

II Estudio sobre Gestión de crisis



improven

Gestionando en el nuevo entorno
Consejos prácticos

Noviembre 2009

Edita **improven**

Producción técnica Proto  TIPO

© de los textos: **Improven, 2009**

© de las imágenes: **Sus autores**

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro modo, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de sus titulares.



1. CARTA DEL PRESIDENTE	4
2. OBJETIVOS Y PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	5
3. TIEMPOS DE CRISIS, ¿TIEMPOS DE OPORTUNIDADES?	6
4. LAS LECCIONES DE LOS MEJORES DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	7
5. EL AJUSTE DE LOS RECURSOS Y DE LA CAPACIDAD AL NIVEL DE VENTAS	13
6. LA REFINANCIACIÓN DE LA DEUDA	15
7. LA IMPLANTACIÓN. ERRORES, MEJORES PRÁCTICAS Y METODOLOGÍA	18
8. SOBRE IMPROVEN	22

► Carta del presidente

Estimado amigo:

Tras el gran éxito de la anterior edición del *Estudio sobre gestión de crisis*, que fue el más importante y temprano hecho en España, es un placer para mí presentarte esta segunda edición que actualiza y complementa muchos de los datos obtenidos, y que tiene como objetivo principal identificar las prácticas de las empresas que mejor gestionan en situaciones de crisis. Esta edición la hemos llamado *Gestionando en el entorno actual* porque entendemos que el paradigma ha cambiado y que, en la actualidad, nos enfrentamos a una nueva situación que se va a prolongar durante mucho tiempo, por lo que conviene redefinir nuestros modelos de gestión para seguir siendo competitivos.

La creencia popular es que este nuevo entorno, que podríamos llamar crisis, es una mala noticia para todas las empresas. Sin embargo, la realidad es distinta. Sistemáticamente hay empresas que salen fortalecidas de situaciones complicadas. De hecho, una de las conclusiones más importantes del estudio es que un 23,5% de ellas salen reforzadas en estas situaciones. ¿Cuál es su secreto? 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, llegando a la conclusión de que las diferencias residen en actuar en las líneas de acción que denominamos "Decálogo de oportunidades estratégicas y operativas":

1. Redefine tu estrategia en función del nuevo entorno.
2. Controla la caja, la rentabilidad y la morosidad.
3. Refinancia la deuda y optimiza el circulante.
4. Innova ante las nuevas necesidades de tus clientes.
5. Focaliza en tus buenos clientes y productos, y abandona el resto.
6. Vender es clave, pero minimiza riesgos y costes.
7. No bajes los precios indiscriminadamente.
8. Produce sólo lo que vendes y mejora la productividad.
9. Aprovecha las infinitas posibilidades de la gestión de compras.
10. Rediseña la organización, fideliza el talento y toma decisiones.



Además, en esta edición del estudio se hace especial énfasis en dos de las líneas de acción más importantes en estos momentos: la refinanciación y el ajuste de los recursos a las ventas. En cuanto a la refinanciación, se desarrolla un análisis de las empresas que la acometen y que la resuelven con éxito, así como las herramientas que emplean. También aparece un apartado sobre el ajuste de los recursos y la capacidad a las ventas, porque es una medida que sistemáticamente se emplea en las mejores prácticas y que tiene un gran impacto sobre la rentabilidad y la tesorería. Se desarrolla un decálogo para llevar a cabo el proceso de reestructuración de una manera óptima, minimizando el impacto negativo en la organización.

Tras todo ello, se hace hincapié en los conceptos de implantación y gestión del cambio, dado que es crítico que todas las ideas y planes de acción se conviertan en realidad. Se explica la metodología para transformar la empresa, así como las actitudes necesarias en los líderes para conseguir el éxito en estas situaciones.

Me gustaría recomendarte que leas este trabajo pensando que se trata de una herramienta que puede ayudarte a gestionar con éxito tu empresa en el nuevo entorno. Para ello, al final de cada apartado, te sugiero que le dediques unos minutos a reflexionar sobre el impacto que cada tema tratado puede tener en TU empresa, con el fin de desarrollar un plan de trabajo para aprovechar las oportunidades.

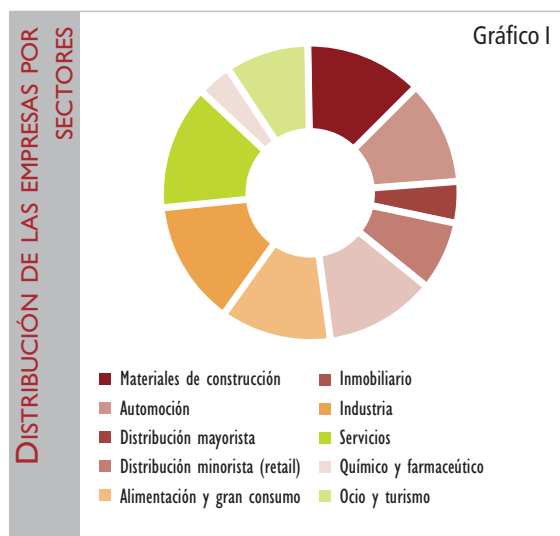
¡Manos a la obra!

Eduardo Navarro

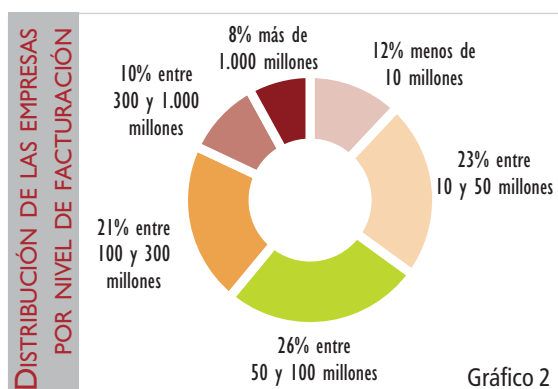
Objetivos y presentación del estudio

Si el anterior estudio fue el mayor y más temprano realizado sobre gestión de crisis, esta edición profundiza en los temas estudiados, mientras amplía el tamaño de la muestra analizada. Se han tratado en profundidad, entrevistado altos directivos y analizado prácticas de gestión de ciento ochenta y tres empresas representativas del tejido empresarial español. Además, se ha empleado la experiencia del equipo de Improven en más de trescientos casos.

Las compañías participantes en el estudio son una muestra de sectores emblemáticos de la economía española: industria, servicios, distribución minorista y mayorista, alimentación, automoción, ocio y turismo, inmobiliario y materiales de construcción (Ver Gráfico 1). Para no distorsionar los resultados y con el fin de que sean plenamente representativos de distintas realidades sectoriales, ningún sector supera el 18%.



Por niveles de facturación, (Ver Gráfico 2) las empresas quedan organizadas en seis grupos: el 12% menos de 10 millones, el 23% entre 10 y 50 millones, el 26% entre 50 y 100 millones, el 21% entre 100 y 300 millones, el 10% entre 300 y 1.000 millones y el 8% con tamaño superior a 1.000 millones de euros.



El objetivo principal del estudio es identificar y definir cuáles son las mejores prácticas para salir reforzado de la crisis, estudiando las empresas que mejor gestionan en estas situaciones

En cuanto al carácter de las empresas, al igual que el tejido empresarial español, una parte muy importante de la muestra (81%) son compañías familiares y un 19% son no familiares, principalmente multinacionales.

Una parte muy importante de la muestra (81%) son empresas familiares, y el 19% restante son multinacionales

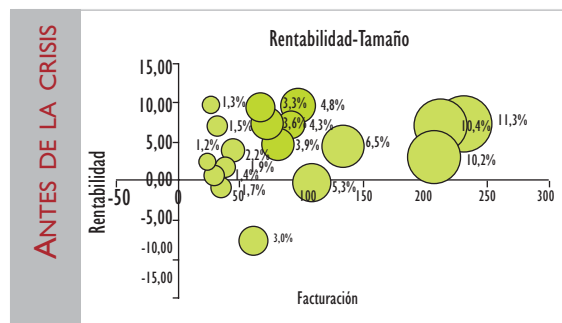
En cuanto a la estructura del informe, este documento consta de cinco partes. En la primera, se desarrolla por qué, en contra del pensamiento generalizado, la crisis es una oportunidad. En la segunda parte, se identifican las prácticas de los mejores desde el punto de vista estratégico y operativo (el "Decálogo de oportunidades estratégicas y operativas"), que se han demostrado exitosas en las distintas áreas de la empresa. Después, hay dos apartados relacionados con la adecuación de los recursos a las ventas y el proceso de refinanciación de deuda. El informe acaba con un apartado sobre la implantación y las lecciones prácticas para los líderes en situaciones de cambio (el "Decálogo de las actitudes del buen líder"), donde se desarrollan los conceptos de cómo conseguir implantar las líneas de acción en la empresa.

