

Caso 1. Textiles la Mexicana.

No más juntas, porque se pelean.

Autor: Dr. Juvencio Roldán Rivas

Key words: Coaching, crisis financiera, desalineación estratégica, Hoshin Kanri, Catchball, confianza, políticas de pago, clima organizacional.

El ambiente era tenso en la vieja sala de juntas. Sentados en los gastados sillones alrededor de la antigua mesa labrada en roble, los seis responsables de las operaciones de Textiles la mexicana, aguardaban con curiosidad a que el Coach diera inicio a la sesión, evitando mirarse siquiera entre algunos de ellos. La tensión entre los participantes era un hecho anticipado por el director de la compañía desde días previos:

Dos semanas antes.

- Y bueno Coach, dime cuándo y cómo comenzamos, pero que sea cuanto antes por favor, la situación es ya insostenible – Solicitó Juan Domínguez, el director general de Tejidos la mexicana.

La empresa, fundada 70 años antes por su abuelo, había generado una fortuna económica que le garantizaba a sus propietarios una vida cómoda durante las décadas siguientes. Tal afortunada situación no era igual para la empresa, que como Juan le informó al Coach, llevaba dos años perdiendo más de tres millones de pesos anuales, debían 20 meses a proveedores de materias primas, trabajaban a menos del 40% de su capacidad y arrastraban una cartera de incobrables por más de 5 millones de pesos, para ventas inferiores a los 40 millones de pesos anuales. Su crisis de liquidez era tal que en algunos cierres de mes no tenían suficiente efectivo, en bancos ni en cuentas por cobrar para pagar el recibo de la luz y la nómina semanal juntas. Paraban procesos por falta de materiales hasta 2 veces por semana. Curiosamente, en almacén de productos terminados tenían casi 7 millones de pesos, que según la responsable del almacén se podían vender castigando mucho margen por tener defectos o algunos se podrían vender solamente en unos meses por el cambio de estación.

- Debo tener reuniones a puerta cerrada con tus gerentes, uno por uno, conversar con ellos. Pero antes necesito algunas sesiones en las que participen todos juntos – Respondió el Coach con seguridad.
- Mmmmm.... Eso no se podrá – Dijo Juan en avergonzado murmullo.
- ¿Cómo que no se podrá? Necesito que estén juntos para comenzar un diagnóstico. Necesito la visión holística de la organización – Manifestó el Coach con admiración ante la tajante respuesta de Juan.
- Pues... es que... se pelean. Se dicen cosas terribles, se gritan unos a otros. El contador y el de ventas se odian. Hasta se ofenden. He resuelto que no se hagan más juntas por lo pesadas que se ponían – Se justificaba avergonzado Juan ante el Coach.

El Coach movió la cabeza negando. – No, los necesito reunidos. Ahora con más razón. He visto esto antes. Los que eran conflictos de trabajo han pasado al plano personal por no ser resueltos a tiempo. Pero déjamelos a mi. La dinámica servirá para identificar las causas, y las trabajaremos. Necesito unas tres reuniones de unas tres horas por sesión.

- ¿Sí? ¿Estás seguro? ¿Cómo sabes que podrás con ellos? Se ponen insoportables. – Cuestionaba Juan con incredulidad.
- Porque lo sé. Lo he vivido. Durante la reunión no buscaremos culpables. Le concederé el beneficio de la duda a cada uno. Asumiré que cada uno de ellos está dando su mejor esfuerzo y que hacen lo que hacen, porque creen que es lo correcto para dar resultados, y así se los haré saber. Solo te pido tu confianza y que me dejes trabajar a mi modo. No les impondré mis criterios. Comenzaré por hacer preguntas. Las preguntas correctas. Ese será mi rol para iniciar.

Miradas curiosas, algunas hostiles. Una breve presentación por parte de Juan, el Director. Aunque tal presentación no era la mejor carta. En algunos de los participantes era evidente su desprecio y falta de respeto por el propietario de la agonizante compañía.

