

Publicado el domingo 11 de julio de 2010 en El Chat del suplemento Mi Empresa del Diario el Comercio.

Reestructuración de empresas

Guillermo Solano Carranza – Profesor PAD

Nuestro especialista dice que una empresa estará mejor preparada para enfrentar la crisis si en tiempos de no crisis los directivos realmente entienden las variables críticas del negocio: sector, estrategia, capacidades necesarias para mantener su ventaja, modelo de negocio. Es importante que todo gerente entienda cómo se genera el dinero.

FRANCISCO:

¿Cuándo es el momento de reestructurar una empresa?

GUILLERMO SOLANO:

La mayoría se da cuenta cuando no puede cumplir con el pago de sus obligaciones: deudas o planillas.

ERNESTO:

¿Y qué es lo primero que se debe hacer en esos casos?

GUILLERMO SOLANO:

Ante una situación de crisis, lo primero es determinar cuánto tiempo queda, me refiero a ver cómo está el flujo de caja: la situación de liquidez de la empresa.

MODERADOR:

¿Es posible preverlo?

GUILLERMO SOLANO:

Lo ideal para anticiparse a estas situaciones es identificar las verdaderas causas, hay que diagnosticar los principales problemas. De lo contrario, la

situación se va agravando y al estar en el día a día, un gerente puede perder la perspectiva e ir entrando en crisis.

ERNESTO:

Cuando uno se da cuenta de que la situación es crítica, ¿cuánto tiempo puede tomarse en intentar sacar adelante la empresa? ¿Y qué es lo más urgente?

GUILLERMO SOLANO:

En una situación de crisis lo más importante es hacer el diagnóstico rápidamente, máximo en una semana. La persona que reestructura debe conocer muy bien el sector en donde se encuentra la empresa, para poder hacer el diagnóstico de su posición competitiva y ver las alternativas más efectivas para salir de ella. Lo segundo, es ganar confianza de las entidades bancarias y para eso hay que mostrar signos de que el control financiero en la empresa será efectivo. Que el enfoque estratégico (productos y mercados) será el adecuado para garantizar la proyección de ventas. El equipo directivo tendrá que definir el enfoque del negocio y un plan operativo para generar liquidez en la empresa. Si bien es importante mirar el largo plazo (para lo cual un plan estratégico sería lo adecuado), en estos casos hay que asegurar la supervivencia en el corto plazo.

CAROLA:

Sin embargo uno de los problemas más frecuentes, es que en épocas de crisis la competencia nos obliga a bajar precios para sobrevivir en el mercado. ¿Qué estrategia sería la más conveniente para afrontar esta situación? ¿Bajar de por sí los precios es muestra de que deberíamos entrar en un proceso de reestructuración?

GUILLERMO SOLANO:

En realidad, todos los segmentos de clientes automáticamente descienden a buscar productos mas económicos. Esto hace que las empresas tengan que modificar su propuesta de valor para no perder participación. La estrategia a implementar va a depender de la situación del sector en ese momento y de las

capacidades que tenga la empresa. En la última crisis, muchas empresas, al contrario de lo que uno podría pensar, han lanzado productos y les ha ido muy bien.

CAROLA:

Entonces, mi estrategia ya no apuntaría tanto al precio, sino en buscar mi propuesta de valor y diferenciarme.

GUILLERMO SOLANO:

Uno de los puntos claves para salir de una situación de crisis es que los directivos de la empresa conozcan su modelo de negocio, es decir, cómo cada una de las actividades y operaciones que se realizan en la empresa hacen que se genere la rentabilidad.

ALFITO:

En tiempo de crisis, donde se reduce personal, ¿cómo una organización puede reestructurarse?

GUILLERMO SOLANO:

Por lo general, los gerentes, ante una crisis, su primera reacción es despedir personal. Mi recomendación es que antes de tomar decisiones sobre reducción del personal hay que realizar un análisis profundo de los costos de la empresa a fin de identificar cuáles son los más relevantes y sensibles al proceso productivo. Muchas veces despedir personal te quita competitividad para enfrentar una época de crisis y no llega a resolver el problema.

FRANCISCO:

Podría compartir algunas tácticas para potenciar el liderazgo en la empresa. Creo que el punto de partida para evitar cualquier tipo de crisis es que la empresa dependa de la visión del gerente y de su liderazgo.

GUILLERMO SOLANO:

El liderazgo es fundamental en cualquier momento de la organización, tanto en crisis como libre de ella. ¿Cómo cultivarlo? Profesionalizando a los directivos, asignando personas de mayor experiencia que puedan servir de coach natural para que formen la línea de sucesión de la empresa que asegure la competitividad de la misma.