

Opinión

MEJOR LA ESTRATEGIA QUE LA REESTRUCTURACIÓN

JAUME LLOPIS

Las empresas de éxito son las que saben adaptar continuamente sus estrategias a los cambios del entorno. No es válido achacar todos los males de la empresa a los demonios del entorno. Decía Peter Drucker que el entorno es ahora más hostil que nunca, pero que, muchas veces hay un problema de mala gestión.

El objetivo de toda empresa es la búsqueda afanosa de la competitividad y para ello el directivo tiene la obligación de cuestionarlo todo, de aplicar su creatividad poniendo siempre su gestión en tela de juicio. El buen directivo debe ir adaptando constantemente su estrategia y su organización a unos mercados cada vez más cambiantes y dinámicos.

En mayor o menor medida, y según la situación de la empresa, deberemos hacer continuos ejercicios de reestructuración, de reingeniería y de reinención de los negocios y de las estrategias.

Evidentemente, si la empresa está en una fase de pérdidas o con graves dificultades, reestructurar será la tarea más perentoria, ya que si no se hace no se podrá asegurar la continuidad. Pero incluso en empresas en buena situación hay que hacer constantemente el ejercicio de reestructurar, debido al ajuste que imponen los avances tecnológicos y la automatización, y también por el acortamiento cada vez mayor del ciclo de vida de los productos.

Sin embargo, la reestructuración

es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar el futuro de la empresa. La reestructuración, solamente, no asegura la competitividad de las empresas a largo plazo. Y, en este sentido, se han cometido muchos errores en España y en todo el mundo. Pensemos en la cantidad de dinero y de recursos que se han malgastado en nuestro país en sectores como el siderúrgico, el textil o los astilleros. Probablemente con una reestructuración a fondo podemos solucionar un problema de subsistencia a corto plazo. Es una solución para salir del paso momentáneamente y para enriquecer a especuladores a corto plazo. Cuando una empresa pone en marcha una reestructuración el mercado la premia. En efecto, mejorar la eficacia y la productividad, en definitiva, mostrar un camino hacia la mayor eficiencia, genera

confianza entre los inversores, incrementando de forma automática el valor de las acciones en el mercado. Este hecho se constata siempre; cuando aparece en la prensa el plan de reestructuración de una empresa, las acciones suben en Bolsa porque el inversor ya está descontando los beneficios futuros, asumiendo que la empresa será más competitiva después de la reestructuración.

Pero la experiencia y la historia dicen que esto no es así. Hacen falta otras cosas más importantes.

Si se reestructura, la segunda tarea, necesaria pero no suficiente, es la reingeniería, es decir, ya que nos quedamos con menos activos humanos y materiales (no olvidemos que la reestructuración supone eliminar puestos de trabajo y equipos), deberemos optimizar los que nos quedan, suprimiendo todas aque-

Muchas empresas se esfuerzan más en controlar la miseria que en dar rienda suelta a la creatividad

llas tareas y funciones que no aporten valor a la compañía.

Pero quedarse aquí tampoco asegura la competitividad.

Ésta es una tarea, necesaria también, pero no suficiente para ser competitivo.

La tercera tarea absolutamente necesaria y, en este caso, sí que suficiente, estriba en una reinención constante de nuestra estrategia. Y ahí interviene la visión del emprendedor, el saber captar las oportunidades del mercado y adaptar

nuestras estrategias y nuestra organización a los cambios que se van produciendo en el mercado.

Simplificando al máximo estos conceptos, diríamos que la reestructuración nos conduce a una estructura más pequeña, la reingeniería nos sitúa en el camino de lo mejor, y la reinención en el de lo diferente, en lo que hará que sorprendamos a nuestros clientes y les aportemos algo mejor que nuestra competencia, y ahí entra desde la innovación a la política de precios, la publicidad y la promoción con nuevos productos e ideas o nuevas formas de acceder al cliente. Las empresas de éxito son las que hacen cosas diferentes o mejor que su competencia, son las que ponen en marcha estrategias de ruptura.

Si analizamos las empresas de más éxito, veremos que se cumplen inexorablemente estos principios y que dedican mucho más tiempo y esfuerzo a sumar que a no restar, a reinventar constantemente la empresa y regenerar sus estrategias más que a reducir costes. Desgraciadamente, muchas empresas se esfuerzan mucho más en controlar la miseria (no pasarse un euro del presupuesto) que en favorecer y dar rienda suelta a la creatividad de sus empleados, a favorecer el espíritu emprendedor, a asumir riesgos.

