

revitaliza y cRECE

Estudio sobre la revitalización
de la empresa tras la crisis económica
desde una triple perspectiva:
Empresa, Finanzas y Personas

2015



SFAI

SANTA FE
ASSOCIATES
INTERNATIONAL
SPAIN

jda

revitaliza y CRECE

Autor©: SFAI Spain / JDA Assessors

Diseño Gráfico: Estudi Guillem Vidal

Edición: Newslines Gabinete de Prensa y Comunicación, S.L.

Impreso en Granollers, Febrero 2015

www.sfai.es

www.jda.es



revitaliza y CRECE

Introducción	5
El estudio	11
Negocio	13
Finanzas y estructura legal	25
Personas	39
Test de autodiagnóstico	45

Introducción

Presentación

Algunas veces es necesario que nos den un golpecito en la espalda junto a unas breves palabras de aliento, para que nos pongamos en marcha.

Esta es exactamente nuestra pretensión. Dar unas palabras de aliento a los empresarios para que abran los ojos y miren al futuro y se den cuenta de que a veces necesitamos dar un pequeño empujón a las cosas para que empiecen a rodar.

Como consultores de empresa no nos hemos podido quedar en unas simples palabras de aliento, que también, sino que hemos querido aportar nuestro pequeño grano de arena en el análisis de algunos elementos que es necesario observar cómo se encuentran después del día después, para dar un pequeño empujón que nos permita revitalizar la empresa y, a partir de allí, ponernos a crecer.

El presente estudio pretende explicar nuestro modelo de revitalización para las empresas, a la vez de constituir un modelo de crecimiento a partir de la aplicación del mismo. Probablemente podría ser distinto, o mejor, o más académico, pero el mismo es fruto de nuestra experiencia y en base a ésta ha sido construido y mejorado con el tiempo y, hasta la fecha, pensamos que funciona perfectamente.

El modelo de revitalización se conjuga a partir de la interacción de tres enfoques. Es, por tanto, un modelo estructurado y simplificado, pues pretende estructurar, de una forma simple pero sistemática, aspectos que suelen ser muy complejos, como lo son las personas, los negocios, etc. Los tres enfoques son: El negocio, las finanzas y su estructura legal y las personas.

En cada enfoque se han identificado siete elementos, que llamamos dimensiones que, a modo de elementos desencadenantes de diagnóstico, nos describen la situación de la empresa en el día después, esto es, tras el largo periodo de crisis que lleva afrontando y, por tanto, constituyen indicadores de la posibilidad de aplicar un plan de actuación para provocar una reacción revitalizante, tras una reflexión en torno a la dimensión.

Espero que les agrade, incluso que en algún momento les pueda resultar útil. Pero me conformo si les anima a reflexionar sobre algunos elementos aquí descritos.

Al final de este ejemplar incluimos un test resumido de autodiagnóstico. Probablemente le resulte divertida e indicativa su resolución. Ahora bien, en nuestra página web: www.revitalizaycrece.com hallará un test de autodiagnóstico mucho más completo. Pensamos que el simple hecho de contestar a sus preguntas ya resulta muy útil, pues lleva a una obligada reflexión sobre algunos aspectos que configuran la dirección y orientación de la compañía.

Una vez contestado el diagnóstico podrá obtener un listado de recomendaciones ajustadas a sus respuestas, que no por genéricas dejan de ser muy útiles a nuestro criterio. En la misma página también hallará un test financiero. El test financiero comparará las grandes magnitudes y relaciones de su empresa con las del agregado de empresas de su misma actividad y mismo tamaño. Obtenga Vd. sus propias conclusiones.

Finalmente, quiero agradecer la inestimable colaboración del Dr. D. Alfredo Spilzinger, Presidente Ejecutivo de Santa Fe Associates International, de D. Joaquín Trigo Portela, Director General del Instituto de Estudios Económicos y D. Carlos Iglesias, Director de Consultoría de RRHH de SFAI Spain / JDA y docente.

Y a usted, empresario, directivo, emprendedor. El verdadero artífice de nuestro bienestar y desarrollo económico.



Joan Díaz José

Joan Díaz José

SFAI Spain

Director General de JDA

La empresa en tiempos turbulentos

La vida de las empresas está afectada por muchas circunstancias que pueden elevar el volumen de paro, como ocurrió en 2007 en España cuando subió desde el 8,26% hasta triplicarlo en 2013 con 26,94%. Desde aquí se cambió la tendencia y en el tercer cuarto de 2014 se baja sorprendentemente al 23,17%, mientras seguía manteniendo en países como Italia y Francia.

La causa es doble, por una parte las empresas aumentaron sus ventas en el extranjero y, por otro lado, el Ministerio de Empleo había ofrecido la tarifa plana de 100 euros aprobada en febrero de 2014 para nuevos autónomos, que el 18 de noviembre 2014 había incentivado 158.107 contratos indefinidos y la tarifa plana de 50 euros para autónomos que en ese mismo día ya había ayudado a más 3.500 personas con discapacidad y a un total de 291.931 trabajadores autónomos. Para las empresas estos contratos reducen el coste de la contratación sin rebajar el ingreso de los trabajadores, cosa que contribuye a bajar los precios.

¿Cómo es que el PIB se mejora –módicamente- en España cuando se estanca en Alemania, Francia e Italia? Lo primero es que España había iniciado las reformas algo antes que estos países debido a que soportaba una deuda mayor, así como una amplia pérdida de empleos que instaba a que muchos de los que lo perdían, tanto inmigrantes como personas del país, se fueran a otros países. Así que las empresas tuvieron que reducir sus precios, mejorar su calidad y tratar de vender en el extranjero, al tiempo que hacían menos interesantes los productos importados. Esto, siendo relevante, es solo un aspecto vinculado al entorno.

Las empresas deben estar siempre dispuestas al cambio, sea por imposición del entorno o, mucho mejor, por iniciativa propia. Las empresas se crean esperando que vivan y, en cada caso, la dirección debe asegurar la continuidad siendo fiel al empuje inicial, pero siempre atento al entorno relevante, a la capacidad de la empresa para asumir los cambios y tratando que sea ella la que los genere. Las ideas vienen del entorno y hay que seguirlo, las aportan los técnicos y la competencia, los clientes y los vendedores, la junta y la propiedad y también los trabajadores. Los directores deben extraer sistemáticamente todo el conocimiento posible de los diez ámbitos para mejorar en rapidez, coste, calidad, seguridad, reconocimiento, innovación, etc. Para obtenerlo hay que preguntar, escuchar, pensar, mirar, animar, apoyar, reconocer, respetar y premiar. Obtenerlo no es difícil, ni usual, ni caro, ni obligado, ni impertinente, siempre que se trate con las personas pertinentes.

Algunas empresas norteamericanas que trabajan en España instan a sus trabajadores a que cuando consideren que hay alguna cosa que se puede mejorar lo digan. Cada información se valora y si se considera que es útil porque da más rapidez, menos coste, más seguridad, etc. entonces se aplica. A quien ha hecho una aportación llevada a la práctica se le da un regalo, sea un reloj o dos entradas para un partido de fútbol importarte del club de la ciudad. En el ámbito más recoleto de una PYME se puede hablar con los trabajadores, preguntar sobre cosas de la empresa y, simplemente con unos "se puede mejorar", "a usted qué le parece", "cómo lo ven los clientes" y, con los demás...

Los clientes también merecen atención más allá de la venta. El mero hecho de pedir su opinión suele gustarles y, aunque no suelen dar opiniones, cuando las dan son interesantes. Si se piensa en preguntar a un cliente que lleva un veterano de la casa, antes de hablar con él conviene hablar con el veterano, porque así se evitan posibles malentendidos y se muestra que el cliente es importante para la empresa. Esa importancia debe mantenerse de forma continuada y demostrando que siempre se tiene en cuenta lo que pide y cómo lo pide, pero también teniendo en mente que si se puede mejorar, sin más coste, hay que informar al cliente de una posibilidad de mejora.

La vida humana ha sido siempre cambiante y, con el paso del tiempo los cambios se han hecho más y más rápidos. Por otra parte, el cambio debe mantener algunas anclas que ayudan a que las personas sepan dónde están, qué pasa, para qué sirve... Las empresas han servido para generar la innovación y expandirla hasta llenar el mundo de un modo que ni los países pueden hacer. De hecho, los países que han tratado de gobernar todo han sido más pobres que donde se ha permitido la creación de empresas. A su vez, éstas tienen que servir a su gente, a los clientes y proveedores, a las personas y a los gobiernos. La pauta es sencilla y clara: más y mejor con menos.

Joaquín Trigo Portela
Director General del Instituto
de Estudios Económicos



Joaquín Trigo Portela

La empresa legitima

Las empresas deben tratarse como entes de existencia cuasi biológica. Nacen, crecen, se desarrollan y mueren. Tienen períodos de vida que dependen exclusivamente del sector de la economía en el que se ubican y el producto o servicio que brindan.

