

## EMPRESA

## Generación con poca experiencia

Actualmente hay una generación de directivos que nunca han vivido una crisis, sólo el boom económico, y no todos saben hacerle frente. Ante esta coyuntura los expertos aconsejan no detenerse en la reestructuración de la compañía como única medida para

sanearla y vitalizarla. Para evitar situaciones de crisis graves, el proceso integral continúa con la reingeniería, descartando todo lo que no aporta valor, y regenerar la estrategia de la compañía para que pueda sobrevivir en el futuro.

ACTUAR CON MÁXIMA DISCRECIÓN

# El oficio de reflotador

Los profesionales son contratados por un plazo máximo de tres años para salvar una compañía

Ana Montes

En tiempos de chorreo de noticias de crisis no deja de hablarse de lo que se viene abajo. Enseñas que cuelgan un “Estamos de crisis”, otras que optan por el “Cerramos por crisis” ante una histórica caída de la producción. Parece como si no existieran gestores que enderecen estas naves. El reflotador de empresas resulta clave en esta crisis. Llámese *interim manager* o director de transición, este profesional afronta como reto salvar la empresa tomando decisiones fundamentales contrarreloj. “Cuando se reflota bien, una compañía se asegura su futuro a largo plazo y le da un modelo de negocio con futuro”, asegura Dirk Kremer, director de Q management de transición.

El estilo de dirección de estos ejecutivos hace que haya “una gran necesidad de reflotadores en todos los sectores”, opina Jaume Llopis, quien lideró la reestructuración y reflotación de La Unión y El Fénix en los noventa. “Es casi seguro que por cada empresa en dificultades haya un profesional con la misión de sacarla de esa situación, sobre todo, en automoción”, aunque esta figura suele moverse en el ámbito de la discreción, según Santiago González, artífice hace seis años de la reflotación de Thyssen Group y otra en curso. Sin embargo, el porcentaje de empresas españolas que recurren a un reflotador es aún pequeño, inferior al 10%.

Por méritos, los expertos cifran en 15 o 20 a los buenos reflotadores con experiencias importantes, “sólo un 10% de los que se ofrecen para liderar proyectos”, según Kremer. “Hay grandes profesionales pero otros se basan en etiquetas que ellos mismos se ponen y no en realidades. Todos dicen regirse en teoría por un código ético pero hay que comprobar que, realmente, se rigen por un código ético”, apunta Joan Llorens, artífice de la reflotación de Seat.

## VALIOSA EXPERIENCIA

Según Llopis, el reflotador es experto en adoptar el modelo de dirección de crisis necesaria porque “son profesionales en la implantación de la estrategia que es lo que genera los adecuados resultados para reavivar las empresas. El estilo de dirección



La Unión y El Fénix fue reflotada en los noventa y finalmente ha acabado en manos de Allianz

ARCHIVO

de una empresa en crisis no es el mismo que el de una en fase normal o de crecimiento”. Haberlo hecho antes, contar con experiencias de éxito, es fundamental para revitalizar una empresa y optar al puesto, pero no asegura un nuevo triunfo. “A los reflotadores nos sucede como a los cirujanos: algunas empresas se nos mueren en las manos y a otras hay que amputarle cosas”, comenta Llopis.

Este experto califica como exi-

**Es más fácil sacar una compañía a flote si el equipo directivo es malo que si la tecnología es obsoleta**

tosa su reflotación de Persán (1992), muy exitosa la de La Unión y el Fénix (1994), la del grupo de Emerson, Elvasa y Cepsa Sistemas Electrónicos (hoy Indra) como “complicada y donde sólo se salvó una parte”, y la actualmente en proceso de Innoxrom, “aún por determinar”. Pedro Nueno, en su libro *Reflotando la empresa*, estima que “el buen reflotador acierta en sus diagnósticos en más de dos tercios de los casos pero un diagnós-

tico óptimo supondría meses”.

