



Alfred Sisley. La barca durante la inundación, Port Marly. Museo de Orsay. París. Francia.

¿PODEMOS APRENDER DE LA **CRISIS?**

Prof. Isauro López Polo

Director de Personal Científico del Instituto Internacional San Telmo
ilopez.prof@santelmo.org

Empieza a ser opinión generalizada que la crisis ha tocado fondo, aunque en España vayamos atrasados en esta tarea e, incluso, nademos contra corriente fomentando los problemas de paro y déficit financiero.

Atrás han quedado el cataclismo financiero, el tsunami de mercados y los desastres propios y/o ajenos que han puesto a casi todas las empresas en dificultades muy serias y a muchas

en problemas insalvables.

Parece llegado el momento de reconstruir después de terminada la batalla principal. Son tiempos de curarse las heridas, ver con lo que podemos contar y ponerse a trabajar con esperanza y entusiasmo en la vía de salida. ¡Adelante!, a partir de ahora todo será mejora, mas o menos importante, más o menos rápida, pero sustancialmente mejora.

Pero no nos perdamos sólo en el optimismo de la ocupación del final de los malos tiempos porque también es la hora de hacer balance, de analizar qué nos ha llevado a la situación de crisis y qué hemos hecho o dejado de hacer, con acierto o sin él, para capear el temporal. Ahora es cuando podemos aprender de nuestra experiencia reciente: qué cosas hicimos bien, cuáles no hicimos y debíamos haber hecho,

Son tiempos de curarse las heridas, ver con lo que podemos contar y ponerse a trabajar con esperanza y entusiasmo en la vía de salida.

cuáles podíamos haber hecho mejor y en qué medida todo nos ha cogido de sorpresa o hemos reaccionado a destiempo.

Quisiera, lejos de la arrogancia de los sabios a toro pasado, con humildad y sencillez, plantear algunas reflexiones sobre las enseñanzas que podemos obtener del pasado inmediato de nuestra empresa, sea cual sea el tamaño de nuestra compañía.

En primer lugar, deberíamos separar nuestro estudio en diversas capas para no mezclar los problemas. A título de ejemplo, propongo cuatro niveles de análisis:

1. Entorno internacional y nacional: lo que aquí pasa, desde luego, no es un problema que pueda resolver nuestra empresa. Por supuesto, complica o facilita la vida a la compañía pero solo en la medida en la que son condiciones de trabajo cambiantes que hay que asumir cuanto antes. De la misma forma que la mar plantea situaciones distintas a los pescadores que faenan en sus aguas, a veces infectadas de piratas. Puedes o no adaptarte a ese entorno e, incluso, puedes tener la habilidad de saber predecir su evolución, detectando los síntomas de cambio con los primeros atisbos, pero no puedes tomarlo como un problema de la empresa.

Si los bancos están preocupados y ocupados en resolver sus problemas de liquidez y solvencia, tendremos inexorablemente menos facilidad de acceso al crédito.

2. Los ciclos de la vida económica: la fábula de la hormiga y la cigarra quizás sea la representación más cruda de esta realidad. Los buenos tiempos económicos no duran para siempre, por lo que hay que prepararse con anticipación para los malos momentos. Por desgracia, tal como nos enseña la experiencia, los ciclos económicos no tienen fecha fija como las estaciones del año y, desde luego, como estas últimas, sus condiciones de duración y crudeza cambian de una vez para otra sin saber muy bien por qué. De nuevo estamos ante algo inexorable que no

es un problema que pueda resolver cada compañía.

Hay empresas que van en la misma onda que el ciclo general de la economía, pero claro que no son todas y que hay empresas de actividad contracíclica, cada una tiene sus peculiaridades. Por otra parte, la intensidad con que cada negocio se ve afectada por los buenos y/o malos momentos es diferente en cada caso. Por eso, la responsabilidad de los directivos concretos de una empresa son:

- Conocer como afecta el ciclo económico general a su empresa.
- Saber cómo y cuándo debe prepararse para los malos momentos
- Anticiparse, en la medida de lo posible, en la detección del inicio y fin de las etapas buenas y malas de cada ciclo.

