

“Una empresa puede ganar dinero y estar muy lejos de ser la empresa que podría llegar a ser”

Luis Francisco Cruzado Socio fundador y CEO de MAGENTA MANAGEMENT

Luis Francisco Cruzado analiza por qué muchas pymes necesitan profesionalizar su gestión para ganar rentabilidad, adaptarse mejor al entorno y convertir experiencia empresarial en crecimiento sostenible.

Después de cerca de veinte años trabajando con pequeñas y medianas empresas, Luis Francisco Cruzado, socio fundador y CEO de MAGENTA MANAGEMENT, sostiene que la pyme española mantiene un amplio margen de mejora: compite en mercados que evolucionan al mismo ritmo que los de las grandes compañías, pero con menos recursos y estructuras directivas. “Cuando existe una distancia significativa entre cómo funciona una empresa y cómo podría funcionar, hablamos de funcionamiento no óptimo”. En su experiencia, las empresas más sólidas combinan un elevado conocimiento del oficio con un alto grado de profesionalización en la gestión.

¿Cómo puede el funcionamiento no óptimo poner en riesgo la continuidad de una empresa, incluso cuando todavía gana dinero?

El funcionamiento no óptimo acaba reflejándose en los resultados. Una empresa puede tener beneficios y, aun así, estar debilitándose si estos no son suficientes para invertir, fortalecerse y afrontar el futuro. A veces incluso se confunde una buena retribución del empresario con una empresa realmente rentable. En última instancia, las dos grandes variables son rentabilidad y crecimiento, por ese orden. Cuando falta profesionalización, suele iniciarse una cadena progresiva: menor rentabilidad, tensiones de tesorería, más necesidad de financiación, retraso de decisiones e inversiones y pérdida de capacidad competitiva. La falta de liquidez aparece al final, pero normalmente es la consecuencia, no la causa profunda. Crecer sin rentabilidad agranda el problema, pero no crecer también puede comprometer el futuro.



¿Qué papel juegan la formación directiva y la gestión del talento?

Uno de los riesgos es confundir lo que quiere el empresario con lo que necesita la empresa. El conocimiento de técnicas de dirección permite sustituir progresivamente intuiciones, creencias o preferencias personales por criterios profesionales de gestión.

A esto se suma el reto del capital humano. Hace quince o veinte años las empresas competían fundamentalmente por conseguir los mejores clientes. Hoy compiten también por conseguir y conser-

var a los mejores profesionales. La empresa tiene que gestionar la sociedad que existe, no la que le gustaría que existiera. Por eso debe mejorar la selección, incorporación, formación, dirección, evaluación, motivación y posibilidades de desarrollo de sus personas.

¿Puede la IA resolver muchas de estas ineficiencias?

La inteligencia artificial va a ofrecer enormes posibilidades de mejora, pero una herramienta, por potente que sea, no convierte por sí sola una empresa no óptima en una empresa óptima.

Ya ocurrió con la informática y la telefonía móvil. Quienes accedieron primero obtuvieron ventajas, pero cuando su uso se generalizó dejaron de constituir por sí mismas una ventaja competitiva. Con la IA probablemente ocurrirá algo parecido. La ventaja no estará simplemente en tener inteligencia artificial, sino en saber qué hacer con ella.

La tecnología no sustituye la profesionalización. La profesionalización determina, en buena medida, la calidad con la que se utiliza la tecnología.

“La ventaja no estará simplemente en tener inteligencia artificial, sino en saber qué hacer con ella”

“No puede existir una buena solución sin un buen diagnóstico”

¿Qué papel desempeña entonces la consultoría?

Para mí existe un paralelismo claro: la consultoría es a una pyme lo que la medicina es a una persona. Cuando alguien tiene fiebre, la fiebre es un síntoma. Podemos bajarla, pero antes necesitamos saber qué enfermedad la provoca.

En una empresa ocurre lo mismo: una caída de ventas, baja productividad, problemas de personal, reducción de márgenes o dificultades financieras son síntomas. El trabajo consiste en identificar sus causas.

Por eso nuestro primer principio es comprender antes de proponer. Confundir el problema visible con su causa profunda puede llevarnos a aplicar una solución correcta al problema equivocado. No puede existir una buena solución sin un buen diagnóstico.

Habla de “consultoría de autor”. ¿Cómo nace esta filosofía y cómo se traduce en MAGENTA MANAGEMENT?

En consultoría, la experiencia

importa mucho, porque cuanto mayor es el periodo de observación, mayor es la capacidad para reconocer patrones y comprender relaciones entre causas y consecuencias. De esa experiencia nace la metodología: experiencia acumulada, contrastada y convertida en un sistema de trabajo.

Entré en este sector en 2006 y, tras analizar cientos de empresas, llegué a una conclusión determinante: una empresa puede hacerse grande sin necesariamente hacerse mejor en la misma proporción.

Eso me llevó a plantearme qué consultora crearía si pudiera empezar desde cero. La respuesta fue construirla alrededor de una idea: la excelencia, entendida fundamentalmente como conseguir la satisfacción de los empresarios que confían en nosotros. La excelencia exige también rigor, honestidad profesional y saber cuándo no debemos proponer.

MAGENTA es una empresa joven. ¿Qué le ha enseñado su experiencia trabajando con empresarios?

Hay que diferenciar la antigüedad de una empresa de la experiencia de sus profesionales. MAGENTA tiene cuatro años, pero muchos de quienes la formamos llevamos entre quince y veinte años trabajando específicamente con pequeñas y medianas empresas.

Este tiempo me ha enseñado, sobre todo, la enorme dificultad de dirigir una pyme. El empresario vive todos los días dentro de su empresa, y la proximidad le proporciona un conocimiento extraordinario del negocio, pero también puede hacer que determinadas ineficiencias terminen normalizándose.

Por eso cualquier empresario debería preguntarse periódicamente no solamente “¿qué estoy haciendo mal?”, sino: “Aunque mi empresa funcione y gane dinero, ¿está funcionando todo lo bien que podría funcionar?”. Entre una empresa que funciona y una empresa óptima puede existir una diferencia enorme. Y ahí empieza cualquier proceso serio de mejora empresarial.