

CÓMO REACCIONAR EN SITUACIONES DE INCERTIDUMBRA

Eduardo C

Prof. del Área de Situaciones de Neg
Política de Empresa del Instituto Interna
San T

Giovanni Antonio Canal. Paisaje con ruinas. Palacio Vecchio, Florencia.



España, Europa y gran parte del mundo está viviendo un periodo de crisis que es innegable. No podemos taparnos los ojos, ya que el primer paso para resolver algo es reconocerlo.

Es importante contestar algunas preguntas, al iniciar este artículo, ya que nos servirán para ir desarrollando algunos principios sencillos que pueden ser de mucha utilidad.

¿En que momento y por qué, nuestra empresa y nuestra industria (conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios) entraron en la crisis? ¿Que elementos de la crisis podemos considerar elementos externos y cuales elementos internos?

¿Que podemos hacer para resolver nuestra crisis y por donde iniciar el proceso de recuperación?

Una crisis es una gran oportunidad para quien sepa enfrentarla, ya que se resolverán algunas ineficiencias de las empresas que se aceptan en periodos de crecimiento, de abundancia y en periodos menos exigentes.

Un primer paso que creo conveniente es acotar realmente el tamaño de la crisis y sus riesgos en la empresa; hay una gran diferencia entre la realidad y lo que se menciona entre las personas; asimismo es importante acotar los riesgos de la crisis para los diferentes negocios que tenga la empresa, no es toda la empresa la que está en una sola crisis, son los negocios los que están en crisis y cada uno de ellos participa de manera particular en la misma.

Las crisis coyunturales no pueden convertirse en crisis estructurales. Parece que España está pasando un periodo de crisis coyuntural y es en este tipo de crisis cuando más debemos cuidarnos de caer en la dinámica de la crisis; debemos ver la crisis como coyuntural y tener confianza en que pasará, y estar seguros de que alguna alternativa existe para que la empresa y sus negocios superen ese periodo.

La primera sensación de una crisis que todo directivo debe controlar es que se pierden las referencias y esta pérdida no ayuda a superar la crisis. Claro que toda empresa es un sistema abierto y, por lo

tanto, es enormemente interdependiente con su entorno, pero estamos obligados a mantener referencias de otras crisis y de empresas que surgieron y se recuperaron en momentos tan o más difíciles como los actuales.

La solución, para la empresa, independientemente de donde haya iniciado la crisis, empezará en las medidas concretas que se tomen dentro de la empresa misma. Es mejor tratar una gripe en casa a tiempo que no una bronquitis posterior en el hospital.

En toda crisis se puede pasar por tres etapas y es importante identificarlas oportunamente. La primera etapa es el desencadenamiento de la crisis, la segunda etapa es la del desbordamiento y la tercera la de ruptura. Parece que en España estamos, en la mayoría de las industrias y empresas, en la primera etapa; no significa que tengamos que pasar las otras dos, ya que podemos superar la crisis previendo y controlando las siguientes etapas.

Para no llegar a la segunda etapa parece oportuno que en las empresas se controlen los excesivos antagonismos internos y las confrontaciones estructurales que aumentan las ineficiencias e ineficacias de los negocios. Para no llegar a la tercera etapa es importante no permitir la ambigüedad, separar los diferentes problemas, ya que llegan en masa y simultáneamente, y no permitir el bloqueo o las contradicciones estratégicas. Debemos construir con mayor profundidad la misión, la visión y la estrategia de la empresa.

Lo primero que debe estar presente en el proceso de reaccionar adecuadamente ante una crisis es evitar el auto engaño, saber separar empresa y negocio de empresario y personas, y analizar muy profundamente el entorno y las diferentes circunstancias de cada negocio. Las empresas salen de las crisis enfrentando los problemas, comunicando muy bien las etapas y los objetivos y comunicándose permanentemente con sus clientes, sus empleados, sus proveedores y todos los personajes relacionados.

En todo proceso de rescate el flujo de efectivo y liquidez se vuelve el tema más crítico, por lo que hay que vigilar los tiempos y los plazos del movimiento del dinero de manera particular. Asimismo, se debe

analizar los márgenes de contribución por producto, por canal, por zona geográfica, por tipología de cliente; en fin, el margen y la flexibilidad de respuesta son también temas críticos de este proceso.

Las crisis no pueden destruir el largo plazo de las empresas, claro que el corto plazo se vuelve muy importante, pero todo plan de rescate debe responder a un plan estratégico y éste debe hacerse de forma inmediata. Los procesos deben agilizarse y los cambios en la organización y en la estructura deben hacerse con objetivos claros y metas y plazos perfectamente definidos.

Hay que flotar para llegar a buen destino y ese buen destino exige no perder valores y habilidades buenas en la dirección. Para salir de la crisis es más necesario contar con aquellos buenos hábitos que llamamos: fortaleza, templanza y constancia. Probablemente es un periodo en el que debemos trabajar más, controlar y revisar más, medir más, tener más creatividad y capacidad de generar más alternativas.

Para terminar, creo que es bueno empezar a pensar qué mejoras internas y qué nuevos negocios, procesos y productos y servicios habremos construido para cuando termine el periodo de crisis

Por otra parte, los directivos tenemos enormes oportunidades, que, para aprovecharlas, puede ser necesario reflexionar sobre los siguientes puntos:

¿Tenemos capacidad de ver las oportunidades que se presentan en estas crisis? Es cierto que las oportunidades que no aprovechemos las aprovecharán otros. En estos momentos de crisis no podemos dejar escapar las oportunidades que existen en el mercado. Dos fuentes muy importantes de información de primera mano que nos dejarán ver oportunidades son nuestros empleados y nuestros clientes.