Pero, si tuviéramos que definir qué es una empresa, por dónde comenzaríamos. Podríamos decir que es un pensamiento (energía) que se convierte en idea (más energía aún) y toma la forma de una filosofía o teoría de la empresa.

Esa filosofía es la que implica los objetivos a lograr, los valores que se defenderán y los recursos que darán forma al servicio/producto a ofrecer. Hasta aquí es todo energía, que es la base fundamental de cualquier proyecto, que queda definida en esa filosofía o teoría de la empresa y que es la razón de los siguientes esfuerzos.

Es conocida también como la cultura de la empresa y debe ser muy perfectamente delineada y definida, ya que seguramente no se modificará sino en el largo plazo, cuando circunstancias especiales se produzcan de manera que esa filosofía merezca ser cambiada.

Concebida y aprobada esa filosofía será indispensable diseñar el modelo. Esto es la matriz de interacción de los recursos requeridos (económicos, financieros y de capital humano) que logren establecer una estrategia adecuada para cumplir con la filosofía ya definida.

Este modelo podrá ser objeto de cambios en el decurso del tiempo. Las circunstancias especiales de las transacciones mercantiles así como la velocidad de adaptación que requieren las modernas herramientas puede requerir cambios en el modelo, que se irán dando a medida que se avance en la trayectoria de la empresa.

En base a ese modelo se redactarán las reglas necesarias para que ese pensamiento primigenio que se ha convertido en una empresa pueda funcionar adecuadamente. Estas reglas forzosamente tendrán cambios más frecuentes, ya que se instalan en medio de las coordenadas propias de cada industria, del momento de operación y de los cambios en la oferta y la demanda del bien elegido para ofrecer.

Finalmente el comportamiento de proveedores, clientes y del mismo capital humano de la empresa, darán la retroalimentación necesaria para conocer sobre las virtudes del modelo y de las reglas y su necesidad de ajustarlas a nuevos requerimientos.

Lo importante de todo este proceso es que no debe alterarse el nivel de las decisiones. Es decir, que diseñar reglas desde la filosofía de la empresa, sin tener un modelo perfectamente definido, puede llevar a las peores consecuencias. La imprevisibilidad y la improvisación que pueden acarrear no suelen ser las mejores condiciones para lograr que la empresa cumpla los objetivos que se imaginaron en su teoría inicial.

Y esa teoría, para volver al punto de partida, debe ser muy bien cuidada y defendida. Pero aún más debe tener claro el objetivo de la empresa.

Los largos años de experiencia de SANTA FE ASSOCIATES nos ha permitido señalar en nuestra TEORÍA DEL BUSINESS ACTION, donde sostenemos que el objetivo de la empresa debe estar adecuadamente instalado en el centro de decisiones corporativas.

Quienes fundan un proyecto con el deseo prioritario de obtener utilidades para distribuir se equivocan de objetivo. Los beneficios que se puedan obtener son meramente una consecuencia de una filosofía bien delineada.

El secreto en este estamento es conseguir la legitimación de la empresa, es decir, que sea identificada como la proveedora del mejor servicio o producto que se pudiera ofrecer en su especialidad. Como un simple ejemplo, digamos que cada vez que una persona levanta su brazo en un supermercado para elegir un producto está haciendo una legitimación. Elige un producto en vez de otro, por las cualidades, el precio o su utilización.

Cada vez que se consulta a un médico por una dolencia que nos afecta como personas estamos haciendo una legitimación de un profesional entre todas las opciones.

Por lo tanto, el primer objetivo de una empresa debe consistir en legitimarse ante la demanda de sus productos y liderar ese segmento del requerimiento. Se trate de bienes de consumo final o intermedio en la escala de producción.

Los beneficios vendrán entonces, pero no como objetivo principal sino como consecuencia de esa legitimación. Que no es otra cosa que resultar una oferta cierta, genuina y verdadera para subvenir a las necesidades de los demandantes.

Siguiendo esas líneas de acción, el éxito y los beneficios serán también legítimos.

Para conseguir y mantener esa legitimación, SFAI Spain cuenta con los mejores elementos profesionales para ello. No trabajamos con la bola de cristal. Simplemente hacemos emerger la estrategia de las fuerzas internas de cada empresa.

Y por ello tenemos éxito.



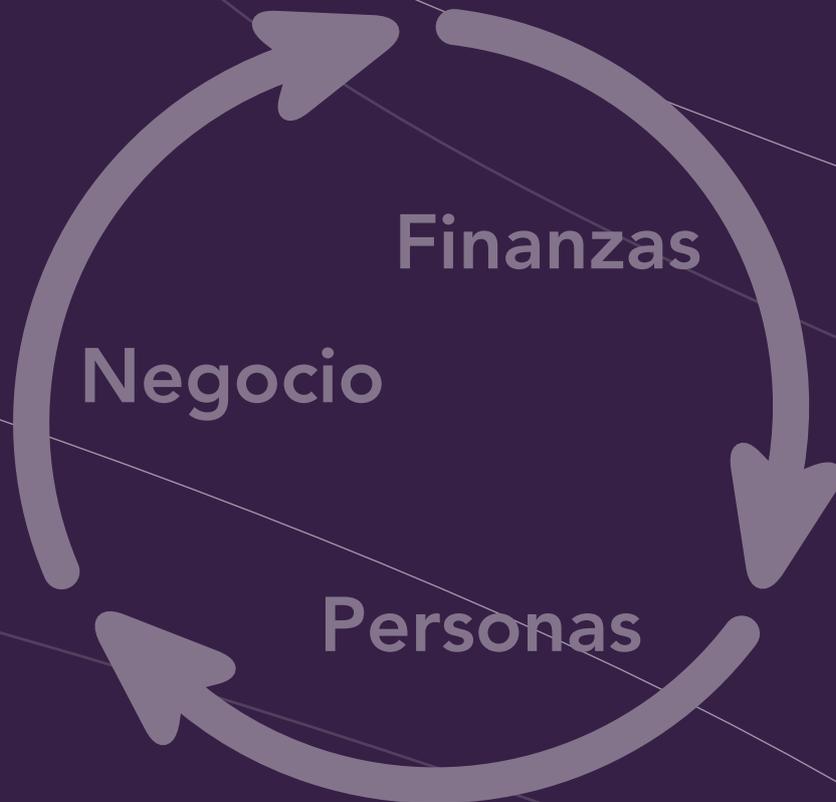
Alfredo L. Spilzinger

Dr. Alfredo L. Spilzinger
Presidente del Comité Ejecutivo
SANTA FE ASSOCIATES International

revitaliza
y
cRECE

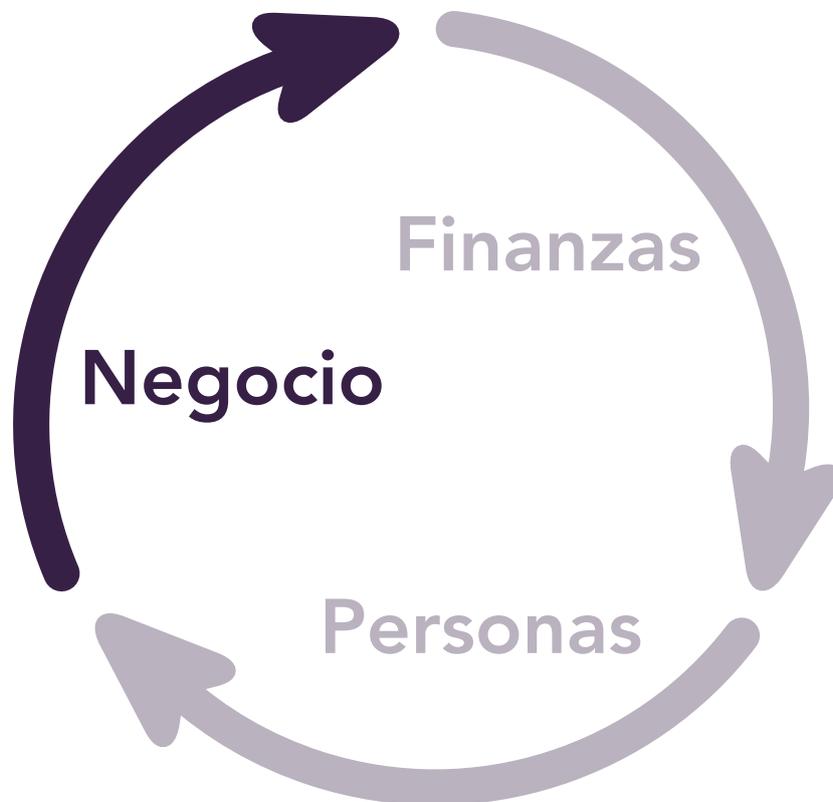
El estudio

Los tres enfoques del plan



revitaliza y cRECE

Negocio



Visión

La crisis prolongada puede haber distorsionado la Visión y, por tanto, ha dejado de ser compartida entre el equipo directivo, ya que las decisiones a largo plazo han sido muy importantes para hacer frente a la supervivencia de la empresa.

