



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



VAMOS A VER CÓMO ES EL REINO DEL REVÉS

Los negocios turnaround ¿Qué son? ¿Por qué se los llama emprendimientos? ¿Qué tipos existen y cómo se implementan?
Una modalidad para crear valor

POR ISABELLE CHAQUIRIAND
Profesora del IEEM

Me dijeron que en el reino del revés se puede emprender sin empezar una nueva empresa o sacar un nuevo producto. Que la creación de valor pasa por hacer las cosas de manera diferente, más que en crear cosas nuevas. Y que eso sigue siendo emprender.

Los emprendimientos conocidos como turnaround han recibido nombre en estos últimos años, pero han existido desde siempre. Nuevos gerentes y/o nuevos dueños que toman las riendas de una empresa ya existente para reestructurarla no son novedad.

Pero el sistema tradicional de propiedad de las empresas ha ido cambiando y con ello la forma de adaptarse al entorno. Del dueño tradicional que gestionaba su empresa y la mantenía por largos períodos, los tiempos modernos han traído los fondos de inversión o los inversionistas a término, que buscan entrar en una empresa para revenderla unos años después, generando una ganancia.

De ahí que recientemente sea más frecuente ver una variante de lo anterior que es la "industria" del turnaround: tomar empresas en dificultades para reestructurarlas y luego revenderlas. El negocio de reordenar la casa para generar valor, eliminando ineficiencias internas.

Escoba nueva barre bien

Un emprendimiento turnaround generalmente está asociado a una empresa estancada o en decaimiento que no ha encontrado la forma de salir de esa situación, o no ha sabido implementar la solución. Es allí cuando un nuevo equipo gerencial y/o un nuevo propietario de la empresa propone una forma diferente de hacer las cosas las cosas, las da vuelta, generando valor.

¿Por qué alguien nuevo? Porque los dueños o gerentes anteriores no "la vieron", no se daban cuenta cómo podían hacer las cosas diferentes. O porque no estuvieron dispuestos a hacer el trabajo de poner la casa en orden. Muchas veces el costo emocional es muy grande, y algunos prefieren no hacerlo, o no saben cómo hacerlo. Es por ello que



“Turnaround: el negocio de reordenar la casa para generar valor, eliminando ineficiencias internas”

se precisa a un gerente nuevo o un dueño nuevo que tome las decisiones, a veces duras, pero será también el que se lleve los beneficios de hacerlo.

Chapa y pintura

Los turnaround generalmente involucran cambios en dos grandes áreas: la financiera y la operativa.

El turnaround financiero es el más polémico y criticado por considerarse poco auténtico como forma de crear valor. Renegociar deudas, estructurar los rubros del balance de manera diferente, achicar costos (sin que implique cambiar la forma de hacer las cosas), son algunas de las medidas que se suelen tomar.

Se apunta a eliminar todas las "ineficiencias" de la forma en que la empresa está armada financieramente, sin que haya ningún cambio para el cliente de la empresa del producto final. La idea es hacerlo mismo, de manera más eficiente financieramente. El foco está en el valor del accionista y las

medidas apuntan a crear más ganancia para él.

Este tipo de turnaround es el más rápido, los resultados se ven en menor tiempo porque no implican largos períodos de adaptación a nuevas tecnologías o de búsqueda de financiamiento. Los líderes de este tipo de cambio son personas que no necesariamente son expertos en el tipo de industria, sino que son fuertes en finanzas. Pero tienen el riesgo de que, especialmente si es tomada como única medida, no sea sostenible en el tiempo y que la nueva estructura financiera de la empresa pase a ser un "maquillaje" cortoplacista, más que un cambio estructural.

El turnaround operativo implica cambiar la manera de hacer las cosas en el core del negocio, allí donde está el centro de generación de valor de la empresa. Cambios en la estrategia, en la forma de trabajar, en el tipo de clientes al que se apunta, en el mercado al que se enfoca, en el tipo de productos,

son ejemplos de posibles cambios de una reestructura operativa. Muchas veces trae consigo inversión para acompañar estos cambios, pero no necesariamente, puede también traer desinversión, para dejar de hacer cosas que no generan valor o que distraen la atención de la nueva estrategia trazada.

Generalmente llevan más tiempo que los cambios financieros porque requieren estudio de la situación actual y de las alternativas de cambio, sumado al tiempo que lleve hacer el cambio y la capacitación de los involucrados. Es la que tiene más tasa de fracaso, ya que se toca la "médula" del negocio, cualquier error se verá hacia fuera de la empresa, y dar marcha atrás puede ser muy difícil o imposible. El líder de este tipo de turnaround tiene que ser un experto de la industria y saber implementar esa nueva forma de hacer las cosas que lo convertirá en el diferencial respecto a la situación anterior y a su competencia. Si bien combinar los dos tipos de turnaround puede llegar a ser difícil, y hasta a veces contradictorio, los más exitosos suelen ser los que usan las dos herramientas de manera complementaria. Según el caso se requerirá más dosis de cambios operativos, o más medidas financieras. Se puede crear valor auténticamente con los dos, y potenciarlo cuando se combinan.

Alicia en el país de las maravillas

Hay emprendedores que se dedican a la industria del turnaround. Es una forma de generar valor y de aportar a la economía sacando del estado crítico a las empresas para que sigan funcionando en mejores condiciones.

Pero esta forma de ver las cosas no debería ser exclusiva de los emprendedores bajo esta modalidad. Los empresarios tradicionales no deberían estar exentos de ver cómo serían las cosas desde el reino del revés. Llegar mañana a trabajar, y en lugar de dejarse llevar por la rutina y por la fuerza gravitacional de ser coherentes con las decisiones ya tomadas, imaginar qué haría si acabara de comprar la empresa. Cómo la gestionaría y qué cambios haría puertas adentro, y sobre todo, tener el valor de implementarlas. ●