- Muchas gracias por tu invitación Juan. Y a ustedes, gracias por su tiempo y paciencia en esta sesión. Quiero manifestarles primero mi reconocimiento a su interés por salir delante de esta difícil situación. Imagino que cada uno de ustedes hace sus mayores esfuerzos por salvar esta crisis. Les garantizo que les creo y encontraremos una solución conjunta a los problemas. Cuentan de

antemano con todo mi respeto y admiración por su compromiso con esta empresa.

Miradas incrédulas ahora, algunas de escéptico asombro y burla. Pero no era la primera vez que el Coach sentía aguijones así. Aspiró profundo para retomar su discurso.

La sesión terminó en santa paz. Aunque Juan respiró con tranquilidad, Coach no se sentía satisfecho:

- Pues sí lograste tenerlos en paz. No sé si les inspiraste demasiado respeto o miedo. Pero me quedo tranquilo – Reconoció Juan.
- Gracias, pero no me gusta esta paz. Y creo que no durará mucho. En esta etapa no se abrieron. No podíamos esperar desacuerdo en que la empresa está en una situación muy mala y que debemos trabajar sobre algunos objetivos supremos de liquidez, que nos permitan sobrevivir. Veremos qué pasa cuando hagamos propuestas más concretas basados en lo que nos dirá cada uno en corto. Una vez que se sientan en libertad de decir todo lo que piensan sin que otros los critiquen o se sientan acusados de esta situación. Aunque sentí la tensión, no se abrieron, no hubo lugar para desacuerdos, es por eso tanta tranquilidad.

El Coach tuvo entrevistas el resto de la semana con cada uno de los responsables. No buscaba soluciones, solo hacía preguntas. Como podía esperarse, todos se culpaban unos a otros. Algunos atribuían la crisis al director, lo tildaban de no tener carácter y no tomar decisiones. Coincidían en que debía despedir a algunas personas. El contador sugería que despidieran al de ventas, el de ventas sugería correr a quien había sido responsable de la producción unos meses antes, que según él, parecía un becario inútil ahí. La chica del almacén coincidía con que el de ventas estaban confabulado con el actual de producción y deberían irse ambos. El Director comentó que un consultor anterior le sugirió que las pérdidas de la empresa eran resultado de robos hormiga perpetrados por la del almacén, el anterior gerente de producción y el contador, en complot. El Coach le preguntó si él creía eso. Respondió que no. Le preguntó si confiaba en esas personas. Y le dijo que sí. Tras lo cual, Coach decidió confiar también en ellos.

Felipe, el “becario” cincuentón.

La entrevista más reveladora resultó ser la que Coach tuvo con el “becario”, ex gerente de producción y quien ya no tenía una responsabilidad específica en la empresa. Fue el

único que no sugirió que corrieran a alguien. Y durante casi tres horas, habló desplegando en una minuciosa hoja de cálculo la situación económica por la que pasaban y lo que consideraba necesario para salir adelante. Felipe era su nombre. De unos 50 años, pausado para hablar, tranquilo y determinante a la vez. Algunas preguntas puntuales por parte de Coach, explicaciones abundantes y sólidas. Todas las órdenes de producción estaban siendo emitidas directamente del gerente de ventas a producción. En un afán por cerrar ventas de alto volumen, y con el aval poco analizado por parte del director, el gerente de ventas concedía precios muy bajos. Sin saberlo, en muchos tratos estaban vendiendo por debajo de sus costos totales. Como ocurre en otros sectores, los precios de las materias primas varían constantemente de acuerdo con las fluctuaciones cambiarias o la oferta y demanda en los mercados internacionales. Tales clientes requerían las telas para maquilar productos a grandes tiendas de autoservicio, caracterizadas por sus depredadoras políticas de precios, control de calidad, cumplimientos en tiempos de entrega y tiempos de pago hasta por 120 días. Cualquier retraso en entrega o incumplimiento de especificaciones de calidad generaba rechazo de todo el lote sin pago a proveedor o alguna penalización sobre la facturación. Varios eventos así dejaron a la empresa con algunos millones de pesos en incobrables, inventarios difíciles de vender y la consecuente crisis de liquidez. No tenían dinero para pagar a sus proveedores, así que estos no les surtían y tenían que parar procesos. Esto los hacía más caros aún dada su baja utilización de capacidad instalada. No podían surtir a otros clientes porque no tenían producción y así no generaban más dinero. La compañía había caído en un círculo vicioso, agonizaba. La escasez de material se reflejaba además en una pésima programación de producción y un gasto excesivo en energía eléctrica. Los trabajadores se hallaban muy desmoralizados porque los regresaban con frecuencia a sus casas con medio sueldo por no haber material para trabajar. Todo estaba ahí. Casi todo. He ahí al tipo con quien no sabían qué hacer y que podía irse en cualquier momento por aburrimiento.

