ISO 9000, EFQM, Bestmarking, Reingeniería, etc.), y proyectos de inversión o de financiación totalmente coherentes con la situación de mercado anterior y su correspondiente Planificación Estratégica, están viendo cómo la situación actual de demanda no alcanza los niveles de actividad empresarial suficientes como para soportar los compromisos adquiridos y, por tanto, están sufriendo importantes tensiones de tesorería.

En el caso concreto de las PYMEs, esta situación es (si cabe) más difícil y compleja, debido principalmente a tres causas. La primera de ellas tiene origen en la propia naturaleza de las PYMES: por lo general, el propio tamaño de estas empresas lleva implícito unas limitaciones financieras de partida, que no han hecho sino convertirse en más profundas en la nueva situación. La segunda es emocional: el sentimiento de “soledad ante el peligro” que sobreviene a los “pequeños” empresarios que se ven en esta situación. Para quien no haya experimentado esta sensación, puede parecer algo intrascendente, pero lo cierto es que el efecto que ello genera puede ser dramático: es habitual que pueda provocar una situación de bloqueo o paralización en la toma de decisiones (“¿Qué puedo hacer contra una situación de crisis económica globalizada que me viene impuesta desde el exterior?”), minando así la capacidad de respuesta de la empresa. Si a esto le sumamos la tercera de las causas, que tiene que ver con la incertidumbre general, (nadie se atreve a afirmar cuánto puede alargarse esta situación y no existen precedentes que aporten luz de cómo salir de ella), se plantea un panorama poco halagüeño.

Sin embargo, el diagnóstico aquí expuesto, por sí sólo, no resulta útil para la gestión diaria de una empresa. Por un lado, porque no es ninguna novedad: es perfectamente conocido por todos los empresarios que lo sufren y los medios nos lo recuerdan a diario. Por otro lado, y más importante, porque la gestión se basa en el “hacer” más que en “describir”. Y puesto que los modelos y recetas tradicionales ya no sirven, la única conclusión clara a extraer de todo esto es que hay que hacer algo y algo distinto: En palabras de Eduardo Chillida “Hay que empezar a hacer lo que no se sabe hacer” (1999)

En nuestra actividad diaria como Consultores de Gestión en pymes y micropymes, el escenario actual nos obliga a adaptar nuestro estilo y actuaciones al nuevo objetivo de RESISTIR. Somos conscientes de que nuestro papel principal en este periodo es el de acompañar y compartir con el empresario tareas y funciones, incluida la Toma de Decisiones tácticas y estratégicas, para mitigar los tres efectos antes citados: tratar de obtener nuevas fuentes de liquidez (aprovechando por ejemplo, y entre otras, las oportunidades que en términos de ayudas institucionales se ponen al servicio de la empresa en esta coyuntura), acompañar y compartir para mitigar y/o eliminar su soledad y positivizar la nueva situación para un desarrollo de la gestión de su empresa, con el objetivo de preparar esa “parrilla de salida” y mantener la necesaria actitud de PREVENCIÓN-ANTICIPACIÓN ante la incertidumbre, reactivando la Planificación Estratégica que permita orientar las actuaciones hacia esa flexibilidad que hará posible la resistencia.

En el marco de la planificación de las actividades, la actual situación de crisis, nos impone la dictadura de la tesorería en nuestras empresas. La limitación de la liquidez automáticamente genera una revisión presupuestaria de todas las partidas que componen la Cuenta de Resultados y los niveles de Capital Circulante, constituyendo una oportunidad para identificar el grado de eficiencia de los recursos financieros destinados a cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor. Es habitual que en tiempos de actividad empresarial normalizada se hayan consolidado partidas de gasto que se renuevan automáticamente sin que exista un planteamiento real relativo a su generación de valor al cliente o aporte de mayores niveles de competitividad a la empresa y que de pronto parece claro que no tienen cabida en un plan de resistencia.

Por tanto, el empresario se encuentra ante la necesidad de articular una gestión innovadora basada en los recursos disponibles, o, dicho de otra manera, la limitación de fondos y la necesidad de un mínimo equilibrio de tesorería se convierte en esta coyuntura de crisis en la mejor fuente de generación de ideas innovadoras.

Más que nunca se hace realidad el tópico de que “la base de las empresas son las personas” como punto de partida de cualquier solución que implique creatividad e imaginación. La necesidad resistencia va a exigir explotar toda la base de conocimiento y potencial de generación de ideas del Equipo (siguiendo el símil, la escudería sabe que para preparar la Pole position ingenieros, mecánicos, patrocinadores, deben de alinearse entorno al objetivo.... siendo el piloto un miembro más del equipo). La coyuntura obliga al equipo a capacitarse, formarse y adquirir

capacidades y habilidades en otras formas de hacer.

