

avanza

n.º 11 Diciembre 2009

con **improven** ¹⁰ años

A fondo:

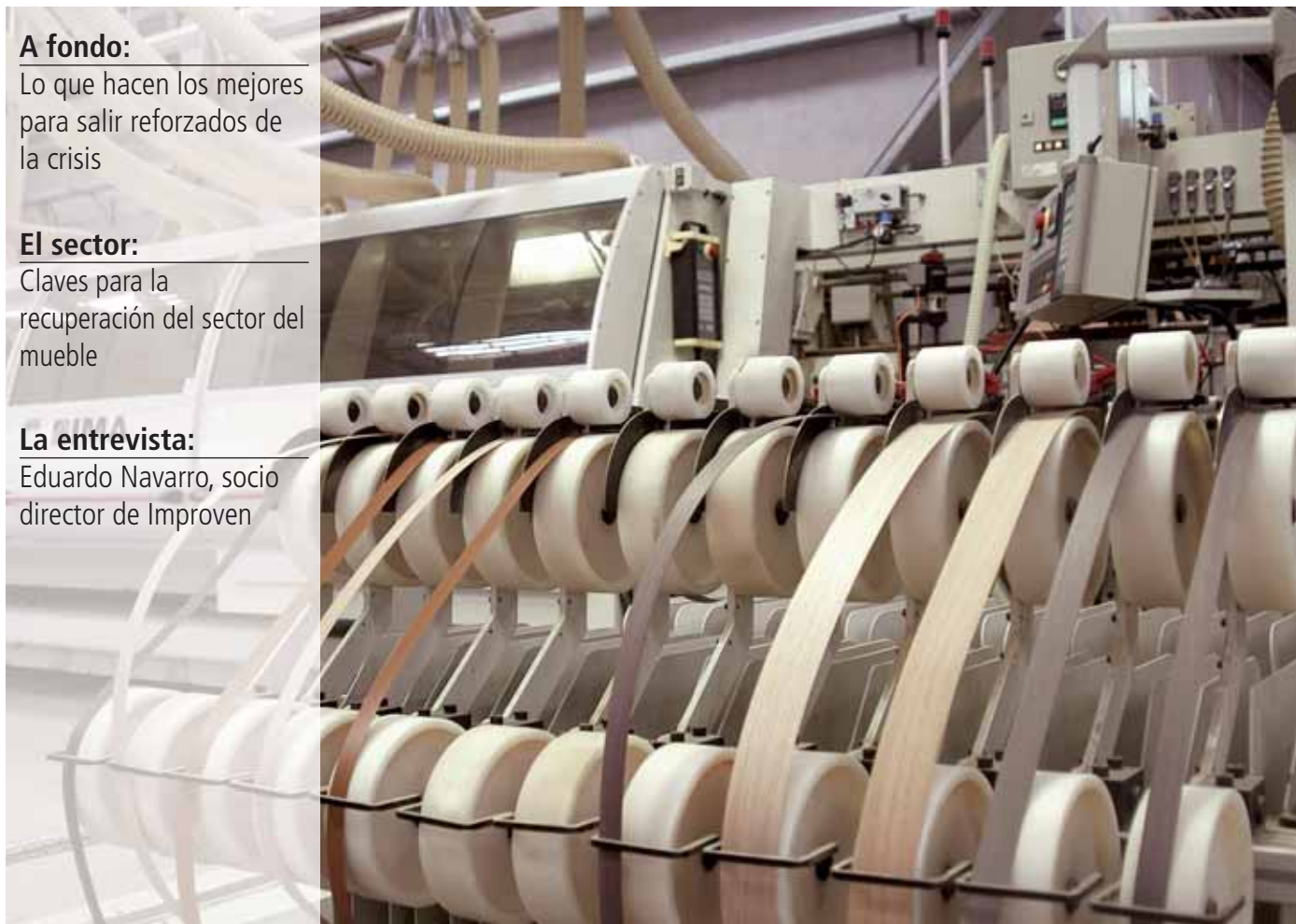
Lo que hacen los mejores para salir reforzados de la crisis

El sector:

Claves para la recuperación del sector del mueble

La entrevista:

Eduardo Navarro, socio director de Improven



¿Cómo pueden ser los próximos meses?

La vuelta de verano tiene un sabor agri dulce en las empresas. El mensaje oficial es que la crisis ha tocado fondo; parece que hay algunos de los países más importantes del mundo que empiezan a salir, la bolsa se comporta mejor, etc. Pero la realidad del día a día de las empresas que tienen la mayoría de su negocio en España es que las ventas y los resultados están siendo muy complicados. La pregunta que se hacen muchos empresarios y directivos es: ¿qué sucederá a corto plazo?, ¿nos preparamos para la salida de la crisis o seguimos reinventando nuestro negocio? En el entorno, la previsión es que los próximos meses van a ser duros en España, debido a que nos enfrentamos al crecimiento del paro y la morosidad de la banca, el sector inmobiliario seguirá sin reactivarse y el consumo sufrirá por el empobrecimiento generalizado. Si le unimos un sentimiento de desconfianza generalizada tanto desde el punto de vista interno como internacional, no parece que la salida de la crisis llegue pronto. Para las empresas, hay noticias buenas y malas. La buena es que, en la mayoría de los sectores, aunque no se esperan buenos resultados a corto plazo, el nivel de incertidumbre es menor. Además, las empresas han avanzado gestionando las tres "c": caja, costes y clientes. ¡Pero aún queda mucho trabajo por hacer! En este sentido, en el día a día de muchas empresas, constatamos que se ha avanzado mucho con los planes de reducción de costes, se ha mejorado un poco en la gestión de la tesorería/caja y, sin embargo, se ha progresado mucho menos en la última "c": los clientes. Ahora debemos volver a reflexionar sobre los orígenes

