MEDIDAS PARA AFRONTAR LA CRISIS

Luis Navarro Baquero, Navarro Consultores

Para conseguir "seguir estando" cuando acabe la crisis lo único que no se puede hacer es no hacer nada. Hay que coger el toro por los cuernos y tomar decisiones. Sin embargo, para no tomar estas medidas a la ligera debemos, en primer lugar, saber en qué nos está afectando la crisis a través de un análisis de la situación real de la empresa. Este análisis nos llevará a un segundo paso en el que tendremos que realizar un diagnóstico de los problemas internos, es decir, cuáles son las razones internas que provocan que la crisis nos afecte. Por último, habrá que implantar una serie de acciones o un tratamiento a corto plazo para contrarrestar o eliminar esos problemas.

Análisis de la situación real de la empresa

La crisis económica se manifiesta en las empresas en alguna de estas tres situaciones o en la combinación de varias de ellas:

+ La empresa no vende, o está vendiendo menos
+ La empresa no gana dinero o su rentabilidad ha bajado demasiado
+ La empresa no tiene ni dinero ni más capacidad crediticia

Sin embargo, el motivo definitivo por el que una empresa cierra es siempre porque se le acaba el dinero y/o su capacidad crediticia (mientras que haya dinero, si se quiere, se puede continuar incluso con menos rentabilidad y/o con menos ventas); pero la bajada de las ventas y la baja rentabilidad pronto llevan a que el dinero se acabe si no se toman medidas, por lo que sigue siendo cierto que la base de la supervivencia está en la tesorería. Lo primero que hay que hacer cuando entramos en crisis es ser capaces de verla, de aceptarla. Aceptar que las cosas nos están yendo mal no es reconocer que hemos fracasado como directivos; al revés, es el primer paso en el camino para una solución que todo el mundo está esperando que lideremos nosotros. Además, la rapidez, la anticipación van a ser elementos importantes para la solución de los problemas y la superación de la crisis. Un análisis temprano de la situación, un diagnóstico valiente de los problemas, la determinación rápida de las posibles medidas a tomar y la correspondiente decisión y puesta en práctica de las mismas van a ser factores clave en el éxito.

Una vez aceptado que tenemos problemas lo que tenemos que hacer es analizar cuál o cuáles de las tres situaciones que hemos nombrado más arriba nos están ocurriendo, para luego poder buscar y encontrar los porqués de cada una de ellas. El trabajo de determinar cuál o cuáles de las tres situaciones problemáticas se dan (análisis de la situación) se debe hacer con datos reales y objetivos.

Proponemos analizar los números justos, no demasiados. De todos es sabido que dirigir supone o implica tomar decisiones con datos que siempre hubieran podido ser más completos. Tan equivocado y arriesgado es tomar decisiones guiados sólo por la intuición, como pretender tenerlo todo analizado y más que documentado, cayendo en la parálisis, en una actitud que suele esconder el miedo a la acción, para no tomar decisiones valientes y eficaces que pueden parecer drásticas e impopulares. La cuenta de resultados real de los tres últimos años, los balances, la evolución de las ventas por zonas, por productos y por vendedor, el desglose de los costes y de los gastos serán documentos necesarios y probablemente más que suficientes que deberán ser la base de este primer análisis.

Diagnóstico de los problemas internos

Esta fase consiste en buscar los problemas internos de nuestra empresa que están permitiendo que la crisis nos afecte, provocando que nuestra empresa se vea inmersa en alguna o varias de las tres situaciones problemáticas a las que ya hemos aludido. Para esta fase, es recomendable que la búsqueda de las causas siga el método de buscar la causa interna hasta llegar a la causa última.

Una información veraz y objetiva nos ayudará a encontrar esas causas últimas que son, en definitiva, sobre las que deberemos actuar. Utilizaremos también la documentación antes señalada, y a partir de ella llevaremos a cabo entrevistas y conversaciones con los directivos y personas que, por sus funciones en la empresa, pueden aportar datos, ideas y opiniones sobre la situación creada, sus antecedentes y las particularidades de la empresa.