► Tiempos de crisis, ¿tiempos de oportunidades?

Habitualmente se comenta que la crisis es una oportunidad pero pocas veces con una base científica para demostrarlo. Para estudiar este fenómeno, en Improven hemos desarrollado este trabajo de investigación estudiando el comportamiento de multitud de empresas: su posición competitiva, sus prácticas y sus resultados a lo largo de los años en los que hubo varias crisis tanto sectoriales como generales.

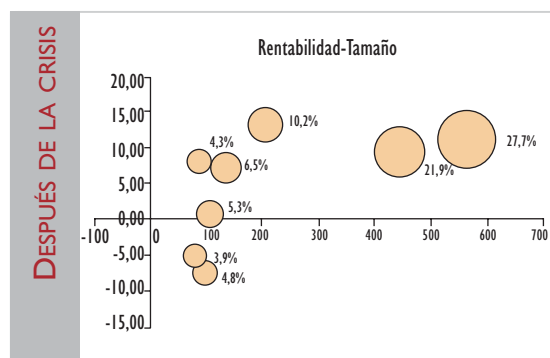
La conclusión ha sido contundente: Un 23,5% de las empresas estudiadas salieron reforzadas en el medio-largo plazo, es decir, que mejoraron su posición competitiva durante la crisis. Este dato es muy importante porque no quiere decir que el 23,5% hayan sobrevivido en la crisis, sino que salieron reforzadas de ella. Este dato invita al optimismo y a recordar a las empresas que deben centrarse en mejorar cada día para aprovechar esta oportunidad.

La explicación por la que sucede esto es porque cuando llega la crisis, habitualmente los sectores se reducen tanto en tamaño como en número de competidores, por lo que se tiende a un reparto más grande del mercado. Para ilustrar este argumento con un ejemplo de un sector concreto, se realizó un estudio de un subsector de alimentación que atravesó una importante crisis. Se trataba de un sector atomizado con una facturación total de 2.306 millones de euros y compuesto por 72 empresas, de las que cinco se encontraban por encima de los 100 millones de euros de facturación, concentrando el 44% de la cuota de mercado:



Tras unos años de crisis, el tamaño del sector disminuyó un 22%, y el número de sus empresas pasó de 72 a tan solo 31, desapareciendo el 57%. Se produjeron muchos cierres, y algunas adquisiciones por parte de los líderes del sector, con

lo que prácticamente el 60% de la cuota quedó concentrada en tres empresas:



Si se gestiona bien, claramente, la crisis es una oportunidad: Un 23,5% de las empresas estudiadas salieron reforzadas de la crisis

El líder del sector pasó de facturar 230 millones con una rentabilidad sobre ventas del 7,3% a facturar 564 millones con una rentabilidad del 11,2%. Al mismo tiempo, la rentabilidad media de las cinco empresas más grandes pasó del 4,31 al 8,3%. Este es un caso real que ilustra claramente el concepto que estamos destacando entre las conclusiones de este estudio. Cualquier crisis supone una carrera de fondo para todos los participantes de un sector y fomenta la supervivencia del más apto: el más rápido, el más preparado, el que más esfuerzo hace para sobrevivir y salir adelante. Para ello, resulta decisivo gestionar mejor que los competidores a fin de salir victoriosos en las redefiniciones sectoriales.

Las lecciones de los mejores desde el punto de vista estratégico y operativo ◀

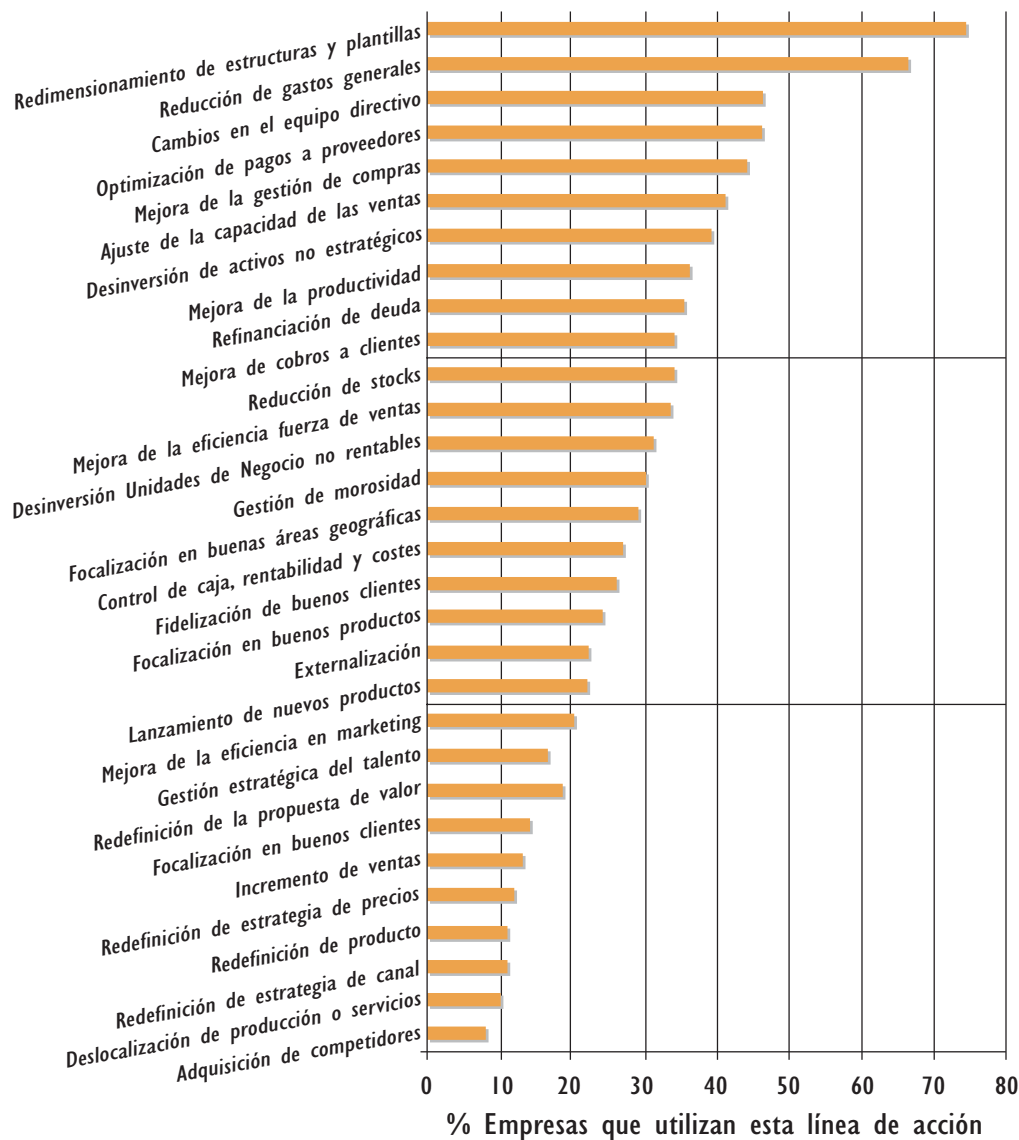
Cuando cambia el ciclo, las empresas toman medidas para asegurar su viabilidad y competitividad. De hecho, un 93% de las empresas han afrontado procesos de reestructuración de algún tipo.

Por ello, el objetivo principal de este estudio es estudiar qué medidas toman las empresas e identificar las dife-

rencias entre las que consiguen buenos resultados y las que no.

