



Canarios corporativos

Evite desastres comerciales con los secretos de los mineros

por Gary Sutton

RESUMEN EJECUTIVO

Como es bien sabido, los mineros solían llevar canarios enjaulados a las minas donde trabajaban. La idea era que la muerte o silencio repentino del canario indicaban la presencia de gases tóxicos. Así, podían saber que tenían problemas mucho antes de sentir los gases. Con este sistema, muchos trabajadores salvaron la vida.

En este mismo sentido, el autor del presente texto nos ofrece cinco canarios corporativos, señales tempranas que nos alertarán de los peligros que puede estar enfrentando nuestra organización. En concreto, estos canarios nos alertarán sobre los principales problemas que suele enfrentar una empresa, antes que sea demasiado tarde: pérdidas, deudas, descontrol, desorden y mercados en decadencia.

Canario 1: No se puede crecer con pérdidas

Muchos negocios fracasan porque la gerencia decide ir tras las ventas, en vez de concentrarse en producir ganancias. Es importante entender que no tiene sentido vender más si no se generan más ganancias.

Lo que pocas personas entienden, es que cada venta le cuesta a la compañía. Por tanto, una nueva venta no significa automáticamente un crecimiento de las ganancias. De hecho, es posible que sea al revés.

Las compañías deben mejorar antes de pensar en crecer. Es mucho mejor recortar costos y así aumentar los márgenes de ganancias, que aumentar la cantidad de nuevos clientes.

En otras palabras, el crecimiento puede ser peligroso. A continuación, algunos pasos para saber si su negocio está en peligro:

1. Revise los ingresos de los últimos tres años.
2. Establezca cuánto fue la ganancia en dichos años.
3. Si el crecimiento de las ganancias es igual al crecimiento de las ventas, el negocio está bien.

4. Si el crecimiento de las ganancias es la mitad o menos del crecimiento de las ventas, está en problemas.

Recuerde, si las ventas están creciendo más rápido que los ingresos, el más mínimo bache económico hará tratabillar a la compañía. Para evitar esto, es fundamental propiciar un constante crecimiento de las ganancias.

Si usted es gerente de una compañía en crecimiento, cuyas ganancias están disminuyendo:

1. Otorgue comisiones calculadas sobre las ganancias y no sobre las ventas.
2. Contrate nuevo personal de ventas y entrénelo a partir del nuevo esquema de comisiones.
3. Premie a los vendedores que se desempeñen excepcionalmente bien.
4. Después de dos meses, entreviste a cada vendedor. Utilice estas entrevistas para determinar si debe aumentar los precios, las comisiones, etc.

Canario 2: La deuda es el asesino

La mayoría de las compañías tiene deudas. A pesar de que una deuda moderada no le hace daño a nadie, las corporaciones que piden prestado excesivamente deberían saber que están poniendo en peligro sus compañías.

En una economía saludable, las compañías hacen suficiente dinero como para pagar los intereses de sus préstamos. Lamentablemente, no hay forma de prever el estado de la economía. De hecho, ni los mejores expertos de Wall Street son capaces de predecir con certeza cómo reaccionará mañana el mercado.

¿Cuánto es demasiada deuda? Estas son algunas señales de que estamos en aprietos:

1. La compañía prefiere alquilar en vez de comprar.
2. La deuda es igual al valor líquido de la compañía.
3. La gerencia pasa más tiempo con los banqueros que con los clientes.

¿Qué hacer? A continuación, algunos consejos para detener la hemorragia:

1. Véndale el negocio a una compañía más grande.
2. Abra una nueva división y utilice el dinero que reciba para pagar la deuda.
3. Explíquelo a la gerencia que la deuda es un problema.
4. Evite invertir dinero si no recuperará la inversión en dos años o menos.
5. Enséñele los libros contables al personal y discuta con este sobre el estado de la economía.
6. Clasifique al personal de acuerdo con su desempeño. Despida al 20% peor y reemplace sólo a la mitad de estos.
7. Cree bonos especiales que dependan del crecimiento de las ganancias o del recorte de los costos.
8. Incremente ligeramente el precio de su producto o servicio.
9. Cuando mejore la situación, véndale acciones a un inversionista.