Es particularmente difícil ser objetivo buscando causas a la situación creada, sobre todo teniendo en cuenta que seguramente la dirección es, sin saberlo, la directa o indirectamente responsable de todas ellas. Es imprescindible no caer en tópicos a la hora de enumerar las causas y no negarse a ver las causas concretas porque no nos gusten o porque no nos atrevamos a solucionarlas. Cuando se busca información, lo que se debe buscar y encontrar son datos que nos expliquen lo que pasa y nos permitan tomar decisiones para solucionarlo y no buscar datos parciales que nos den la razón en lo que nos gusta creer y nos avalen en las decisiones que de antemano ya teníamos decidido tomar. Es imprescindible acometer esta tarea con mucha objetividad y sin prejuicios.

Si las causas últimas encontradas son varias habrá que priorizarlas en función del grado de participación negativa que cada una de ellas está teniendo en la creación, mantenimiento o agravación de nuestros problemas y con esa misma prioridad habrá que intentar neutralizarlas, si es posible. Determinar las causas últimas es fundamental porque supone encontrar las líneas de acción en las que habrá que trabajar para sortear la crisis.

Tratamiento a corto plazo para contrarrestar o eliminar esos problemas

Una vez detectadas las causas últimas que nos están provocando nuestra situación conflictiva lo que hay que hacer es decidir y aplicar aquellas acciones correctoras que nos lleven a la eliminación total o parcial de las causas. Estas acciones tienen que tener las siguientes características:

+ Tienen que ser de resultado inmediato. La mentalidad por el corto plazo es imprescindible para salir de las crisis
+ El coste de implantación tiene que ser muy bajo, en todo caso inferior al rendimiento esperable
+ El plazo y el coste son directamente proporcionales a la seguridad del retorno esperado, o a la importancia cuantitativa del mismo

Para tomar medidas concretas contra la crisis hay que partir de la base de que las crisis requieren soluciones definitivas, urgentes, profundas y casi siempre dolorosas. Aquéllos que casi nunca cambian nada esperando que la recuperación venga sola, tienen todas las probabilidades de fracasar.

La parte positiva es que, cuando la crisis acaba, los que permanecen, los que han resistido, siempre salen fortalecidos. En primer lugar, porque se ha conseguido permanecer cuando otros muchos se han quedado en el camino, con lo que la oferta de nuestros competidores se ha reducido al tiempo que el fin de la crisis hará crecer la demanda. Y, en segundo lugar, porque las medidas que tomamos obligados por la crisis, nos seguirán siendo útiles en tiempos de normalidad, particularmente aquéllas que tomamos para mejorar la circulación de la información interna y el contacto de los altos directivos con el mercado. Las acciones a emprender no se pueden exponer de modo genérico, sino que son específicas para cada empresa en función de su situación, su problemática real, sus circunstancias y sus posibilidades; serán, pues, fruto del análisis y del diagnóstico previo en cada empresa.

Como resumen, queremos decir que es necesario actuar, no importa el sacrificio que haya que hacer ya que nos estamos jugando la empresa. Debemos dejarnos aconsejar por expertos, porque cuatro ojos ven más que dos; porque la mirada externa siempre es más objetiva; porque es muy difícil que uno mismo pueda hacer el ejercicio de reconocimiento de problemas tan duro como el que hay que hacer.

Estamos en crisis. Nosotros no la hemos provocado, pero estamos en ella. Puede que no entendamos las causas, pero sí que notamos las consecuencias. Sobrevivir es nuestra responsabilidad. No podemos permanecer pasivos. No podemos esperar a que los problemas se solucionen solos. Veamos la crisis como una oportunidad de mejora. Nuestras empresas sólo seguirán estando después de la crisis si cada uno de nosotros se pone a trabajar... ya.