El primer paso fue la identificación de treinta líneas de acción que habitualmente emplean las empresas para mejorar la rentabilidad y la liquidez, analizando qué porcentaje de las mismas incluían esas medidas en sus planes de acción:

ACCIONES ADOPTADAS HABITUALMENTE EN TIEMPOS DE CRISIS





De este análisis, el elemento más destacable es que la mayoría de empresas se enfoca relativamente en pocas líneas de acción. Las diez medidas más empleadas y sus respectivos porcentajes son:

LAS MEDIDAS MÁS EMPLEADAS	% DE EMPRESAS
Redimensionamiento de estructura y plantillas	74
Reducción de gastos generales	66
Optimización de pagos a proveedores	46
Cambios en el equipo directivo	46
Mejora de la gestión de compras	44
Ajuste de la capacidad de ventas	41
Desinversión de activos no estratégicos	39
Mejora de la productividad	36
Refinanciación de deuda	35
Reducción de stocks	34

Es destacable que de media, las empresas acometen pocas líneas de acción (29%) y la mayoría de las empresas sólo trabajan en dos de las medidas

De hecho, la media de medidas que emplean las empresas se sitúa en un bajo 29%. Se observa una clara tendencia de actuación en dos grandes medidas que son las que más aparecen habitualmente:

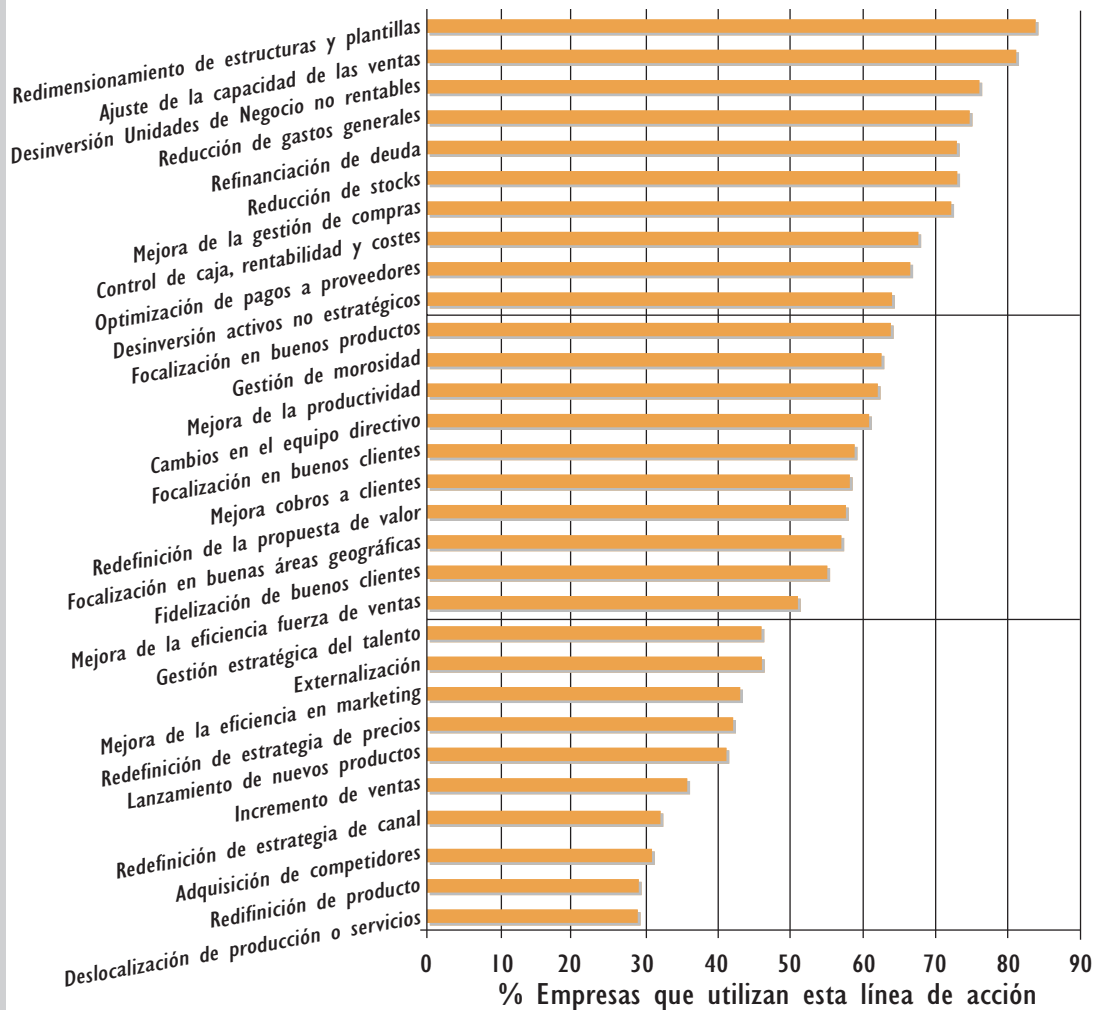
“Redimensionamiento de estructura y plantillas” (74%)

“Reducción de gastos generales” (66%)

Como veremos posteriormente, estas dos medidas no son las más decisivas para salir victoriosos. Además, hemos de tener en cuenta que el éxito de los planes de acción es relativamente bajo en la media de las empresas. En la actualidad, solo el 18% de las empresas alcanza los objetivos de resultados globales de sus planes de reestructuración, mientras que casi la mitad cumple los objetivos de reducción de costes (49%). Sin embargo, únicamente un 13% cumple con los objetivos de incrementos de venta previstos por la incertidumbre de esa medida. La conclusión práctica es que, a corto plazo, si se quiere conseguir resultados tangibles, tiene menores riesgos actuar en la reducción de costes que en la mejora de las ventas.

En tiempos de crisis, tiene menores riesgos actuar en la reducción de costes que en la mejora de ventas

Vistas las medidas que habitualmente se emplean por parte de las empresas para luchar contra los efectos negativos de la crisis en sus organizaciones, pasamos a analizar las medidas que adoptan las empresas que han salido reforzadas de la crisis y los porcentajes de las organizaciones que las empleaban:



Cuando se analizan las líneas de acción desarrolladas por las empresas que mejor gestionan en tiempos de crisis, llama la atención que trabajan en más líneas de acción, aunque lo hacen en fases escaladas, definiendo perfecta-

mente las prioridades. Aquí, la tendencia de actuación no se centra en tan solo dos grandes medidas, sino, como se muestra a continuación, más del 64% de las empresas se centra en diez medidas:

LAS MEDIDAS MÁS EMPLEADAS

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

A continuación se muestra la gráfica comparativa entre las mejores prácticas que acometen las empresas y la media:



Cuando se comparan, se observa que la conclusión más importante es que los mejores actúan en más áreas, un 56% de media frente al 29% que habíamos visto anteriormente. De hecho, podríamos concluir que la diferencia entre unos y otros es donde reside el secreto de los mejores, que se basa principalmente en los siguientes factores:

Ajuste de la capacidad de las ventas
 Redefinición de la estrategia de precios
 Focalización en buenos productos
 Focalización en buenos clientes
 Redefinición de la propuesta de valor
 Reducción de *stocks*
 Gestión de la morosidad
 Control de caja, rentabilidad y costes
 Reestructuración de deuda
 Desinversión de Unidades de Negocio no rentables

Por otro lado, llama la atención que tanto los mejores como la media actúan de manera importante en dos líneas de acción: "Redimensionamiento de estructura y plantillas" y "Optimización de pagos a proveedores", por lo que podemos concluir que estas medidas, aunque son muy comunes, no son las que marcan la diferencia. Dicho de otra manera, son medidas necesarias pero no suficientes.

En esta fase de la crisis, las medidas deben ser más contundentes y complejas

En cuanto al "Incremento de ventas", las empresas en general tienen muchas esperanzas con los resultados que a corto plazo se pueden obtener de esta línea de acción. Se observa, sin embargo, en el estudio que los resultados obtenidos son relativamente bajos. De hecho, las compañías de las mejores prácticas que consiguen buenos resultados en esta línea principalmente deben su éxito a situaciones de concentración sectorial y/o crecimiento de ventas en el ámbito internacional. De todos modos, es previsible que en una fase posterior de la crisis aumenten los resultados de esta línea de acción.

En este sentido, no se debe olvidar «la paradoja de las ventas», es decir, las ventas son muy importantes, pero menos de lo que se piensa. En tiempos de bonanza, las ventas son el creador de valor por excelencia. Sin embargo, en tiempos de crisis no son el mayor destructor de valor en la organi-

zación. Reestructurar adecuadamente los costes, optimizar el circulante, contener la morosidad, refinanciar la deuda o no bajar los precios indiscriminadamente tienen un impacto más importante a corto plazo sobre la rentabilidad y la liquidez que la cifra de ventas.