Si entramos en época de vacas flacas sin estar pertrechados para pasar un duro invierno, acabaremos despidiendo hasta a las personas clave de nuestra organización por la angustia y la esperanza de sobrevivir, sea como sea.

3. Evolución del sector: el sector en que opera cada empresa, o cada negocio de una empresa, evoluciona constantemente fuera de su control absoluto, aunque sea el líder en su mercado. Un ejemplo clásico es el nacimiento de los PC y la postura de IBM al respecto. Aquí, un refrán popular puede ser una buena guía: "Cuando las barbas de tu vecino veas cortar, pon las tuyas a remojar". No podemos ignorar las tendencias de nuestro mercado con la excusa de que hasta ahora nos va bien; caminaríamos "muy bien" al desastre empresarial por permanecer fieles a los planteamientos que nos dieron los éxitos primeros y que, casi con toda seguridad, fueron innovaciones en su tiempo.

Esto ya nos toca un poco más de cerca y tiene que ver con nuestro oficio. Para ser profesionales debemos ser sabios en nuestro sector, buenos conocedores del mismo; saber de las claves del éxito y sus tendencias, de los clientes

y sus necesidades, del producto o servicio y su evolución, de la competencia y su especialización, etc.

Si queremos permanecer activos en el mercado debemos ser conscientes de nuestra especialidad dentro del mercado y conocer a fondo las razones por las que nos eligen los clientes, ocupándonos activamente en renovar esa ventaja competitiva de forma continuada.

4. La empresa: por fin, nuestros dominios. El ámbito donde podemos resolver problemas, y también crearlos. Lo que nos toca de lleno por acción u omisión. Todo lo que ocurra aquí sí es responsabilidad nuestra: desde establecer la estratégica hasta el uniforme del portero, pasando por la elección de clientes, condiciones de venta, ubicación de la producción, estructura financiera, equipo humano,.... etc. Incluso, es responsabilidad nuestra adaptarnos al entorno, estar preparados para las épocas duras, que nos llegan de vez en cuando, y no quedarnos descolocados en nuestro sector. Todo lo que hagamos o no hagamos, lo que asumamos personalmente o por delegación, para bien o para mal será nuestra decisión y la causa última

de la marcha de la compañía.

Si queremos gobernar de verdad nuestra empresa para que vaya por el camino adecuado, debemos concentrarnos en lo importante: orientación del negocio, consistencia, equipo humano y dinero. No debemos dejar nada sin decisión reflexiva. Por ejemplo, ¿cuánto dinero disponible debe tener nuestra empresa en un momento determinado?... Dependerá de cada circunstancia pero, al menos, deberíamos ser conscientes de que debe cubrir las siguientes cuatro funciones:

- Caja operativa: lo suficiente para atender los compromisos de pago, incluso en los días más críticos dentro de cada mes, a partir de los cobros previstos, pero haciendo estimaciones para imprevistos, y desfases corrientes entre cobro y pago.
- Caja estacional: excedente o déficit financiado, propios de la actividad estacional de la compañía a lo largo del año.
- Inversiones previstas: porque lo natural es juntar el dinero antes de invertir, aunque, a veces, sea pidiendo préstamos para ello.
- Fondo de supervivencia: masa monetaria o disponibilidad de dinero pre-

parada para soportar las épocas duras de baja actividad sin comprometer la existencia de la empresa.

En segundo lugar, tener criterio propio. Ciertamente cuesta trabajo tomar postura y asumir el riesgo de equivocarse, pero nadie mejor que uno mismo sabe realmente qué conviene hacer en su empresa. No hay que saber de todo, para eso están el equipo y los asesores, pero ellos no son los responsables, ni suelen tener olfato de negocio, ni son los que tienen la visión general de la empresa, ni son los especialistas en tomar decisiones prudentes, no repetitivas, en situaciones de estrés y con información incompleta.

