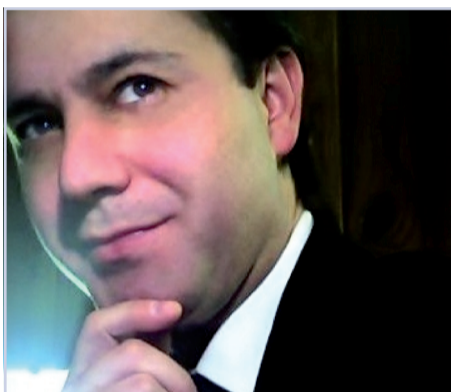


EXTRA ACTUALIDAD EMPRESARIAL

CARLOS FREIRE CHICHARRO, Director General de CAIRE España

Tratamiento para afrontar la crisis empresarial

“Para superar una crisis con éxito, hay que tomar medidas preventivas, macro y microeconómicas. Y si esto ya no es posible, sólo nos quedan las correctivas.”



Carlos Freire Chicharro es Director General de CAIRE (Centro de Ayuda Internacional a la Rentabilización Empresarial). Como experto analista, consejero y entrenador ejecutivo de alta dirección empresarial, a continuación propone algunas acciones microeconómicas encaminadas a aumentar la cuenta de resultados. Implantar estas medidas requiere la intervención de un profesional, con el fin de conseguir los objetivos deseados. Un mismo síntoma puede tener múltiples tratamientos, de modo que se presentan unos generales que deben ser adaptados a las características de cada empresa.

1. Diversificación del negocio: Si nuestra empresa tiene un problema de liquidez, podemos evitar solicitar dinero al banco abriendo paralelamente otra empresa que trabaje con caja diaria. Cuando caen las ventas de un producto, tenemos que reinventarnos, generando alternativas y transformando nuestras líneas de producción. O bien, iniciar actividad en otro sector. Las situaciones de crisis generan nuevas oportunidades. *“Diversifica el riesgo de tu negocio y siempre tendrás una segunda oportunidad, combatiendo sus puntos débiles.”*

2. Diversificación de mercados: En un mercado global, trabajar fuera de nuestras fronteras ya no es una opción, sino necesidad de subsistencia. Actualmente, es preferible tener 3 empresas con una facturación de un millón de euros en diferentes países que una de 3 millones en España. *“Diversifica el riesgo de tu entorno y siempre tendrás una segunda oportunidad, combatiendo sus amenazas.”*

3. Toma de de decisiones objetivas: Dos de los ratios más importantes para medir la eficacia de un directivo es la cantidad de decisiones tomadas y acer-

tadas. Para ser un buen directivo necesitaremos tomar decisiones rápidas y sustentadas en datos demostrables. *“Tomar decisiones subjetivas tiene más riesgo que un mono con una navaja en la mano.”*

4. Adaptar y reducir los gastos fijos a nuestras necesidades y convertirlos en variables: Antes de introducir un gasto fijo en nuestra organización, tenemos que medir cómo afectará en la cuenta de resultados. El sueldo del personal debe ir en función de lo que cada uno aporta al beneficio de la empresa. *“La adaptación al medio, es el principio de la supervivencia.”*

5. Formar y convertir el personal fijo en fuerza comercial: Ante una drástica caída de ventas e imposibilidad económica de contratar externos, reestructuraremos nuestra empresa reclutando y adiestrando personal de otros departamentos para el comercial. *“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.” Peter Drucker.*

6. Control de nuestro equipo: Es imprescindible saber lo que aporta cada trabajador, y en esa proporción recompensarlo. CAIRE facilita herramientas para que cada departamento incremente sus resultados, fortaleciéndolo con un coaching personalizado. *“El exceso de análisis nos lleva a la parálisis, pero la falta de análisis nos encamina la deriva.”*

7. Control de nuestro stock: Muchas empresas creen controlar adecuadamente sus stocks, utilizando metodología logística tradicional. Al implantar el 2CF Method, se consigue cuadrar el stock físico con el del sistema, sin errores y a tiempo real. *“La pérdida del control, produce descontrol, el descontrol despilfarro, y el despilfarro, pérdidas en nuestra organización.”*

8. ¿Planificación sin seguimiento?: Planificación y seguimiento van unidos. Para que los objetivos planificados se traduzcan en beneficios para la empresa, es imprescindible hacerles un seguimiento, ejecutando medidas correctivas a tiempo para lograr los resultados deseados. *“Todo planificación precisa un seguimiento que cambia la planificación inicial, pero es preferible ir a tiendas que ir a ciegas.”*

