

# REESTRUCTURAR: NECESARIO, PERO NO SUFICIENTE

JAUME LLOPIS PROFESOR DEL IESE

Las empresas de éxito son las que saben adaptarse continuamente a los cambios del entorno. No es válido achacar todos los males de la empresa a los demonios del entorno. Dice 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

**Mostrar un camino  
hacia la mayor  
eficiencia genera  
confianza entre los  
inversores**

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 vertido en nuestro país en sectores como el siderúrgico, el textil o los astilleros (y ahora tenemos un ejemplo próximo en Izar). 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 inicia y pone en marcha una reestructuración el mercado la premia: mejorar la eficacia y la productividad, en definitiva, mostrar un camino hacia la mayor eficien-

cia, 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, (ya que no olvidemos que la reestructuración supone eliminar activos humanos y materiales), deberemos optimizar los que nos quedan, suprimiendo todas aquellas tareas y funciones que no aporten valor a la compañía.

Pero quedarse aquí tampoco asegura la competitividad. La tercera tarea absolutamente necesaria y, en este caso, si 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 también 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 lo de lo diferente, en lo que hará que sorpren-

damos a nuestros clientes y les aportemos algo mejor o algo diferente que nuestra competencia.

Si analizamos las empresas de más éxito, ya sean grandes o pequeñas, veremos que se cumplen inexorablemente estos principios.

X  
OVI-  
KOTE  
INVESTIGACIÓN



**PARA LLEGAR A SER UN GRAN DIRECTIVO  
SÓLO NECESITARÁS ESTE TÍTULO.**

Esta semana Actualidad Económica te ofrece la esperada "Guía de Formación para Directivos" completamente actualizada.

Con más de 1.500 ofertas de formación para directivos: MBA, másters y cursos que te ayudarán a llegar a donde quieres llegar.

POR SÓLO  
**4€**

ACTUALIDADECONOMICA