de nuestros negocios y analizar en profundidad si nuestra propuesta de valor al mercado (los productos y servicios que ofrecemos y cómo los ofrecemos) sigue siendo interesante para nuestros clientes o no.

Por ello, el 2008 debió ser el año de los costes, el 2009 el de la caja y el 2010 va a ser un año en el que, si bien vamos a tener que seguir trabajando costes (desde un ámbito más estratégico) y la caja, debemos enfocar nuestras energías en los clientes.

Nuestra previsión es que los meses venideros van a ser más duros que los anteriores en el día a día de las empresas, debido al desgaste acumulado en los balances y en las cuentas de resultados.

A ese efecto de desgaste, también hay que añadir el impacto que llegará dentro de uno o dos años, cuando se acaben los plazos de carencias de muchas refinanciaciones de deuda y donde se estresará mucho más la situación, ya que habrá muchas compañías que no generarán el suficiente flujo de caja para el repago de la deuda.

Nos vamos a enfrentar a unos meses duros en las empresas. Muchas están a la deriva y deben cambiar absolutamente el planteamiento para volver a encontrar el rumbo y gestionar mejor que los competidores. Se deben explorar las importantes oportunidades que aparecen en la gestión estratégica de costes, la reinención del modelo de negocio, enfocándose a las nuevas necesidades del cliente, y la optimización de la tesorería.

Eduardo Navarro
Socio director de Improven
enavarro@improven.com

Edita
improven

Producción técnica

Proto  TIPO

© de los textos
Sus autores

© de las imágenes
Sus autores

Depósito legal
V-2626-2007

improven

www.improven.com
Telf.: 902 193 989

Paseo de la Alameda, 35 bis, 4.ª planta
46023 **Valencia**
info@improven.com

Orense 25,
7.ª planta
28020 **Madrid**
info@improven.com

► Sumario



4

▲ A fondo 4-6

Según el II Estudio de gestión de crisis de Improven, una de cada cuatro empresas (23,5%) sale reforzada de situaciones complejas, es decir, que mejoraron su posición competitiva durante la crisis.



7

▲ El sector 7-9

El sector del mueble ha sufrido una caída de sus ventas cercana al 50%, que se puede achacar al descenso de la demanda en el ámbito nacional y a la fortaleza del euro que dificulta su competitividad internacional.



10

▲ La entrevista 10-11

Eduardo Navarro, socio director de Improven, desgrana a lo largo su libro *¿Quieres salvar tu empresa?* una serie de premisas para gestionar una empresa en un entorno crítico.

► Apariciones de Improven en los medios

► La Razón 12/11/09

Reestructurar las empresas no es la solución

► Expansión 12/11/09

Más refinanciación y menos ampliación de capital

► Cinco Días 10/11/09

La gestión de las tres ces

► Negocio 03/11/09

Tiempos de crisis, ¿tiempos de oportunidades?

► El País 28/10/09

Preparados, listos... ¿ya?

► Ràdio 9 30/11/09

Entrevista a Eduardo Navarro en "Bon mati"

► Estrategia Empresarial 20/11/09

¿Quieres salvar tu empresa?

► Canal 24/9 12/11/09

Entrevista a Eduardo Navarro en "24/9 Nit"

► El Economista 12/11/09

Todo lo que necesita conocer para salvar su pyme y no sabía a quién preguntar

► Expansión 02/11/09

"El 17% de las empresas debería ir de compras, pero solo lo hace el 6%"

► Canal 9 18/10/2009

Medidas contra la crisis

► Levante-EMV 15/11/2009

Los bancos y las empresas deben ir de la mano

► Las Provincias 08/11/2009

¿Quieres salvar tu empresa?

► Ràdio 9 02/11/09

Entrevista a Eduardo Navarro en "La façana"

► El Economista 31/10/2009

Qué hacen los empresarios que sobreviven con éxito

► Negocio 27/10/2009

Un manual para flotar sobre la crisis

► Cadena Cope Nacional 11/11/2009

Entrevista a Eduardo Navarro en "Bueno es saberlo"

► Radio Intereconomía 24/11/09

Entrevista a Eduardo Navarro en "Cierre de mercados"

► Economía 3 18/11/2009

Eduardo Navarro publica las claves para gestionar en situaciones de crisis

► Expansión 21/10/09

El 35% de las empresas opta por refinanciar sus deudas

► Expansión 13/10/09

Diez cualidades del líder para salir de la crisis



Lo que hacen los mejores para salir reforzados de la crisis

(Artículo basado en el II Estudio de gestión de crisis de Improven)

¿Es posible que existan compañías que, a pesar de la crisis que atraviese su sector, les vaya bien y salgan reforzadas?

