



Libro **Cómo liderar la reconversión de una empresa**

Cómo los líderes sacan a flote a las empresas en crisis

Stuart Slatter, David Lovett y Laura Barlow
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

La gestión de una reconversión exitosa es difícil, y requiere medidas trascendentales a cargo de los “médicos de la compañía,” que se involucran con el fin de rescatar a las empresas del suicidio financiero. Si bien la mayoría de los proyectos de gestión requieren delicadeza y tacto, en las reconversiones se necesitan acciones rápidas y directas, como puede ser el despido de directivos superiores o la venta de divisiones no rentables. Stuart Slatter, David Lovett y Laura Barlow presentan un guía para quienes participen en proceso de reconversión. Mediante entrevistas con 80 especialistas británicos en el campo de reconversión, los autores son convincentes en más de una oportunidad. Las partes más interesantes y útiles de este volumen son los breves estudios de casos incluidos en los recuadros de cada capítulo. *BooksInShort* recomienda este libro informativo sobre un tema empresarial poco abordado a acreedores, abogados, contadores, inversores en capital de riesgo y directivos curiosos, así como consultores especializados que puedan participar en procesos de reconversión.

Ideas fundamentales

- La causa más habitual del fracaso de la empresa es la gestión ineficiente.
- Las empresas con dificultades financieras llegan a esta situación por una combinación de excesivo endeudamiento, flujo de efectivo insuficiente y balances en rojo.
- Normalmente, mantienen relaciones deficientes con los proveedores, los accionistas, los banqueros, los organismos reguladores y el personal.
- Carecen del enfoque estratégico y de los recursos para alcanzar sus metas.
- Tienen una infraestructura deficiente, como por ejemplo sistemas informáticos obsoletos.
- Los ejecutivos a cargo de una reconversión suelen ser autoritarios y lógicos, se centran en las tareas, y se caracterizan por su franqueza y por no tolerar la ambigüedad.
- Asumen el control del negocio, realizan cambios en la gestión y transmiten una sensación de urgencia.
- Por lo general, sus mandatos no llegan a tres meses.
- Son especialistas en lo que hacen; posiblemente, no sean buenos directivos a largo plazo.
- Un ejecutivo muy estricto a cargo de una reconversión entregó a los miembros de la junta directiva cartas de renuncia e insistió en que las firmaran.

Resumen

El factor de liderazgo

Para estar al mando de una empresa con dificultades se requieren habilidades de liderazgo distintas de las que se utilizan en una empresa sana. El equipo de reconversión empresarial realiza cambios abruptos, y frecuentemente impopulares, como reducir el personal e instrumentar controles financieros en un corto plazo. El aterrizaje de un nuevo líder simboliza cambios en la antigua forma de operar. Para ganarse la confianza de diversas partes interesadas y promover su participación, el nuevo equipo sufre la enorme presión de tener que producir resultados tangibles en lo inmediato.

“El ejecutivo integral a cargo de la reconversión...cree que la reconversión recién finaliza cuando se han abordado las causas subyacentes de la crisis.”

Los equipos de reconversión empresarial normalmente están formados por:

- **“Ejecutivos de reconversión”** – A quienes se suele llamar los “médicos de la empresa.” Las partes interesadas clave, tales como deudores o acreedores, facultan a los nuevos ejecutivos a tomar decisiones en medio de la crisis.
- **“Partes interesadas financieras”** – Incluyen a los bancos y accionistas. Pueden no participar directamente en la reconversión, pero normalmente son los primeros que detectan la necesidad del proceso.
- **“Asesores”** – Las firmas contables solían ser los asesores más habituales, pero en EE.UU., que ha impuesto nuevas reglamentaciones aplicables a estas firmas, actualmente existen consultores especializados en reconversión que asesoran a las empresas.
- **“Chief restructuring officer (Director de Reestructuración)”** – Un ejecutivo que tiene experiencia en “estabilización en situaciones de crisis, gestión de la relación con las partes interesadas, y reestructuración financiera.”
- **“Gerentes provisionales”** – Especialistas que son contratados por un período para brindar formas concretas de apoyo y experiencia.

“El liderazgo no implica ser querido por todos, sino ser comprendido y respetado por suficientes personas para lograr el cometido.”

Los ejecutivos a cargo de reconversiones suelen tener mandatos cortos. Los especialistas en gestión de crisis y estabilización pueden permanecer en el cargo menos de un año, en tanto otros especialistas realizan sus tareas durante menos de tres meses. Incluso los que deciden seguir en la compañía después del período de recuperación inicial solo permanecen un par de años. En muchos casos, una vez que el equipo ha restablecido la estabilidad financiera de la empresa, la pone en venta, de modo que nadie espera un liderazgo a largo plazo.

“El liderazgo de reconversión es, en términos amplios, la función que desempeña una persona al tratar de cambiar una organización para mejor.”