Cabe destacar que los resultados conseguidos con la medida "Incremento de ventas" son muy bajos

Con todo ello, cuando comparamos las medidas que adoptan los mejores y las ponderamos con 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 "Decálogo de oportunidades estratégicas y operativas":

- 1. Redefine tu estrategia en función del nuevo entorno** ("Desinversión de Unidades de Negocio no rentables"). Las decisiones estratégicas son más importantes que nunca porque, en tiempos turbulentos, se debe elegir bien hacia dónde se quiere llevar la empresa. Resulta muy útil recurrir a herramientas, como por ejemplo la Brújula desarrollada por Improven que ayuda a determinar las estrategias que es necesario seguir, focalizando en el *core business* y desinvirtiendo de las Unidades de Negocio y los activos no estratégicos. Además, 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.** En el nuevo entorno, se debe cambiar del enfoque de cuenta de resultados al enfoque de caja. Por ello, saber dónde se encuentra cada euro de la empresa en cuanto a caja y rentabilidad debe ser una prioridad para poder tomar las mejores decisiones. En ese sentido, 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 y la gestión del día a día debe tener esto siempre en mente. 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 estos cambios, no hay otra opción que reinventarse y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes a fin de ser competitivos. Todo esto genera opciones para la innovación que suponen una gran oportunidad.

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 consigan mejorar. Tras abandonar los clientes y productos no estratégicos, fidelizar a los buenos clientes es necesario para asegurar la

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 que consigan 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. Se ha de evitar el efecto de la sobreproducción o de la subactividad y, para ello, es preciso actuar con velocidad ante los cambios de la demanda. Tras haber adecuado los recursos a las ventas, se debe mejorar la productividad con la definición de procesos y responsabilidades, la dirección por objetivos y la retribución variable.



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 debe poner en juego la supervivencia de la empresa haciendo previsiones demasiado optimistas. Se debe conseguir que el método prime sobre el arte en el área de ventas. 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. Hacerlo indiscriminadamente resulta muy peligroso y puede llevar a problemas serios porque es un importante destructor de rentabilidad. Para evitarlo, se debe analizar

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 aprovecharlas, es muy importante identificar las fuentes de mejora en esta área y focalizarse en ellas con una metodología.

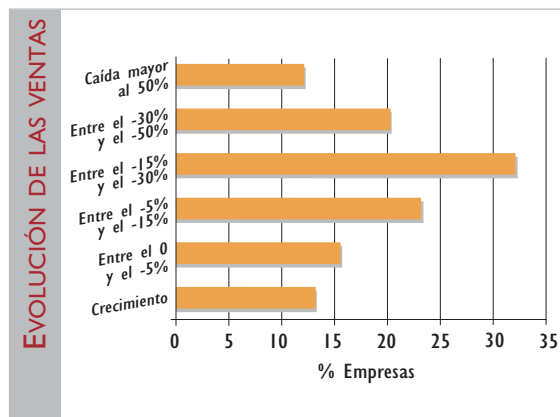
10. Rediseña la organización, fideliza el talento y toma decisiones ("Redimensionamiento de estructura y plantillas"). Los tiempos de crisis siempre llevan asociados cambios organizativos y reestructuración de plantillas. A continuación, se desarrollarán estos conceptos en profundidad.

Aunque cada elemento del decálogo es importante, a continuación se va a profundizar en dos aspectos clave para la viabilidad y la competitividad, y que muchas veces son enfocados de manera incorrecta: la adecuación de los recursos y la capacidad de las ventas, y la refinanciación de la deuda.

El ajuste de los recursos y de la capacidad al nivel de ventas ◀

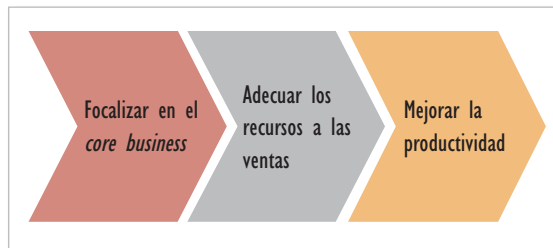
Como hemos visto, el ajuste de recursos a las ventas y el redimensionamiento de plantillas son acciones muy empleadas en tiempos de crisis. Aunque muchas empresas adoptan este tipo de medidas, los resultados obtenidos difieren mucho en función de la metodología empleada y la experiencia. Por ello, vamos a profundizar en estos aspectos con el fin de encontrar pistas que nos permitan conseguir los mayores resultados con el mínimo impacto negativo.

Cuando llega la crisis, hay más capacidad de producir productos o servicios que los que se demandan y, por ello, es necesario readaptar la estructura. En el marco de nuestra investigación, hemos querido comprobar si existe proporcionalidad entre la caída de ventas de las empresas y las medidas de ajuste de plantilla. En el siguiente gráfico, aparecen los resultados del estudio sobre la evolución de ventas de las empresas de la muestra del estudio en los últimos meses:

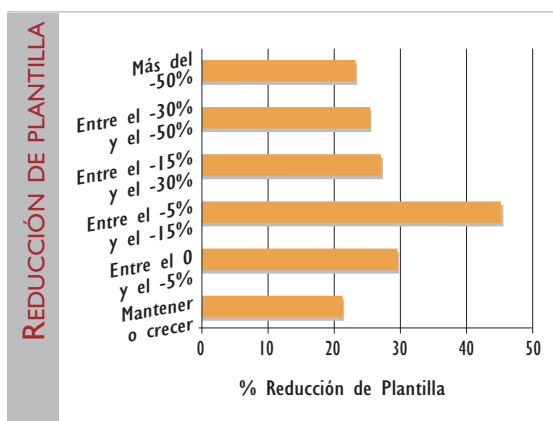


Se reducen menos los costes que la caída de ventas con los consiguientes perjuicios en la cuenta de resultados

En esta gráfica se observa las importantes necesidades de reestructuración cuando llega la crisis ya que un 60% de las empresas ha visto descender sus ventas en más de un 15%. Por ello, es muy importante reestructurar los recursos: focalizándose en el *core business*, adecuando los recursos a las ventas y lanzando programas de mejora de productividad siguiendo la secuencia que aparece a continuación:



Dentro de la reestructuración operativa, casi siempre se lanzan procesos de redimensionamiento de plantilla. Aunque son medidas desagradables, habitualmente son ineludibles para conseguir la viabilidad de la empresa y, por lo tanto, de la mayoría de los trabajadores que forman parte de ella. En el estudio se concluye que el 74% de las empresas y el 84% de las mejores prácticas han lanzado iniciativas de este tipo. Además, analizando el porcentaje de la plantilla que ha entrado en procesos de reestructuración, llegamos a la conclusión de que el 32% de las empresas ha disminuido su plantilla más del 15% y llama la atención que el 44% de las empresas ha reducido sus plantillas entre el 5 y el 15%. (Ver gráfico de reducción de plantilla).



La conclusión de este análisis, comparando los redimensionamientos de plantillas con la evolución de las ventas, es que se reducen menos las estructuras que las caídas de ventas, con los consiguientes perjuicios en la cuenta de resultados. Además, esta conclusión queda agravada por el tiempo que transcurre desde que caen las ventas hasta que se ejecutan las medidas.

Estas situaciones de cambio siempre son muy delicadas y no resultan sencillas de "positivizar" para la dirección de una empresa, aunque el concepto importante que se debe transmitir es que, si hay que tomar una decisión de reducir un 15% de la plantilla, la lectura no debe ser "hemos prescindido del 15% de la plantilla", sino que "estamos manteniendo un 85%".

A continuación, se expone un decálogo de consejos sobre cómo llevar a cabo estos procesos de manera óptima, tanto para las personas que abandonan la empresa como para las que permanecen en ella:

- 1. Transmitir cuál es la visión de la empresa y compartir el motivo del cambio.** Es imprescindible ofrecer una visión positiva del futuro, entendiendo que el camino que se está recorriendo no es fácil y que se ha tomado una decisión complicada por el bien del conjunto de la empresa y sus trabajadores.
- 2. Ser justos y transparentes, empleando indicadores y criterios claros basados principalmente en el desempeño y los valores.** Para ello, se puede emplear la siguiente matriz:

Desempeño	Adecuado	Reflexionar	Promover y fidelizar
	No adecuado	Salir	Apostar
		No adecuado	Adecuado
		Valores	

- 3. Coordinar todo el proceso para evitar que exista disparidad de criterios tanto en el de dimensionamiento como en la evaluación.**
- 4. Asegurar que el equipo directivo y los mandos intermedios comunican adecuadamente el proceso.** A menudo existen fisuras en el equipo que se acaban transmitiendo a la organización y generando problemas. Para comunicar correctamente, el equipo debe estar perfectamente informado de las decisiones, compartirlas y recibir el apoyo necesario durante el proceso.

