

Claves empresariales para salir de la crisis: análisis, estrategia y liderazgo

El sector de servicios profesionales sigue creciendo. Sin haber hecho cambios en sus estrategias y estructuras para afrontar la crisis, se han aplicado sus propias recetas, entre ellas adaptar sus productos y servicios, buscar alianzas estratégicas y optimizar sus procesos

Textos: M.M.

Correo: redaccion@economia3.info

Imágenes: Archivo 

Las principales consultoras y auditoras que operan en la Comunitat siguen creciendo tanto en negocio como en recursos humanos, a pesar de la crisis. Hay quien avanza que su crecimiento en la facturación de 2009 fue del 20% y, en otros casos, del 25%. Estos profesionales no han realizado cambios significativos en sus estrategias, sino que ante la recesión han aplicado las mismas recetas que ofrecen a sus clientes: actuar.

En ninguno de los despachos consultados para la elaboración de este reportaje se ha optado por introducir cambios en las estructuras o servicios. Si acaso, han enfocado más los productos a la situación actual para dar respuesta a los servicios que demandan los clientes de acuerdo con el escenario económico y financiero en el que nos encontramos. "El cliente solicita en estos momentos el asesoramiento en temas financieros y económicos, de modo que pueda restablecer el equilibrio", subraya el consultor Gonzalo Boronat. En el caso del despacho Altair Consultores, los productos de consultoría se han dirigido a "asegurar la liquidez y la viabilidad de las empresas en todas las áreas", explica su socio director, Artemio Milla.

En cuanto se encendieron las alarmas en 2007, alguno de estos especialistas no dudó en dar un giro a su cartera de servicios y productos. En aquel momento, el despacho Improven fue uno de los primeros en advertir lo que se venía encima y lanzó en el ámbito nacional el estudio sobre gestión de crisis a principios de 2008. Para afrontarla, su director general, Eduardo Navarro, recuerda que reforzaron sus equipos en las áreas de reestructuración operativa y financiera, reorientando sus servicios a lo que necesitaban las empresas en aquel momento.

Pasada esa primera fase de la recesión, Navarro avanza que actualmente el despacho "está reforzando las áreas relacionadas con el crecimiento de las ventas/

LAS PROPUESTAS EMPRESARIALES DE LOS CONSULTORES

- Redefinir la estrategia al nuevo entorno enfocándonos en lo que sabemos hacer y estableciendo un plan de acción claro y alcanzable. Reflexión estratégica.
- Refinanciar la deuda conforme a la capacidad de generación de recursos de nuestro plan de negocio, controlar la caja y la morosidad.
- Mantener el equipo humano clave para sacar adelante el plan de negocio.
- Focalizarse en lo que verdaderamente aporta valor a los clientes.
- Eliminar todos aquellos costes innecesarios. Si dicho coste no acaba en un proceso que aporte valor al cliente y, por tanto, esté dispuesto a pagar por él, hay que eliminarlo.
- Maximizar el valor del capital humano de la empresa.
- Establecer una dimensión empresarial suficiente para competir.
- Diseñar una estrategia comercial clara.
- Optimizar los procesos productivos y logísticos. Mejora continua.
- Liderar.
- Mejorar las prácticas empresariales (en clientes, costes y caja).
- Gestionar correctamente el cambio.
- Apostar por la innovación, ya que a mayor cultura innovadora mayor productividad empresarial.
- Fomentar la proactividad entre todos los entes que conforman la empresa: la dirección, los mandos intermedios y el resto de empleados deben trabajar conjuntamente desde la comunicación y el entendimiento mutuo.
- Diferenciarse de la competencia a través del valor añadido, dado que permite combatir la crisis. Especializarse.
- Buscar la rentabilidad (dentro y fuera de su negocio).
- Aplicar una gestión financiera con énfasis en la cuenta de resultados y en tesorería.
- Acometer una reestructuración operacional, focalizándose en la productividad.

tamaño de nuestros clientes: marketing/ventas y fusiones/adquisiciones".

En Tecum, despacho que espera para 2010 un crecimiento de su facturación del 20%, en 2008 ya redirigieron su atención hacia los problemas que estaban teniendo las empresas promotoras y desarrollaron una línea de servicios que permitiera gestionar situaciones compli-

mente estamos empezando a trabajar en revisiones de estrategia de las empresas, adecuando sus planes de negocio a la realidad actual". En lo que respecta al área de auditoría, se aportan recomendaciones para mejorar la gestión de la compañía, identifican debilidades de control interno y una transparencia y seguridad en la información económica.