En todos los procesos de cambio, mejoramiento continuo, calidad total, "kaizen", "benchmarking", etc., etc., en los que he participado, llama la atención el conocimiento que tienen los empleados de cómo mejorar la eficiencia de nuestros procesos, de identificar aquellas operaciones que no le aportan valor al

En todos los procesos de cambio, mejoramiento continuo, calidad total, kaizen, benchmarking, etc., etc., en los que he participado, llama la atención el conocimiento que tienen los empleados de cómo mejorar la eficiencia de nuestros procesos.

consumidor, qué costos excesivos y formas de disminuirlos tiene la empresa, qué funciones se duplican innecesariamente. Sus ideas de cómo disminuir los plazos, los costos y aumentar la eficiencia son normalmente muchas y muy prácticas. Estos momentos son oportunos para oír y escuchar más a nuestros empleados.

Si alguien conoce de sus necesidades son los clientes. ¿Tenemos identificados a nuestros clientes más fieles? Con estos clientes podemos avanzar en los siguientes puntos: el concepto de "Valor percibido por el cliente" que tanto se ha trabajado desde la década de los ochenta, es un concepto que está lleno de contenido útil y práctico en momentos de crisis. ¿Qué hacemos en nuestra empresa, qué genera costos y consume tiempo y no le aporta valor al cliente? ¿Es momento de aumentar, o disminuir, la gama de productos? ¿Es momento de diversificar productos o servicios que aprovechen nuestras competencias estratégicas y que con los mismos procesos críticos podamos resolver? Una vez más es necesario insistir sobre el tema de márgenes de contribución; posiblemente, podamos disminuir costos y esfuerzos, tiempo y recursos utilizados, mejorando nuestros resultados. Como decía Pareto, el 20% de nuestros esfuerzos y acciones generan el 80% de nuestros resultados. No podemos olvidar que en estos periodos de crisis, los competidores más débiles y algunos competidores extranjeros no muy bien posicionados saldrán del mercado; por lo tanto, algunos clientes quedarán desatendidos. Es momento de renegociar con nuestros proveedores y con nuestros canales. Los procesos de negociación no deben desconocer el periodo de crisis que se está viviendo. Pero cómo la crisis también puede afectar a los proveedores y a los canales, las alianzas entre proveedores, productores y canales con

plazo temporal de dos o tres años con elementos que los pensadores y analistas han llamado "ganar - ganar" son más necesarios que nunca.

Y en el capítulo de inversiones también debemos reflexionar de forma particular. El "trade-off" coste-beneficio teniendo en cuenta el coste de oportunidad se vuelve crítico. Todas nuestras inversiones deben tener un filtro de análisis que permita definir la inversión mínima con el máximo resultado, llegando a aquellas personas, clientes actuales, clientes potenciales, canales, empleados, etc., etc., que realmente lo perciban, entiendan y valoren. Me gustaría terminar recordando, de manera muy resumida, dos ejemplos de empresas que en momentos de crisis intensas supieron aprovechar las oportunidades que otras empresas no aprovecharon.

"Crown Cork and Seal", empresa sobre la que se escribió un caso en la escuela de negocios de Harvard. Esta empresa se dedicaba principalmente a producir envases de hojalata. En un momento se vio abocada a un cambio en los envases que pudo desembocar en una crisis absoluta. Los envases cambiaban por varias razones de suficiente importancia desde el punto de vista de negocio. Apareció el aluminio, como material que, al pesar menos, generaba menos costes logísticos para sus clientes, facilitaba el proceso de litografía y no afectaba el sabor del producto envasado; adicionalmente, la legislación prohibió la hojalata con cordón de soldadura, para los alimentos, por posible contaminación del producto. Esta empresa no solamente competía con otras empresas de envases de tamaños similares. Empresas tan grandes y poderosas como "Reynolds y Alcoa" estaban detrás de esta lucha. John Connelly diseñó una estrategia en la que supo generar alianzas con sus proveedores para desarrollar el envase de

dos piezas que no necesitaba el cordón de soldadura y desarrollar materiales mejores y generar alianzas con sus clientes, de tal forma, que al servirles mejor no se cambiaran al aluminio. La generación de ganancias y liquidez le permitió a John Connelly comprar pocos años después y a muy buen precio, una empresa competidora que ya había diversificado.

El otro ejemplo es Seat y su proceso de reconversión y saneamiento durante el periodo 1993 - 1996, en el cual España también estaba en crisis. La empresa producía 297.000 unidades con 18.000 empleados y tres años después, con 13.000 empleados producen 415.000 unidades. Pasan de producir 16 coches cada año por empleado a producir 32 coches cada año por empleado. Este incremento de productividad se logró simultáneamente con la ampliación de la gama en los modelos Córdoba SX, Alhambra, Ibiza TDI, Córdoba TDI y el Ibiza Cupra. Juan Llorens explicaba en su discurso a los medios de comunicación la importancia de involucrar con un dialogo permanente a los empleados en este proceso, y con el concepto de "empresa respirante" la necesidad de servir y ofrecer al cliente lo que él quiere y necesita. Los resultados permiten valorar el proceso de Seat, ya que pasan de tener unas pérdidas de 151.300 millones de pesetas (911 millones de euros) a cerrar el año 1996 con "números positivos".

Estas dos empresas que superaron momentos muy difíciles, así como otras muchas que podemos recordar, deben darnos la confianza mínima y necesaria para saber que de todas las crisis podremos salir; cierto es que algunas no salen, pero cierto es que también algunas salen y salen muy fortalecidas.