

CUÁNDO PEDIR AYUDA

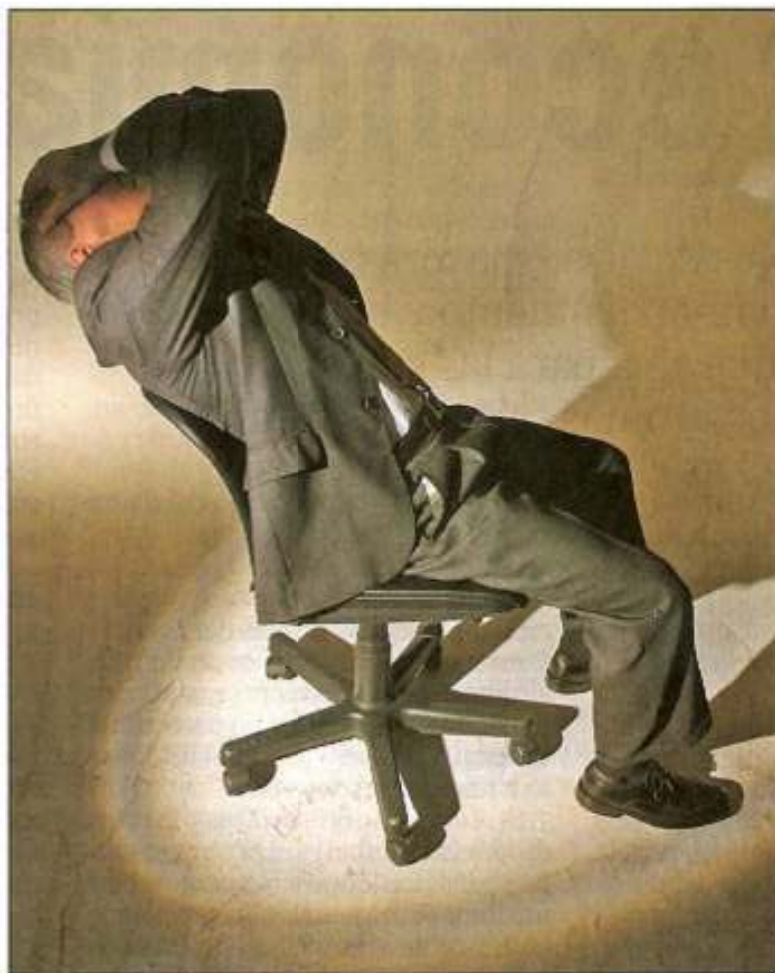
Gestión de crisis

Los cinco pasos clave para salir con éxito de un proceso de intervención a pedido de los accionistas, para salvar la empresa.

Las razones por las cuales los accionistas de una empresa convocan a un equipo de expertos para sacar de la crisis al negocio pueden ser muchas. Sin embargo todas tienen en común una crisis de gobernabilidad, que se manifiesta en la dificultad momentánea de los órganos normales para tomar decisiones eficientes y efectivas. Los pasos para hallar una solución satisfactoria se pueden resumir en cinco.

1. Diagnóstico situacional que encuadre el problema. Esta fase implica el armado de un plan de negocios acotado e inmediato. Generar un clima de confianza y confidencialidad por cada una de las partes involucradas resulta esencial. Esta primera etapa concluye cuando se acuerda un plan de negocios para el corto plazo (12 a 18 meses) en el cual se describe objetivamente la situación inicial, se fijan los parámetros de la situación a alcanzar y se trazan las líneas de trabajo. Si hay más de un accionista, el acuerdo de todos los que tienen representación mayoritaria resulta una condición *sine qua non*.

2. Construcción de un equipo profesional que opere como bisagra entre la organización y los accionistas. El armado del equipo es una pieza clave del proceso. Si bien cada situación es diferente, resulta útil conformar un grupo mixto con ejecutivos que ya estén en la empre-



sa. La elección de estos colaboradores debe obedecer en primer lugar a su idoneidad para tomar las decisiones necesarias y recién después tener en cuenta cualquier aspecto "político".

3. Diseño de un plan operativo específico para cada una de las áreas funcionales del negocio. Esto implica la elección de indicadores de gestión muy precisos. La prioridad es la calidad y el realismo de las acciones, así como la claridad sobre los roles, funciones y

Los equipos externos intervienen cuando los mandos naturales no pueden tomar decisiones.

responsabilidades de cada uno.

4. Ejecución inteligente del plan. Es en la conducción del proceso en el día a día donde se logran los resultados. En esta etapa resultan significativas las reuniones de seguimiento sobre la base de los objetivos e indicadores seleccionados. Una buena idea es constituir dos instancias de gobierno claramente diferenciadas. Por una parte, el grupo de accionistas y el Director General del proyecto. Y, por la otra, el Director que lidera un equipo de ejecución mixto en el que participan expertos de la empresa. Su rol es de bisagra, clave para lograr que tanto los accionistas como los

ejecutivos mantengan el foco.

5. Preparación de la organización para la salida del equipo externo. Esta etapa es sin duda compleja tanto cuando se han alcanzado los objetivos como cuando no. La recurrencia a un tercero pone de manifiesto que el cliente no puede implementar las decisiones necesarias. Esta situación de carencia no es fácilmente reconocida por lo que, una vez que se han alcanzado los objetivos, se tiende a la minimización del aporte o la rapidez en desprenderse del equipo contratado. Más aún es fácil entender que estos sentimientos ambiguos en los clientes se extremen cuando los resultados alcanzados no concuerdan con las fantasías iniciales de solución. **F**

LUIS RIVA
PRESIDENTE DEL GRUPO MANAGERS