Un asesor externo aporta método, rigor y objetividad, además de "una visión nueva que puede aportar nuevas ideas y enfoques"

casadas, ofreciendo oportunidades a empresas y entidades financieras. Otro de sus fuertes, el área de transacciones, ante la falta de operaciones en los dos últimos ejercicios, se reenfocó parcialmente a procesos de reestructuración y financiación de deuda. Mientras que en consultoría Javier Martínez Ochoa, socio de la firma, sostiene que "la actividad se ha centrado en trabajos de reducción de costes y mejoras operativas, y actual-

Otros despachos están aprovechando la coyuntura para formalizar alianzas estratégicas con empresas especializadas, un elemento clave para ser competitivos y poder encarar el nuevo escenario económico. Es el caso de Grupo Ifedes, cuyo director general, Tomás Guillén, defiende que "cooperar-coopetir, especializarse y ganar tamaño para recuperar economías de escala son fundamentales". De igual opinión es Joaquín Membrado, pre-

sidente de **Estrategia y Dirección**, quien señala que su firma está inmersa en una estrategia de transformación que conlleva cambios en la operativa interna, entre ellos la reorientación de la forma de actuar de los consultores para lograr una mayor implicación, el aumento del rigor en el seguimiento de toda su estrategia y el despliegue a través del Cuadro de Mando Integral, además de potenciar las alianzas estratégicas que complementen y enriquezcan su oferta de productos y servicios.

La reflexión sobre la situación actual ha llevado a **Miguel Ángel Ortega**, de **BI Consultores**, a crear un departamento nuevo, dedicado a la internacionalización de la I+D, compuesto por economistas, ingenieros y abogados. Su función -apunta **Ortega**- es la de asistir a las empresas en sus estrategias de internacionalización. *"Hemos superado todas las expectativas esperadas al crear sinergias entre todos los departamentos de nuestra compañía, actuando como un único equipo más eficaz"*, concluye el directivo.

Hay despachos que están aprovechando la coyuntura para formalizar alianzas con empresas especializadas, un elemento clave para ser competitivos

Pero, a la vista de la depresión económica, ¿se han modificado los parámetros que orientan la actividad del consultor? No, calidad y servicio siguen siendo las variables de actuación de estos profesionales. Si bien, para **Enrique Martín**, socio director de la firma alicantina **Ibidem Consulting**, *"a partir de ahora será muy importante la adaptación de las consultoras a los clientes"*, es decir, las consultoras locales juegan un papel determinante porque *"les resulta más fácil compartir la cultura y valores de las empresas"* de su entorno. También para **Carlos Ladaria**, de la firma **Nexpertia**, consultora especializada en dirección y área comercial, la personalización del servicio es fundamental, sobre todo *"orientado a la innovación, a la retención del cliente y al aumento de la eficiencia comercial"*.

En opinión de **Luis Vega**, director de **Fullstep Valencia**, firma especializada en el área de compras, las consultoras tienen que involucrarse con los resultados de sus clientes tanto a corto como a medio y largo plazo. *"Las empresas cuentan con presupuestos de inversión cada vez más recortados y necesitan un retorno más inmediato. Por ello, es necesario abordar proyectos y ejecutar mejoras de acuerdo con proyectos modulares"*.

En los tiempos actuales, los consultores *"debemos ser muy proactivos en la reflexión e identificación de las necesidades de nuestros clientes"*, dice **Rosana Codoñer**, directora de consultoría de **PricewaterhouseCoopers** en la Comunitat, así *"demostramos a los mismos que estamos cerca de ellos y que les podemos ayudar a salvar las dificultades por las que están pasando"*.

