

## Doce pasos para hundir una empresa

No importa si hay crisis o no. En muchas ocasiones, son los errores de estrategia los que ponen en riesgo a un negocio.

Luis Solís, Madrid

La mala gestión del personal, el recorte erróneo del presupuesto, que los directivos no escuchan los consejos de los empleados y hacer trampa a los clientes, forman parte de los doce pasos que pueden llevar al fracaso a cualquier empresa, no importa el tamaño o a lo que se dedique.

Para Paco Muro, autor del libro de gestión empresarial *El arte de la prudencia profesional (Empresa Activa)*, en el cual identifica doce estrategias para hundir una empresa, las malas decisiones afectan tanto a multinacionales como a pymes, no obstante, en éstas últimas los errores se pagan más rápido.

Una de las equivocaciones que Muro identifica en su libro es la reducción de costes de forma imprudente. "Este hecho indica que no existe un verdadero plan estratégico y que la dirección no parece orientada hacia un futuro mejor, sino tan sólo a sobrevivir un año más".

El autor añade que a la hora de recortar el presupuesto, existen departamentos a los que no se puede reducir el dinero prometido. Esas divisiones a las que se les puede tachar de 'intocables' son las encargadas de realizar nuevos

productos y desarrollar nueva tecnología.

Félix Cuesta, asesor de empresas, determina que un error que se da en casi todas las empresas es que ven la inversión en desarrollo como un gasto. Para el asesor, esa situación explicaría por qué lo primero que se recorta en tiempos de crisis es el presupuesto que se destina a formación de personal y el de marketing.

"Además, cuando los negocios analizan qué servicios les sale más baratos, están cometiendo un grave error. Las empresas deben de poner sobre la balanza, qué es lo más rentable y qué no lo es, independientemente del precio", determina Cuesta.

Según el asesor, todos estos problemas se dan porque la sociedad viene evolucionando cada vez más rápido "y existen empresas que tienen una mentalidad del siglo XX, todavía no se han dado cuenta que estamos en el XXI. Todo es diferente en estos momentos, en espe-

**Las soluciones para evitar el fracaso son en su mayoría obvias. Pero existe un rechazo al cambio**

cial, cómo se hacen negocios". Enrique de Mora, consultor y autor de los libros de gestión empresarial *Funny Pop* y *Zig Zag*, destaca que recortar el presupuesto en formación del personal es un error absoluto.

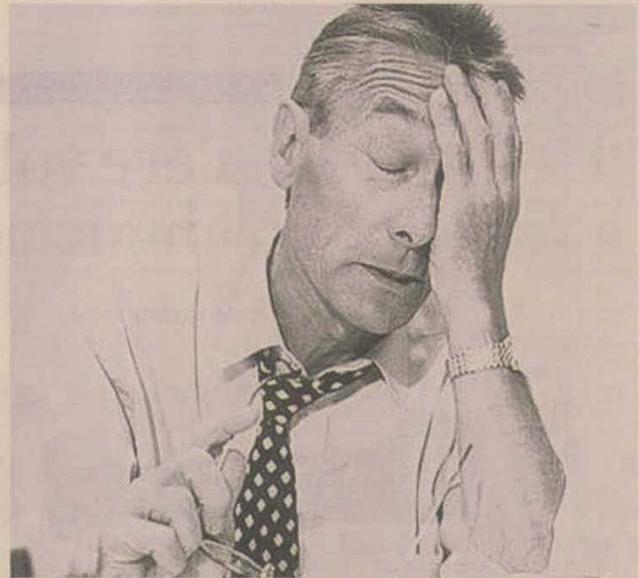
"Si una empresa quiere seguir a flote en tiempos de crisis y desea ser líder de su sector en tiempos de bonanza, se debe dar al personal toda la formación posible. Un personal más actualizado es un bien irremplazable", afirma el consultor.

### Salarios y despidos

Paco Muro explica que otros dos puntos que pueden favorecer el debilitamiento de un negocio es despedir sin sentido crítico y no contar con sueldos competitivos. Según el autor, a la hora de recortar la plantilla, se piensa en lo que puede resultar más barato en el corto plazo y en que aparta esa persona en la empresa.

"Si hay que reestructurar para salir fortalecidos siempre debe hacerse quedándose con los mejores y prescindiendo de los que menos valor aportan, cueste lo que cueste", apunta Muro.

Respecto a los sueldos, Muro comenta que si la empresa no ofrece a sus empleados con talento más aliciente que un suel-



Las malas decisiones de altos ejecutivos constituyen una amenaza para las compañías.

do adecuado, va a empezar a tener dificultades. Agrega que hay compañías que manejan tan mal el asunto de los salarios, que una gran mayoría de empresarios prefieren contratar a un precio elevado a gente ajena a la empresa que subir los salarios a los empleados que ya llevan tiempo trabajando con ellos.

"No dan espacio para que la gente trabajadora, que quiere lo mejor para la empresa, crezca. Prefieren tener a personas a las que sólo les importa el dinero y no la salud del negocio", señala Muro.

De Mora destaca que, para los empleados, el sueldo queda en un segundo plano. "Lo más

importante para el trabajador es tener un ambiente cordial donde trabajar y sentirse valorado", expresa.