Canario 3: Los tontos vuelan a ciegas

Si su compañía no tiene control sobre los costos, está en peligro. Mucha gente confunde controlar costos, con recortar costos. Controlar los costos no tiene nada que ver con recortar los costos. Por el contrario, controlar los costos significa conocer a cabalidad todos los factores involucrados.

Usted debe entender de dónde provienen sus ganancias. Debe saber qué es lo importante. Esto le permitirá tomar decisiones importantes en diversas áreas, como: publicidad, gastos de representación y la adquisición de nuevas tecnologías.

Cuando se entienden los costos, es posible tomar decisiones sobre la base de lo que es rentable para la compañía.

¿Está el negocio fuera de control? Formúlese las siguientes preguntas:

1. ¿Los ajustes de fin de año son mayores al 1% de los ingresos o mayores al 5% de las ganancias?
2. ¿Los libros contables no están cerrados dentro de las dos semanas anteriores al fin de mes?

3. ¿Sus empleados no sabe cuál es el producto que genera mayores ganancias?

4. ¿Sus indicadores primarios señalan cero ventas?

¿Qué hacer? Si su compañía está en problemas, implemente un sistema que le permita controlar los costos. Recuerde entender a cabalidad cómo se generan los costos de la compañía y compartir este conocimiento con los demás.

Canario 4: La decisión es mejor que la indecisión

El desorden puede ser una gran fuente de problemas para la compañía. Recuerde que establecer un objetivo general propiciará la eficiencia en toda la compañía.

¿Su compañía es un desorden? A continuación, algunos indicadores de que es así:

1. La misión de la compañía dice demasiadas cosas.
2. El material promocional no le ofrecen mayores beneficios al cliente.
3. Ni los clientes internos ni los externos son capaces de establecer qué es lo que la compañía hace mejor.

¿Qué debemos hacer? Si la compañía es un desorden, siga estos consejos:

1. Revise su misión y su material promocional. Asegúrese de que esté claro qué es lo que la compañía hace mejor.
2. Establezca objetivos específicos.
3. Asegúrese de que les está ofreciendo a los clientes algo único.

Canario 5: Los mercados crecen y mueren

El mercado está cambiando constantemente. Los productos que estaban de moda hace unos años ahora son considerados obsoletos. Si las compañías no aprenden a evolucionar, deben resignarse a morir.

Una de las primeras cosas que debemos entender es que es imposible revivir un mercado moribundo. No hay nada que hacer ante algo que pronto se volverá obsoleto.

¿Está muriendo su mercado? A continuación, algunos signos de que este es el caso:

1. Las ventas han disminuido constantemente durante los dos últimos años.
2. Las ventas de la competencia también han disminuido durante esos dos mismos años.

3. Toda la industria está perdiendo dinero.

¿Qué hacer? Algunas compañías han logrado, contra todos los pronósticos, sobrevivir a un mercado moribundo. IBM y Microsoft han luchado y sobrevivido a drásticos cambios en la industria.

Si quiere salvar su negocio, debe estar dispuesto a cambiarlo todo. Asegúrese de que cuenta con suficiente dinero en el banco, esté preparado para recortar los

costos y decídase a atravesar un tedioso proceso de cambio extremo.

La gran lección: defenderse

Al igual que en los juegos de pelota, es importante atacar y defenderse. Esté pendiente de los cinco canarios corporativos antes mencionados. Aprender a defenderse y a leer los signos que presagian problemas. Esto le permitirá mejorar su ataque.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Corporate Canaries

Editorial: Nelson Business

Publicado el: octubre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/394>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.