Una crisis tan prolongada puede haber provocado, en la mayoría de las veces, que perdamos de vista el largo plazo y nos concentremos en el día a día. Cuando nos ajustan los zapatos, pensamos más en cómo nos duelen los pies que en el futuro.

Esto debe cambiar. Para revitalizar la empresa es estrictamente necesario visualizar su futuro. A principios de los 60, John Fitzgerald Kennedy ofreció una visión del futuro, con motivo del programa espacial Apollo. Retó a la comunidad científica a conseguir un objetivo: Llevar a un hombre a la Luna y devolverlo vivo a la Tierra antes de que finalizara la década.



Su mensaje (visión) motivó a la comunidad científica para conseguir un logro sin precedentes, hasta la fecha.

Es un ejemplo claro que refleja el poder de la visión de un líder o gestor en la generación de motivación, lealtad, orgullo, productividad, etc. de los empleados.

En la misma línea, para revitalizar a la empresa y ponerse a crecer es necesario visualizar su futuro y compartirlo con el equipo directivo en primer término y con toda la plantilla en segundo término.

“Para revitalizar la empresa es estrictamente necesario visualizar su futuro”

Para ello es necesario definir claramente el propósito o cambio a realizar. Sirve para motivar y dirigir a los empleados para que consigan cumplir con los objetivos necesarios e invita a dar sugerencias que puedan ser evaluadas y procesadas.

Antes de valorar distintas posibilidades de futuro del negocio orientadas a su revitalización, nos debemos preguntar cuáles son los valores y la misión. Si estos están claramente definidos se puede plantear la creación de la visión concreta de futuro.

La planificación del futuro va siempre enfocada a realizar una serie de acciones concretas encaminadas a conseguir mejoras (por ejemplo, excelencia profesional, liderazgo, enfoque en el cliente, responsabilidad social, aumentar ventas, disminuir gastos, etc.).

La visión debe cumplir:

- Ser convincente y creíble
- Permitir que los integrantes del equipo visualicen el futuro
- Tener un enfoque que permita ser bien entendido por los empleados
- Sencillo de explicar y comunicar
- Ambicioso e inspirador

Para visualizar el futuro, debe analizarse previamente el tipo de futuros clientes, los canales de distribución, la competencia, el valor añadido a ofertar, la fuente de ventas, los márgenes de beneficio y la identificación de los productos, servicios y capacidades tecnológicas necesarias para conseguir el cambio deseado.

Orientación al cliente

La prolongada crisis económica, la política de ajustes, el redimensionamiento, etc., a quien ha debido de implementarlos, como es lógico, normalmente le puede haber provocado que nos hayamos pasado demasiado tiempo mirando excesivamente hacia adentro y hayamos dejado de mirar hacia afuera. De mirar al cliente y sus necesidades, para centrarnos en nuestros costes, en ajustar nuestra cuenta de resultados, en sobrevivir.

Si queremos revitalizar la empresa y ponernos a crecer es necesario volver a fijarnos hacia fuera, en nuestra política de marketing orientada al cliente. Quien antes de la crisis no lo estuviera practicando, que pruebe y comprobará los resultados. Pero cuidado, la verdadera orientación al cliente no se puede quedar con buenas intenciones y nada más.

La orientación a cliente es una estrategia de negocio que tiene que estar presente en todas y cada una de las decisiones de la organización poniendo al **cliente como centro de la estrategia**.

Las 6 características clave de las empresas orientadas al cliente son:

1. Cultura de empresa orientadas al cliente
2. Información profunda sobre el cliente
3. Uso de la información sobre clientes
4. Capacidad de respuesta
5. Creación de valor
6. Coordinación entre áreas y funciones de la organización

“Orientación al cliente = Orientación a Resultados”



Para revitalizar la empresa y empezar a crecer es necesario revisar y establecer, en caso necesario, el plan estratégico y comercial de la empresa.

A la estrategia de marketing intente darle un enfoque relacional / colaborativo con el cliente. Preocúpese de cuáles son sus necesidades actuales y cuáles van a ser las futuras y trabaje codo a codo con él para cubrir, con total satisfacción, sus necesidades presentes y futuras.

Cifras de negocio y resultados

Seguramente habremos perdido cifra de negocio, volumen de ventas o rentabilidad (margen), o las dos cosas.

Por la vía de los gastos hemos llegado al hueso. Ya no podemos reducir más sin perder la esencia. ¿Qué más podemos hacer?

Al margen de las actuaciones previstas en otras dimensiones proponemos llevar a cabo un plan de integración de nuevos ingresos, o un plan de especialización.



Ryanair es un ejemplo de integración de ingresos. Recientemente, también es un ejemplo de especialización al dirigirse al segmento de los ejecutivos.

Ryanair es la aerolínea más rentable del mundo. Han **reinventado su modelo de negocio**. Tienen un cliente y le intentan vender de todo. Con una estrategia muy agresiva, desde coches de alquiler, hoteles, etc. Es cierto que últimamente le han salido bastantes imitadores, pero está volviendo a reinventar sus estrategias de negocio para diferenciarse.

Debemos gestionar adecuadamente los ingresos y los gastos, considerando los riesgos de imitación y sustitución y romper la mentalidad de sector maduro.

Captar recursos financieros coherentes con objetivos de crecimiento

“Más allá de los números hay que analizar la cuenta de resultados en términos de lo que subyace”

Los ingresos hay que verlos como unidades x precio y las unidades nos hacen pensar en volumen y, al pensar en volumen volvemos a pensar en precio, en concreto, en precios bajos para volúmenes elevados, o precios altos en el caso de volúmenes menores o por diferenciación.

Cada número de la cuenta de resultados debe relacionarse con una idea o concepto de precio. Algunos conceptos podrían ser: sector, posicionamiento, la idea del negocio, el cliente, el producto o servicio y la dimensión geográfica.

Al final, voy a tener una cuenta de resultados que sabré leer en términos de lo que subyace y no sólo en términos numéricos, lo cual me permitirá llevar a cabo políticas inteligentes de optimización de resultados.

Competencia

Si algún enemigo tienen los negocios es la autocomplacencia. No podemos pensar que ya está bien, que no necesitamos mejorar o que a los demás también les va mal. Pensar de esta forma es condenar, en no muy largo plazo, el negocio al cierre.

Necesitamos tener información de nuestros clientes, de sus necesidades, visualizar cuál va a ser el próximo paso en el futuro, pero también necesitamos saber qué están haciendo nuestros competidores.

Necesitamos tener información de nuestros competidores y tomar decisiones acordes con el resto de nuestras políticas.

Hay diferentes niveles de Benchmarking

Interno: Implica realizar comparaciones dentro de la propia empresa. Respecto a periodos anteriores o respecto a parámetros de la propia empresa. Está bien, pero pierdes mucha información de lo que sucede fuera. Esta práctica está muy extendida y es la que más practican las empresas. Por ejemplo, en mi sector el 93% de los despachos sólo tienen como referencia a su propia empresa.

Competitivo directamente: Implica compararse con los competidores directos. Productos, canales, precios, etc., pero asimismo indicadores financieros que trataré más adelante.

Competitivo latente: Implica compararse con empresas competidoras del mismo tamaño y características que la nuestra, pero de otros ámbitos geográficos.

No competitivo: Implica compararse con empresas con las que no competimos. Sea con empresas mucho más grandes de nuestro sector o sea con empresas de otros sectores.

En todos estos casos además de la comparación antes aludida, resulta muy útil realizar comparaciones financieras respecto a las empresas comparadas. Esta información completará la anterior como base para establecer nuestros objetivos e implantarlos.

Entre los indicadores financieros, por citar algunos, recomendamos comparar la cifra de negocio (para poder establecer niveles), los costes de personal relativos a las ventas, las ventas por persona empleada, el margen por persona empleada y otros gastos que resulten significativos.

También en el aspecto financiero resulta recomendable comparar la estructura financiera, la liquidez y la solvencia.

“Compararse con los competidores y con la media del sector suele ser fuente de progreso continuo, pues permite ver cuáles son los aspectos que debemos mejorar para ser competitivos”

Una herramienta útil que existe en el mercado es **www.tuscompetidores.com**

No deje de compararse con sus competidores más cercanos y analice las diferencias que le separan de ellos. Seguro que encontrará las claves para su mejora.



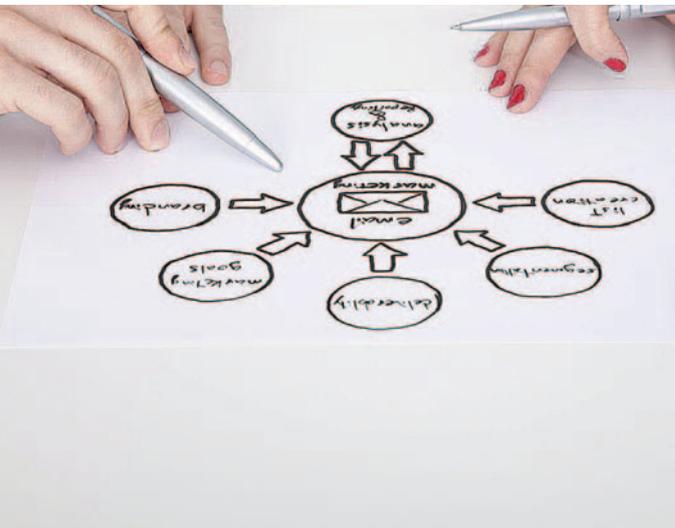
Segmentación

Es probable que como consecuencia de la caída de los ingresos, de los ajustes y recortes hayamos querido llegar a todas partes.