Un estudio de las características psicológicas de los ejecutivos a cargo de la reconversión indica que son individuos lógicos, objetivos, resueltos, orientados a las tareas, que no comulgan con la ambigüedad. Los médicos de la compañía deben ser buenos comunicadores y líderes prácticos, con la flexibilidad suficiente para oscilar entre funciones de liderazgo y de gestión para cumplir con la tarea planteada.

El plan de saneamiento

Para rescatar a una empresa, los especialistas definen los problemas, determinan las causas subyacentes y diseñan un plan para corregir esos problemas. Cualquier plan de recuperación está formado por los siete elementos esenciales:

1. **“Estabilización de la crisis”** – Las empresas con dificultades por lo general padecen de un deterioro de la liquidez y de una administración inadecuada. Al corregir estos problemas, se transmite un mensaje optimista a las partes interesadas.
2. **“Nuevos líderes”** – A menudo, el proceso de reconversión se pone en marcha cuando se decide reemplazar al CEO (Director Ejecutivo) de una empresa en dificultades por un especialista en reconversiones en lugar de un veterano en la industria. En la mayoría de los casos, los mandos medios no se modifican.
3. **“Gestión de las relaciones con las partes interesadas”** – Las empresas en crisis suelen tener dificultades en su relación con los accionistas, banqueros, proveedores, organismos reguladores y con el personal. A todos les preocupa su exposición al riesgo, pero sus intereses y prioridades son distintos. El equipo de reconversión debe restablecer la confianza mediante una comunicación eficiente y franca, y convencer a estos grupos de que trabajen con la empresa durante el proceso de normalización.
4. **“Enfoque estratégico”** – Las empresas con dificultades suelen perder de vista su propósito en el negocio. No tienen un enfoque estratégico y posiblemente carecen de recursos. Sus productos y servicios han dejado de satisfacer las necesidades de sus clientes. Los médicos de la compañía plantean un nuevo rumbo para la empresa: venden activos no redituables, compran operaciones de producción con potencial de crecimiento, se concentran en los productos principales y externalizan tareas.
5. **“Mejoras críticas del proceso”** – Por lo general, las empresas con un rendimiento inferior a la media tienen procesos de soporte deficientes, como máquinas inoperables, o sistemas informáticos obsoletos. Deben mejorar la eficiencia y la calidad y, al mismo tiempo, reducir costos.
6. **“Cambio organizacional”** – Las empresas en crisis se enfrentan con problemas, tales como un liderazgo deficiente, alta rotación, una gestión débil y fallas en el trabajo en equipo. Los nuevos líderes deben mejorar los sistemas de rendición de cuentas, la capacitación y la comunicación, e incorporar recompensas para quienes instrumenten el plan de recuperación. Su objetivo debe ser retener al personal talentoso.
7. **“Reestructuración financiera”** – Las empresas entran en crisis porque tienen problemas financieros, como excesivo endeudamiento, flujos de caja insuficientes y pérdidas. Entre los esfuerzos de reestructuración se incluyen acciones para restablecer la solvencia y mejorar el flujo de caja mediante la captación de capital nuevo y la renegociación de deuda con los acreedores.

“Los ejecutivos responsables de la reconversión exhiben muchas de las características clásicas de los buenos líderes, pero la diferencia situacional en el caso de las reconversiones es que el tiempo es de fundamental importancia.”

Estos pasos no se llevan a cabo de forma secuencial, sino que el equipo asignado al proceso de reconversión trabaja en todos los pasos al mismo tiempo. Posiblemente tenga que ensayar varias soluciones a problemas complicados, como generar mejores flujos de caja, antes de encontrar una que funcione.

Comenzar el diálogo

Una buena comunicación interna es un elemento clave de cualquier reconversión. El líder debe ser visible e interactuar con los empleados de todos los niveles de la empresa. Cuando la empresa electrónica británica, Marconi PLC, sufrió un proceso de reestructuración de dos años en 2001, debió salir del régimen de oferta pública, despedir a la gerencia, enajenar 20 empresas y despedir a la mitad de la dotación de personal. Su nuevo CEO instituyó una reunión semanal de una hora con la alta dirección, conferencias trimestrales con el mismo grupo para fijar prioridades, y reuniones abiertas con los empleados.

“Entre las tareas del líder está lidiar de manera rutinaria y objetiva con estas situaciones sumamente estresantes, mantener la calma, la confianza y no involucrarse emocionalmente.”

A medida que avanza el proceso de reconversión, la gerencia debe abrir vías de comunicación con todos los actores que tienen un interés financiero en la empresa. Además de los gerentes y empleados, esto incluye a proveedores, accionistas, y a los medios de prensa. El equipo debe indagar sobre sus expectativas, explicarles las opciones que tienen y mantenerlos informados sobre los avances de la empresa. No todas las partes interesadas obtendrán lo que se proponen. Los líderes de los procesos de reconversión deben evitar crear cualquier impresión de favoritismo.