¿Cuál es su secreto?, ¿no les afecta la crisis?, ¿o hacen cosas de forma diferente a las demás, lo que les permite salir airosos?

Sistemáticamente, hay empresas que salen fortalecidas de las situaciones complicadas. De hecho, una de las conclusiones más importantes del estudio llevado a cabo por Improven es que casi una de cada cuatro empresas (23,5%) sale reforzada de estas situaciones en el medio-largo plazo, es decir, que mejoraron su posición competitiva durante la crisis. Cuando llega una crisis a un sector, se reduce tanto el tamaño como el número de competidores, por lo que se tiende a un reparto más grande del mercado. En ese proceso, sistemáticamente hay empresas que incrementan la posición que tenían de partida.

Una crisis supone una carrera de fondo para todos los participantes de un sector y fomenta la supervivencia del más apto. Resulta decisivo gestionar mejor que los competidores a fin de salir victoriosos en las redefiniciones sectoriales, y esto hacen los que salen refor-

zados: cambiar el modelo de gestión, aprovechar las oportunidades y liderar correctamente a los equipos, tomando las decisiones oportunas.

Para identificar las diferencias entre unas y otras, se ha llevado a cabo un análisis en ciento ochenta y tres empresas y más de trescientos casos. Las compañías participantes en el estudio, muchas de ellas familiares, son una muestra de sectores emblemáticos de la economía española. Ningún sector supera el 18%.

El objetivo principal del estudio es ver qué medidas toman las empresas e identificar las diferencias entre las que consiguen buenos resultados y las que no. En el gráfico de la página siguiente, podemos comprobar qué medidas adoptan preferentemente las empresas para luchar contra la crisis y por cuáles se decantan las que salen reforzadas.

Lo que hacen los mejores. Principales conclusiones

De la comparativa anterior, son cuatro las conclusiones que queremos destacar:

1.- Para salir reforzado de la crisis, el secreto de los mejores es trabajar en varias líneas de acción. La media de medidas que emplean las empresas se sitúa en un bajo 29%, observándose una clara tendencia de actuación hacia las que más aparecen habitualmente: "Redimensionamiento de estructura y plantillas" y "Reducción de gastos generales". Cuando se analizan las líneas de acción desarrolladas por las compañías que mejor gestionan en tiempos de crisis, llama la atención que trabajan en más líneas de este tipo. Aquí, la tendencia de actuación no se centra en tan solo dos grandes medidas, sino que más del 64% de las firmas se centra en diez:

LAS MEDIDAS MÁS EMPLEADAS % de empresas

Redimensionamiento de estructura y plantillas	84
Ajuste de la capacidad de las ventas	81
Desinversión de Unidades de Negocio no rentables	76
Reducción de gastos generales	75
Refinanciación de deuda	73
Mejora de la gestión de compras	72
Control de caja, rentabilidad y costes	68
Optimización de pagos a proveedores	67
Reducción de stocks	65
Desinversión de activos no estratégicos	64

2.- A corto plazo, para conseguir resultados, hay menor riesgo al actuar en la reducción de costes que en la mejora de las ventas. En la actualidad, solo el 18% de las empresas alcanza los objetivos de resultados globales de sus planes de reestructu-

► A fondo

ración, mientras que casi la mitad cumple los de reducción de costes (49%). Únicamente un 13% cumple con los de incrementos de venta previstos por la incertidumbre de esa medida. Las empresas tienen muchas esperanzas con los resultados que, a corto plazo, se pueden obtener de esta línea de acción y los resultados obtenidos son bajos. Otras medidas tienen un impacto más importante a corto plazo sobre la rentabilidad y la liquidez que la cifra de ventas.

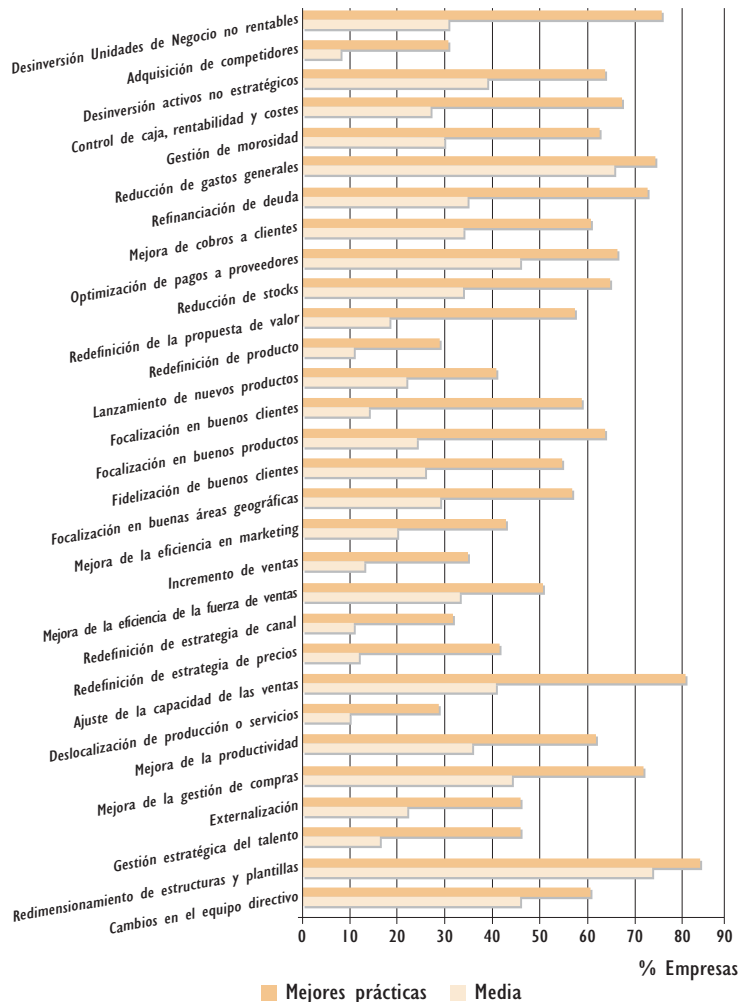
3.- Redimensionar las estructuras y las plantillas es una medida necesaria, pero no suficiente. Tanto los mejores como la media actúan de manera trascendental en dos líneas de acción: "Redimensionamiento de estructura y plantillas" y "Optimización de pagos a proveedores", por lo que podemos concluir que estas medidas, muy comunes, no son las que marcan la diferencia.