Querer llegar a todas partes a menudo conduce a no llegar a ninguna.

La esencia de la segmentación es conocer realmente al cliente o al consumidor. Dividir el mercado en grupos más pequeños u homogéneos.

Los segmentos van cambiando por ello es importante realizar la segmentación de forma periódica.



Existen los siguientes tipos de segmentación:

Estrategia Indiferenciada: Misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción para todos los segmentos de manera que considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de los segmentos.

Estrategia Diferenciada: Desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivo detectados y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.

Estrategia Concentrada: Es la estrategia del especialista que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

En cualquier caso la selección tiene que tener como resultado segmentos con las siguientes características:

1. Ser homogéneos (similares)
2. Heterogéneos entre sí
3. Bastante grandes
4. Operacionales

“La esencia de la segmentación es conocer realmente al cliente o al consumidor”

La segmentación de mercado es una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado total a través del conocimiento real de los consumidores. Se lleva a cabo a través de un proceso que consta de 3 etapas: **Estudio, Análisis y Preparación de perfiles.**

El segmento de mercado debe de ser homogéneo en su interior, heterogéneo al exterior, con un número suficiente de consumidores para que sea rentable y operacional. Es decir, que incluya dimensiones demográficas para poder trabajar adecuadamente en la plaza y promoción del producto. Los segmentos van cambiando, por ello es importante realizar la segmentación de forma periódica.

Un buen ejemplo de segmentación es Adidas.

Tradicionalmente Adidas se enfocaba única y exclusivamente en el deporte. A medida que pasaba el tiempo se dieron cuenta de que las personas no sólo usaban sus zapatos o ropa deportiva para hacer deporte sino también como moda. En ese momento se expanden.

En la expansión se crean tres líneas: Performance, Originals y Style. Cada una está creada para satisfacer a consumidores diferentes con los mismos productos (zapatos, ropa y accesorios deportivos). La clave ha sido el desarrollo de los atributos buscados por cada segmento.

Performance es para aquel que compra la marca Adidas para lograr un mejor rendimiento en el deporte que practica.

Originals tiene un tono retro o vintage y está dirigida a los que siempre han usado Adidas, no sólo en el deporte, sino también en su vida diaria.

Style va dirigida a quienes les interesa la moda y les gusta la marca Adidas.

Ventaja competitiva y posicionamiento

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto a sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La **ventaja competitiva** otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel principal. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.



La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa. Ahora bien, este cambio puede tener su origen en los cambios que se producen constantemente en el entorno empresarial, o bien puede ser impulsado desde la propia empresa. En definitiva, pueden diferenciarse dos fuentes de creación de ventajas competitivas externas o internas.

Posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción de producto y su imagen cuando se compara con el resto de productos o marcas y productos que existen en el mercado. Además indica lo que los consumidores piensan sobre marcas y productos que existen en el mercado.

“El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor”

Siguiendo a Porter, hay los siguientes tipos de ventaja competitiva:

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación
3. Enfoque

Liderazgo en costes significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo de su industria. El problema es que si más de una compañía del sector intenta alcanzar el liderazgo en costos suele ser desastroso.

Diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son muy apreciadas por los compradores.

Enfoque significa que una compañía fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. Si hay un ejemplo de marca que reúna y dirija toda su actividad hacia un valor definido

es Apple. Apple ha desarrollado una estrategia de branding con la que se busca un posicionamiento claro: Apple vende diseño, sencillez, usabilidad e innovación frente al estilo de su gran competidor Microsoft.

Si pensamos en seguridad, los que tenemos algunos años nos viene el posicionamiento de Volvo.

Piense en ello, lleve a cabo un examen de su compañía y realice un buen plan de comunicación externa.

Actuaciones

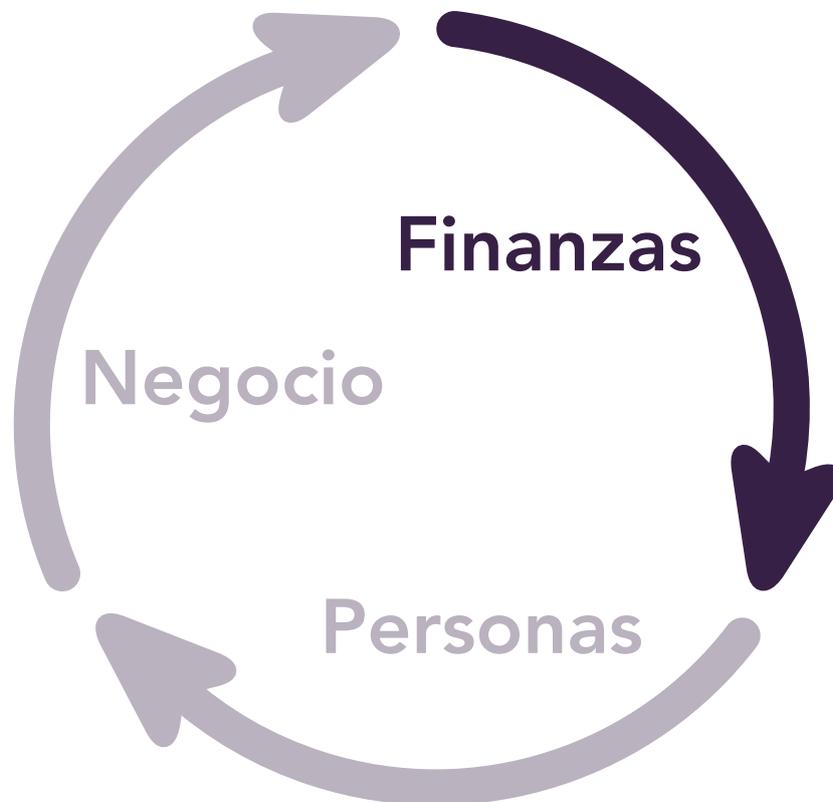
7 DIMENSIONES	EFFECTOS DEL "DÍA DESPUÉS"	ACTUACIONES NECESARIAS
1. VISIÓN	VISIÓN NO COMPARTIDA / PÉRDIDA DE VISIÓN	Plan de Comunicación Interna. Nueva visión positiva de futuro
2. ORIENTACIÓN CLIENTE	MIRARSE EL OMBLIGO / MIRAR EN EXCESO INTERNAMENTE	Plan Estratégico y Plan Comercial / Enfoque Relacional / Colaborativo
3. NEGOCIO	PÉRDIDAS CIFRA DE NEGOCIO/ PÉRDIDA RENTABILIDAD	Plan de Integración de fuentes adicionales de ingresos
4. RESULTADOS	DISMINUCIÓN / DISM. PRESUPUESTO PUBLICIDAD / RRHH / I+D	Plan de Marketing, Comunicación y RR.PP. Posicionamiento
5. SEGUIMIENTO COMPETENCIA	AUTOCOMPLACENCIA	Bechmarking y plan de acción
6. SEGMENTACIÓN	QUERER LLEGAR A TODAS PARTES	Plan central para Clientes
7. VENTAJA COMPETITIVA Y POSICIONAMIENTO	REDUCCIÓN INVERSIÓN EN MARKETING Y COMUNICACIÓN	Plan de Comunicación Externa

Ejemplo de intervención integral de todas las dimensiones : Plan 7x7

ACTUACIÓN	DIMENSIONES DE REVITALIZACIÓN						
	1. VISIÓN	2. ORIENTACIÓN CLIENTE	3. NEGOCIO	4. RESULTADOS	5. COMPETENCIA	6. SEGMENTACIÓN	7. POSICIONAMIENTO
1. PLAN DE COMUNICACIÓN POST CRISIS Compartir visión de futuro	✓	✓	✓	✓			✓
2. PLAN ESTRATÉGICO - COMERCIAL Enfoque Relacional / Colaborativo	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3. PLAN INTEGRACIÓN FUENTES ADICIONALES DE INGRESO			✓	✓			
4. PLAN MARKETING, COMUNICACIÓN Y RR.PP.		✓	✓	✓		✓	✓
5. BENCHMARKING Y PLAN DE ACCIÓN					✓		
6. PLAN CENTRAL A CLIENTES		✓	✓	✓		✓	✓
7. PLAN COMUNICACIÓN EXTERNA		✓	✓	✓		✓	✓

revitaliza y cRECE

Finanzas
y estructura legal



Transparencia

Es posible que durante este tiempo hayamos abusado de la contabilidad creativa y tengamos activos sobrevalorados o pérdidas no reconocidas.

Muchas veces el motivo de ello es que las empresas no han querido reflejar en sus cuentas exactamente lo que estaba sucediendo ante la presión que sufren sus directivos en mantener determinados indicadores o resultados. En algunos casos, de ello puede depender la financiación.

