

## PROGRAMA DE CONTINUIDAD EN MÁLAGA Y SEVILLA

# Cómo **dirigir** una empresa en tiempo de **crisis**

**Mamen Gómez**

cgomez@santelmo.org

Los directivos al inicio de una crisis pueden perder mucho tiempo negando que algo ha ido mal. "Hay que saltarse ese paso".



El pasado 8 y 9 de noviembre, tuvo lugar, en Málaga y Sevilla respectivamente, el seminario "Dirigir una empresa en tiempo de crisis" a manos del Profesor del IESE, Jaume Llopis. Esta sesión, que se incluye dentro del Programa de Continuidad que el Instituto dirige a sus Antiguos Alumnos, fue patrocinada en Sevilla por SMART Externalización de Procesos.

En algún momento los empresarios y directivos han de enfrentarse a épocas de crisis en la empresa. En esta sesión, Jaume Llopis discutió con los asistentes cómo prevenir una crisis identificando los síntomas de deterioro empresarial, para entrar luego en las medidas a tomar en un plan de reflotamiento. De este modo, distinguió entre crisis en los resultados y crisis por hechos puntuales.

Para Llopis, los directivos al inicio de una crisis pueden perder mucho tiempo negando que algo ha ido mal. Por lo que afirmó que "hay que saltarse ese paso". De este modo, habló de los tipos de medidas que se pueden tomar en crisis que se producen en los resultados, entre las que nombró medidas para conseguir mejoras de la productividad de la mano de obra, en las instalaciones, en la liquidez, en el precio de venta, en el clima laboral y en la calidad y servicio.

Por otra parte, Llopis enumeró una serie de recomendaciones para revitalizar empre-

sas que se encuentran en este tipo de crisis, por lo que en este sentido, afirmó que hay que clarificar objetivos, formular con especial cuidado la política de precios, decidir cómo quiere que el mercado perciba a su empresa y diseñar una política de Marketing coherente, entre otras cuestiones.

En cuanto a las crisis que se producen por hechos puntuales (incendios, accidentes, fraude, robo, intoxicación, contaminación, extorsión, etc.) aconsejó que hay que comunicar con amplitud, hablar con una sola voz, aprender la lección y aplicar lo aprendido.

Para poner todos estos conceptos en práctica, se debatió el caso AGF Unión del Fénix en el que se analiza el proceso de reestructuración de la compañía La Unión y el Fénix Español, tras la intervención del Estado español como parte del grupo Banesco.

Por otra parte, se contó con la experiencia de Juan Llorens, Ex Presidente de SEAT, durante los años de su reflotamiento, 1993-1996 y toda una autoridad en el mundo de la Automoción. En su sesión, compartió sus experiencias de gestión de una empresa que en aquellos momentos declaraba pérdidas por 150.000 millones de las antiguas pesetas y cuya situación era extremadamente crítica, estando en juego el futuro de la marca y de la empresa. Expuso cómo lideró el programa de saneamiento y recu-



peración de la empresa en el plazo de tres años y sus resultados. Por su experiencia en ésta y en otras empresas no tan grandes, al final de la sesión dio unas recomendaciones dirigidas especialmente a las pymes que se pueden resumir en el siguiente decálogo:

1. Ataque los temas importantes al principio.
2. Actuar en todas las áreas de la empresa.
3. En una empresa en crisis profunda, los ejecutivos pueden olvidarse de cuál es la misión de la empresa.
4. Asegurar que el círculo de colaboradores cercanos trabaje en la dirección señalada.
5. Prescindir de los que tengan intereses particulares en la empresa
6. Evitar que se utilice la empresa como "moneda de cambio" para otros intereses ajenos a la empresa.
7. Participación de todos los agentes sociales (administraciones, accionistas, sindicatos, directivos, personal).
8. Aceptar los problemas. No consumir el tiempo en demostrar que no existen, sino en solucionarlos.
9. Conocer los verdaderos problemas, no fiarse de "lo que se dice".
10. No dude en reducir la estructura a la mitad. No pasa nada.