Las empresas de servicios profesionales suponen un valor añadido para las

pymes, ya que les ayudan a *"mejorar los resultados. La visión externa, por un lado y la aportación de soluciones innovadoras, por otro, facilitan el cambio"*, dice **Membrado**. Para **Javier Manglano**, socio director de **Forintec**, acudir a un profesional aporta soluciones a necesidades del corto plazo (económico-financieras y comerciales), pero también a medio y largo plazo. Y argumenta que las proporciona porque *"la pyme no sabe solucionar la necesidad, no dispone del ex- ▶▶"*

RETOS A LOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN ENFRENTARSE

Ifedes: Reorientar el modelo de negocio y orientarlo a la innovación en *marketing*, productos y mercados. Trabajar las estructuras comerciales y los modelos de comercialización a través de la búsqueda de nuevos mercados, de nuevos canales, etc. También señalan que deben mejorar la eficiencia de los recursos y su productividad, así como apostar por la cooperación, las alianzas y las fusiones para sumar sinergias, y por la innovación organizativa y de gestión.

Altair. Más allá de la situación económica actual, el proceso de globalización mundial y los cambios en los entornos económicos y sectoriales, los principales retos que observan están relacionados con la necesidad de desarrollar organizaciones claramente orientadas a la innovación y el mercado, una gestión de las personas y los equipos que capte y retenga al mejor talento, y para todo ello, una cultura orientada a la gestión del cambio.

Improven. Para esta consultora son tres los grandes retos para los próximos años: la internacionalización, crecer en tamaño y la profesionalización de la gestión. Defienden empresas más grandes, más profesionalizadas y con un componente internacional importante si se quiere tener empresas competitivas y que generen riqueza y empleo de manera sostenible.

Forintec. Cuatro variables aporta este despacho: innovación global, internacionalización, profesionalización y productividad.

Estrategia y Dirección. Retos tanto tácticos (gestión de finanzas, reestructuración de operaciones para aumentar la productividad, nuevos mercados) como estratégicos (reformulación de la estrategia, alineación de toda la empresa con la estrategia, innovación en el más amplio sentido del término, productividad e internacionalización).

GB Consultores. Las empresas valencianas se enfrentan a un reto inicial de "sobrevivir" en un entorno muy complejo con problemas de ventas, costes, morosidad y falta de financiación a los plazos necesarios que se adecúen a la actual generación de beneficios. Deben de poner en marcha una importante reestructuración interna derivada de una adecuada planificación.

pertise. *La pyme sigue una estrategia de externalizar la solución de la necesidad, ya que prefiere minimizar estructura en ciertas áreas.* Y enfatiza este profesional que esta no tiene tiempo ni personal suficiente para dar solución a la necesidad, y "le corre prisa resolverla".

En el caso de la firma **Leansis**, que se dedica a la optimización de las operaciones y que en 2009 creció un 20%, su director general, **Fernando Hermenegildo**, apunta que "muchas pymes no disponen de recursos para afrontar la mejora continua. En los últimos tres años, han ajustado sus plantillas y no están dispuestos a volver a cargarse de estructura. Es una oportunidad disponer de los recursos de un consultor que, en muchos casos, trabaja de acuerdo con una remuneración variable en función de los ahorros conseguidos, ahorros reales y tangibles".

Otra visión es la de **Equipo Humano**, firma que ofrece servicios de recursos humanos, cuando su consejero delegado, **José Enrique García**, argumenta que "los profesionales de consultoría pueden otorgar un valor diferencial ayudando a las empresas a reinventarse sin olvidar su origen. Las empresas desean profesionalizar sus organizaciones para hacerlas más competitivas y poder soportar la coyuntura actual".

LAS VENTAJAS DEL CONSULTOR

Para una pyme, contar con un asesoramiento profesional externo le aporta múltiples ventajas, pero sobre todo, y como explica **Tomás Guillén**, de **Ifedes**, "una visión estratégica y externa" que se traduce en cuatro elementos clave: experiencia y casuística de implantación; mirada ajena y más crítica, lo que facilita la toma de decisiones; velocidad para identificar fortalezas y debilidades, y establecer objetivos; y un coste variable, aspecto importante en un momento de restricciones como el actual. Y en ese contexto, añade **Javier Martínez**, de **Tecum**, los consultores "tenemos el reto de no convertirnos en un sector de volumen y sí en un sector de especialización, mejores prácticas, exportación y referencia para los grandes proyectos de transformación empresarial".

Lo importante ahora -dice **Cristóbal Navarro**, de **Auditec**- "es la capacidad de las consultoras para empatizar con las necesidades de los clientes. Ya no podemos movernos con posturas rígidas en sus servicios. Es fundamental la capacidad de adaptación a esas necesidades variadas, lo que requiere un esfuerzo adicional para las consultoras".