Sea como sea, en los momentos como los vividos mi experiencia me dice que los directores de las empresas son menos partidarios a tener sus cuentas completamente saneadas y transparentes y no les importa tirar de un poco de contabilidad creativa para mejorar la imagen financiera de la empresa. Lo primero es vivir y lo segundo la contabilidad.

Por mi experiencia lo que es bueno para que no nos corten el crédito es malo para la gestión de la empresa, pues en muchas ocasiones evita tener a mano la auténtica realidad y actuar con mayor decisión.

“Casos como Gowex, Pescanova, etc. son ejemplos de empresas que llevan mucho tiempo haciendo lo contrario”

Una auditoría contable le ayudará a tener unas cuentas con la opinión de un profesional. El único profesional habilitado para opinar sobre las cuentas de la empresa.



El auditor de cuentas se convertirá en un colaborador eficaz y le dará alternativas correctas, además de ser totalmente independiente y tener una dilatada experiencia en otras empresas.

Tiene a mano otros servicios relacionados, pero todos ellos apuntan a la transparencia.

Planificación

La planificación es una herramienta empresarial imprescindible tanto para épocas de crisis como para épocas de bonanza económica. La diferencia es que mientras que en climas económicos favorables su carencia "solo" se paga en **ineficiencias** y en consecuencia en la falta de **maximización de los recursos** generados por su actividad, en épocas de crisis como las que estamos viviendo, su carencia aumenta exponencialmente el riesgo de caer en dificultades económicas y/o financieras aumentando los riesgos de poner en peligro la supervivencia de la compañía.



La primera de las herramientas es disponer de un **plan de viabilidad** y su correspondiente **planificación económico-financiera** exhaustiva y completa, con los "tempos" de ejecución medidos, cuantificados y que nos permita verificar que nuestro plan de negocio, de partida, es viable tanto desde el punto de vista económico como financiero. Se sorprenderían lo habitual que es, en estos tiempos, ver como el ejercicio de concreción de los objetivos de la gerencia de una compañía en una planificación detallada pone de manifiesto la existencia de dificultades que los hacen inviables ya desde su misma adopción. Dificultades que detectadas de antemano tienen múltiples posibilidades de solución.

Disponer de un simulador de escenarios es ya en esta etapa de vital importancia, porque nos permite observar y cuantificar los efectos de decisiones que deberemos tomar por un lado en la búsqueda de esta viabilidad de nuestros planes y por otro para poder determinar distintos cursos de acción de producirse en el transcurso del ejercicio cambios de nuestro entorno que puedan poner en peligro los planes iniciales de la compañía.

Y en esta dirección será imprescindible dotarse de un **análisis de desviaciones** sobre los planes de la compañía que actúe a modo de semáforo, identificando los problemas y cuantificando la afectación sobre nuestros objetivos, estableciendo una prelación de los problemas, a fin de estar seguros que dedicaremos el tiempo y recursos necesarios a solucionar aquellos que son los que realmente ponen en peligro los objetivos de la compañía. Esto nos permite la detección rápida de las dificultades y en consecuencia nos permite darle solución con la mayor rapidez posible. Cada día que demoramos en su solución es un día que nos ha apartado más de los objetivos. **La anticipación y rapidez de respuesta es la clave para la gestión de cualquier empresa.**

Asimismo la *información de gestión* que nos proporcionen unos registros contables reorientados y con una metodología –lo que puede exigir un reciclaje a nuestro departamento de administración– de visión económica.

"¡La finalidad de los registros contables no es cumplir nuestras obligaciones fiscales! ... ¡Su finalidad principal debe ser obtener la información necesaria para gestionar nuestra compañía!"

Y para proporcionar información fiable a terceros nos complementará la información necesaria para la determinación de las acciones a realizar que nos encaucen de nuevo en el camino de la consecución de los objetivos.

En ocasiones, el plan de viabilidad es imposible de equilibrar, de hacerlo viable. Es en estas circunstancias, como última alternativa, pero en los estados iniciales de la aparición de dificultades, cuando la compañía debe sopesar con realismo, analizando los inconvenientes y las ventajas, la posibilidad de hallar la viabilidad de la compañía a través de un **concurso de acreedores** que permita reestructurar la deuda.

En torno a un 90% de los concursos presentados en España concluyen con la liquidación y cierre de la compañía. Esta estadística no es indicativa de que el concurso no sea una buena solución. Es indicativa de que la decisión de concurrir al concurso se ha tomado tarde. Con toda seguridad, después de mucho tiempo acumulando importantes pérdidas, demorando decisiones vitales por carecer de los recursos financieros necesarios, obteniendo malos acuerdos de reestructuración de la deuda financiera, etc., hasta que perdido todo margen de maniobra sólo les ha quedado acudir al concurso de acreedores... tarde y sólo con el ánimo de no incurrir en responsabilidades. La demora de la decisión ha dejado a la compañía en peor situación cuanto más tiempo ha transcurrido, con mayores pérdidas, más endeudada, probablemente con avalistas más afectados,... mermando hasta su extinción cualquier capacidad de recuperación de la compañía.



A un concurso de acreedores, si es necesario, se debe concurrir a tiempo y con el tiempo necesario para prepararse, con la tesorería necesaria para abordar un modelo de pagos al contado y cobros a vencimiento y con stocks suficientes para sostener nuestra actividad. El balón de oxígeno financiero que proporciona el concurso dará la oportunidad de poder llevar a cabo las reformas necesarias para reestructurar la compañía y devolverla a la senda de generación de recursos. Si esto se hace bien, la compañía podrá cumplir con las obligaciones de pago que se establezcan con los acreedores y, en consecuencia, asegurar su supervivencia.

Equilibrio

Otro aspecto a considerar y que muy probablemente se haya modificado en todos estos años de crisis es el equilibrio financiero de la empresa.

Como decíamos anteriormente, una adecuada planificación nos debe mostrar el camino hacia el equilibrio. Debemos hacer compatible la estructura financiera, los niveles de endeudamiento, el coste de la misma y las facilidades financieras con las previsiones de crecimiento del negocio. No podemos asegurar el crecimiento de la empresa si no aseguramos el equilibrio financiero de la misma. Por tanto es una cuestión a la que debemos prestar mucha atención.

¿Qué entendemos por equilibrio financiero?

Partimos del concepto elemental de que el activo de la empresa está compuesto por activo fijo (activo no corriente) y activo circulante (activo corriente) y éste está financiado por los capitales permanentes (Fondos Propios y deudas a largo plazo) y el pasivo circulante (pasivo corriente).

La parte de los capitales permanentes que financia el activo circulante se le denomina Fondo de Maniobra (FM).



FM >0: Equilibrio financiero

Decimos a grandes rasgos que cuando el Fondo de Maniobra es positivo la empresa goza de buena liquidez o se encuentra en equilibrio financiero y cuando el Fondo de Maniobra es negativo, la empresa tiene falta de liquidez o se encuentra en desequilibrio financiero



$FM < 0$: Desequilibrio financiero

Si añadimos un concepto más, las necesidades operativas de fondos (NOF), que suele coincidir con la suma de las existencias y el saldo de clientes menos el saldo de proveedores, podremos analizar las tres situaciones siguientes.

Cuando $NOF = FM$, que sería un caso en el que no se tienen excedentes de tesorería ni se precisa financiación, sería un caso de equilibrio perfecto (poco habitual)



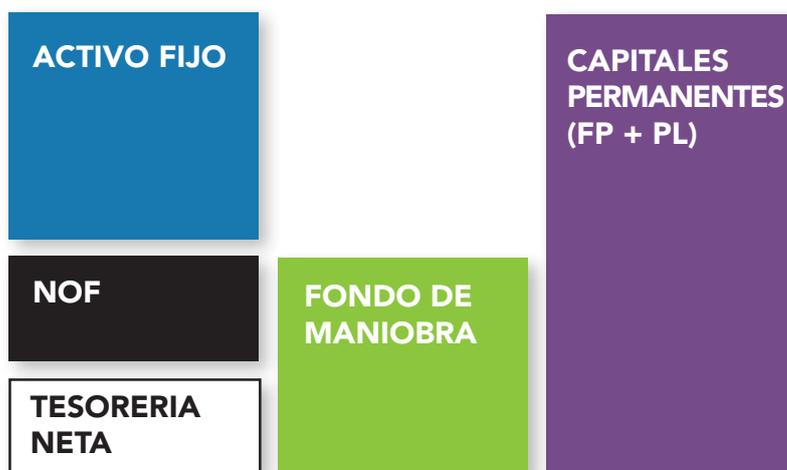
$NOF = FM$: Equilibrio perfecto

Cuando $NOF > FM$ En el que existe un déficit de financiación, la empresa precisará financiación.