- 5. Comunicar la información para que todas las personas sepan lo que sucede, sea esta buena o mala.**

Es importante personalizar el proceso tanto como sea posible y tratar las problemáticas de los distintos colectivos, intentando buscar soluciones beneficiosas para todas las partes.

- 6. Llevar a cabo el conjunto del proceso de reestructuración a la vez.** No hay nada peor para la moral de nuestros equipos y su productividad que el "efecto goteo" y la incertidumbre.

- 7. Empatizar;** es necesario ponerse en la piel de los demás y pensar en cómo nos gustaría que nos trataran si fuésemos nosotros los que estamos en su situación. El que se va estará pensando: "¿y ahora qué hago?", "¿por qué yo?", "¿ha sido justo?". Sin embargo, el que se queda estará pensando: "¿debo preocuparme de si habrá futuras reestructuraciones?", "¿cómo cambia mi puesto de trabajo?". Debemos dar contestación a todas estas cuestiones para minimizar el impacto.

Dentro del proceso de redimensionamiento, ser justos y transparentes, tratando a las personas correctamente y actuando con responsabilidad, es indispensable para minimizar el impacto negativo

- 8. Planificar a fin de que no haya sorpresas de última hora.** Debemos analizar las situaciones que pueden aparecer y hacer planes para minimizar los efectos negativos del proceso. ¡No se puede improvisar!
- 9. Hacer partícipe al equipo directivo en la toma de decisiones.** Habitualmente, uso la frase: "las personas solo hacemos las cosas en las que creemos", por lo que debemos involucrarlas en la toma de decisiones. Si se aplica un estilo "dictatorial", la gente obedece, pero no está realmente comprometida con lo que hace.
- 10. Básicamente, todas estas recomendaciones pueden resumirse en una muy sencilla: "tratemos a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros".** En este sentido, cuidar los detalles y tratar a las personas con dignidad es fundamental.

La refinanciación de la deuda ◀

Desde hace unos meses, existe la sensación de que los bancos/entidades financieras “han cortado el grifo”, debido a la crisis financiera y al cambio de sus políticas internas. De hecho, en el estudio se refleja que el 94% de las empresas identifica mayores dificultades en la gestión de su deuda financiera y un empeoramiento de sus condiciones.

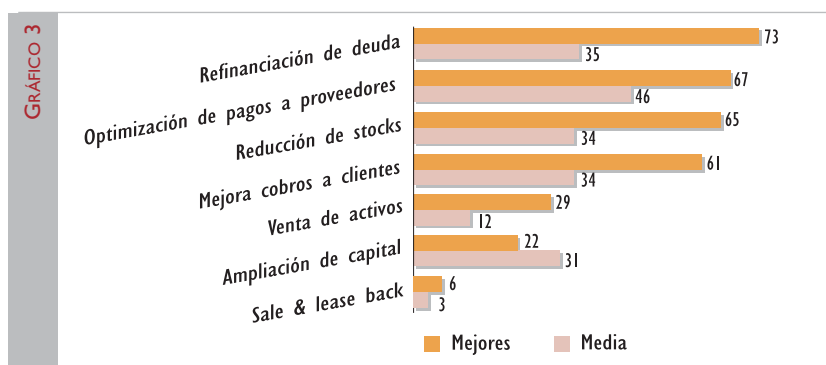
Sin embargo, aunque esa es la percepción en las empresas, la realidad es que, en los últimos tiempos, las entidades financieras están más flexibles para apoyar a las empresas en su viabilidad y continuidad, aunque con condiciones distintas a las del pasado. Los bancos saben que la mejor solución a la situación actual es apoyar a las empresas por el alto nivel de deuda que tienen, así como el impacto tan negativo que podría tener en sus resultados el incremento de la morosidad.

De hecho, la única solución sostenible a medio plazo es que empresas y bancos/entidades financieras lleguen a acuerdos para reestructurar la deuda de manera que las empresas puedan cumplir con sus compromisos. Por ello, la refinanciación de la deuda, es un elemento clave para la viabilidad de las empresas. En la actualidad, el 35% del total de las empresas y el 73% de las mejores prácticas han afrontado procesos de refinanciación.

En este sentido y para optimizar los balances, las empresas han empleado varias alternativas por separado o conjunta-



mente: la reestructuración de la deuda, la venta de activos, la optimización del circulante y/o las ampliaciones de capital. Sin embargo, prácticamente han desaparecido opciones como el *sale and lease* (cuando la empresa vende alguno de sus activos, quedándose alquilada en el propio activo) o la deuda *mezzanine* (deuda con mayor coste que la sénior).



La medida más empleada por parte de las empresas es la reestructuración de la deuda con la banca/entidades financieras. Esto se debe, según nuestra observación, a dos razones principales: la primera es que se sigue entendiendo, al igual que en los tiempos de bonanza, que la vía más rápida de conseguir dinero es a través de los bancos; y la segunda es que, en muchos casos, la disminución en la generación de flujo de caja ha sido tan fuerte que ni siquiera se puede afrontar el servicio de la deuda contraída, por lo que no cabe otra opción que refinanciar.

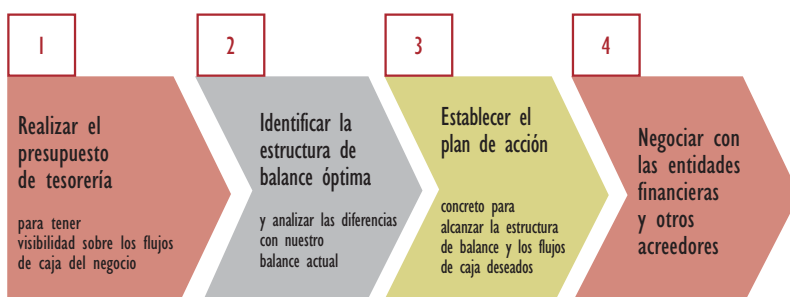
No obstante, al margen de que el motivo sea uno u otro, si se quiere conseguir liquidez a corto plazo, la experiencia práctica señala que la optimización de circulante (reducción de *stocks*, gestión de cobros y de pagos) es un medio más sencillo y rápido. Un 64% de las empresas ha lanzado planes de optimización de circulante, prácticamente 10 puntos menos que la refinanciación con entidades financieras.

El 94% de las empresas identifican mayores dificultades en la gestión de la deuda financiera y un empeoramiento de sus condiciones

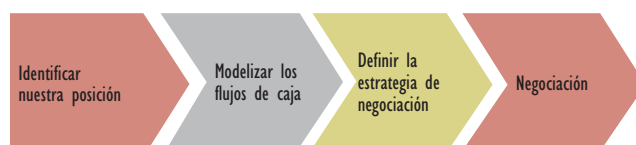
Por todo ello, la solución ideal pasa por poner en marcha mecanismos internos para la optimización de circulante y conseguir liquidez a corto plazo, mientras que, en paralelo, se inicie un proceso de refinanciación de la deuda con la banca para conseguir un balance sólido a largo plazo.

Cómo hacer la refinanciación

Para acometer la refinanciación con éxito, es importante emplear la metodología que aparece en el gráfico siguiente y siguiendo los pasos de manera adecuada:



Es conveniente tener en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, la reestructuración financiera no tiene sentido ni llegará a buen puerto sin la reestructuración operativa/estratégica del negocio, y viceversa. De poco sirve salvar el presente inmediato de la compañía, comprometiendo más garantías, si el negocio no tiene futuro y no es capaz de generar la suficiente caja para afrontar los compromisos adquiridos. Es por lo que hace falta desarrollar ambas tareas en paralelo, de cara a asegurar la viabilidad de la compañía a medio plazo y, por tanto, asegurar el éxito de todas las partes intervinientes, la empresa y las entidades financieras. A nivel metodológico, se debe seguir la siguiente secuencia:



El primer paso consiste en estudiar la posición de la empresa frente a las entidades financieras, y esta viene definida por cuatro parámetros:

El 73% de las empresas estudiadas en las mejores prácticas ha afrontado procesos de refinanciación de deuda y un 64% ha lanzado iniciativas de optimización del circulante

- El grado de concentración del *pool*/ bancario (conjunto de entidades financieras). Es muy cierta la frase de Keynes: “si yo te debo una libra, tengo un problema; pero si te debo un millón, el problema es tuyo”.
- Los productos contratados influyen claramente en la posición, ya que definen un mayor o menor compromiso.
- Las políticas de las entidades financieras que participan en el *pool*, ya que cada entidad es diferente y sus políticas y criterios son algo distintos.