No faltaban las teorías conspiratorias. Casi todos coincidían en que el gerente de ventas estaba coludido con los clientes y el gerente de producción para venderles barato y obtener otras comisiones. Haya sido cierto o no, era un hecho que se necesitaban filtrar esas órdenes con mayores análisis de por medio. La empresa, además, ya no estaba en condiciones de dar plazos mayores a los 30 días. Le urgía liquidez, el oxígeno que la mantuviera viva. Pero... ¿había clientes que pagaran de contado o en plazos más cortos?

Marcela, la “hormiguita” tras el escritorio desvencijado.

De baja estatura, cabello ensortijado revuelto, mirada insegura tras unos anteojos.

- Sí inge. Sí tenemos clientes así. Compran de poquito. Se llevan unos cuantos rollos. Llegan en sus camionetas. Son los de San Martín. Los que venden su ropa en el tianguis. Los conozco a todos. Pagan de contado. A veces me piden fiado unos días. Pero siempre regresan a la semana, pagan y se llevan más. No son latosos, casi no se quejan de la calidad. Solo se enojan conmigo cuando no tengo existencias. Y hasta les vendo un poquito más caro. Qué injusta es la vida, ¿Verdad Inge? Ahora están viniendo menos porque casi no tengo producto. Y le pido al de producción pero dice que no tienen algodón. Y así quedo mal con todos los que pagan pronto. Estamos muy mal.
- Pero compran poco. ¿Es suficiente lo que compran entre todos para que esto sea negocio? – La cuestionó el Coach mirándola directamente a los ojos.
- Pues se llevan puro producto de línea. Y son bastantes. Entre todos y de a poquitos yo digo que sí nos alcanza para algunos gastos.
- Demasiado ambiguo – Pensó para sí mismo el Coach. Aunque la chica no tenía porqué saber los detalles de costos y punto de equilibrio de la empresa, era un hecho que conocía el mercado, tenía la sensibilidad sobre la demanda, precios, competencia, temporadas. La mujer valía oro molido.

Las siguientes reuniones con todos los gerentes ya no fueron tan pacíficas. Durante el ejercicio de alineación, se evidenció la necesidad de modificar sus políticas de plazos de cobranza y volúmenes de ventas para mejorar urgentemente su posición de flujo de efectivo. Esta propuesta detonó de inmediato una reacción violenta por parte de algún personaje:

- Esto va en contra de la forma de trabajar de las empresas de este sector industrial. No sabes nada del sector – Afirmó en voz alta, mirada retadora y con la mandíbula apretada tal personaje.
- Pues... si el sector se hunde por sus políticas equivocadas, me tiene sin cuidado, esta empresa no se hundirá con ellos – Le respondió el Coach de frente y mirándolo a los ojos. La tensión en el ambiente erizó la piel del resto de los participantes.

Dos semanas después.

