

## Ecoaula Opinión



■ Por GLORIA MONTES GAYTÓN

# Gestionar en tiempos difíciles

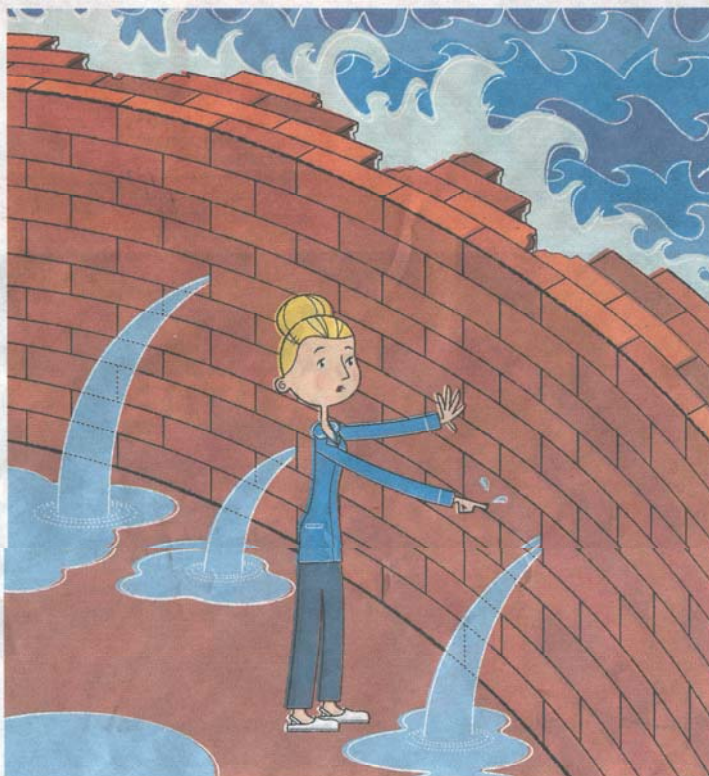
# L

as crisis, decía un banquero hace unos días, son como la fiebre en los niños, empieza fuerte y luego baja. Las crisis vienen, hacen sus estragos y se van.

No vamos a entrar en la disquisición de si las crisis son buenas o malas; pero si echamos la vista atrás, de los periodos difíciles unas empresas salen como meteoritos, mientras que otras caen fulminadas; ante estos hechos, la pregunta es obligada ¿qué hacen unas que no aciertan otras?, la respuesta yo, por lo menos, la tengo clara, la clave está en la gestión eficiente que pasa por mirar al futuro y adelantarse a los acontecimientos.

Peter Drucker decía: "En épocas convulsas, quienes estén abiertos al cambio se adueñarán del futuro, mientras que quienes creen saberlo todo, se encontrarán maravillosamente equipados en un mundo que dejó de existir".

En los últimos años de bonanza, hemos vivido como si nada fuera a cambiar. Las decisiones económicas se han tomado en la consideración de que el futuro se comportaría como el presente y todo seguiría igual. Perdemos con frecuencia la memoria histórica, a pesar de que este fenómeno se viene dando desde tiempo inmemorial; ya en la Biblia se cuenta que el casto José interpretó el sueño de las vacas gordas y las vacas flacas del faraón como una premonición del inminente cambio de ciclo económico.



GETTY

Dejando atrás los hechos históricos y volviendo a la realidad del momento, la pregunta inevitable pasa por qué hacer, cómo reaccionar ante el escenario de crisis; desde luego, no apuntar a todo lo que se mueve, ya que el tiempo apremia y los recursos son más limitados.

Dado que el impacto no afecta a todas las variables de la empresa por igual, la primera actuación debe de centrarse en averiguar qué posición está siendo más vulnerable: la económica o la financiera.

En el caso de problemas económi-

cos, las actuaciones han de proyectarse sobre las relaciones entre las ventas y los costes que originan. En la práctica, los costes de aprovisionamiento y de personal vienen a representar más del 65% de las cargas totales; por lo que, en buena parte, las tensiones van a estar circunscritas a esas partidas. A modo de ejemplo, medidas como analizar los tiempos de las operaciones con el fin de detectar tareas improductivas o subactividades, revisar contratos con los proveedores para mejorar los costes de suministro o contemplar el interés económico de los descuentos pronto pago, tienen un alto interés.

Por el contrario, cuando los problemas son de índole financiera, las acciones han de dirigirse sobre los equilibrios en el balance entre las inversiones y sus correspondientes fuentes de financiación.

En general, las tensiones financieras suelen tener mejor encaje que las de tipo económico. Pero, a fin de cuentas, es posible encarar los problemas cuando realmente se conocen las razones que los motivaron.

El gestor que pilota el rumbo de su empresa, está en condiciones de modificar la trayectoria, si ésta no discurre por la senda rentable financieramente saneada; antes o después sorteará las mareas negativas. Decía Harold Gecnenl: "Una empresa puede ser muchas cosas, pero fundamentalmente es un ente vivo, fluido, en continuo cambio, que unas veces alcanza grandes cotas y otras se deshacen en mil pedazos; por ello, la tarea de dirigirla es fascinadora, exigente, creativa, un ejercicio intelectual digno de estar contemplado entre las bellas artes". Estoy convencida que en una empresa bien gestionada, la crisis es una mera anécdota.

○ Gloria Montes Gaytón es Ingeniero Industrial, Consultora Financiera y Profesora de ENAE Business School