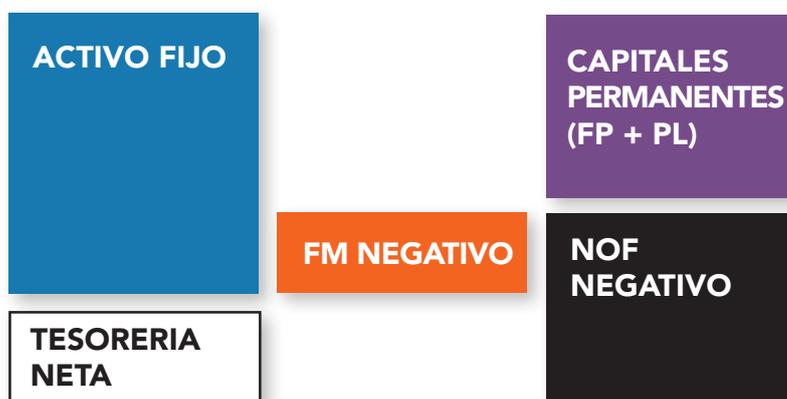


$NOF > FM$: Déficit de Tesorería

Y cuando $NOF < FM$ En el que existe un exceso de liquidez o superávit de financiación.



Existe el caso particular en el que tanto NOF como FM son negativos, que se da normalmente cuando la financiación es de proveedores



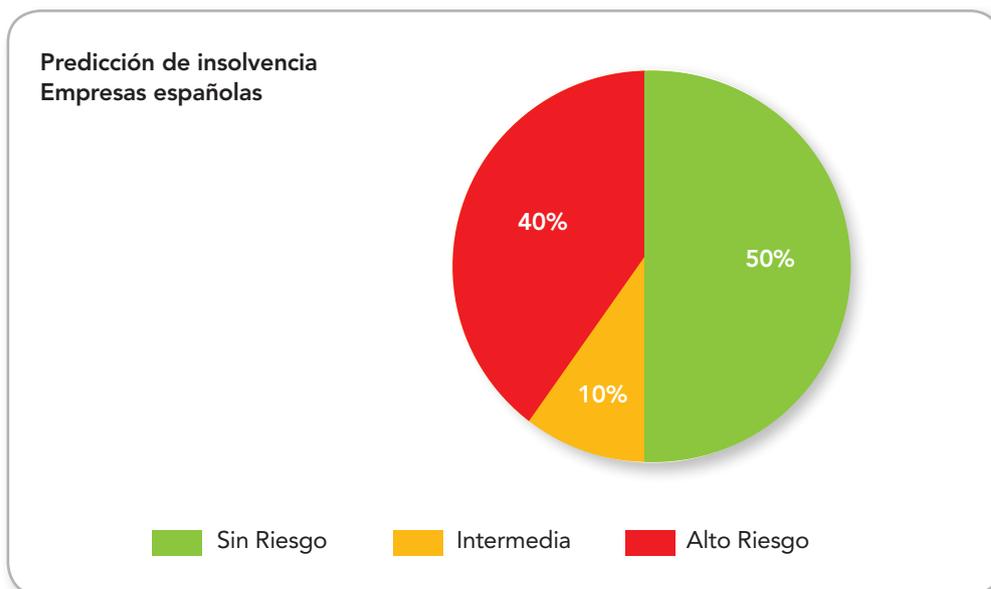
En toda adecuada planificación debemos estar seguros de que mantendremos, en todo momento, un adecuado Equilibrio Financiero.

El Equilibrio financiero y la Insolvencia

Son muchos los modelos de predicción de la insolvencia que han sido publicados (modelos Z de Altman, Versiones Z1 y Z2, Modelo Fulmer, Modelo Springate, CA-Score, etc). Casi todos ellos han sido creados con modelos estadísticos iterativos de discriminación múltiple sobre, entre otros, variables de liquidez, apalancamiento y solvencia, que están relacionados con el equilibrio financiero.

En un estudio reciente llevado a cabo por SFAI Spain / JDA, sobre las cuentas anuales de todas las empresas españolas que depositaron sus cuentas de 2012, basado en el modelo Z2 de Altman, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 49,71 % de las empresas se encuentran en una zona segura, es decir, no tendrán problemas de insolvencia en el futuro.
- El 10,07% de las empresas se encuentran en una zona gris intermedia.
- Y el 40,22% de las empresas, de seguir así, tendrán altas probabilidades de caer en insolvencia.



La precisión del modelo es de un 72% con dos años de antelación con respecto a la fecha de la quiebra, con un porcentaje de falsos negativos del 6%. En un periodo de prueba de 31 años, el modelo tuvo una precisión de entre un 80% y 90% a la hora de predecir quiebras un año antes de que sucediesen, con un porcentaje de falsos negativos de entre un 15% y un 20%

Estructura legal - Optimización

Otro aspecto que no debemos dejar pasar por alto también es la estructura legal de la empresa, del grupo, si éste existe. Revisar la estructura del grupo, del negocio, puede ser apropiado incorporarlo a este proceso de planificación.

Con demasiada frecuencia nos encontramos con casos en el despacho donde el cliente arrastra estructuras que fueron decididas y pensadas mucho tiempo atrás para situaciones distintas a las actuales. Y ya ni se acuerdan exactamente de por qué tienen estas estructuras.

La estructura legal del negocio y por tanto, las consecuencias fiscales, jurídicas y de toda índole, es como su nombre indica una decisión estructural. Algo que se decidió hace mucho tiempo y no se ha vuelto a cuestionar.

Como se trata de decisiones bastante inamovibles, una vez se toman, aunque las circunstancias que aconsejaron tomarlas hayan cambiado, raramente se vuelven a cuestionar.

Es una situación muy frecuente.

Nos referimos a decisiones como el tipo de sociedad, los órganos de gobierno, la estructura de gobierno interna, distribución de los distintos negocios en grupos de sociedades, la distribución de las participaciones entre socios y sociedades dependientes, etc.

Y, consecuencia de estas liquidaciones, la aplicación o no aplicaciones de régimen fiscales de consolidación, de tenencia de valores extranjeros, etc.

Planificar una estructura legal adecuada a los propósitos y a la realidad actual, adoptar las mejores estrategias de optimización legal y fiscal, es una base absolutamente necesaria para la revitalización de la empresa.

Estas reflexiones deben efectuarse con la asistencia de expertos, al tiempo en que se reflexione sobre los cambios estratégicos a realizar en la compañía, llevar a cabo un proceso de reflexión estratégica y, sobre todo, después del cuestionamiento de la visión del negocio.



Saneamiento

Un apunte sobre saneamiento. Con la crisis llegaron los impagados, el cierre del riesgo por parte de las aseguradoras, la progresiva disminución del crédito, la falta de financiación de proyectos rentables.

Es necesario distinguir varios aspectos:

- 1) Llevar a cabo el saneamiento necesario, tal como ya abordamos desde la dimensión de transparencia.
- 2) Ejercer las acciones necesarias para recuperar el crédito.
- 3) Restablecer las políticas de crédito necesarias para crecer, sea mediante aseguramiento o mediante otras políticas de crédito imaginativas.



Familia

En España hay más de 2,5 millones de empresas familiares que representan el 70% del PIB.

Entre el 70 y 80% de éstas no pasan de la tercera generación por problemas de organización interna y menos del 50% de la segunda generación.

Para garantizar la viabilidad de las empresas familiares es fundamental alinear tres conceptos que viven realidades muy distintas: **Empresa, Familia y Patrimonio**.



Los tres han de ser tratados y ordenados de modo que no perjudiquen el objetivo de crecer y aumentar el patrimonio.

El momento más, digamos, peligroso en la empresa familiar es el del relevo familiar. Le recomiendo que si está cerca de la fase del relevo generacional, que es cuando suele darse la fase del declive, lleve a cabo un protocolo familiar y, en base al mismo, un plan estratégico del negocio con vistas a largo que garantice la pervivencia de la empresa.

Toda empresa vive un ciclo de vida parecido a un producto o a un ser

humano, pero la empresa puede renacer varias veces si reinventamos el negocio, de forma profesional, antes del declive.

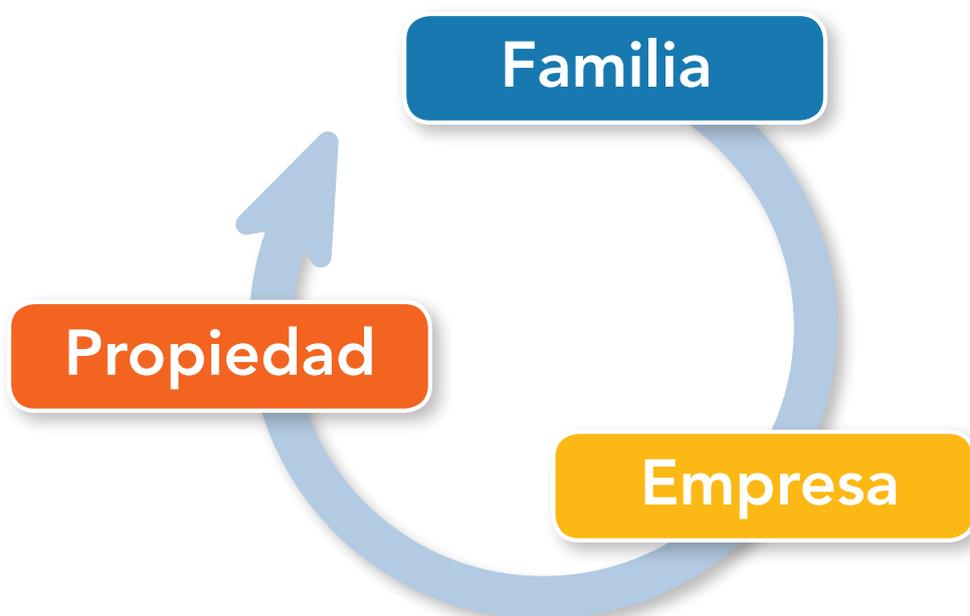
La clave suele estar en que el fundador o familiar con mayor edad tenga la inteligencia de retirarse y que sean los más jóvenes quienes piloten los cambios necesarios. Algunos expertos señalan en que el momento de retiro está sobre los 70 años.