“Durante la etapa de estabilización de la crisis, la visión suele ser cortoplacista y puede resumirse en una palabra: ‘supervivencia’.”

Durante la reestructuración de IBM, 200 de los gerentes *senior* de la empresa se reunieron con los clientes más grandes durante un período de tres meses. Cada gerente redactó un breve informe. Más tarde, Lou Gerstner, Presidente de la Junta de IBM, comentó que este programa fue un factor esencial en el cambio de cultura de IBM.

Hablando seriamente

Los ejecutivos responsables de la reconversión deben convencer al personal, a la junta directiva y a las demás partes interesadas de que están delante de un esfuerzo en serio, que requiere de la confianza y la cooperación de todos. El CEO (Director Ejecutivo) de Marconi PLC afirmó a los accionistas que no cobraría remuneración alguna si la conversión fracasaba.

“Una parte integral de la función del líder es saber no sólo qué preguntar sino también cómo formular las preguntas y cómo escuchar.”

Durante las reuniones iniciales, el tono del nuevo equipo de líderes puede parecer dictatorial, especialmente al obligar a los gerentes y a otros a asumir su responsabilidad por los problemas de la empresa. Posiblemente deba sacudirlos para que tomen conciencia. Es posible que a los gerentes no les agraden los nuevos líderes porque siguen conservando un sentimiento de lealtad hacia el CEO anterior. Esto es comprensible, pero la tarea del nuevo líder es convencerlos de que el nuevo plan beneficiará a la empresa. Los nuevos líderes no deben centrarse en la motivación del empleado cuando se inicia el proceso, la que seguramente disminuirá debido a los recortes de costos y a los despidos, y la disminución de la motivación suele durar hasta un año.

“Cuando el líder de la reconversión avanza, es de vital importancia que haya un cimiento sólido de buenos procesos y que haya comenzado a echar raíces una nueva cultura de la organización.”

Los equipos a cargo de reconversión normalmente no toleran el disenso, pues eso puede desbaratar la estrategia, desmoralizar a los empleados y poner en peligro a toda la empresa. Por ese motivo, los médicos de la empresa suelen despedir a los empleados que no aceptan el plan de reestructuración.

Imposición de controles financieros

La imposición de controles financieros rigurosos incluye el control de costos y la generación de efectivo. Si bien todos los que integran la empresa deben pensar en formas de ahorrar dinero, es el nuevo CEO quien debe asumir estas tareas; no puede delegarlas. El CEO debe hacerse responsable de las decisiones, como por ejemplo qué activos vender, a qué proveedores pagar, y qué suministros comprar. El equipo a cargo de la reconversión debe medir los resultados del recorte de costos con frecuencia.

Visión estratégica

Para retomar el rumbo, los médicos de la empresa deben tener en cuenta los 10 principios siguientes:

1. “Definir el 'dónde' y el 'cómo'” – Desarrollar una visión.
2. “Transformarla en una necesidad” – Definir las necesidades de los clientes. La empresa debe aprender a satisfacer las necesidades del cliente mejor que sus competidores.
3. “Potenciar las fortalezas” – Recordar a todos y a cada uno los logros que la empresa ha alcanzado en el pasado.
4. “Enfoque en el negocio” – Centrar la atención en las cosas que la empresa hace mejor y retirarse de las actividades que no son redituables.
5. “Ser radical” – En los procesos de reconversión, el cambio drástico suele tener mejores resultados.
6. “Tire de la cuerda pero no se exceda” – La reconversión debe tener una probabilidad razonable de éxito y ser una opción mejor que la venta de la empresa.
7. “El dinero es rey” – Mantenga el flujo de caja. Las actividades que requieren fuertes inversiones no son adecuadas en una época de crisis.
8. “Aprender a caminar antes de correr” – Establezca a la empresa para forjar un cimiento sólido sobre el cual reconstruirla. No se arriesgue a cosas nuevas.
9. “Urgencia y tendencia a la acción” – No deje las cosas para más tarde. Transmita la sensación de crisis.
10. “Énfasis en temas estratégicos fundamentales” – No pierda el tiempo en cuestiones que no valen la pena

Hora de decir adiós

Dado que la mayoría de los ejecutivos a cargo de reconversiones no son líderes eficaces a largo plazo, no es recomendable que permanezcan más de lo necesario. El momento de su partida depende de los objetivos que se hayan trazado inicialmente. Cuando la reconversión logra su cometido, es hora de partir.

Sobre los autores

Stuart Slatyer es socio fundador de una empresa consultora de reconversiones empresariales. Es profesor invitado en la carrera de gestión internacional y estratégica de *London Business School*. **David Lovett** es miembro y fundador de *Society of Turnaround Professionals*. **Laura Barlow** dirige una empresa dedicada a reconversiones y reestructuraciones empresarias. Es contadora matriculada.