Constatamos en la actividad diaria de acompañamiento y participación en equipos directivos en empresas del País Vasco, que estamos asistiendo a “pequeñas” revoluciones como fruto del nuevo marco económico, como pueden ser:

- empresas industriales que reorientan su estrategia de desarrollo de catálogo de productos y/o servicios buscando soluciones de diversificación (nuevos productos y/o adaptación de los existentes) que sean posibles con mínimas inversiones, a través de la alineación del departamento de diseño e ingeniería con la situación de limitación de recursos (materiales y económicos) y capacidades utilizados
- Gestión más eficiente de búsqueda y selección de nuevos proveedores.
- Replanteamiento del presupuesto publicitario y de marketing, racionalizando los canales de venta, así como los soportes publicitarios y descubriendo las posibilidades que a bajo coste que ofrecen los entornos web.
- Apertura de nuevos mercados: buscando atraer a segmentos o nichos no atendidos hasta el momento, o explorando nuevos mercados geográficos en el ámbito internacional.

Estos son solo algunos ejemplos, tomados de nuestro día a día que ilustran las consecuencias derivadas de la adecuación de la organización a las limitaciones de tesorería a través de soluciones imaginativas. Más allá de la medida generalizada de presentación del correspondiente expediente de regulación de empleo, que no vamos a negar que constituye una valiosa herramienta de resistencia, pero que sin embargo no nos hace ganar puntos en la Pole. Porque no podemos olvidar que un expediente de regulación de empleo, no es sino una medida transitoria válida para una empresa mientras se prepara para un nuevo escenario de reactivación.

Por tanto, mientras tanto, deberemos de diseñar nuestro Programa de Resistencia sobre la base de una visión global.

Es nuestra obligación, como gestores, el aprovechar todos los recursos y herramientas que nos brinda a las empresas el entorno institucional. Por ejemplo podemos obtener ayuda para poder contar con la colaboración de un consultor de gestión profesional en el diseño y puesta en marcha de nuestro programa de resistencia: existen múltiples programas de ayuda a la innovación, así como de apoyo a la implantación de Planes Estratégicos, de Gestión, y de Herramientas de Gestión Económico Financiera en general. Del mismo modo, la implantación de Herramientas de seguimiento y control de la evolución de indicadores (cuadro de mando) están contempladas como actuaciones de innovación en la organización de PYMEs y micropymes.

Una adecuada presentación del proyecto de negocio, en el que se transmita que también se comparte entusiasmo en el equipo por el mañana, facilita enormemente el acceso a las líneas de financiación especiales, articuladas por la administración para paliar la falta de liquidez (que es una de las más importantes señas de identidad de la presente crisis), y también para transmitir confianza, fiabilidad a todos los agentes de nuestro sector de actividad (banca, proveedores, trabajadores, etc...).

En este marco, una precaución: el plan de resistencia, que hemos señalado como saludable para que la organización gane en eficiencia, nos puede nublar la vista en relación a los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS a medio y largo plazo. Es en ese punto donde la figura del líder entusiasta resulta clave para mantener una visión clara relativa a los factores críticos de competitividad evitando a la empresa caer en estrategias suicidas: cuidado con las decisiones con visión cortoplacista que no evalúan las consecuencias a medio plazo y que puedan limitar el posicionamiento y viabilidad futura del negocio en el momento en que el mercado recupere su actividad.

En resumidas cuentas el objetivo inmediato es RESISTIR (conseguir la pole): Responder rápidamente, adecuar todo a la tesorería. El tejido empresarial vasco ha demostrado en otras ocasiones que tiene capacidad de respuesta.

Pero sin perder de vista que el verdadero objetivo es MEJORAR (ganar la carrera al día siguiente):

- CON METODOLOGÍA Y SISTEMATIZACIÓN: Visión global y profesionalizada del diagnóstico estratégico y la revisión de la planificación a corto, medio y largo plazo.
- EN EQUIPO: utilizando todas las cabezas pensantes y haciendo participe a todo el equipo en

la búsqueda de soluciones innovadoras.

De esta manera, lograremos no solo sobrevivir a este periodo de contracción económica, sino desarrollar una organización más eficiente y liderada por equipos bien entrenados que situarán a nuestra empresa en la NUEVA PARRILLA DE SALIDA con ventajas diferenciales importantes para ganar la CARRERA DEL DÍA DESPUÉS (y aquí sí que hay que competir).

Jesús Romeo, socio director de A+g
Consultores