9. Centrarse en el objeto del beneficio de la empresa: En determinados sectores, hay empresas que se abastecen innecesariamente de materia prima, con la esperanza de que ésta

subirá de precio, tratando de hacer un subnegocio especulativo y olvidando cuál es su actividad principal, almacenando material que les hace perder dinero y/o la liquidez necesaria para su negocio. *“Más vale pájaro en mano, que ciento volando.”*

10. Equilibrar los recursos a las cargas de trabajo, incluso el personal indirecto: Incrementar la plantilla cuando tenemos puntas de trabajo y no reestructurarla con el cambio de tendencia aumentará el pasivo oculto (los 45 días/año trabajado por trabajador). Ello nos perjudicará en una venta futura de la empresa y provocará una disminución del beneficio mensual. *“Encontrar el equilibrio perfecto es una utopía y no buscarlo, una insensatez.”*



La Clínica Empresarial

11. Formación de la Dirección General: Cuando un director funcional tiene éxito, le dan la dirección general. Pero, ¿tiene realmente los conocimientos necesarios para ese cargo? CAIRE ayuda al dirigente a llevar a su empresa a la excelencia empresarial. *“Hacemos grandes inversiones en el vehículo de fórmula uno, pero poco invertimos en la formación del piloto.”*

12. Eliminar el despilfarro y huir inicialmente de las grandes inversiones: Antes de iniciar un “KAIKI” –mejora basada en grandes inversiones– debemos saturar la empresa con “KAIZEN” o ideas y procesos que nos

hagan reducir los 7 mudas (despilfarros) que no añaden valor al producto/servicio: 1- transporte, 2- inventarios, 3- desplazamientos, 4- esperas, 5- sobreproducción, 6- exceso de tiempo en procesos y 7- defectos. *“Si eliminamos todo el desperdicio que provoca gasto en nuestros procesos, y que el cliente no valora, tendremos más beneficios o podremos vender más barato, siendo así más competitivos.”*

13. Calidad Cero Defectos: Hacer prevalecer la calidad ante la productividad. Una empresa con un beneficio de un 5% tendrá que vender 20 piezas para recuperar el valor de una defectuosa. *“Todo, incluso lo que está bien hecho, es mejorable.” Ishikawa.*

14. El margen de beneficio aplicado no es igual que el porcentaje de descuento realizado: ¡Cuidado! Al calcular el PVP imputamos el % de beneficio sobre el importe del coste. Sin embargo, el descuento lo hacemos sobre el PVP. *A veces se toman decisiones equivocadas, aunque aparenten ser las correctas.*

15. Actualizar la filosofía de costes tradicional por costes 2CF: Según 2CF Method, la política tradicional de cálculo de costes está desfasada porque se basa en la toma de tiempos internos de producción, imponiendo un precio de venta, y no toma el precio de venta en el mercado adaptando los tiempos de producción. *“Los problemas significativos a los que nos enfrentamos no pueden resolverse al mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando creamos dichos problemas.” Albert Einstein.*

16. Aplicación del Teletrabajo: Esta opción elimina infraestructura, reduce gastos fijos y no descarta capital humano por situaciones personales, evitando la pérdida de personal eficiente. *“Valoremos el beneficio que aporta cada persona a nuestra organización y obtendremos beneficio, valoremos presencia y obtendremos presencia”*

17. Aumentar el número de empresarios dentro de mi empresa - Supply chain interno: Para que una empresa funcione eficientemente, debemos conocer las capacidades de cada persona de nuestra organización. La mejor manera es utilizar la fórmula WIN TO WIN: gana más, quien más hace ganar. Además, tenemos que conseguir que cada uno de nuestros trabajadores sea un cliente y/o proveedor de otro, de modo que el cliente devolverá el trabajo sin calidad al proveedor hasta que le sea entregado según especificaciones. *“Si mi jefe come langosta, yo comeré gambas. Si mi jefe come gambas, yo comeré pollo. Si mi jefe come pollo yo comeré pan. Si mi jefe come pan... ¿qué comeré yo?” Trabajador de línea de montaje. YOLANDA SARRIA*



INFORMACIÓN:

CAIRE
Tel. 902 55 00 22
Tel. (+34) 93 255 31 32
www.caire.es
info@caire.es

Con presencia en Barcelona, Nueva York, Ginebra, Munich, Santiago de Chile, Méjico D.F. y Lima