- Las personas de nuestro equipo, su claridad de ideas y la confianza que inspiran con su plan. En ocasiones, conviene dotar a la organización de un nuevo interlocutor para acometer la negociación con una predisposición adecuada por todas las partes.

Tras evaluar la posición y disponer del plan de tesorería con sus proyecciones según distintos escenarios, es momento de desarrollar una estrategia de negociación que permita el equilibrio entre los cuatro elementos clave: la deuda, las condiciones, las garantías y los plazos.

Para optimizar la estrategia, es conveniente conocer las reglas del juego que hemos pasado a denominar el “Decálogo de la refinanciación”:

1. Es necesario encajar los flujos de caja de la deuda con los flujos de caja del negocio. Es conveniente evaluar si se precisa una modificación de plazos, una mejora de condiciones o quitas, en función de los flujos estimados en el plan de negocio.
2. La negociación de carencias es una fórmula que puede dar oxígeno a corto y medio plazo, y que suele ser relativamente fácil de obtener. El inconveniente es que incrementa el gasto financiero y obliga a asegurar los flujos de caja en el medio plazo para poder atender a los nuevos compromisos.

En la refinanciación, es clave el plan de negocio, el entendimiento de las necesidades de la banca, el equipo que la lleva a cabo y las garantías aportadas

3. Es mucho más difícil obtener dinero nuevo que carencias de capital. Las quitas solo se consiguen en situaciones muy extremas.
4. Se debe definir la estrategia con las garantías que entran en la negociación. Cuáles, en qué condiciones y a quiénes se les van a ofrecer para facilitar la consecución de los objetivos.
5. No poner dinero bueno sobre dinero malo. Únicamente se deben estudiar ampliaciones de capital, bien por parte de los socios actuales o de nuevos socios/inverso-



res, cuando el negocio esté bien posicionado. El uso de la herramienta Brújula de posicionamiento estratégico de Improven puede resultar muy útil.

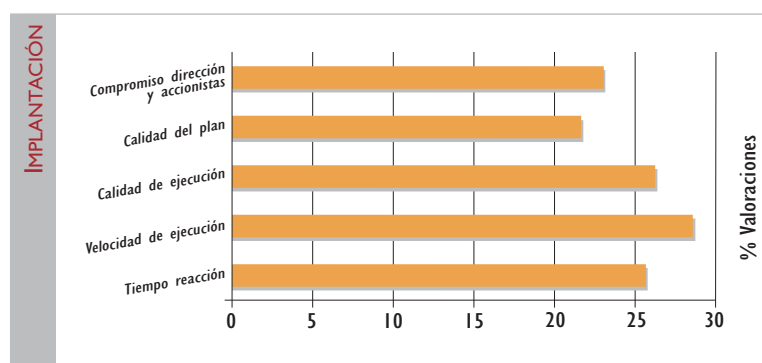
6. Definir si la negociación es individual (bilateral) o colectiva con las entidades financieras, en función del nivel de deuda, las garantías, la relación con las entidades, la composición del *pool*, la presión de plazos, etc.
7. Contar con un plan de negocio agresivo en la reducción de costes, pero poco optimista con las mejoras en ventas. Para que sea creíble ante la banca, el Plan no puede sustentarse en incrementos anormales de ventas o de precios, ni en desinversiones inmobiliarias importantes.
8. Se debe actuar con transparencia, equidad y sinceridad. Mentir a una entidad financiera u ocultar información sensible es la mejor manera de no conseguir dinero ahora ni los próximos diez años.
9. La empatía y la creatividad son importantes. Se debe entender bien la posición de las entidades financieras, su percepción de los riesgos de la operación, y plantear soluciones que cumplan tanto sus objetivos como los nuestros.
10. Garantías. Aunque se valora la capacidad real de generar flujos para repagar tanto los intereses como la deuda, no se debe olvidar que las garantías son una pieza clave en la negociación.

Dentro del área financiera, también ha habido grandes cambios en las empresas de seguros de crédito. El 68% de las firmas han detectado cambios en los niveles de riesgo concedidos a sus clientes, lo que ha generado que la gestión del riesgo de los clientes haya pasado a ser estratégica para conseguir su viabilidad y rentabilidad.

► La implantación. Errores, mejores prácticas y metodología

Cuando ya se ha decidido el alcance del plan tanto con sus medidas estratégicas como operativas, es el momento de pasar a la acción y de poner en marcha los cambios necesarios en la empresa. Para ello, hemos estudiado los distintos elementos que influyen definitivamente en el éxito en la implantación. Son los siguientes:

Hacer cambios tomando decisiones y ejecutándolas con rapidez es mejor que un plan perfecto, pero lento en su desarrollo e implantación

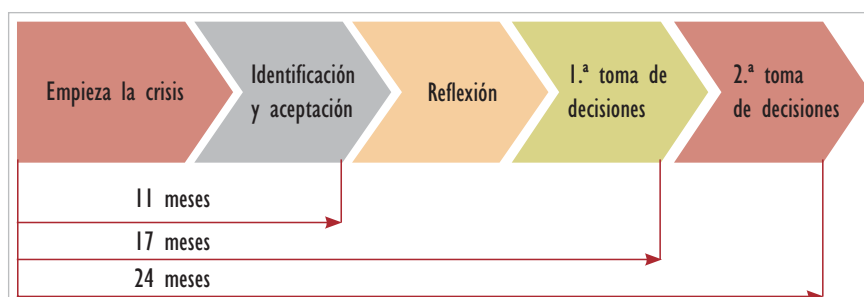


nes y ejecutándolas con rapidez resulta más decisivo que un plan perfecto y minucioso, pero lento en su desarrollo e implantación.

En este sentido, la velocidad de reacción también es fundamental. En el estudio anterior señalábamos que se tardaban diecisiete meses desde que se iniciaba la crisis hasta que las empresas empezaban a tomar las primeras decisiones. Sin embargo, en esta edición hemos identificado que, tras la primera toma de decisiones a los 17 meses, se necesita habitualmente una

Aquí, aunque tener un correcto equilibrio entre todos ellos es importante, es interesante destacar que 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%). Esto nos lleva a la conclusión de que, en estas situaciones en las que se degradan con rapidez cuentas de resultados y tesorería, hacer cambios tomando decisio-

segunda toma de decisiones a los veinticuatro meses porque con la primera toma de decisiones no se han producido todos los efectos deseados, sea por la menor contundencia de las medidas, o por el alargamiento inesperado de la crisis. De hecho, el 72% de las empresas ha tenido que definir un segundo plan de acción y un 49% de las empresas ha llegado a elaborar un tercer plan de acción:



Es importante destacar que un 61% de las empresas encuestadas señalaba que la detección tardía fue uno de los grandes errores cometidos. El retraso genera muchos problemas adicionales, porque al tardar más tiempo de lo debido en detectar la necesidad de cambiar, posteriormente “se llega tarde a todo”, las modificaciones tienen que ser más rápidas, la organización está mucho más estresada y hay menos tiempo para planificar.

Uno de los principales motivos de la lenta reacción es por la falta de herramientas adecuadas. En la primera edición del estudio, indicábamos que el 64% de las empresas no disponía de un cuadro de mando con los indicadores adecuados y un 77% carecía de una herramienta de gestión de tesorería que funcionase correctamente. Como noticia positiva, en esta nueva edición hemos comprobado que las empresas han mejorado en la gestión de tesorería —aunque claramente insuficiente— y un 71% de las empresas (6 puntos mejor que la edición anterior) sigue sin disponer de una óptima solución para su gestión. Sin embargo, encontramos que solo en un 24% de las ocasiones se cumplen los planes de tesorería, debido a los importantes cambios que se están produciendo en el entorno y el exceso de optimismo en muchos casos. En este sentido, también sirve destacar que únicamente en un 14% de los casos los sistemas de costes funcionan correctamente.