4.- El éxito está más relacionado con la velocidad y la calidad de la ejecución del plan, que con la calidad del propio plan. El éxito parece estar más relacionado con la velocidad (27%) y la calidad de la ejecución (23%), que en la misma calidad del plan (13%). En situaciones en las que se degradan con rapidez cuentas de resultados y tesorería, impulsar cambios tomando decisiones y ejecutándolas con rapidez resulta más decisivo que un plan perfecto y minucioso, pero lento en su desarrollo e implantación.

Decálogo de oportunidades estratégicas y operativas

Cuando comparamos las medidas que adoptan los mejores y las ponderamos con

COMPARATIVA DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DE LOS MEJORES CONTRA LA MEDIA



el nivel de consecución de resultados, así como su impacto, llegamos a la conclusión de que las líneas de acción que se deben desarrollar para conseguir salir victorioso de la crisis se pueden resumir en el siguiente "Decálogo de oportunidades estratégicas y operativas":

1. Redefine tu estrategia en función del nuevo entorno ("Desinversión de Unidades de Negocio no rentables"). En tiempos turbulentos, se debe elegir bien hacia dónde se quiere llevar la empresa. Se puede recurrir a herramientas, como la Brújula desarrollada por Improven. En el caso de las empresas



con un buen posicionamiento, puede ser un momento excelente para las adquisiciones.

2. Controla la caja, la rentabilidad y la morosidad. Se debe cambiar el enfoque de cuenta de resultados por el de caja. Saber dónde se encuentra cada euro de la empresa en cuanto a caja y rentabilidad debe ser una prioridad. 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 a fin de evitar sorpresas desagradables.

3. Refinancia la deuda y optimiza el circulante (“Reestructuración de deuda” y “Reducción de *stocks*”). La caja es el rey en tiempos difíciles. De acuerdo con esto, 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 (“Redefinición de la propuesta de valor”). El mundo cambia cuando llega la crisis y, también, lo hacen los clientes y los mercados. Tendencias como el bajo coste, la vuelta a los básicos y el menor poder de las marcas son imparables. Ante estas alteraciones, no hay otra opción que reinventarse y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes a fin de ser competitivos.

5. Focaliza en tus buenos clientes y productos, y abandona el resto. Aunque cueste creerlo, 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 consiguen mejorar. Tras prescindir de los clientes y productos no estratégicos, fidelizar a los buenos 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, si bien no se ha de poner en juego la supervivencia de la empresa haciendo provisiones demasiado optimistas. Además, para optimizar, se ha de trabajar en profundidad los conceptos de organización, productividad, dimensionamiento y control de la fuerza de ventas a fin de conseguir mejorar los resultados.

7. No bajes los precios indiscriminadamente (“Redefinición de la estrategia de precios”). Aunque parezca que bajarlos es lo mejor para no perder ventas y no comprometer la viabilidad de la empresa, es un grave error. Puede llevar a problemas serios porque es un importante destructor de rentabilidad. Se debe analizar en profundidad la percepción de valor de los clientes, los sistemas de costes y la posición de los competidores a fin de definir estrategias de precios con un doble objetivo: vender al mayor precio posible.

8. Produce sólo lo que vendes y mejora la productividad (“Ajuste de la capacidad

de las ventas” y “Redimensionamiento de estructura y plantillas”). Cuando cambian los niveles de ventas, se deben adaptar los recursos al nuevo entorno y optimizar la productividad. Tras haber adecuado los recursos a las ventas, se ha de 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 (“Mejora de la gestión de compras” y “Optimización de pagos a proveedores”). 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 sacar partido de ellas, 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 (“Redimensionamiento de estructura y plantillas”). Los tiempos de crisis siempre llevan asociados cambios organizativos y reestructuración de plantillas que deben realizarse con celeridad, rigor y delicadeza.

En nuestro sitio web www.improven.com puede descargarse gratuitamente el estudio íntegro, así como contactar con nosotros para ampliar cualquier información de su interés.

