

El gestor eficaz: Clave para salir de la crisis

Jose Manuel-Muriel

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/5873>

1. INTRODUCCIÓN

Las crisis son cíclicas e inevitables, pero no tienen por qué ser mortales. Es difícil que una empresa no tenga que hacer frente en su trayectoria, a una o varias crisis.

Las causas de una crisis son muy diversas, pero podemos agruparlas en cuatro grandes conceptos:

- Problemas de mercado
- Problemas de producto
- Problemas financieros
- Problemas de gestión

La crisis que estamos pasando actualmente, es una mezcla de problemas financieros y de gestión.

Lo primero que tenemos que acometer para hacer frente a una crisis, es reconocer su existencia. En una empresa hay que prestar atención a los primeros síntomas: la pérdida de algunos clientes, un deterioro o estancamiento de los resultados, etc.

Las crisis son como la enfermedad en el ser humano, cuanto antes se detecte, más fácil será solucionarlo. Al igual que en la enfermedad, es importante acudir a un especialista que nos ayude con el diagnóstico, y establezca un tratamiento adecuado. Aquí el problema, es que no existe todavía un título que acredite como “gestor de crisis”, y eso unido al fenómeno de la auto-justificación, hace que se pierda un tiempo precioso desde la aparición de los primeros síntomas.

De una crisis se sale con medidas de ahorro, pero también con un plan comercial para incrementar los ingresos, ambas acciones son necesarias. Todas

las crisis terminan por pasar y las empresas que sobreviven lo hacen mucho más fuertes. El problema está en todas las que caen por el camino.

Ésta es sin duda la más fuerte de los últimos cincuenta años, y si alguien se pregunta ¿por qué está siendo tan dura? La respuesta es bien fácil, porque no estábamos preparados para hacerle frente. Hemos olvidado uno de los puntos más importantes de la gestión de crisis, cuando una crisis termina, hay que prepararse para la siguiente.

En los últimos años en España, tanto en el mundo empresarial como en el público, los gestores han actuado como si el futuro se presentase como “*días de vino y rosas*” y ahora estamos pagando esta falta de diligencia.

Debo reconocer que la actual crisis económica es diferente de las anteriores, ya que como comentaba al principio, una de las causas principales son los problemas financieros, cuando hasta ahora barajaba solo tres categorías: problemas de pérdida de mercado, de falta





de atractivo del producto o de gestión deficiente.

Mi padre compró su primera casa cuando llevaba dos décadas trabajando. En cambio en los últimos años hemos vivido un “boom inmobiliario”, basado en el endeudamiento, lo que hacía que el circulante fluyera con enorme facilidad. Y esto ha provocado que las familias y empresas deban mucho más de lo que pueden pagar. Pero también tengo claro que de esta crisis se saldrá, porque la peor crisis que hay es una guerra, y se han superado muchas a lo largo de la historia.

Aun así, la salida de la crisis se producirá en un periodo de tiempo muy largo y dará lugar a un cambio, ya que el modelo de financiación externa ha quedado muy tocado. Las empresas solo crecerán en la medida en que se lo permitan sus recursos, y el Estado solo prestará los servicios que pueda pagar.

Ahora que nos encontramos en medio de la crisis, sólo queda tomar medidas para minimizar sus efectos, y si es posible, conseguir ayuda de personas con experiencia en este tipo de situaciones.

De las crisis se sale con medidas de reducción de gasto e incremento de ingresos, con una gestión eficaz y con tranquilidad (que no debemos confundir con pasividad).

Debemos observar que la crisis no ha afectado por igual a todas las empresas españolas y, en ese sentido, hay tres factores claves que han permitido a algunas compañías resistir: poco en-

deudamiento, buenos niveles de exportación y la introducción de algún tipo de innovación continua en sus productos.

Para mí, uno de los modelos a seguir es *Inditex*: una firma relativamente poco endeudada, que tiene la mayor parte de su negocio fuera de España y que renueva constantemente su mercancía.

Otra de las causas más frecuentes de las crisis es, sin lugar a dudas, un problema de gestión. Se ha producido una dilución de los valores que deben presidir toda gestión para que sea eficaz, y ahora estamos pagando las consecuencias.

Cada empresa es distinta y por tanto no valen las recetas estándar. Desafortunadamente tampoco existen las recetas milagrosas. Hace falta un equipo potente, bien asesorado y con un plan de acción claro y conocido, que dé respuesta a las dos necesidades básicas: reducción del gasto pero unido a un plan comercial que permita un incremento en los ingresos.

En nuestra administración, además de la crisis general, le está afectando un gasto adicional, y es el del poco traspase de gestores del sector privado al público.

Posiblemente sean dos las razones principales: una retribución desfasada en la administración en relación a la empresa privada, y la mala imagen que los políticos han creado de ellos mismos ante la opinión pública.

En un momento en que sería necesario disponer de los mejores gestores para sacar las diferentes administracio-

nes de esta crisis, no se produce incorporación alguna de los mejores gestores que siguen en el sector privado. Si comparamos con lo que ocurre en un país líder como es EEUU en este tema, vemos que algo debemos cambiar en España.

Las crisis nunca son deseables, pero al menos saquemos algo positivo de esta experiencia y ello es que al día siguiente de terminar, debemos empezar a prepararnos para afrontar la siguiente, que sin duda alguna vendrá.

Y no olvidemos que un gestor tiene que serlo por vocación, no por necesidad, para poder soportar los sacrificios que una gestión eficaz demanda.

Se debe estar pendiente de los síntomas, la falta de crecimiento, un endeudamiento alto, falta de tensión en la contención del gasto, son síntomas que nos deben hacer tomar medidas.

Cuando tienes un problema de salud, acudes a un especialista, ¿por qué no lo haces cuando es tu empresa la que enferma?

Pero tranquilos, porque todo esto pasará, y por desgracia cuando se presente la siguiente, volverá a coger a mucha gente despreocupada y desprotegida. Porque las crisis pasan el problema, es como el de un tornado, las consecuencias que dejan en su camino hasta su desaparición.

PARA SABER MÁS:

- Manuel-Muriel JM. “Secretos de la gestión de una crisis”. Editorial ESIC. ISBN: 9788473568616.



- Manuel-Muriel JM. “Habilidades Directivas”. Editorial ESIC. ISBN: 9788473568944.