En el caso concreto de una consultora de costes como **Fullstep**, su responsa-

ble en **Valencia** señala que la firma ha adaptado las mejores prácticas del mercado a compañías de menor tamaño. "De esta forma, hemos desarrollado servicios específicos para pymes, como la externalización de la negociación y la negociación conjunta. Gracias a este servicio, las pymes por ejemplo acceden a los precios y condiciones con los que cuentan las grandes empresas". Para **Fullstep**, los efectos de los servicios profesionales orientados al área de compras, que están indicados para empresas de cualquier sector con un gasto en compras de más del 60% del total y que facturen a partir de 10 millones de euros, pasan por la mejora de la cuenta de resultados, una visión más a largo plazo, el acceso a las mejores prácticas del mercado y beneficio en agregaciones de volumen de compras.

Desde el punto de vista de **Altair Consultores**, un asesor externo debe proporcionar método, rigor y objetividad, además de "una visión nueva que puede aportar nuevas ideas y enfoques a los problemas y retos de una compañía". Sin embargo, el cliente cada vez sabe más, compara mejor y está diferenciando entre las distintas propuestas de valor del mercado. "Hace tiempo -señala **Eduardo Navarro**, de **Improven**- los clientes no sabían lo que buscaban, pero ahora cada vez lo tienen más claro".

ERRORES PARA CORREGIR

Las empresas deberían reflexionar sobre lo que les ha pasado en los últimos dos años, en las medidas que no se tomaron hace años y en las que se pueden todavía tomar, tanto estructurales como operativas. Pero antes de diseñar el futuro, hay que revisar aquello sobre lo que no se actuó y hoy lastra a estas compañías. A continuación, diferentes profesionales consultados por **ECONOMÍA 3** señalan lo que a su juicio han sido las principales áreas de gestión abandonadas por los empresarios/gerentes durante años y que ahora están pasando factura.

Hay diversas áreas de la gestión críticas ahora y en el futuro, como "la innovación, la orientación al cliente y la gestión del talento", enumera **Artemio Milla**, de **Altair**. Para este directivo, "no es que hayan sido abandonadas, el problema es que no se tiene un concepto claro de las mismas y de cómo gestionarlas de forma estratégica".

Para **Tomás Guillén**, de **Ifedes**, la relación de las empresas ha sido general. En su opinión, "se han descuidado los sistemas de costes y la productividad de los recursos, no se aprovecharon las buenas cifras del ciclo anterior para incorporar tecnologías de la información ni para ▶▶

fomentar el compromiso del capital humano". En esa dirección apunta la crítica de Javier Manglano, de Forintec, quien incluye además que no se ha acompasado el modelo de gestión y organización con la estrategia, y echa en falta profesionalización y rendimiento del equipo directivo. En opinión de Miguel Ángel Ortega, de BI Consultores, ha habido carencias como la formación de recursos humanos o apuestas insuficientes por la especialización de productos y servicios. Para esta consultora, experta en I+D, la formación de los equipos redundará en mayor competitividad y productividad. Además, señala Ortega que "las empresas están descuidando su labor productiva dejando de lado la especialización como estrategia para aportar mayor excelencia empresarial; se comienza a diversificar el negocio en detrimento de la especialización y, aunque es cierto que se amplía el target de clientes potenciales, por contra se descuida la calidad final del producto/servicio ofrecido".

Reestructuraciones financieras y operacionales, y planes para mejorar la productividad se plantean entre las principales demandas que hacen las empresas a las consultoras

Carlos Ladaría, de Nexpertia, pone el foco en el área comercial. La función comercial, indica, "tiene una importancia estratégica mayor en tiempos de crisis, ya que es la punta de lanza de la empresa. Los comerciales van a comprometer los recursos de la empresa con quien ellos elijan (o por quien sean elegidos). El futuro de la empresa está en sus manos, no hay nada más estratégico".

Respecto a esta función de las empresas, Rosana Codoñer, de PwC, defiende la necesidad de mejorar los modelos comerciales, "redefiniendo estos de acuerdo con el conocimiento de los clientes, identificando los perfiles de aquellos que aportan un mayor valor a la empresa, conociendo cuáles son los mejores canales de distribución en función de la rentabilidad del cliente, viendo qué estrategias de canales puede desarrollar para adecuarse en estos momentos de crisis".