Otros aspectos muy destacados para el éxito de la implantación son las competencias y preparación de los equipos directivos que deben ejecutar el plan y el compromiso, junto con el respaldo de los accionistas. En momentos delicados, las actitudes son tan importantes o más que los conocimientos para gestionar con éxito. Por ello, se llegaron a identificar aquellas actitudes claves, que se encuentran en los que mejor gestionan en situaciones turbulentas. Las enumeramos en el “Decálogo de las actitudes del buen líder”:

1. Analiza la situación fríamente y acepta la nueva realidad. El principio básico es “los datos son amigos y las percepciones, enemigos”. ¿Qué está pasando realmente? ¿Cómo nos está afectando? ¿Qué escenarios se pueden dar en los próximos meses? ¿Nos estamos preparando para ellos? Además, se acepta antes la realidad y se adoptan las medidas oportunas si evitamos los errores más habituales, como son el optimismo desmesurado, la parálisis por el análisis, la arrogancia y el efecto avestruz.



Transmite sensación de urgencia: es más importante la velocidad incluso por encima de la precisión

- 2. Toma grandes decisiones con firmeza.** Es muy importante centrarse en pocas, pero contundentes decisiones, habitualmente cuatro o cinco, que realmente son las que influirán de manera más relevante en la mejora de resultados. No se debe caer en el error de tomar muchas “pequeñas decisiones” que, al final, no consiguen casi nada y que nos desistan de los grandes objetivos. Cuanto mayor calado tenga la medida, mayor seguridad y firmeza va a requerir nuestro actuar, para transmitir serenidad y coherencia a los equipos.
- 3. Focaliza tu tiempo y tu esfuerzo en los temas clave.** En situaciones donde el tiempo y los recursos son escasos, los líderes deben actuar siempre bajo la ley de Pareto (80/20). La experiencia indica que, enfocándose en pocas acciones realmente importantes, se consigue la mayoría de los resultados.
- 4. Transmite sensación de urgencia: velocidad incluso por encima de la precisión.** El concepto se puede resumir con la frase del General MacArthur: “todos los fracasos de la humanidad se resumen en dos palabras: demasiado tarde”. Los directivos de las empresas reaccionan muy lentamente ante la crisis (veinticuatro meses hasta que toman las grandes decisiones). Eso

ocasiona que, en el momento de actuar, las pérdidas acumuladas pueden llegar a ser muy importantes, y arriesgando en muchos casos la viabilidad de la compañía. Una vez puestos en marcha, conviene acelerar la marcha para que el sentido de urgencia alcance todos los rincones de la organización y se vean rápidamente los efectos de las medidas. Transmitir sensación de celeridad al equipo, gestionando cada día como si fuese el último, ayuda a mantener el equipo cohesionado y al resto de la organización enfocado.

5. Obsesiónate por los resultados a corto plazo, su planificación y su seguimiento.

En situaciones complicadas, el corto plazo debe ser la prioridad número uno, ya que si no se gestiona correctamente, el medio y largo plazo no existirá. Los conceptos de planificación, previsión y uso de escenarios son muy importantes para manejar la incertidumbre inherente a situaciones de cambio. En este sentido, el seguimiento férreo y semanal del cumplimiento de los planes de acción es necesario para actuar rápidamente en caso de desviaciones. Este enfoque del seguimiento intenso y regular se debe producir de arriba hacia abajo, es decir, del Consejo al Comité de Dirección, de este hacia sus equipos, etc.

6. Transmite realismo positivo a tu equipo.

Cuando los momentos difíciles parecen que son continuos, los líderes deben insuflar moral regularmente a sus equipos. Deben comunicar siempre bajo el concepto de realismo positivo, es decir, ser realistas y trasladando optimismo que cohesione al equipo y que le impulse hacia el éxito. Además, esta actitud le realimenta, de manera que se puede llegar a provocar lo que se ha denominado como espiral positiva. Por otro lado, nunca se debe percibir al líder como un soñador porque podría provocar un efecto contrario al deseado.

7. Compromete a tus colaboradores.

El papel del líder en la adversidad es más importante que nunca, se necesita las capacidades y habilidades del equipo al 100%, y es responsabilidad del líder conseguirlo. Debe aprender a motivarlo, saber cohesionarlo y darle seguridad para, entre todos, llevar el barco a buen puerto.

8. Vuelve a la austeridad y el esfuerzo.

Los tiempos de crisis son momentos para "apretarse el cinturón" y "trabajar el doble a fin de conseguir la mitad". Los excesos de los tiempos de bonanza hay que erradicar-



los y, ahora, la austeridad y el esfuerzo deben impregnarse en la organización.

9. Sé sincero: dí siempre la verdad, aunque resulte dura.

La mentira siempre genera más problemas que las verdades, por muy dolorosas que estas sean. Muchas veces se piensa que es mejor una "mentira piadosa" que una "dura verdad". Ese es un importante error. Finalmente, las mentiras siempre salen a la luz y se acaba perdiendo toda la credibilidad ante los interlocutores. Lo mejor es decir siempre la verdad y, cuando esta no sea positiva, transmitir que hay ideas claras y un plan para recuperar la situación.

10. Nunca olvides la responsabilidad social.

En tiempos complejos donde el entorno está crispado, las empresas deben tener más presente que nunca su responsabilidad y actuar con sensibilidad. En la mayoría de las ocasiones, cuidando las formas y actuando con principios éticos, se consiguen importantes efectos positivos.

Estas actitudes que parecen sencillas deberían adoptarlas todos los directivos. Sin embargo, solo un 9% de los líderes estudiados desarrolló correctamente más de siete elementos de este decálogo. En la práctica, es habitual encontrar directivos con algunas de estas actitudes, aunque es muy difícil conocer líderes que encarnen la mayoría de ellas.

La metodología

Tras haber desarrollado los decálogos de las actitudes y de las mejores prácticas estratégicas y operativas, ya se está en disposición de abordar la transformación de la empresa. Para ello, hay dos elementos indispensables: por un lado, un plan de mejoras que integre todas las opor-

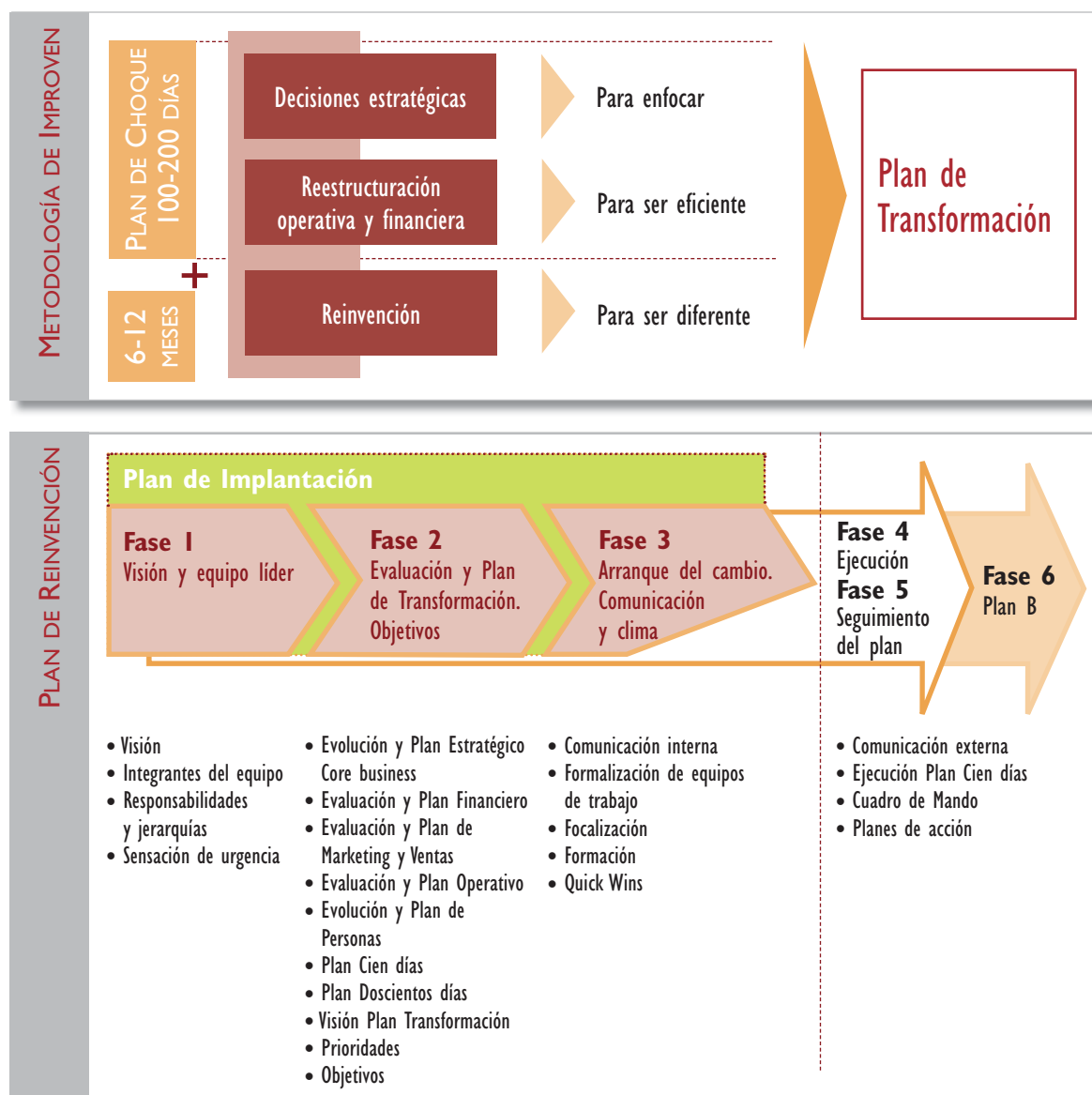
tunidades que hemos visto en el estudio; y, por otro, las herramientas de gestión del cambio para conseguir que las cosas sucedan:

