



**GABRIEL ÚRCULO**  
DR. INGENIERO NAVAL  
Presidente de GAULLAR IT  
Expertos en Reestructuraciones y M&A  
Empresas de Logística y Transporte

## **¿QUE HAGO CON MI EMPRESA?**

**26 Enero de 2009**

**En Febrero de 2008 publicábamos en esta revista el artículo titulado M&A ¿Un remedio para la crisis? previendo el enorme riesgo de que la economía entrara en recesión. Decíamos que teníamos que situarnos en lo peor y gestionar como si tuviéramos la crisis encima y, además, pensando que duraría mucho tiempo. Vaticinábamos que la bajada en el consumo, produciría una reducción en la actividad de nuestras empresas de servicios que produciría, entre otros, el efecto de la actual guerra de precios que estamos sufriendo en este dramático comienzo de año tratando de rellenar el hueco de bajada de actividad de nuestros clientes de siempre con los de la competencia.**

Era difícil prever que la situación económica iba a llegar a los niveles actuales, sin precedentes en la reciente historia. Citigroup acaba de pronosticar para 2009 en España el peor de los escenarios en el último medio siglo con una caída del PIB del 2,7% y de los beneficios del 50%. Desde Septiembre y a lo largo del último trimestre del pasado año se ha registrado una reducción mensual de las ventas de las empresas de servicios logísticos y transporte entre el 10 y el 20%. La situación se hace insoportable y se necesitan urgentes medidas que resuelvan de inmediato el devastador efecto de las continuas bajadas acompañadas por un trabajo duro tomando decisiones enérgicas, ejecutando planes de reajuste y de concienciación colectiva actuando con imaginación y sacrificio.

Hagamos un rápido repaso a las posibles recetas que podrían resultar efectivas para mejorar los resultados. Las agrupamos por los departamentos habituales en los que se organiza un operador de servicios de L&T. Aun no resolviendo por completo los problemas podrán mitigar, al menos, los efectos de la delicada situación actual permitiendo sobrevivir el máximo tiempo mientras dure la crisis para que, finalmente, podamos salir reforzados una vez se estabilice y depure el mercado.

### **Dirección y Liderazgo**

Hay que empezar por arriba. Tenemos que exigir a nuestros directivos iniciativas y proyectos capaces de afrontar la crisis activando la ilusión y el compromiso de todos los estamentos de la empresa. Y es que hay directivos cuya gestión resulta brillante mientras que el barco navega con buen tiempo y viento favorable, pero que son incapaces de enderezar el rumbo en caso de un fuerte temporal. Naturalmente, esto ocurre como en la guerra; hasta que no llega desconocemos la habilidad de los Generales.

Por tanto debemos ser valientes y afrontar la realidad, cambiando a quien en otro tiempo resultaba eficaz e imprescindible. El cementerio está lleno de directivos insustituibles. Necesitamos un verdadero líder que pilote el cambio y ponga en práctica de inmediato las necesarias medidas de mejora.

### **Recursos Humanos**

Concienciación en todos los niveles de que la empresa somos todos y que el puesto de trabajo supone un activo muy preciado. Promover que cualquier trabajador tenga iniciativa y proponga medidas con las que la empresa pueda mejorar. Formar un verdadero equipo en unión con la dirección que sea capaz de capear el temporal. Los sacrificios serán necesarios y habrá que, desgraciadamente, adecuar la plantilla a las necesidades de producción. Y eso significa en estos tiempos de crisis reducción y flexibilidad. A través de los expedientes administrativos correspondientes tendremos que reducir plantillas. No hace falta esperar a que se produzcan pérdidas económicas en la empresa para que la administración nos apruebe un e.r.e.; con una bajada en la actividad de los clientes durante un periodo continuado, como está sucediendo desde Septiembre pasado, podemos obtener la correspondiente autorización que nos permita reducir la cuantía indemnizatoria correspondiente.

Otro aspecto interesante por el que debemos apostar es la formación. Aprovechar el mayor tiempo de desocupación de la plantilla durante la baja de actividad para que mejore sus habilidades y desarrolle

nuevas capacidades que en el futuro se traducirán en una mejora, e incluso ampliación, de los servicios ofrecidos.

### **Control de Gestión**

Es imprescindible tener acceso en tiempo real a la información estadística contable básica que se está produciendo en la empresa para conocer de inmediato las deficiencias y vaivenes que golpean la actividad diaria y poner soluciones urgentes.

El presupuesto y seguimiento de cuentas debe realizarse con periodicidad semanal. Resulta poco efectivo esperar a un cierre de mes para conocer la cuenta de resultados y el balance cuando las medidas que se adopten para solucionar deficiencias podrán, en el mejor de los casos, tener su efecto en las cuentas con dos meses de retraso.

El cierre de cuentas semanal implicará tener que disponer de costes estándar revisables con la periodicidad necesaria –mínimo una vez por mes -para no perder su eficacia.

Por otro lado resulta imprescindible la información diaria sobre facturación, porcentajes de ocupación por líneas y almacenes, recorridos en vacío, incidencias significativas y ratios de entrega – pedidos preparados, etc.

Igualmente, debe de facilitarse la rentabilidad por línea de negocio compartimentando la cuenta de resultados por actividad, llegando hasta conocer el margen de contribución para cada una de ellas.

Por último, el cálculo de la rentabilidad por cliente permitirá completar la información de gestión necesaria para obtener una visión económica detallada global de la empresa.