En los últimos años, "claramente" los costes y la gestión de la tesorería se habían olvidado, anota Eduardo Navarro, de Improven. "Había mucha preocupación por aguantar el crecimiento con inversiones e incorporaciones de personas y, sin embargo, costes y tesorería se habían olvidado completamente", justifica Navarro. Y añade: "en los últimos años

QUÉ DEMANDAN LAS EMPRESAS A LOS PROFESIONALES HOY

Tecum: "Se está centrando en reestructuraciones de empresas, revisiones de planes de negocio y viabilidad, refinanciaciones de deuda y reducción de costes".

Equipo Humano: "Las empresas están buscando acciones que tengan un impacto directo sobre los trabajadores para aumentar el ánimo y la motivación de los mismos. Principalmente, son demandados servicios de *outdoor training*, donde se desarrollen acciones de planificación, comunicación, estrategia, resolución de problemas y mucha motivación".

Garrigós&Llopis: "Se están demandando servicios de consultores que realizan funciones de directivos *part-time*, implicándose y conociendo mejor la empresa".

Fullstep: "Servicios de compras como la homologación de proveedores y de apoyo a la negociación y el Business Process Outsourcing (BPO), nueva línea de negocio que se encarga de la prestación de servicios de externalización de procesos administrativos".

R&MK: "Optimización de la fuerza de ventas y búsqueda de nuevos mercados internacionales en función de cada producto o servicio".

Eneas: "Proyectos de CEM (Customer Experience Management), gestión de la experiencia de servicio del cliente y construcción de liderazgo".

Auditec: "Servicios de consultoría avanzada: los servicios más tradicionales se van sofisticando para dar una mayor cobertura".

Ibidem Consulting: "Consultoría financiera, todo lo relacionado con la reestructuración financiera y la negociación con los bancos. También servicios de aportación de valor para los negocios; servicios de nuevas tecnologías, *marketing* y estrategias de negocio".

también se había olvidado la estrategia y casi todas las empresas están en negocios que no son rentables para ellas y que deberían abandonar".

El control de gestión ha sido la asignatura pendiente de las empresas durante años para Javier Martínez, de Tecum. "Las disminuciones de los volúmenes de ventas y producción -sostiene- han revelado estructuras de costes generales sobredimensionadas y poco flexibles. Los costes unitarios de producción y distribución se han disparado y han hecho a las empresas no competitivas".

Sin dudar, la consultora Leansis pone en el punto de mira a las operacionales. "Cuando el mercado tiraba de las empresas, nadie pensaba en optimizar los procesos. Pocas empresas emprendieron el camino de la mejora continua. Hoy es una necesidad. Después de la que ha caído, las empresas están con plantillas descompensadas, con los almacenes llenos, en definitiva, con una productividad en mínimos. Cuanto antes empeemos a mejorar la productividad", mejor.

Desde el punto de vista de Emilio Llopis, socio director de Garrigós&Llopis, una carencia importante en las compañías sigue siendo la creación de valor de marca: "para la empresa y sus clientes, la innovación en sistemas comerciales y el alineamiento de las personas con la estrategia". Unas carencias que todavía hoy pueden ser subsanadas por aquellas firmas que necesiten aportar valor a su cliente más allá del precio, y precisen tanto diferenciarse como crear valor de marca.

La experiencia de Joaquín Membrado, de Estrategia y Dirección, ha echado de menos estos años pasados "planes de productividad estructurados en todas y cada una de las líneas de coste de la cuenta de resultados, con un enfoque a medio y largo plazo, para evolucionar en aquellos parámetros o áreas claves de su negocio, donde su posición relativa con los 'Mejores de su clase', 'Benchmark', fuera insatisfactoria, con objeto de pasar a formar parte de ese selecto 'Club de los mejores'".

Pero quizá lo más evidente sea una ausencia de control económico, financiero y de gestión, dado que, como dice Gonzalo Boronat, "había margen", se permitían desviaciones que no deberían haberse producido y que ahora afloran. A todo esto -prosigue el consultor- "hay que unir una excesiva demora en la toma de decisiones al haberse supuesto indebidamente que se trataba de un escenario coyuntural cuando realmente ha sido estructural".