El presupuesto es el corsé de la estrategia y si encima los ejecutivos están incentivados económicamente por los resultados a corto plazo, estamos hipotecando el futuro de la empresa.



VICTORIA MARTOS

○ Profesor de IESE Business School.

CONTRA LA POBREZA: MÁS HECHOS, MENOS PALABRAS

DAVID ÁLVAREZ RIVAS

La sede de la ONU en Ginebra está recordando durante esta semana el vínculo entre miseria y violación de los derechos humanos, y ha pedido a todos los países que trabajen juntos para eliminarla. "Somos la primera generación que podemos erradicar la pobreza". Esta frase, que se ha convertido en el lema de las organizaciones internacionales de desarrollo en los últimos dos años, no es una afirmación retórica. Somos la primera generación que tiene los recursos financieros y tecnológicos para lograrlo, que ha invertido en las dos últimas aventuras espaciales la cantidad necesaria para

que casi 1.100 millones de personas vean reducida su pobreza extrema. La solución a esta situación pasa por liderazgo político y una voluntad para abordar de forma urgente los problemas. Necesitamos hechos, no declaraciones.

En septiembre de 2000, en la Cumbre del Milenio, 189 jefes de Estado y de gobierno se comprometieron a construir un mundo más seguro, próspero y equitativo antes de 2015. Entonces, los líderes de países ricos y empobrecidos adoptaron ocho metas de Desarrollo del Milenio donde el bienestar de las personas ocupaba el lugar capital de las agendas. Eran los *deberes* que la comunidad internacional se *impone* para combatir la lacra del hambre, eliminar la desigualdad de género, asegurar el acceso a la educación, a la salud y al agua potable y eliminar la degradación del medio ambiente. Seis años después

sabemos que los países desarrollados están lejos de cumplir con la Hoja de Ruta. La propia ONU estima que se necesitan 100.000 millones de dólares anuales hasta 2015 para cumplir los Objetivos del Milenio. Sólo el presupuesto en Defensa de EEUU en 2005 fue de 500.000 millones de dólares. Mientras, más de 3.000 millones de personas –la mitad de la población mundial–, carecen de una vida digna.

Aunque se acordó destinar 50.000 millones de dólares anuales para combatir el hambre, la cantidad recaudada es de 20.000 millones y la mayor parte de este aumento se debe a la cancelación de la deuda en Irak. La ayuda al desarrollo ha disminuido un 25 por ciento en los últimos 15 años. Según el presidente del Banco Mundial, este incumplimiento –“un acto criminal”–, provocará la muerte de 45 millones de

niños y niñas hasta 2015. Además, para que se cumplan los Objetivos del Milenio habría que cancelar la deuda externa de los 62 países más pobres del mundo. En la cumbre de Escocia de 2005, el G-8 se comprometió a condonar la deuda de 18 países. Ni ese acuerdo se ha materializado todavía: los países subsaharianos han devuelto más de 65.000 millones de dólares en concepto de deuda. Por último, el anuncio de la liberalización del mercado de los países empobrecidos se ha quedado en meras intenciones. El fracaso de la Ronda de Doha es su expresión más reciente: los países ricos se negaron a modificar unas reglas de juego claramente proteccionistas, otorgando millonarios subsidios a sus productos agrícolas. Si África hubiera conservado la misma parte de las exportaciones mundiales que tenía en 1980, el volumen de ventas sería de

120.000 millones de dólares, cantidad cinco veces mayor que toda la ayuda dada al continente desde 2002.

Por todo esto, la sociedad civil se ha organizado en la semana del 15 al 21 de octubre para traer al primer plano de la actualidad la lucha contra la pobreza bajo el lema “Rebelate contra la pobreza”. Mañana sábado, a las 18 horas, miles de personas se manifestarán reclamando hechos, no palabras. Sólo la ciudadanía con su presión puede conseguir que nuestra riqueza sirva para sanar un planeta dividido, para poner fin al sufrimiento de semejantes y forjar un vínculo de humanidad entre comunidades y culturas. Las generaciones venideras no nos perdonarían no haberlo in-

○ Profesor asociado de la UCM, director de la ONGD Solidarios para el Desarrollo y ex presidente de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE).