

**MASTER EN NEGOCIOS**

# Clarín | iEco | MATERIABIZ

## EDITOR RESPONSABLE

Pablo Maas

## EDITOR DE LA COLECCIÓN MASTER EN NEGOCIOS /MATERIABIZ

Manuel Sbdar

## COORDINACIÓN EDITORIAL/MATERIABIZ

Federico Ast

Giselle Ungar

## CIRCULACIÓN

Gabriel Bater

## MARKETING

Juan Gujis

Verónica Zanaria

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Mariano Nuñez Freire

Fernando Romei Seeber

## ILUSTRACIONES

Kalil Llamazares

Fernando Glionna

Master en negocios : management en tiempos de crisis : escenarios turbulentos / compilado por Manuel Sbdar.

- 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009.  
v. 11, 128 p. : il. ; 25x17 cm.

ISBN 978-987-07-0702-8

1. Negocios. I. Sbdar, Manuel, comp. CDD 658

# MASTER EN NEGOCIOS

# MASTER EN NEGOCIOS

## ¿Qué es MASTER EN NEGOCIOS?

Un recorrido por los temas fundamentales de la formación en negocios que se imparten en las principales Business Schools del mundo. A lo largo de las distintas entregas, la colección ofrece las herramientas teóricas y prácticas fundamentales para empresarios y ejecutivos en actividad así como estudiantes que empiezan su recorrido de formación profesional.

Los trece libros de la colección

-  **I. CAPITAL HUMANO**  
Las personas son lo más importante de una empresa  
Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?
-  **II. HABILIDADES GERENCIALES**  
Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa
-  **III. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**  
La creatividad es 99 por ciento de transpiración  
y uno por ciento de inspiración. Aquí, ese 99%
-  **IV. MARKETING TOTAL**  
De la comunicación al marketing relacional  
¿Qué hay más allá de las 4 P?
-  **V. EMPRENDEDORES**  
Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer
-  **VI. ESTRATEGIA**  
Del análisis a la implementación, para que no quede guardada en el cajón
-  **VII. FINANZAS**  
Para quienes no son directores financieros
-  **VIII. IT Y OPERACIONES**  
Un recorrido por la cocina de la empresa
-  **IX. GOBIERNO CORPORATIVO**  
En búsqueda del equilibrio entre intereses en conflicto
-  **X. INVENTANDO EL FUTURO**  
El mundo de los negocios en el año 2020
-  **XI. MANAGEMENT EN TIEMPOS DE CRISIS**  
Escenarios turbulentos
-  **XII. UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA**  
¿Lo estoy haciendo bien?
-  **XIII. CASOS Y PERSONAJES DE MANAGEMENT Y NEGOCIOS**  
¿Por qué triunfan los que triunfan?

## MANAGEMENT EN TIEMPOS DE CRISIS

# ESCENARIOS TURBULENTOS

### Manuel Sbdar

Director de MATERIABIZ.  
Director Executive Education ESADE  
Business School, campus Buenos Aires.

En tiempos difíciles, una de las clásicas multillas en el ámbito del management y los negocios reza: "crisis es oportunidad". El gran desafío de este tomo era no caer en frases grandilocuentes y sin sustento conceptual. Tal vez una crisis efectivamente sea una oportunidad. Pero, para que esto no sea sólo una generalización sin valor, debemos ir más allá: ¿Qué clase de oportunidad? ¿Dónde? ¿Para quiénes? ¿Con qué?

A lo largo de los distintos libros de esta colección, hemos abordado la crisis desde distintos puntos de vista. Hemos reflexionado acerca de sus orígenes y consecuencias, tanto económicas como sociales. Hemos estudiado el tema tanto desde la perspectiva de los consumidores (la demanda) como desde la mirada de los empresarios y ejecutivos (la oferta). Incluso, hemos debatido los vínculos del derrumbe financiero internacional con las falencias en materia de gobierno corporativo.

En el capítulo 2 de este libro, el profesor de ESADE, Xavier Gimbert cita una investigación de una prestigiosa consultora internacional: "Nueve de cada diez ejecutivos creen que la crisis podría tener un efecto depurativo en sus industrias por la eliminación de los competidores más débiles". ¿Oportunidad? ¿Para quién?

Los competidores más débiles son aquellos que enfrentan mayores dificultades a la hora de conseguir recursos financieros (generalmente, las PyMEs). Entonces, la "depuración" probablemente conducirá a la concentración (una actividad en manos de pocos). Y esto

efectivamente parece una oportunidad para aquel que desee y pueda concentrarse. Pero, ¿es esto una oportunidad para el conjunto de la sociedad?

A lo largo de los anteriores tomos, hemos conocido y comprendido los escenarios que nos plantea la crisis. Pero esto es sólo una parte del asunto. Dados estos escenarios, ¿qué podemos hacer como hombres y mujeres de negocios?

En este libro no queríamos repetir las generalidades de rigor. Queríamos llegar al hueso del asunto. Queríamos hacer un verdadero aporte, respondiendo a preguntas concretas de gestión: ¿Cómo pensar? ¿Qué hacer? ¿Cómo actuar? ¿Cómo decidir?

Lo que aquí ofrecemos son pautas concretas. El decálogo de gestión de recursos humanos frente a la crisis de Carolina Bellora. Una propuesta específica de trabajo sobre nuestras habilidades gerenciales de Ingouville, Nelson y Lichtmann. Nociones de segmentación, posicionamiento y formulación del marketing mix de Miguel Pereira. La revisión de las competencias operativas de Julio Sánchez Loppacher. El modelo del núcleo estratégico de Xavier Gimbert.

En este libro hemos reunido un cuerpo de conocimiento específico de management en tiempos de crisis, un cuerpo que aporta no sólo una contextualización teórica, sino también herramientas prácticas que todos podemos aplicar en nuestras organizaciones. En síntesis, pautas para una gestión efectiva en un escenario turbulento.



MANAGEMENT EN  
TIEMPOS DE CRISIS

# ESCENARIOS TURBULENTOS

# 11

**09 CAPITULO 1**

La gestión de recursos humanos en tiempos de crisis

**27 CAPITULO 2**

Gestión estratégica en entornos turbulentos

**47 CAPITULO 3**

Marketing en tiempos de crisis

**65 CAPITULO 4**

Gestión financiera en tiempos de crisis

**83 CAPITULO 5**

Habilidades gerenciales para enfrentar la crisis

**103 CAPITULO 6**

Gestión de operaciones en entornos de crisis

**119 CAPITULO 7**

Gobierno corporativo: conciliando intereses  
en tiempos difíciles



# La gestión de recursos humanos en tiempos de crisis

Carolina Bellora

**Reducciones de dotación, congelamiento de salarios, retraso de los aumentos, freno a las contrataciones y postergación de los programas de capacitación. Todo sea por contribuir con la máxima del negocio en tiempos de crisis: bajar los costos. Pero, ¿es suficiente? Como escribió Peter Drucker: "tomar una posición defensiva puede, en el mejor de los casos, sólo limitar nuestras pérdidas. Y lo que necesitan las empresas son ganancias". El Área de Recursos Humanos deberá ir más allá de la reducción del costo de personal y contribuir eficientemente al proceso de creación de valor de sus organizaciones.**

**Carolina Bellora** es Licenciada en Administración (Universidad de Buenos Aires) y tiene estudios de posgrado en Antropología Organizacional (Universidad de Belgrano). Se desempeñó como consultora en gestión del cambio, desarrollo organizacional, educación ejecutiva y gestión estratégica del capital humano en Accenture, Symnetics Argentina y Neoris. Es Profesora de posgrado de la Universidad Torcuato Di Tella y ESADE Business School. Es Directora de BizArt Group, organización dedicada al desarrollo del talento.

El discurso que destacaba a las personas como factor clave de las organizaciones ha sido, desde mediados de los 90, el argumento de muchas conferencias, jornadas, seminarios y libros sobre Recursos Humanos: “Las personas son el activo más valioso de una organización”, “Hay que cuidar a la gente ya que es nuestro principal capital”, “Las fuentes de competitividad de las empresas como la tecnología, la estrategia y el dinero se han ido emparejando, mientras que la gente permanece como la única fuente de diferenciación”.

Hoy estas afirmaciones suenan lejanas en un contexto de despidos por goteo, congelamiento de contrataciones y reducción drástica de los presupuestos de capacitación y desarrollo, tanto en empresas con problemas económicos como en aquellas que prescindan de personal simplemente para ofrecer más beneficios a sus accionistas.

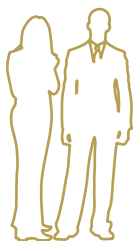
Y es justamente en el Área de Recursos Humanos donde la cruda realidad pone a prueba el compilado de buenas prácticas enunciado durante tanto tiempo. En efecto, los años de inversión en capital humano pueden irse por la borda en un minuto si el negocio no es gestionado con visión de largo plazo.

En este capítulo, brindaremos algunas pautas para pensar en la gestión de recursos humanos en tiempos de crisis y una serie de mejores prácticas para superar las dificultades del contexto sin sacrificar los resultados de un esfuerzo de años en la gestión del capital humano de la organización.

## 1) LLEGÓ LA CRISIS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En épocas de incertidumbre, gestionar el capital humano es un verdadero desafío. Los responsables de recursos humanos deben enfrentarse todos los días a las presiones para reducir el costo del personal y, al mismo tiempo, minimizar el impacto de las decisiones de reestructuración y congelamiento de salarios sobre el clima, la motivación y la productividad de las personas que permanecen en la compañía.

