

CAPÍTULO 3

**REESTRUCTURAR
CON EL MÉTODO
DE LA HORMIGA**

Cuentan que en un período de cierta recesión económica, una empresa con una plantilla sobredimensionada, tras unos años de esplendor, se planteó un reajuste de plantilla para facilitar la supervivencia. Supongamos que se llamara Hormiga S. A.

Después de un competente análisis se comprobó que la forma más eficaz y rentable de reducir costes era eliminando una de las seis patas que tenía, pues algo había que hacer, y ahora ya no era imprescindible, total, con cinco patas la hormiga trabajaría estupendamente.

Así lo hicieron y fue un éxito que les permitió ir más desahogados durante un tiempo, que aprovecharon para seguir con una severa política de restricciones conservadoras. Pero la recesión duró algo más de lo previsto y, ante la falta de expectativas posi-

tivas, se plantearon hacer un nuevo reajuste para ser precavidos. Esta vez tardaron menos en decidir: “¡Quitemos otra pata!”. Hubo total unanimidad, al ritmo de marcha actual no parecía preciso mantener las cinco patas.

Con sus cuatro patas la hormiga continuó el camino como buenamente pudo. En pocos meses el rendimiento de la hormiga bajó, había tensión y agotamiento, y lo que parecía la solución para una recuperación segura se convirtió en un mayor retroceso. Ante tal situación había que tomar decisiones drásticas. “¿Qué hacemos?” –preguntó el presidente. “¡Pues quitar otra pata a la hormiga, como siempre!” – respondieron los directivos. Y así lo hicieron, orientados por la tradición de recortar en cuanto las cosas no salen bien en vez de estudiar cómo avanzar más y mejor, suprimieron una pata más, dejando al insecto con tres, a pesar de que la recesión tocaba claramente a su fin y empezaba una recuperación que exigía aumentar la velocidad.

Incomprensiblemente la hormiga no daba la talla, no era capaz de competir a pesar de que se habían hecho todas las reestructuraciones oportunas, una reingeniería de procesos y un plan de disminución de costes ejemplar. Los resultados eran negativos, se

La capacidad
de la empresa para lograr
buenos resultados
es lo que realmente saca
a las compañías adelante.
Cualquier recorte
que disminuya
la capacidad competitiva
de una empresa
la prepara para el fracaso.

perdía cuota de mercado de forma vertiginosa y el comité de emergencia se reunió de nuevo. “Señores, creo que sobran las palabras y debemos pasar a la acción sin demora” –apuntó el director general. “Por supuesto, ya sabemos todos lo que hay que hacer” –ratificó el presidente. Como ya se habrán imaginado la hormiga volvió a perder otra pata.

Gracias a la política de reducción de costes, la hormiga con sus dos patas, se arrastraba tratando de dar lo mejor de sí. Inútil, la competencia seguía alejándose por delante, hasta las empresas más mediocres del sector lograban superarles. Los resultados eran críticos, no había ventas suficientes para soportar la compañía. Sólo cabía una última acción antes del desastre: ¡dejar a la hormiga con una sola pata!, así aguantarían los costes unos meses más y mientras tanto se intentarían tomar medidas.

Definitivamente hubo que afrontar la verdad, reunido el comité de dirección ante la junta de accionistas manifestaron lo siguiente: “Queremos manifestarles la falta de viabilidad de esta empresa, dado que la hormiga ha demostrado ser absolutamente ineficaz y con un rendimiento decepcionante, a pesar de todos los medios que se han puesto una y otra vez. Su actitud negativa y falta de colaboración han

sido patentes, así que aconsejamos eliminar esta unidad de negocio al estar claro que es un mercado muy difícil, que no da para todos, y con esta estructura inoperante no se puede competir”.

La hormiga acabó por morir de hambre, y los directivos fueron recolocados en otra compañía del grupo, que atravesaba una difícil situación y necesitaba “expertos” en medidas especiales para reflotar empresas.

Seguramente esto no ocurre en la realidad. Nunca hemos visto empresas que se obsesionan, y atascan, en la disminución de costes como herramienta prioritaria para mantener la competitividad, logrando justo el efecto contrario: estrangular la capacidad operativa de la empresa para lograr más y mejores resultados, que es lo que realmente saca a las compañías de los agujeros.