– Coach, necesito ya tu diagnóstico y tu opinión. Mañana tengo reunión con mis primos que también son socios. Queremos saber si esto tiene futuro aún, o mejor cerramos antes de que ni vendiendo los activos podamos pagar las liquidaciones. No podemos perder dinero más tiempo. ¿Qué opinas? ¿Vale la pena seguir? – Le cuestionó Juan, preocupado tras su viejo escritorio de nogal, una mañana después de tres semanas de reuniones y entrevistas.

Coach sintió que le cargaban el planeta sobre sus espaldas. Algo dudoso aún, respondió tras unos segundos. Su respuesta obedecía más a sus propios principios que a un conocimiento profundo de la situación o de sus posibilidades. De su respuesta dependían más de 150 empleos y que perdurara más tiempo una compañía emblemática dentro del sector textilero nacional:

- Sí veo futuro. El mercado está muy vigente. Tu marca mantiene un posicionamiento. Tienes gente valiosa. Debes replantear algunas políticas y una reestructuración organizacional con la que te asegures de que se cumplan tales políticas, que permitirán generar flujos inmediatos. Debes retomar el control de tu negocio, de lo que vendes, de a cómo vendes. Necesitar tener una programación más eficiente de tu producción. Pero para ello debemos institucionalizarlo organizacionalmente. Si lo haces así veo futuro en el mediano plazo. Te haré una propuesta con un nuevo diseño organizacional que fortalezca nuevas procesos de toma de decisiones y comunicación interna.

Juan asintió suavemente.

El ejercicio de alineación estratégica para el rescate económico de la compañía continuó durante algunos días, tras lo cual, en una álgida reunión, el Director informó las nuevas políticas y realineación organizacional sugerida por Coach. Poco dispuesto a la discusión, Juan terminó la reunión con una breve sentencia: “Si les parece bien esta nueva forma de trabajar, me alegra, y si no, la puerta es muy ancha”.

Al salir de la reunión, el personaje de la mandíbula apretada se acercó al Coach y le dijo:

- Creo que nuestro Director necesita algo de asesoría para mejorar su estilo de liderazgo. ¿No crees Coach? – Una sonrisa burlona llenaba su rostro usualmente tenso.

- Juan es el dueño de la empresa, y hará lo que le de la gana con esta. No le sugeriré nada en cuanto a su estilo – Respondió Coach esbozando otra sonrisa sarcástica.

La historia la escriben los vencedores. Pero es un hecho innegable, soportado por estados financieros, que dos meses después, la empresa detuvo su sangría monetaria. Siendo Felipe el responsable de *inteligencia de operaciones* en el nuevo organigrama, inició una planeación de producción mucho más eficiente que se reflejó en el recibo de luz del siguiente mes. En solo un mes el recibo de luz bajó \$300,000. Se establecieron cuotas porcentuales de mínimos en ventas de contado, 30 y máximo 60 días. Durante los meses posteriores la empresa operó ya en su punto de equilibrio para superarlo en unos más. Las tensiones organizacionales se incrementaron, continuaron las propuestas de despidos de responsables, pero ya no se perdía dinero. Faltaba mucho aún para decir que el peligro de cerrar había quedado atrás. Aún adeudaban 20 meses a sus proveedores de materias primas. Operaban con un 40% de su capacidad instalada. Tenían retrasos en entregas hasta de 30 días y abundaban las devoluciones de producto por defectos.

Un año después.

- Me preocupa que estamos rebasando la cuota de plazos de pago por clientes de volumen medio. La disciplina en cumplirla fue lo que nos ha mantenido a flote – Señaló con preocupación el Coach mientras revisaba con Felipe los indicadores en la vieja sala de juntas.
- Pues sí. De acuerdo, nos estamos saliendo de las cuotas que marcamos hace un año. Pero, es que... en realidad, ya podemos flexibilizar las políticas. Ya rebasamos la crisis de liquidez – Respondió Felipe con seguridad.

El Coach observó los números con detenimiento y asintió con una leve sonrisa:

- Cierto, es tiempo de replantear la estrategia para rentabilidad.

Anexo 1. Organigrama tipo escuadra