Esto nos permitirá agilizar la toma de decisiones sobre el cierre de líneas/actividades deficitarias, concentrar unidades de producción, etc.

### **Operaciones**

Adecuación del personal a las necesidades variables de producción. La flexibilización de las plantillas resulta fundamental. Tenemos que compaginar las exigencias aleatorias de producción cuyas tendencias se modifican a lo largo del horario de un día determinado, día de la semana – no es lo mismo un lunes que un viernes-, o por día del mes – normalmente aumentando a final de mes-. Planeando los recursos necesarios de personal y medios en función al análisis histórico estadístico y dejando un margen para imprevistos. Olvidémonos de la planificación mensual y tendamos a organizar nuestros recursos por semana con ajustes diarios en función de necesidades.

Por otro lado es el momento de replantearnos la ubicación y capacidad de nuestra red de almacenes / plataformas de distribución. Siempre existen alternativas de ahorro frente a fuertes bajadas de actividad, sobre todo cuando estas no se producen uniformemente en todos los centros. A buen seguro que el cierre de alguno de ellos producirá ahorros importantes.

### **Tráfico**

Optimizando rutas de reparto, midiendo la ocupación diaria de los camiones de ruta y controlando los recorridos en vacío. Concentremos la mercancía que se tenga que mover en rutas deficitarias distanciando o alternando sus salidas de forma que mejoremos la ocupación disminuyendo el coste de los recursos por unidad movida. Controlemos el ratio de productividad de la flota a través de los diferentes parámetros: entregas, direcciones, paradas, recogidas por vehículo y día, ocupación media,

Además debemos variabilizar al máximo el coste de la flota utilizada adecuándola a nuestras necesidades diarias, de mañana o tarde, etc.

### **Marketing: Especialización y Segmentación**

En España cualquier empresa de las denominadas del sector de paquetería abarcan desde el transporte de una partida de pallets hasta la distribución de paquetes e incluso sobres. La diversidad de formatos de la carga transportada y la falta de uniformidad de los recipientes hace imposible homogeneizar los procesos encareciendo el manipulado y operaciones de carga / descarga. Con el tiempo veremos que la especialización en nichos de mercado –Express, paquetes, pallets y grupaje, como está ocurriendo en otros países de la CEE- hará empresas mas eficientes con mejoras en la productividad.

En el lado de los Operadores logísticos (3PL) es más habitual ver su especialización por tipo de producto almacenado lo que facilita la operativa y la obtención de sinergias entre clientes diferentes del mismo sector.

### **Administración Financiero**

Realización de planes de ahorro en los gastos generales. Un apartado especial donde siempre es posible reducir gasto lo forman las telecomunicaciones, energía, viajes y gastos de representación. Habrá que acompañarlo de una campaña de comunicación animando a que el personal intervenga de manera activa

y, lógicamente, controlando con la periodicidad necesaria que los objetivos de ahorro planteados se van consiguiendo. Concienciar a la plantilla que se sientan empresa y tengan el espíritu de defender su puesto de trabajo reduciendo los gastos que originan.

En situaciones de crisis, agravada por la dificultad en obtener crédito de los bancos, es fundamental un control riguroso de la gestión de cobro. Los clientes pagan mas tarde poniendo cualquier excusa para devolver o no pagar las facturas. Una idea que suele resultar efectiva es que los comerciales ayuden en esta tarea. Otra, como ocurre en Francia, que la administración del estado tome cartas en el asunto limitando –y, por supuesto, controlando- el plazo de pago a ¡ menos de un mes¡.

### **Comercial / Ventas**

La labor de los comerciales en épocas de vacas flacas debe centrarse más que nunca en mantener a los clientes. Pensemos el tiempo y esfuerzo que cuesta conseguir un cliente y lo fácil que es perderlo. Ofrecer nuevos servicios de mayor valor añadido poniendo mayor hincapié en la flexibilidad, pro-actividad y la fiabilidad.

Ampliando esta labor de mantenimiento con la gestión de cobro aludida en el apartado anterior. Los comerciales son los que están – o deberían estar- mas en contacto con el cliente y pueden encender antes que nadie la luz roja frente a una situación de insolvencia.

Estar despiertos frente a oportunidades que se presenten -por ejemplo un competidor que abandona el nicho de mercado de nuestra especialidad-, la insatisfacción de clientes usuarios de algún competidor con problemas de calidad, etc.

### **Desarrollo Corporativo. Estrategia**

El entramado de pequeñas y medianas empresas del sector español de L&T supone una gran potencialidad para establecer acuerdos de colaboración que podrían ir desde un simple acuerdo para compartir medios – ejemplo acuerdo para compartir líneas de arrastre de largo recorrido entre dos competidores- hasta una integración por fusión de sociedades competidoras.

Los beneficios derivados de operaciones corporativas de M&A (Fusiones y Adquisiciones) resultan evidentes, fundamentalmente en el apartado de reducción de costes producido por las economías de escala. Bien gestionado, existe un gran potencial de ahorro.

Además, la revolución producida en las estructuras organizativas de las empresas envueltas en plena fusión resulta una excusa ideal para afrontar los profundos cambios estructurales que de otra manera no afrontaríamos individualmente en cada una de las empresas a fusionar. Me refiero a muchas de las medidas que se han expuesto a lo largo de este artículo.

GABRIEL ÚRCULO

DR. INGENIERO NAVAL

Presidente de GAULLAR IT

Expertos en Reestructuraciones y M&A

Empresas de Logística y Transporte