### Gestión del personal

La mala comunicación de los jefes hacia el personal en un

Pasa a la página siguiente >

### Una docena de malas prácticas

<p>1 </p> <p><b>PLAN ESTRATÉGICO</b> La reducción de costes, incluyendo los recursos destinados a cuestiones claves, demuestra que no existe un verdadero plan estratégico en la empresa.</p>	<p>2 </p> <p><b>PRESUPUESTOS</b> Recortar el dinero destinado a la innovación es una mala estrategia para cualquier empresa. No se puede poner el futuro del negocio en juego, por lo que innovar es crucial.</p>	<p>3 </p> <p><b>DESPIDOS</b> A la hora de recortar la plantilla se opta por dar salida a aquellas personas que resultan más baratas, sin analizar si son buenos trabajadores.</p>	<p>4 </p> <p><b>SALARIOS</b> Hay empresas que prefieren contratar a personas ajenas al negocio, antes que subir el salario de sus trabajadores. Lo que provoca es que no se fideliza a los empleados.</p>	<p>5 </p> <p><b>BAJOS PRECIOS</b> Cuando el único medio que tienen las empresas para mantener sus ventas es bajar el precio de los productos, se esta tirando la empresa por la ventana.</p>	<p>6 </p> <p><b>TRAMPAS</b> Cuando se engaña a los clientes por vender más a corto plazo, las consecuencias serán una pérdida de credibilidad a futuro y el fin del negocio.</p>
<p>7 </p> <p><b>SOCIOS</b> Se debe diferenciar entre lo que es un socio y un simple proveedor. La empresa que sólo coge el dinero y sale corriendo sin dar sugerencias provoca desconfianza.</p>	<p>8 </p> <p><b>COMUNICACIÓN</b> Ocultar datos sobre la situación que está atravesando el negocio es una práctica negativa. Se debe ser siempre transparente con los empleados.</p>	<p>9 </p> <p><b>PARCHES</b> Poner un parche al problema real y ganar algo de tiempo hasta que llegue la tragedia nunca puede ser el camino adecuado. La solución es arreglar todo de una vez.</p>	<p>10 </p> <p><b>CORAJE</b> Para hacer cumplir el plan estratégico, se necesita que los directivos de las empresas tengan el coraje para realizarlo. A muchos altos mandos les hace falta.</p>	<p>11 </p> <p><b>MAL DIRECTIVO</b> Algunos jefes se obstinan en planes imposibles. El empecinamiento de la dirección general y la incapacidad para escuchar, conlleva el fracaso.</p>	<p>12 </p> <p><b>FORMACIÓN</b> Al igual que con la innovación, la empresa que no invierte en formar a su personal puede pasar tiempos muy difíciles. No se debe recortar el presupuesto en formación.</p>



<b>Expansión</b>	Tirada: <b>79.836</b>	Sección: <b>Economía</b>	
	Difusión: <b>51.293</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>151</b>	
Nacional	Audiencia: <b>179.525</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>17%</b>	
Diaria	<b>04/05/2010</b>	Valor (€): <b>2.153,00</b>	
		Valor Pág. (€): <b>12.400,00</b>	
		Página: <b>16</b>	Imagen: <b>No</b>

< Viene de la página anterior

momento de crisis de la empresa, constituye, para De Mora, uno de los factores clave del hundimiento de un negocio.

"Ocultar datos a los empleados, es una estrategia que sólo lleva al fracaso. Los directivos deben de ser directos con sus trabajadores, de esta forma logran que se acaben los cotilleos de los pasillos sobre la situación de la empresa", argumenta De Mora.

Otro de los puntos que más desmotivan al personal, según el consultor, es que los altos

puestos no cumplan con los valores que la empresa predica. "Si la misión y la visión de la compañía se quedan en el papel, las personas que están en esa empresa se van a sentir muy deprimidas. El rendimiento de los trabajadores deprimidos es, lógicamente, menor que el de los que están motivados", asegura.

De Mora ejemplifica lo que es una mala gestión del personal con el caso de *France Télécom*. Después de la reestructuración que hubo en la compañía gala, se adoptaron técnicas que afectaron a sus empleados. Una de estas medi-

das fue trasladar a los empleados sin previo aviso. Para De Mora, en la compañía francesa hubo un acoso "a lo bestia", que ha llevado a lo ola de suicidios que ha experimentado la compañía.

#### Soluciones

Los tres especialistas coinciden en que las soluciones resultan obvias, pero que hay mucho rechazo al cambio a nivel directivo.

Para Muro, lo que hace falta es más coraje por parte de los directivos para producir cambios. De Mora apunta que lo que se necesita es seguir for-

mando a las personas para tener un bien incalculable, mientras que para Cuesta, lo mejor sería pensar a un medio o largo plazo, que es lo que pueda ser beneficioso para la empresa.

Cuesta añade que las empresas deben dejar de hacer trampas a los clientes. Según el asesor de empresas, los negocios ofrecen servicios, descuentos, productos y, después de un tiempo, no cumplen lo que prometieron. "La estrategia no debe ser vender por vender. En el corto plazo los resultados son buenos, pero en el largo plazo, la empresa dejará de existir", asegura.