El patrimonio debe estar bien gestionado y protegido. Es lo que construimos con los dividendos que le da el negocio y el negocio es aquello que tenemos la obligación de hacer crecer, evolucionar y proteger para las siguientes generaciones.

Y la familia, el elemento más complejo y, normalmente, la causa de mortalidad más frecuente de las empresas, debe estar organizada y gestionada mediante un protocolo familiar que abarque la profesionalización de la gestión y todos los aspectos necesarios.

“El protocolo familiar debe hacerse cuando no haga falta, en momentos en que en la familia todavía existen lazos afectivos muy fuertes”

En la práctica he conocido empresas que han vivido de la familia y familias que han vivido de la empresa. Ambas situaciones suelen terminar mal. Cualquiera que sea la situación, si la empresa está en manos de la familia, que es lo más frecuente y se encuentra próxima a un posible relevo, plantearse y llevar a cabo el proceso de forma adecuada es un revulsivo que revitalizará toda la empresa, sin duda.



Familia

- Evolución y cambios con el paso del tiempo
 - Procesos para la mejora de la comunicación
 - Desarrollo del Consejo de familia y Reuniones familiares
-

Propiedad

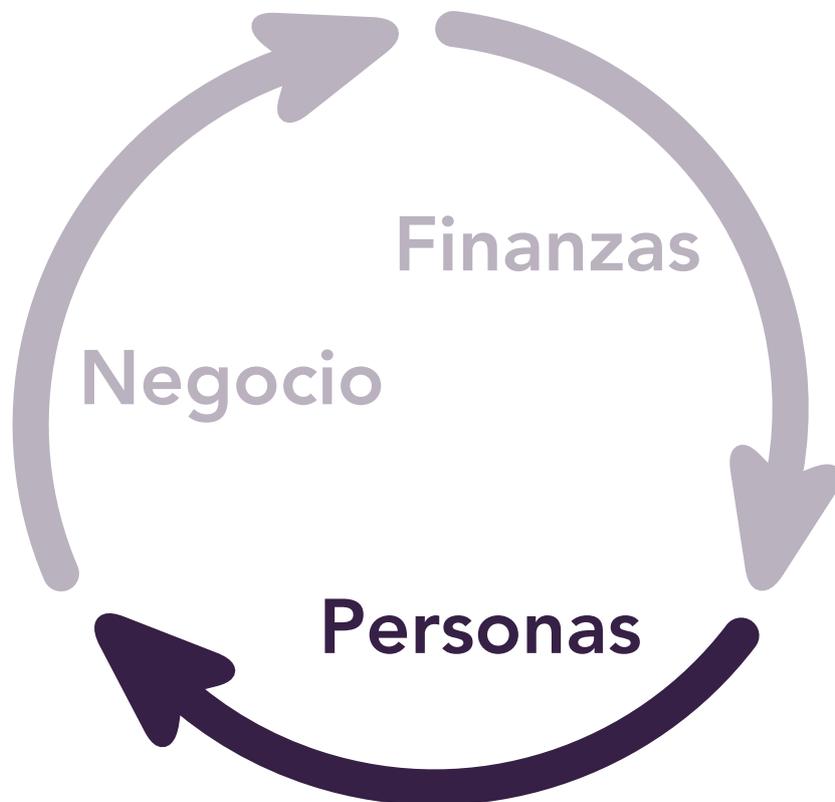
- Protegiendo el patrimonio familiar
 - Garantizando el control Societario de la familia propietaria
 - Planificación de la testamentaria, al objeto de que sea posible el traspaso de las acciones y otros bienes sin conflictos en la siguiente generación
 - Minimizando el coste de los Impuestos sobre el patrimonio y sucesiones
-

Empresa

- Formulando e implantando el proceso de sucesión
 - Liderazgo entre los miembros de la familia. Sucesor
 - Poniendo en marcha el Consejo de Administración
 - Ayudando en la profesionalización de los gestores
-

revitaliza y cRECE

Personas



Personas

El tercer enfoque del plan es el que abarca a las personas.

Las personas son claves. Es un elemento estratégico. Las empresas suelen llegar donde llegan sus personas, así que estimamos que es tan importante prestarles atención a las personas como al negocio y sus aspectos más financieros.

Google, que es una empresa admirada en cuanto a sus políticas de personas, ha publicado en 2014 que invirtiendo en políticas de bienestar para sus trabajadores ha conseguido aumentar su nivel de satisfacción un 37% en cinco años y su productividad en más de un 12%.



Se pone de manifiesto que el **aumento de la productividad** de las empresas está directamente relacionado con el aumento del nivel de satisfacción de los trabajadores.

Otro aspecto destacable lo encontramos en la encuesta pública de 2014. Uno de los elementos que producen más satisfacción y, por tanto, uno de los más valorados entre los trabajadores es el **salario** (65% de los casos), que en los últimos cinco años hemos visto como ha pasado del 4º al 1º puesto como elemento de satisfacción, **la seguridad laboral** (en un 60% de los casos), que ha pasado del 5º al 2ª puesto, **las perspectivas de futuro** (en un 50% de los casos), que ha pasado de un 7º puesto a un 3º y **un ambiente de trabajo agradable** (45%), que se ha mantenido en ese 4/ 5º puesto.

Por tanto, si tenemos que tocar alguna palanca para revitalizar la empresa, deberemos tener en cuenta estos elementos y es que los salarios, en estos años de crisis, se han reducido considerablemente. Tal vez si no ha cambiado de empresa no se lo han reducido, pero aquellos que han tenido que cambiar de empresa han comprobado como las empresas ahora pagan menos por el mismo puesto.

En cuanto a la seguridad laboral, sin cometarios. Este es un de los aspectos que más valoran los trabajadores españoles y es debido a la falta de seguridad en los puestos de trabajo y el elevado nivel de desempleo, así como también valoran el proyecto, es decir, las perspectivas de futuro. Por tanto, la seguridad y el proyecto es valorado como mínimo por más de la mitad de los trabajadores españoles.

Después de unos cuantos años de crisis prolongada es más que probable que la apreciación que puedan tener los trabajadores de su salario, su seguridad laboral, las perspectivas de futuro y el ambiente de trabajo, recordemos que son los aspectos que hoy más valoran, sea más bien baja.

Por tanto, si queremos revitalizar la empresa, tenemos un gran campo de actuación en torno a la apreciación que tengan los trabajadores de algunos de estos aspectos.

Los costes salariales son una parte importante de la mayoría de las estructuras de costes de las empresas y rondan entre el 25% y el 60% de los ingresos, según sector y actividad. Por esta razón el personal y los gastos relacionados con él son uno de los primeros costes que se atacan en las reducciones de gastos. Normalmente, si se da la continuidad de la

empresa y se recuperan los resultados financieramente hablando, suele ser una inversión que se recupera en un plazo corto de tiempo en comparación con otras inversiones.

Las sucesivas reformas laborales han ido fomentando la reducción de salarios y personal como forma de respuesta de las empresas ante la crisis, aunque eso, como se está viendo, es “pan para hoy y hambre para mañana” y, no sólo desde el punto de vista macroeconómico, ampliamente debatido en los medios de comunicación, sino desde el punto de vista de la posterior recuperación de la propia empresa.

Los que han pasado una crisis en la empresa, ya sea como empresarios o como empleados, sabrán identificar muchos de los síntomas de la fuerza laboral que se concretan en el cuadro siguiente y el pernicioso efecto que ellos tienen en la recuperación de la empresa y en la “revitalización” (en términos de salud) de sus principales órganos vitales: el desarrollo del negocio, la eficiencia y rentabilidad de la gestión, y la relación con los clientes.

“El día después”

Para entendernos, nos referimos al “día después” como aquel periodo posterior a una crisis grave que ha amenazado la supervivencia de la empresa. En este periodo la empresa está saliendo de la U.V.I. (en términos médicos) y, aun estando fuera de peligro, debe recuperarse de las drásticas medidas tomadas, que han afectado a partes importantes de sus recursos y elementos de competitividad. El principal objetivo de este periodo es aplicar las necesarias medidas de “Revitalización” para volver a poner a la empresa en salud.