David Gandia
Gerente de IMPROVEN
dgandia@improven.com

Claves para la recuperación del sector del mueble

Cómo está el sector

El sector del mueble está sufriendo uno de sus peores años. Al desplome en la cifra de negocio cercana al 50% en los últimos meses, se une que no se adivinan signos de recuperación en el corto y medio plazo. Aunque se puede achacar esta situación a la coyuntura económica internacional, la caída de la demanda en el ámbito nacional y la fortaleza del euro, la realidad es que el sector se enfrenta a un problema estructural agravado por la crisis internacional. A pesar del gran consumo de los años 2003 al 2007, la producción de muebles en el ámbito nacional se había estancado por el crecimiento de la importación, principalmente de países asiáticos. Por todos estos factores, el sector del mueble se enfrenta a unos meses en los que tendrá que redefinirse para seguir siendo competitivo.

Identificación del problema sectorial

En España, el sector del mueble está muy atomizado, con multitud de empresas de pequeño tamaño y esta es una desventaja competitiva frente a los competidores internacionales. Como se puede observar en las gráficas siguientes, la problemática reside, además de en su tamaño, en que es una industria de escaso valor añadido, como se refleja en la baja facturación por empleado.

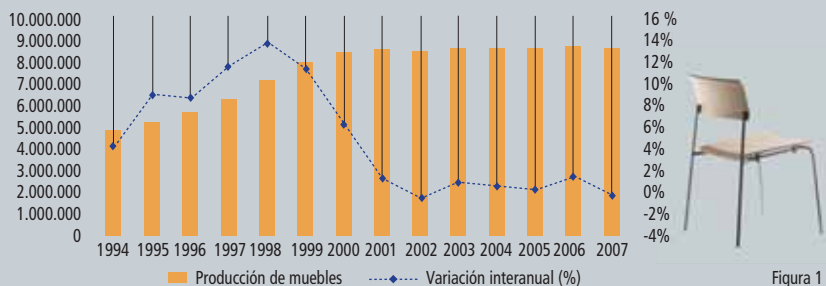
Esto se debe a algunos problemas que se encuentran habitualmente en el sector: la falta de estrategias perfectamente definidas y grandes oportunidades de mejora en la gestión. De hecho, solo el 18% de las empresas consultadas dispone de planes estratégicos, con control y seguimiento de los mismos, y de igual modo, menos del 15% de las firmas

Los Centros de Competitividad e Innovación son una iniciativa, puesta en marcha por Improven en 2006, para convertirla en un referente en materia de gestión empresarial de los principales sectores de nuestro entorno. Facilitan la monitorización de los principales factores clave de gestión de las empresas, mediante la elaboración de una herramienta a modo de barómetro y su comparación con las mejores prácticas empresariales que imperan en el sector de referencia. Estos centros miden el nivel de competitividad de las empresas de un sector, a la vez que les ayudan a definir mejor sus estrategias, ejecutarlas con más eficiencia y conseguir, así, ser más competitivas.

tienen herramientas de gestión adecuadas. Además, también se identifican oportunidades de mejora en la configuración y perfiles de los equipos directivos. Para solucionar esta cuestión, se deberían analizar en profundidad los equipos, incorporando profesionales con experiencia en otras empresas y éxitos contrastados. Además, para conseguir los mejores resultados, se deberían mejorar los planes de recursos humanos, así como implantar la dirección por objetivos.

A los problemas de atomización del sector, se unen los de *marketing* y posicionamiento en la distribución. Muy pocas empresas están presentes en el negocio de la distribución y, de las consultadas, menos del 1% utiliza el sistema de tiendas propias o franquicias. Con este problema y debido a la lejanía con el cliente, se produce un efecto sándwich entre grandes proveedores, grupos de compra y gran distribución.