Los expertos coinciden en que cuando se recurre a un *interim manager* es porque muchas compañías no han querido ver sus problemas y han aplicado una política de avestruz. “Los problemas suelen ser conocidos pero no atacados. Entonces, siempre se necesita a alguien que esté dispuesto, si no ha hacer el trabajo sucio, sí el menos agradable”, dice González. “El reflotador llega cuando la situación ha degenerado y el director general no ha sabido dar una solución, pero si éste reacciona rápido ante la adversidad, no se necesita un reflotador”, apunta Kremer.

Para Llorens, recurrir a un *interim manager* es una posibilidad más para salvar una empresa, pero no la única. “A veces el equipo propio es capaz de mejorar la compañía y, actualmente, en automoción todas las empresas tienen a alguien liderando los cambios para compensar esta terrible situación que nunca ha habido”.

## DIRECTIVOS ANTE LA CRISIS

Un reflotador es contratado por un tiempo definido de máximo tres años y asume un compromiso a más corto plazo que un director general y con más riesgo. En función de esto se fija su remunera-

ción: entre 8.000 euros y 60.000 euros al mes, según el tamaño de la compañía y la dificultad del proyecto. Dirk Kremer reconoce que solamente uno de cada mil gana al mes 60.000 euros. Fuera de España su remuneración aumenta.

Porque no todo es reflotable y reflotar cuesta dinero. En el proceso se mira con lupa la facturación que la empresa espera alcanzar de cada empleado. Según Kremer, en España habrá sectores enteros que dejarán de ser rentables, como la automoción y otros industriales, donde la facturación por empleado alcanza ya los 70.000/90.000 euros mientras que en el Norte de Europa una empresa factura por empleado hasta 310.000 euros. “A otros sectores se les habrá pasado su momento o nadie querrá invertir lo necesario por la dificultad en conseguir financiación. Es más fácil sacar una compañía a flote si el equipo directivo es malo que si la tecnología es obsoleta, porque requiere mayor inversión”.

## CONTAR LOS PASOS

Con el reflotador también puede haber ERE. Pero sin él, quizá hay cierre. “Existen reflotadores con gestiones elegantes donde lo último que hacen es poner a la gente en la calle”, opina Kremer. Es ca-

ro y causa problemas. Los “buenos reflotadores” hacen un plan de viabilidad realista, se fijan un *teaming* en todos los procesos y trabajan con un alto nivel de análisis, comunicación y negociación involucrando por igual a accionistas, financieros, banqueros, proveedores, sindicatos y trabajadores. Pero la ejecución debe ser firme y rápida para que sea efectiva.

“El error habitual en estos días –opina Llopis– es tomar decisiones unilaterales en las sedes centrales sin la debida comunicación con los sindicatos, mientras que la credibilidad y la transparencia en lo que se dice y se hace son esenciales en estos procesos. El 60% del tiempo que dediqué a La Unión y el Fénix lo pasé negociando con accionistas, sindicatos, con los proveedores para que compraran o no dejaran de servir... Pero también es imprescindible que no tiemble el pulso al tomar decisiones impopulares, como recortar empleos”.

“La clave es reorganizar la compañía y dinamizarla, más que reducir costes. Pero no todos los trabajadores tienen el perfil adecuado para la transición y la opción es despedirlos o formales”, opina Kremer. De su experiencia rescata el caso de una empresa que pasó de operar al 60% de su capacidad teórica a lograr el 104% de productividad en sólo 4 meses tras despedir a un director de planta y su ayudante, un mínimo coste en capital humano.

“En cada organización hay personas fundamentales muy preparadas y válidas que están, en cambio, desorientadas”, opina González. También hay que saber cuándo contar con colaboradores ex-

**La clave es reorganizar la empresa y dinamizarla, más que reducir costes**

ternos puntuales, muchos de ellos, redes de expertos que se fraguan en proyectos adversos anteriores y podrían encajar en el actual. Dirk Kremer opina que los mejores reflotadores suelen trabajar con la gente de dentro para dejar un buen equipo directivo dentro y no descabezar la compañía cuando acaban su proyecto. “Llevarse al equipo detrás sólo es válido para empresas estables”, concluye Kremer.