

CRISIS Y CATARSIS

LA CRISIS

Cuando las noticias son negativas, se vuelve negativo el pensamiento, las ideas se vuelven pesimistas, se contrae la imaginación y nuestra conducta se ve mediatizada por una espiral que nos paraliza y no produce soluciones. Pero en estos tiempos difíciles debemos creer que es posible la salida y que en nuestra mano está el garantizar la supervivencia de las empresas, y que se requiere más que nunca un adecuado análisis de lo que ocurre, para ver dónde pueden estar las soluciones que podamos aplicar a nuestras empresas para intentar capear el temporal económico.

El modelo económico en que se ha sustentado la economía de nuestro país ha servido para colocarnos rápidamente a un alto nivel económico, pero ha supuesto correr demasiado, sin consolidar aspectos fundamentales para que una empresa se proyecte hacia el futuro. Nos hemos visto arrastrados en una espiral de crecimiento fruto de una alta demanda del mercado que nos ha obligado a responder de forma intensiva (ampliando la capacidad productiva) y ha hecho olvidarnos de la mejora continua en procesos, la I+D, la innovación, etc. Desgraciadamente ahora nos encontramos con tres crisis superpuestas en España. Una primera crisis financiera mundial y sus consecuencias en nuestra economía, una crisis a nivel nacional inmobiliaria y de la construcción, a las cuales se une una tercera, un alarmante bajo nivel de productividad, y sobre todo un bajo nivel de I+D+i, tradicionales en nuestro país, que pone de manifiesto la falta de competitividad de la economía española.

El gran error sería descargar toda la responsabilidad en aspectos externos, sería como ver la paja en el ojo ajeno y no la viga en el propio. Podemos culpar de la crisis a los demás, a los mercados financieros mundiales, a las políticas económicas de nuestro país, a la competencia de terceros países, etc.. Pero si hacemos un ejercicio de autocrítica, descubriremos que el modelo en el que se ha fundamentado la industria cerámica (alta producción como mecanismo para la reducción de costes y una gran gama de productos como herramienta para la potencia comercial), ha demostrado ser totalmente ineficaz y contraproducente en estos momentos.

Por tanto no sólo tenemos que ver fuera qué está pasando, sino que tenemos la gran oportunidad de mejorar la gestión en nuestras empresas, debemos mejorar la productividad, aumentar la calidad de nuestros productos y servicios. Para ello es necesario diagnosticar exhaustivamente qué procesos y procedimientos no aportan valor en nuestras empresas, qué es rentable y dónde derrochamos recursos. Si identificamos adecuadamente qué está ocurriendo, y si sobre todo identificamos cuáles son las debilidades internas de nuestras empresas que nos hacen perder competitividad y dinero, podemos identificar las oportunidades de mejora y estaremos en el camino de la recuperación, dramática pero eficaz.

LA CATARSIS

La primera reflexión que debemos hacer viene de la autocrítica, para analizar si estamos plenamente capacitados para competir en el actual escenario mundial, pero reflexionando sobre la eficacia de nuestras empresas, preguntándonos si cada uno de los procesos es eficiente:

- ¿Somos capaces de fabricar con altos niveles de calidad para minimizar las mermas y los costes operativos, y tener índices de calidad superiores al 95%?
- ¿Nuestra política de compras de materia primas, está influenciada por el coste directo o por la mejora y estandarización de la producción?

- ¿Fabricamos aquello que necesita el mercado, o fabricamos para intentar venderlo después? ¿Y a qué coste?
 - Los cambios continuos en fabricación, ¿cómo afectan a la productividad y a la calidad final del producto?
 - ¿Somos capaces en nuestra empresa, de disponer de una planificación de ventas anual para fabricar tiradas largas que sean rentables y que permitan estabilizar la fabricación para que aumente la calidad?
 - ¿Comercializamos siempre con el máximo beneficio y rentabilidad de la operación comercial, o tenemos que vender en cualquier condición para 'sacar' los productos?
 - ¿Controlamos el coste financiero de los stocks, y éste está en consonancia con la planificación comercial?
 - ¿Lo que promocionamos, lo podemos servir a un coste razonable, sin perder dinero?
 - ¿Son todos los clientes rentables? ¿Son todas las operaciones comerciales rentables?
 - ¿Somos capaces de influenciar al mercado, o por el contrario, fabricamos lo que éste nos pide, y estamos en manos de la distribución?
- Recordemos a Picasso, 'un pintor es aquel que pinta lo que vende; un artista es aquel que vende lo que pinta'. Debemos anticiparnos y sorprender al cliente de modo que todo el esfuerzo se convierta en éxito comercial.

Debemos tener presente que la catarsis social de culpabilizar a los demás (al sistema financiero, a los gobiernos y a la competencia), solo nos puede llevar a somatizar la mentira, a creernos aquello que es más cómodo y a paralizar nuestras energías de supervivencia y mejora. Si realmente deseamos revertir la situación, si estamos dispuestos a luchar para sobrevivir y aprender en este proceso, estamos obligados a realizar un cambio profundo en las estructuras de gestión de nuestras empresas.

Es el momento de establecer planes de mejoras tanto a nivel productivo como a nivel comercial, pero sobre todo a nivel organizativo. Las mejoras a nivel productivo serán para conseguir más calidad, menos desperdicio, menor coste, mayor control de costes internos, mejor gestión interna, buscar la rentabilidad en cada modelo, control de stocks, y mejorar la gestión logística y de almacenes. Las mejoras a nivel comercial deben buscar el control de la rentabilidad de cada operación comercial basada en la rentabilidad por cada modelo, llevar un exhaustivo control y gestión del catálogo y de los modelos promocionados y aumentar el posicionamiento de marca. Por último se deben acometer mejoras a nivel organizativo, profesionalizar la empresa, dar mayor valor a los recursos humanos, con el fin de que la empresa permita la creatividad y la implicación de cada empleado para que éstos den lo mejor de sí mismos.

Winston Churchill ya nos advirtió cuando predijo que 'los imperios del futuro, serán los imperios de la mente'. En nuestros días, Kjell A. Nordström, considerado uno de los grandes pensadores del mundo de los negocios, nos ha dicho que 'atravesamos una época de transición en la que los dueños del talento empiezan a sustituir a los propietarios del capital'. Por tanto, aunque el día a día nos encadene a una vorágine económica negativa, los verdaderos empresarios que quieran subsistir y reflatar sus empresas, deberán más que nunca gestionar de forma distinta, con mayor eficiencia de recursos, con mayor creatividad en la gestión, y con los mejores profesionales que estén dispuestos a aportar una gran dosis de **valor, trabajo y esfuerzo**.

Yo por mi parte así lo veo y así quiero que ocurra. Deseo que ustedes también.

Santiago Monfort Sabater
 PAUTA CONSULTORES
 pauta@pautaconsultores.com
 www.clubdemarketing.com