Evolución del sector

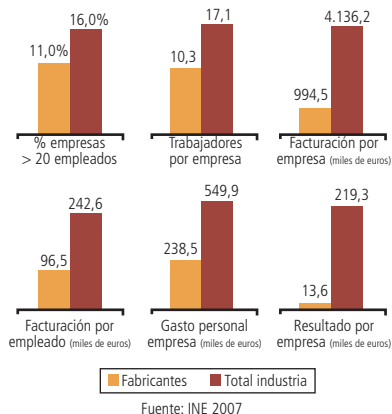


Fuente: AIDIMA

Figura 1

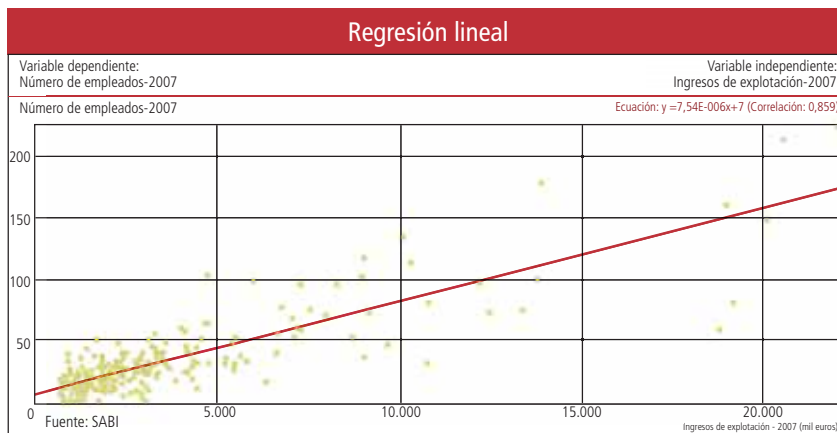


► El sector



En cuanto al conocimiento del negocio, el 86% de las empresas encuestadas no tiene claramente identificadas cuáles son las actividades que les aportan mayor rentabilidad al negocio; es decir, no saben dónde ganan o pierden dinero en el apartado de clientes, productos, procesos y unidades de negocio. El conocimiento detallado del coste es una asignatura pendiente en el sector. La complejidad de las estructuras y las múltiples rutas de fabricación, junto con la falta de recursos informáticos (ERP), lo complican. Por tanto, están dejando de aprovechar oportunidades de redefinición de la cartera de productos o clientes para maximizar la rentabilidad.

Además, aparecen muchas posibilidades en la subcontratación de operaciones, externalizando los procesos que aportan menos valor. Sin embargo, a efectos prácticos, la subcontratación de operaciones se realiza más por un criterio de comodidad o facilidad que por necesidad real o aporte de valor.



También hay oportunidades de mejora en innovación y aplicación de nuevas tecnologías. Los datos revelan que es una asignatura pendiente del sector, pues solo el 12% de las empresas dispone de instalaciones industriales modernas. Esto provoca una reducción de la productividad, elevados costes y bajas rentabilidades. A esta infraestructura tecnológica obsoleta, se une una escasa inversión en nuevas tecnologías e I+D+i.

Ante la situación de caída de ventas y créditos, uno de los mayores riesgos que está corriendo el sector es la falta de liquidez. De hecho, solo el 23% se encuentra en una posición de seguridad financiera.

Nivel de competitividad del sector

Con un 4,7/10 como nivel de competitividad, se identifica un amplio recorrido para la mejora en el conjunto del sector. Por ello, es necesario acometer acciones a fin de seguir siendo competitivos en el nuevo entorno. Tras analizar el impacto de los factores clave y las mejores prácticas, las empresas del sector del mueble necesita-



rían valoraciones por encima de 7,3 para ser competitivas en el entorno actual.

Las mejores prácticas

Tal y como hemos comentado, las oportunidades de mejora en el sector son muy importantes y va a ser preciso acometerlas para asegurar la viabilidad y la competitividad. Tras haber estudiado lo que diferenciaba a los mejores de la media, se identificó que las acciones que deben abordar las empresas del sector para aprovechar las oportunidades son las siguientes:



Gestión de tesorería y balance. En situaciones de crisis, la gestión de tesorería es indispensable para asegurar la viabilidad. Es importante que las empresas tomen conciencia de esto al mismo tiempo que activan un plan de mejoras orientadas a la generación de liquidez (gestión de cobro, optimización de *stocks* y de pagos a proveedores.). Dentro de esta estrategia, hay que afrontar la refinanciación de deuda con las entidades financieras, poniendo las cartas sobre la mesa y adoptando una visión del futuro de la compañía clara y creíble.

Mejora en las herramientas y prácticas de gestión. Sin duda, es una de las tareas pendientes del sector, después de haber visto la situación en las empresas analizadas. Es fundamental mejorar las herramientas de gestión (cuadros de mando, instrumentos financieros, gestión de la producción, etc.), incorporar a los mejores profesionales y desarrollar protocolos de sucesión eficaces.

Externalización de procesos no estratégicos. Las empresas del sector deben subcontratar lo que no aporte valor diferencial a su propuesta de valor al cliente y en las que encuentre proveedores con calidad y servicio fiable. De esta manera, se consigue reducir los gastos fijos y convertirlos en gastos variables con las ventajas de flexibilidad que ello aporta. Asimismo, se hace necesario desarrollar buenas prácticas en el área de compras con profesionales expertos a su frente.

Enfoque al cliente y desarrollo de producto. En el sector, se debe hacer una transacción de ser empresas centradas en la producción a convertirse en compañías dirigidas al cliente. Para ello, se debe analizar con detenimiento las preferencias de los clientes en los distintos mercados, desarrollar productos orientados a sus necesidades y monitorizar su evolución para poder adaptarnos a los cambios. En ese sentido, es preciso crear cultura y metodología de desarrollo de producto en sus fases iniciales, con los pasos previos claros.

Incremento del tamaño de la empresa. Aunque el tamaño en este caso sí importa, no se pueden realizar fusiones y adquisiciones a cualquier precio. No son realistas los procesos de fusión empresarial convencionales a medio plazo. En general, las fusiones serían del tipo:

MALO + MALO = PEOR

La opción más interesante para las empresas que están sorteando la crisis con éxito es adquirir competidores, ya que los precios en la actualidad han bajado mucho frente a los de hace unos pocos años. Con el tamaño de empresa adecuado, las probabilidades de salir con éxito de la crisis aumentan de manera relevante.

Modernización industrial. El sector necesita concienciarse de que lo artesanal no está reñido con lo automático. Modernizar no implica invertir solo en maquinaria. Algunas mejoras de eficiencia productiva pueden suponer muchos puntos en la cuenta de re-

sultados. La flexibilización de las plantillas y la negociación colectiva pueden también permitir una mejor adaptación de la mano de obra al momento actual.