Si definimos una empresa sana como “aquella empresa que es capaz de competir adecuadamente en el mercado o mercados elegidos, de forma rentable y sostenible en el tiempo”, y pensamos que nuestra empresa ha pasado por un periodo de drásticas medidas de ajustes, nuestro objetivo, cara a poner en marcha un “**Plan de Revitalización**”, es poner a la empresa en salud.

Los elementos afectados por la drástica experiencia no siempre son del todo evidentes, por lo que es importante atender a aquellos síntomas que nos pueden indicar cierta área de actuación.

7 DIMENSIONES	EFFECTOS DEL “DÍA DESPUÉS”	ACTUACIONES NECESARIAS
1. MORAL DE LOS EMPLEADOS	SÍNDROME DEL SUPERVIVIENTE (recuerdos, culpa, insensibilización, asociabilidad, justificación)	COMUNICACIÓN: Nueva visión positiva del futuro
2. CREDIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	DESARRAIGO DE LA FUERZA LABORAL	IMPLICACIÓN de los empleados en las nuevas iniciativas
3. EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	ALTAS CARGAS DE TRABAJO	REVISIÓN ORGANIZATIVA y dimensionamiento eficaz de recursos (nueva organización)
4. LIDERAZGO POSITIVO	DESORIENTACIÓN / APATÍA	IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES y estrategia de impactos
5. COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS	INCOMPETENCIA “Principio de Peters”	Formación /capacitación (técnica y de gestión de equipos)
6. ATRACCIÓN / RETENCIÓN DE TALENTO	RESIGNACIÓN: “Es lo que hay”	Apertura de nuevos “camino profesionales”. Nuevos criterios de promoción.
7. PRODUCTIVIDAD / RESULTADOS	INEFICIENCIA en el puesto de trabajo	Revisión de los sistemas de evaluación del rendimiento y retribución

Respecto a la necesidad de revitalización del Capital Humano de la empresa nos permitimos mostrar algunos síntomas que hemos podido apreciar en las personas en casos de salidas de la crisis con fuertes reestructuraciones o ajustes:

1. **"Síndrome del superviviente"**: Recuerdos tóxicos, culpa, insensibilización, asociabilidad, justificación permanente.
2. **"Desarraigo de la fuerza laboral"**: poca implicación en nuevas iniciativas.
3. **"Sobrecargas de trabajo"**: estrés laboral.
4. **"Apatía/desorientación"**: falta de iniciativa y proactividad.
5. **"Incompetencia"**: Principio de Peters (personas promocionadas a su nivel de incompetencia).
6. **"Resignación"**: Sobrevivir es el objetivo... "es lo que hay"...
7. **"Ineficiencia"**: Elevadas incidencias y errores.

En general, estos son síntomas de una baja moral en los empleados, falta de credibilidad de la organización, ausencia de liderazgo eficaz, baja eficiencia de la organización, pérdida de competitividad/competencias clave y finalmente resultados más bajos de lo esperado con una excesivamente lenta recuperación de la productividad.

En fin, el cuadro presentado es preocupante si se dan todos los síntomas, pero no hay que ser pesimista y, si se actúa adecuadamente y a tiempo los "business plans" de recuperación serán llevados a cabo con éxito.

La adecuada organización del trabajo y la adaptación y motivación de las personas son elemento "sine qua non" para implantar con éxito cualquier medida de negocio o financiera con éxito sostenible. Por ello, nos inclinamos a afirmar que el Capital Humano, aunque no sea lo primero que se aborda en un proceso de recuperación, es como dice el dicho anglosajón "last but not least" (a veces lo último pero no lo menos importante).

En este sentido, si se detectan síntomas como los descritos anteriormente y, especialmente en áreas o colectivos clave de la empresa, no hay que dudar en aplicar medidas urgentes de revitalización que atañen al personal. Ni más ni menos que con la misma prioridad que se consideraron a la hora de hacer los ajustes y recortes en su día.

Como consultores de empresa nos permitimos hacer algunas sugerencias de actuación inmediata:



Garantice que la nueva visión, misión, valores y estrategia de la compañía es compartida con el personal clave y que existe un plan de difusión adecuado al resto de la plantilla

Fomente los grupos interdisciplinarios de trabajo para la innovación y la mejora, colocando líderes clave y buenos comunicadores en cada uno de ellos





Revise la organización y los procesos con criterios de eficiencia y calidad revisando cargas reales de trabajo

Garantice la adecuación y competencias de las personas a los puestos desempeñados identificando aquella "plantilla crítica" cuyas capacidades y requerimientos deben estar perfectamente alineadas (¡priorice! no es toda la plantilla)



Sea creativo con las nuevas organizaciones, utilice las nuevas tecnologías y proporcione autonomía a los empleados para poder aportar, implicarse y responsabilizarse en el propio desempeño de sus responsabilidades

Revise sus sistemas de gestión y evaluación y recompensa de las personas haciéndolos más participativos y transparentes



Pulse periódicamente el clima laboral de forma profesional y comparta los resultados

En resumen, los procesos de ajustes drásticos en las empresas tienen unos efectos no siempre claros en la motivación y adecuación de las personas a los nuevos tiempos. Hay que estar alerta a los posibles "síntomas del día después" y abordarlos sin prisa pero sin pausa y, sobre todo, con una eficaz comunicación sobre la sensibilidad de la empresa hacia los posibles efectos adversos, así como comunicar eficiente y consistentemente las nuevas expectativas de empresa.

El movimiento se demuestra andando y la credibilidad de la empresa suele estar "tocada" en esos casos. Así que si está Vd. leyendo este estudio y es responsable de alguna empresa en esta situación, no pierda tiempo en aplicar las primeras medidas o cambios que se relacionen con los síntomas detectados y sobre todo... explíquelo.

La comunicación es la base de la motivación.

revitaliza
y
cRECE

Test de
autodiagnóstico

Un test de autodiagnóstico

Este documento se complementa con una versión online www.revitalizaycrece.com un test de autodiagnóstico que, a través de un cuestionario de 50 preguntas que abordan diferentes aspectos de la gestión empresarial, proporciona un informe de su empresa y le ofrece recomendaciones clave para afrontar su futuro.



1. ¿Tiene definida la misión y visión y sus directivos la comparten?	
2. ¿Disponen de indicadores para el seguimiento de la estrategia?	
3. ¿Conoce sus ventajas competitivas?	
4. ¿Tiene la empresa un presupuesto de marketing separado?	
5. ¿Disponen de ERP?	
6. ¿Disponen de CRM?	
7. ¿Están certificados por alguna norma de calidad?	
8. ¿Llevan a cabo un presupuesto anual de resultados, tesorería e inversiones?	
9. ¿Analiza mensualmente las desviaciones?	
10. ¿La información financiera de su empresa está auditada?	
11. ¿La estructura jurídica de su empresa o grupo ha sido revisada?	
12. ¿Disponen de un plan fiscal y éste se revisa periódicamente?	
13. Si la empresa es familiar ¿disponen de algún protocolo familiar?	
14. ¿La gestión está profesionalizada?	
15. ¿Comparan sus ratios y resultados con la competencia?	
16. ¿Se respira optimismo en la organización pensando que se está mejor preparado para afrontar los retos de los próximos años?	
17. ¿En general, las personas de su organización se implican y apoyan fácilmente los nuevos retos e iniciativas?	
18. ¿La carga de trabajo es la adecuada dadas las exigencias del momento actual y, en general, se cumplen los plazos previstos con esfuerzos razonables?	
19. ¿Los líderes de los equipos son sólidos, están bien considerados por sus colaboradores y están alineados con la visión y los objetivos de la empresa?	
20. ¿Se han realizado o se pretenden realizar a corto plazo incorporaciones que aporten nuevas competencias y expertise a la organización?	
21. ¿Las promociones internas realizadas en el último año están dando los resultados esperados y las personas han crecido profesionalmente de forma satisfactoria?	
22. ¿En el último año se han lanzado o realizado proyectos de cambio que demuestran ser una innovación importante en el sector o empresas afines?	
23. ¿Su empresa está considerada en la actualidad como un empleador atractivo en el mercado laboral?	
24. ¿Existen sistemas de reconocimiento y recompensa que ponen de manifiesto los logros de las personas y facilitan su conocimiento por parte del resto de la organización?	
25. ¿Los sistemas de retribución variable incentivan la implicación de las personas en la consecución de los resultados y están bien alineados con los objetivos de empresa?	
Suma de puntos	

ESCALA DE VALORACIÓN		SUMA DE PUNTOS	RECOMENDACIÓN
4	Sí, o casi siempre	Menos de 40	Su organización requiere un plan de revitalización urgente
3	Frecuentemente	Entre 40 y 65	Hay aspectos en su organización que debería abordar con cierta prioridad
2	Esporádicamente	Más de 66	Felicidades, supera Vd. el umbral necesario de vitalidad para abordar cambios importantes

revitaliza
y
cRECE



SFAI

SANTA FE
ASSOCIATES
INTERNATIONAL
SPAIN

jda