PLAN + GESTIÓN DEL CAMBIO = ÉXITO

Si no se integran ambos conceptos, la realidad es que la mayoría de los planes de mejora no consiguen ser implantados. Esto es debido casi siempre a los mismos errores: falta

de planificación, poco compromiso del equipo, comunicación escasa e inadecuada, incorrecta estimación de recursos, falta de seguimiento, etcétera.

Habitualmente, es necesario desarrollar dos planes distintos: uno enfocado al corto plazo para conseguir la viabilidad, el denominado Plan de Choque (doscientos días máximo—seis meses) y otro relacionado con el cambio de propuesta de valor, llamado Plan de Reinversión (hasta un año), cuyo objetivo es adaptar el posicionamiento a la realidad del nuevo entorno.



► Sobre IMPROVEN

IMPROVEN se creó hace diez años con un objetivo claro: el total compromiso con la implantación y resultados de sus clientes. Como prueba de ello, los profesionales de IMPROVEN ligan sus honorarios a los objetivos alcanzados. Además, su enfoque no es de un especialista en un área concreta de la empresa sino que actúan de forma global para aportar mayor valor a sus clientes. Sus principales áreas de experiencia son:

- Reestructuración, reflotamiento y gestión de crisis.
- Reorganización y transformación. Optimización de resultados.
- Estrategia. Plan estratégico. Plan de viabilidad.
- Reestructuración financiera y optimización de tesorería.
- Reducción de costes.
- *Marketing* y ventas. Planes de crecimiento.
- Operaciones (producción, logística y compras).
- *Interim management*.

IMPROVEN se fundó con el fin de cambiar radicalmente el mundo de la consultoría. Lejos del típico rol de "asesor", Improven es un "compañero de viaje de sus clientes para conseguir los resultados definidos". Por ello, el enfoque es totalmente distinto a otras empresas de servicios profesionales. De este modo, los profesionales de IMPROVEN ayudan

a sus clientes a tomar las grandes decisiones e implantarlas mediante un compromiso muy importante con los resultados.

Estrategia
+ Implantación
+ Resultados



La compañía cuenta con un equipo de ochenta profesionales con experiencia en distintos sectores y conocimientos de las mejores prácticas empresariales. Cuenta con oficinas en Madrid, Valencia y Barcelona. Respecto a la tipología de sus clientes IMPROVEN, desarrolla su actividad principalmente en empresas privadas, tanto multinacionales como de tamaño medio, muchas de ellas familiares, pertenecientes a multitud de sectores.



Los cinco pilares que diferencian a IMPROVEN de su competencia son:

Las cinco claves del éxito

- 1 **Expertos en situaciones complejas y de crisis.** Especializados en gestionar situaciones de cambio, que requieren procesos de reestructuración tanto estratégicos como operativos → **IMPROVEN es líder en implantación de planes de reestructuración y reflotamiento en España.**
- 2 **Orientación a resultados.** IMPROVEN desarrolla proyectos que suponen mejoras radicales en los resultados de sus clientes. Los clientes de IMPROVEN → **recuperan la inversión en menos de tres meses.**
- 3 **Alto compromiso con la ejecución.** Los equipos de profesionales de IMPROVEN no se quedan en la teoría sino que implican a las personas para conseguir los cambios → **Se consiguen resultados reales a nivel de rentabilidad y tesorería.**
- 4 **Especialización sectorial.** IMPROVEN es una referencia de conocimiento en muchos sectores, cuenta con especialistas para cada uno de ellos → **Esta experiencia permite actuar con seguridad en pocas semanas.**
- 5 **Honorarios variables.** Como prueba de la filosofía de compromiso de IMPROVEN y su seguridad en conseguir los resultados, hay un compromiso contractual → **Se vinculan parte de los honorarios a resultados.**

IMPROVEN garantiza a sus clientes que recuperan entre cinco y ocho veces su inversión.

Personas de contacto

Eduardo Navarro
Socio director
enavarro@improven.com



David Gandia
Gerente
dgandia@improven.com



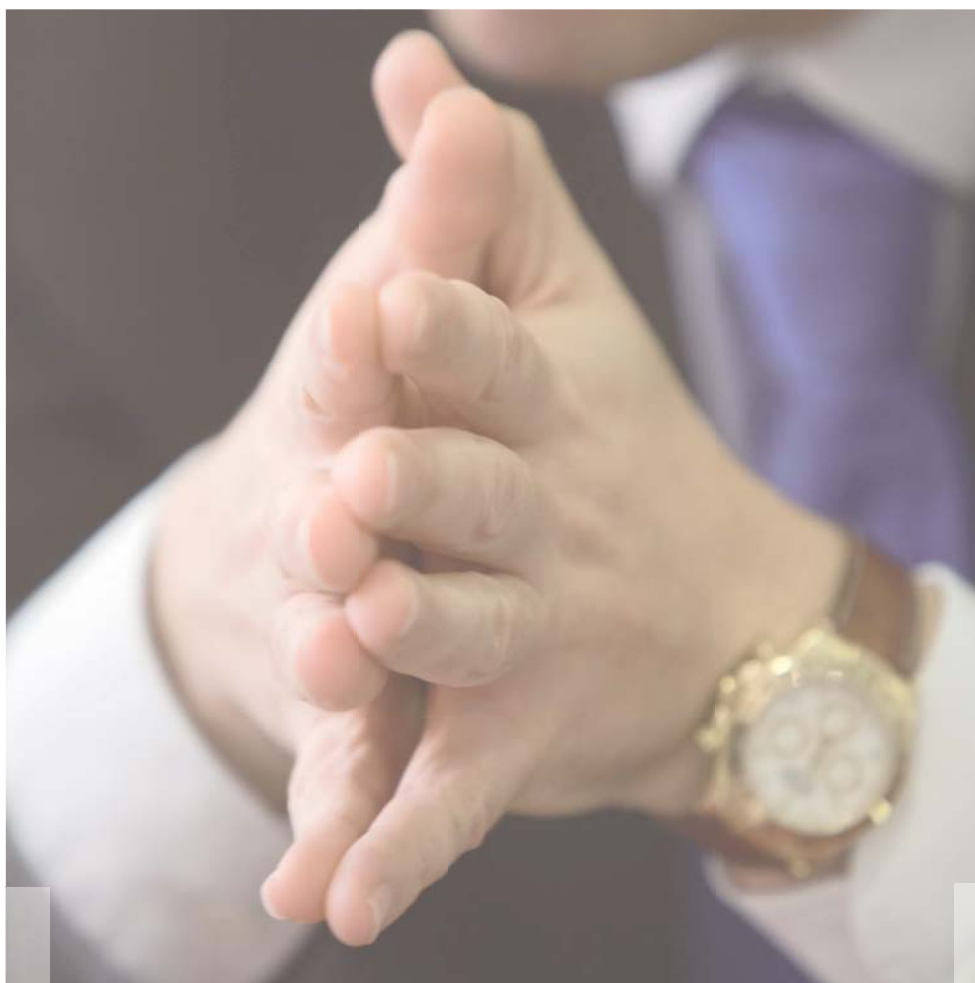
David Fernández
Socio
dfernandez@improven.com



Alfredo Bru
Socio
abru@improven.com



improven



Para más información:

www.improven.com

Telf.: 902 193 989

c/ Orense, 27, 4.ª planta
28020 Madrid

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