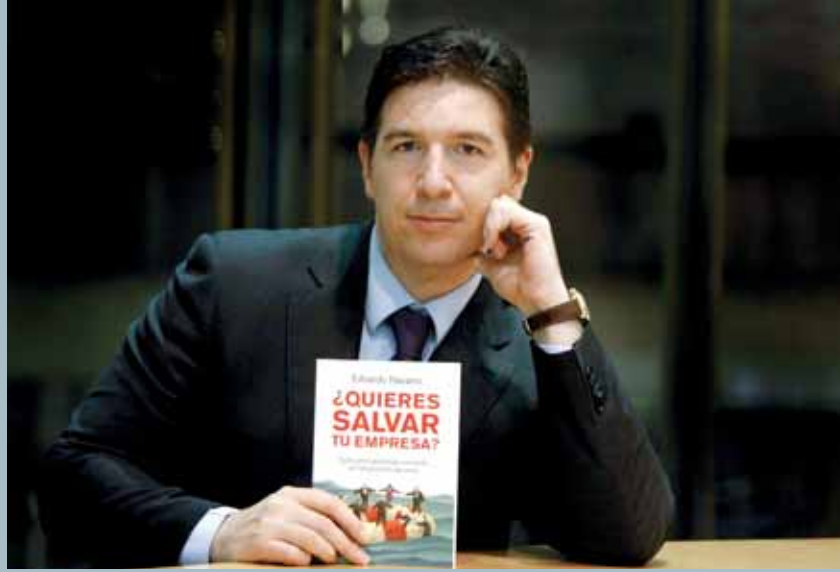
Conclusiones

Los últimos años de fiebre consumista y *boom* inmobiliario han ocultado algunos problemas estructurales del sector que esta crisis está obligando a resolver. La industria del mueble esconde dificultades estructurales internas, características de un sector maduro que aún no ha actualizado sus modelos de gestión. Por ello, se debe reestructurar lo que supondrá una reducción del número de empresas. Como en todos los sectores, existen fuertes desequilibrios en los tamaños y modos de gestión entre unas pocas compañías que destacan y la mayoría, que mimetiza un modelo anticuado condenado a la desaparición. La agilidad en el cambio y la aplicación de prácticas de gestión oportunas serán factores clave para la superación de la situación actual.

Alfredo Bru
Socio de Improven
abru@improven.com

Muestra analizada

Empresas: 50 empresas
Tamaño: facturación entre 5 y 50 millones de euros
Sede: nacional
Segmento: mueble



Eduardo Navarro, socio director de Improven

“En situaciones de crisis, o eres competitivo o estás fuera del mercado”

Eduardo Navarro ha tratado de responder en *¿Quieres salvar tu empresa?*, de una manera amena y sencilla, a las incertidumbres diarias que surgen en la gestión de una empresa en una situación de crisis. El libro, con más de cien casos prácticos es una guía para ser viable en la compleja situación actual. Su autor, además de emprendedor e ingeniero industrial especialista en alta dirección, cuenta con una amplia experiencia en la gestión de crisis. Concretamente, a lo largo de los años, ha trabajado con más de un centenar de empresas que se encontraban en esta situación.

Leyendo su libro, da la sensación de que existe una solución para cada empresa. ¿Esto es cierto realmente?

Mi experiencia me dice que, gestionando co-

orrectamente, casi siempre se consiguen buenos resultados. El problema es que muchas veces o no andamos en la dirección adecuada, o nos damos por vencidos antes de tiempo. Es imprescindible tomar decisiones correctas, ser perseverante y confiar en uno mismo.

A efectos prácticos, lo que está sucediendo en la coyuntura actual es que la tarta del mercado se hace más pequeña. La mayoría de los sectores están cayendo drásticamente y hemos de pelear con nuestros competidores para mantener nuestra posición en el mercado. De hecho, esta redefinición sectorial hace que aparezcan oportunidades. Un estudio de Improven demuestra que el 23,5% de las empresas de cualquier sector saldrá reforzado de la coyuntura actual.

En su estudio afirma que transcurren cerca de veinticuatro meses desde que se detecta la crisis hasta que comienza a actuar. ¿Cómo se puede solucionar esta “timidez” empresarial?

El efecto avestruz es una trampa emocional en la que se entra habitualmente en tiempos de crisis. Consiste en no querer afrontar la realidad y se da en todas las facetas de la vida. La mayoría de los empresarios proviene de una historia de éxito, ha partido de la nada y ha ido creciendo con el paso del tiempo. De pronto, cuando llega la crisis y cambian los resultados, nos cuesta mucho entender la nueva realidad y asumirla. Esto genera cierta parálisis y puede acabar generando problemas serios.

¿Cuáles serían las claves que debería detectar el empresario o el directivo para comenzar a actuar?

Los dos tipos de crisis más claras son la de resultados y la de caja/tesorería, aunque también hay de otros tipos, como estratégicas y operativas. Para identificar con prontitud cualquier tipo de crisis, se debe contar con un Cuadro de Mando que nos advierta de la situación y nos permita actuar con celeridad. Por ello, se debería tener presente una serie de variables a fin de chequear su empresa, como son la caída de las ventas, la satisfacción del cliente, la rentabilidad, el incremento de la morosidad o el descenso de precios, entre otras.

