



Resumen del libro

¿Quieres salvar tu empresa?

Aunque la creencia popular es que este nuevo entorno, que podríamos llamar crisis, es una mala noticia para todas las empresas, la realidad es distinta. Sistemáticamente hay empresas que salen victoriosas en situaciones complicadas. Para identificar las diferencias entre los vencedores y los perdedores, en Improven hicimos un profundo estudio entre 183 empresas y más de 300 casos llegando a la conclusión de que un 23,5% de las empresas salen reforzadas en estas situaciones.

¿Cuál es el secreto? Cambiar el modelo de gestión, aprovechar las oportunidades y liderar correctamente a los equipos tomando las decisiones correctas. De hecho, las diferencias entre los mejores y la media reside en actuar en las líneas de acción que llamamos "El decálogo de oportunidades estratégicas y operativas":

1. **Redefine tu estrategia en función del nuevo entorno** Las decisiones estratégicas son más importantes que nunca porque en tiempos turbulentos se debe elegir bien hacia donde se quiere llevar la empresa. Es muy importante emplear la *Brújula Improven* para definir las estrategias a seguir, focalizando en el *Core Business*, y desinvirtiendo de las Unidades de Negocio y los activos no estratégicos. Además, para 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 donde se encuentra cada euro de la empresa a nivel de caja y de rentabilidad, debe ser una prioridad para poder tomar las mejores decisiones. Para ello, 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 para evitar sorpresas desagradables.
3. **Refinancia la deuda y optimiza el circulante.** La caja es el rey en tiempos difíciles y la gestión del día a día debe tener esto siempre en

madrid
oreense 25 – 7ª planta
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

valencia
paseo de la alameda 35 bis – 4ª planta
46023 valencia
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

mente. Para ello, 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.** El mundo cambia cuando llega la crisis y también lo hacen los clientes y 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 para 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 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 pero 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 deben trabajar en profundidad los conceptos de organización, productividad, dimensionamiento y control de la fuerza de ventas para conseguir mejorar los resultados.
7. **No bajes los precios indiscriminadamente** Aunque parezca que bajar los precios es lo mejor para no perder ventas y no comprometer la viabilidad de la empresa, ese es un grave error. Hacerlo indiscriminadamente es muy peligroso y puede llevar a problemas serios porque es un importante destructor de rentabilidad. Para evitarlo, se debe analizar en profundidad la percepción de valor de los clientes, los sistemas de costes y la posición de los competidores para definir estrategias de precios que consigan un doble objetivo: vender al mayor precio posible.
8. **Produce sólo lo que vendes y mejora la productividad.** Cuando cambian los niveles de ventas, se deben adaptar los recursos al nuevo entorno y optimizar la productividad. Se debe evitar el efecto de la sobreproducción o de la subactividad y, para ello, se debe 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.
9. **Aprovecha las infinitas posibilidades de la gestión de compras.** 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

madrid

orense 25 – 7ª planta
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

valencia

paseo de la alameda 35 bis – 4ª planta
46023 valencia
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

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.

Los tiempos de crisis siempre llevan asociados cambios organizativos y redimensionamientos de plantillas.

Además de esto también es necesaria una determinada actitud por parte de los líderes y que daría para escribir otro artículo. A modo de resumen, se podría decir que las cualidades más importantes es interiorizar la nueva realidad y tomar decisiones con velocidad y contundencia.

Además de todas estas medidas y de las actitudes de los líderes, tampoco hay que olvidar nunca la gestión del cambio, es decir, cómo hacerlo para conseguir que todas estas acciones se conviertan en realidad. Para ello, emplear la correcta metodología y haber tenido experiencia en este tipo de situaciones siempre es una garantía de éxito.

En conclusión, salvar tu empresa es sólo cuestión de gestionar mejor que los competidores y de tomar las decisiones correctas. Te propondría que no invirtieses ni un minuto de tu tiempo en quejarnos sobre el entorno o sobre nuestros políticos y que dediquemos todas nuestras energías a ayudar a la supervivencia de nuestra empresa. ¡Nos necesita!

Eduardo Navarro

Socio director de IMPROVEN

<http://www.improven.com>

enavarro@improven.com

madrid

oreense 25 – 7ª planta
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

valencia

paseo de la alameda 35 bis – 4ª planta
46023 valencia
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com