Recortar gastos comerciales o disminuir personal secundario de apoyo para obligar a los profesionales clave a ocupar la mitad de su valioso tiempo en realizar, y mal, esas tareas que antes delegaban para poder dedicarse a su verdadero trabajo, son actuaciones típicas de empresas que actúan con escaso talento. Cualquier recorte de “gastos” que disminuya

la capacidad competitiva de una empresa es como ahorrar en mantenimiento de un coche suprimiendo una de sus ruedas. Financieramente salen las cuentas a corto plazo, muy corto, pero estratégicamente esto deja a la empresa fuera de juego e incapaz de competir.

Un ejemplo de esto lo contemplamos cuando a la hora de ajustar costes, lo primero que se disminuye es el presupuesto de formación y publicidad. Si la formación y la publicidad que se estaban realizando en la empresa no ayudaban a mejorar los resultados, hace tiempo que deberían haber sido suprimidas. Por tanto, es un error de la dirección haber derrochado esos recursos durante tanto tiempo. Y si eran útiles para mejorar los resultados, ¿cómo suprimir las acciones que precisamente van a ayudar a salir de la crisis? Si lo hacemos evidentemente las cosas irán peor.

La formación y la publicidad de calidad, bien hecha, es gratis, ya que revierte más de lo que cuesta. Si nos dedicamos a gastar los presupuestos de una y otra simplemente porque existen esas partidas, sin criterios estratégicos ni buscando mejorar lo esencial, es lógico que luego se consideren suprimibles cuando la cosa se pone fea, porque de hecho siempre lo fueron.

Hay empresas que se
obsesionan y atascan
en la disminución
de costes como
herramienta prioritaria
para mantener
la competitividad.
Y logran justo el efecto
contrario.

Dejar a la hormiga paralítica nunca ha sido ni será la solución. Una vez tomadas las primeras decisiones para ajustarse a la nueva realidad, cuando aún contamos con cinco patas, todos los esfuerzos deben orientarse a cómo ser más competitivos. Si hay que caer, que sea por avanzar, por tratar de sacar ventaja a la competencia. Al fin y al cabo, cuando hay recesión ésta es para todos, y pocos hacen las cosas bien en esos momentos de dudas, alta presión y nerviosismo. Eso supone una oportunidad en medio de la tormenta, pues actuando con calidad y hacia delante se recogerán de rebote todos los pedidos que los errores de los demás ofrecerán en bandeja.

Hace varios siglos una gran fortaleza china quedó sitiada por el sanguinario ejército enemigo. El mandarín de la fortaleza reunió a sus generales y les dijo: “Tenéis un día para confeccionar el plan de acción, mañana quiero verlo”. Al día siguiente los mandos militares, orgullosos, presentaron su plan estratégico: “Las murallas son infranqueables así que hemos hecho un plan minucioso con máximo aprovechamiento de nuestros recursos. Tenemos un cañón con más de cien balas que podrá mantener alejado al enemigo durante un mínimo de un mes. Mientras tanto fundiremos las armaduras y los escudos para fabricar espesas alambradas que dificultarán un posible

Todos los esfuerzos deben orientarse a cómo ser más competitivos. Si hay que caer, que sea intentando avanzar.

asalto. El depósito de agua, con el plan de racionamiento que hemos diseñado, puede abastecernos durante tres meses. Hemos organizado la comida de forma que vayamos consumiendo primero los productos más perecederos y dejando para el final los que pueden almacenarse, con esto tendremos garantizado suficiente alimentación para dos meses, y tenemos otro mes más comiéndonos los caballos de la tropa”. Satisfechos por el descomunal esfuerzo logístico y estratégico desplegado, los generales esperaban una felicitación.

Tras mantenerse en silencio durante más de un minuto, el mandarín se levantó, salió de la sala y se dirigió hasta el cañón. Mandó al artillero que lo cargara y apuntara directamente al depósito de agua. Seguidamente encendió la mecha e hizo saltar por los aires la única reserva de agua disponible. Volvió a la sala de reuniones y dijo: “Bien caballeros, tenemos agua para dos días, esta tarde quiero ver el plan de escape. ¿Para qué queremos un plan que sólo nos ofrece tres meses de agonía y después una muerte segura?”