No actuar o dejar que otro tome la iniciativa por delegación, también es una forma de decidir que tiene sus propios riesgos y que nos sigue cargando con toda la responsabilidad de lo que ocurra, aunque, a veces, pretendamos lo contrario. Por eso mas vale que seamos explícitamente conscientes de qué decisión tomamos, por qué y para qué tomamos esa decisión porque es la única manera de aprender cuando analicemos los resultados y los contrastemos con nuestra intención original.



Joaquín Sorolla y Bastida. Nadadores. Javea.

Por último, hay que reconocer que en la empresa no valen las cabezas de turco ni echarle la culpa a agentes externos, aunque sean falacias muy socorridas a las que se acude con frecuencia para “aliviar” la propia responsabilidad. Si el descarrilamiento del tren financiero de la crisis nos ha mutilado o nos ha herido de muerte es porque estábamos en ese tren, no nos hemos dado cuenta de que iba a más velocidad de lo razonable y no hemos tomado las precauciones precisas. Tenemos que tener la humildad suficiente para no engañarnos ni dejarnos engañar, para asumir nuestros errores, aprender de ellos y tratar de tomar mejores decisiones en el futuro.

¿Pero cabe hacer algo para estar sobre aviso? Bueno, no hay nada como estar permanentemente con la mosca tras de la oreja, andar algo desconfiado y buscando continuamente indicios sutiles que den pistas de si las cosas van bien o no. Además de esta actitud vigilante, se pueden hacer algunas cosas concretas, como por ejemplo:

1. Para orientarse de qué pasa con nuestro entorno, aparte de leer los periódicos y tratar de estar bien informado, un par de charlas anuales con

un especialista de confianza puede ser una buena fuente de información para tener criterio.

2. Como parece que España siempre va un paso por detrás de otros países desarrollados, aunque nos creamos diferentes, merece la pena observar que le ocurre a los que nos preceden. Especialmente en aquellas regiones o países en los que nuestro sector está muy desarrollado.

3. Los bancos, las compañías de seguros y las ingenierías, que se mueven alrededor de empresas parecidas a nosotros o a nuestros proveedores, suelen ser una fuente de información importante para descubrir los primeros síntomas de cambio en la economía y en nuestro sector.

4. Estudiar los datos del sector y la evolución de nuestra posición relativa en el mismo también es una fuente importante de interrogantes para no andar despistado o enterarse a destiempo.

5. Mirar dentro de la empresa más allá de la información oficial y de gestión corriente, trascendiendo a los casos particulares y puntuales también es fundamental para descubrir los primeros indicios o síntomas de problemas y tener el tiempo suficiente para re-

accionar. ¿cada cuanto tiempo y con qué profundidad revisamos nuestra orientación general del negocio y sus elementos críticos? ¿Cómo evoluciona nuestra estructura financiera y quién decide las masas monetarias de nuestro balance? ¿Cuál es nuestra rotación de personal y a qué tipo de puestos afecta? ¿Cumple nuestra gente el horario oficial? ¿De qué depende nuestra ventaja competitiva y su evolución? ¿Cuál es el grado de cumplimiento de nuestros compromisos operativos: plazos de entrega, calidad de productos y servicios, incidencias en las facturas de compra y venta, plazo de cobro, plazos de pago, ... etc? ¿Quién llama más, nosotros a los bancos o los bancos a nosotros y por qué? ¿Estamos agotando nuestra capacidad de financiación en los bancos?

Nada especial. Nada generalizable. Nada definitivo. Sólo un montón de pequeñas cosas que, en conjunto, nos orienten un estado de opinión vigilante para que, con sentido común, con espíritu de prudencia y con realismo, podamos ocuparnos de los problemas con suficiente antelación para que cuando éstos quieran llegar ya no lo sean realmente.



Fernand Léger. Los nadadores policromos. Musée National Fernand Léger, Biot.

En época de vacas flacas, sin estar pertrechados para pasar un duro invierno, acabaremos despidiendo hasta a las personas clave de nuestra organización por la angustia y la esperanza de sobrevivir sea como sea.