De hecho, en el caso concreto de la tesorería, se debe tener especial cuidado porque es la gasolina de las empresas y, sin ella, el coche no funciona. De esta manera, puede darse el caso de que la empresa arroje un resultado positivo,

pero no tenga caja para hacer frente a los pagos más inmediatos.

Desde mi libro, invito a los empresarios y directivos a enfrentarse a la realidad y adaptarse tanto al cambio como a las nuevas condiciones del mercado. La crisis no es ni buena ni mala, el dilema es que el mundo cambia y hay que amoldarse. Todos jugamos el mismo partido, tanto el empresario como su competidor, con lo cual lo importante es saber gestionar mejor que el de al lado.

¿Quién debería liderar el cambio en una empresa?

Aconsejamos a nuestros clientes que formen un equipo mixto, compuesto por algunos de sus directivos y dos o tres figuras externas. Los primeros aportan sus conocimientos sobre la empresa y los otros, su experiencia en situaciones complicadas.

Menciona también que ahora es el momento de buscar estrategias de éxito. ¿Esto no debería ser una constante en la historia de la empresa?

Sí, pero la realidad es que, en los tiempos de bonanza, siempre nos acomodamos más. Una de las buenas noticias de la crisis es que agudiza el ingenio, hay más oportunidades para la innovación. Cuando se gana mucho dinero, no se suelen desarrollar nuevas estrategias, mientras que en la coyuntura actual o eres competitivo, o estás fuera del mercado. Una de las lecciones de la crisis que deberíamos recordar siempre es la innovación continua para hacer las empresas más competitivas.

¿Todas las compañías tienen identificado su core business?

En el libro, hablo del concepto de la “vanidad de las ventas”. En tiempos de bonanza muchos empresarios han abordado negocios que no conocían y que les han acarreado pérdidas. Ahora es el momento de deshacer aventuras. Para identificar el *core business*, el empresario debe tener en cuenta qué es lo que valoran sus clientes y dónde obtiene rentabilidad. Para ello, debemos trocear la empresa en unidades de negocio e identificar la percepción de valor en cada una de ellas. En paralelo, se debe revisar el sistema de costes a fin de conocer exactamente dónde se genera la rentabilidad. Con toda esa información, la toma de decisiones es relativamente sencilla, aunque emocionalmente complicada.

“Se consiguen mejores resultados vendiendo a menos y mejores clientes”. ¿No sería más importante contar con un mercado muy diversificado?

En muchas ocasiones, las empresas no conocen con exactitud cuáles son las unidades de negocio, clientes y productos que les generan rentabilidad y, por tanto, la viabilidad. Cuando cambia la coyuntura, la empresa debería focalizar en su *core business*, es decir, replegar velas y salir de negocios no rentables, asumiendo el riesgo de estar concentrado en uno conocido. Eso es mucho menos arriesgado que diversificar y entrar a negocios y productos donde no es competitivo.

¿Las empresas españolas tradicionalmente exportadoras están aguantando mejor la crisis que las que se han centrado en el mercado español?

Muchísimo mejor; todas aquellas que vendan a

países que están empezando a salir de la crisis, como Francia, Alemania y EE. UU., tendrán mejores resultados de ventas a corto plazo. El problema lo tienen las que se han centrado en el mercado doméstico, ya que la crisis en España es más profunda que en otras zonas. Pero este no es el momento de empezar la internacionalización. Esto es algo que se debería haber hecho hace tiempo y ahora es tarde para empezar si ha cogido con el pie cambiado.

Los tiempos de crisis constituyen el mejor momento para comprar o invertir si tenemos un buen posicionamiento en el mercado. ¿Pueden ser buenos para el nacimiento de nuevas empresas?

Es una buena ocasión para hacer adquisiciones de competidores porque los precios están mucho más bajos. Prácticamente los precios de la actualidad son la mitad que hace dos o tres años, con lo que aparecen oportunidades muy interesantes.

Por contra, es complicado lanzarse a emprender porque los emprendedores se enfrentan a dos problemas: financiación y mercado.

¿Cuáles serían las claves para salir de la desaceleración?

Además de los dos decálogos que aparecen en el libro, sería imprescindible centrarse en las tres “c”: caja, costes y clientes. Este año hemos tenido mucha obsesión con los costes, pero poca con la caja y los clientes. El 2010 va a ser un año de mucha inquietud por la caja y de repensar la propuesta de valor a los clientes. Los empresarios y directivos deben asumir la nueva realidad y tomar decisiones para adaptarse a la misma.

SU EMPRESA **SOBREVIVIRÁ** A LA CRISIS

Superar la crisis es sólo cuestión de tomar las medidas adecuadas, en el momento adecuado y de la forma adecuada. Por eso, si piensa realizar cambios importantes en su empresa, cuente con nosotros.

Porque comprendemos muy bien este escenario y, de la misma forma que lo hemos hecho con otras muchas compañías, podemos ayudarle a atravesar esta situación de incertidumbre.

improven | **10**
años