En un contexto de recorte de gastos y “austeridad total”, no resulta sencillo para los directivos del área resistirse a las demandas de los directores de negocio para implementar medidas de alto impacto en el corto plazo, pero de dudosa efectividad para el momento en que las dificultades hayan quedado en el recuerdo. La ansiedad que inspira la crisis y la presión por “hacer algo” suelen generar medidas desarticuladas que pueden afectar seriamente el desempeño organizacional en el largo plazo.



### La gente hace la diferencia

*Las fuentes de competitividad de las empresas como la tecnología, la estrategia y el dinero se han ido emparejando, mientras que la gente permanece como la única fuente de diferenciación.*

### 1.1) El impacto de la crisis en las empresas

En la función de recursos humanos, no existen recetas mágicas para actuar cuando la crisis aprieta. Sin embargo, las primeras acciones que deciden poner en marcha las compañías suelen estar vinculadas con el control y la reducción de los costos del personal. A continuación, observaremos cuáles son estas medidas y el impacto que están teniendo en las organizaciones.

**Recorte de personal:** Si bien en la Argentina la mayoría de las empresas no han realizado recortes significativos de personal, el despido “por goteo” es una realidad a la que se están acostumbrando muchas organizaciones. Esta medida es sumamente eficaz en lo que a la cuenta de resultados a corto plazo se refiere, pero es muy mal recibida por el personal.

La recesión del 2001 demostró que los despidos se pagan (y muy caro). Y es precisamente esta medida la que, una vez pasada la crisis, más afecta al compromiso de los empleados que se quedan. Incluso, en aquella ocasión muchas empresas que redujeron sus plantillas para ahorrar se encontraron, años más tarde, con serios problemas para cubrir algunos de los puestos clave.

**Disminución de los aumentos salariales:** El ajuste del salario promedio de las posiciones que se encuentran fuera de los convenios sindicales sufrió una contundente baja. La mayoría de las empresas se plantean congelar los salarios de la alta dirección, mientras que las cifras previstas para mandos intermedios, supervisores y el resto de empleados no superan, en promedio, el 5 por ciento.

Sólo se prevén aumentos salariales significativos para las posiciones consideradas clave en términos de su contribución al negocio y aquellas de alto rendimiento. Lo cierto es que los incrementos salariales que se vienen registrando son mínimos y es muy probable que, en lo que resta de 2009, se reduzcan aún más los presupuestos de aumentos.

**Caída del valor de la retribución variable:** La crisis también está impulsando cambios en las prácticas de retribución variable de las empresas. Aquellas cuyos resultados más han sufrido planifican una severa reducción en el pago de bonos o incentivos anuales (especialmente aquéllos previstos para la alta dirección). Por otro lado, los bonos por resultados serán de más largo plazo para evitar que su pago afecte la cuenta de resultados de este período. Gestionar bien la retribución variable es siempre un gran reto. Y más aún en momentos de crisis.<sup>1</sup>

**Congelamiento de las contrataciones:** La mayoría de las empresas han congelado o reducido la contratación de nuevo personal. Las posiciones que quedan vacantes por alguna desvinculación esporádica se cubren con personal interno. Algunas organizaciones están rediseñando y optimizando sus estructuras, liberando personal de actividades o áreas redundantes u ociosas para abocarlo a funciones de mayor demanda como ventas, atención al cliente o cobranzas. Adicionalmente, muchos proyectos de inversión han sido postergados y, con ellos, las búsquedas de personal.

**Recorte de programas de capacitación:** Los programas de formación están siendo reducidos o eliminados por la mayoría de las empresas. A pesar de que se trata de una de las medidas más implementadas en tiempos de desaceleración económica, las crisis anteriores han demostrado que no es efectiva y puede afectar el compromiso y la capacidad de los empleados a largo plazo.

En muchas empresas, aun teniendo presupuesto para llevar adelante las actividades de capacitación, éstas no se realizan para “no dar un mensaje confuso a las personas” de que en momentos de austeridad la empresa “se da el lujo” de capacitar. Esto manifiesta que, para muchas organizaciones, la capacitación todavía es percibida como un beneficio que se otorga al personal y no como un proceso clave para el negocio.

**Recortes de gastos de viaje y eventos corporativos:** Con la crisis explotando a nivel mundial, a fines de 2008 muchas organizaciones suspendieron sus tradicionales eventos de fin de año. Los gastos de viajes también fueron recortados. En muchas empresas se postergaron encuentros corporativos o regionales y sesiones de capacitación en el exterior, o bien se realizaron con una modalidad “a distancia”. No obstante, la eliminación de estos gastos no sólo tiene un impacto mínimo en la cuenta de resultados de la compañía, sino que afecta negativamente al clima organizacional y a la productividad del personal.

**Aumento del malestar y desmejora del clima organizacional:** Las medidas mencionadas hasta aquí han impactado seriamente en el clima en todos los niveles de muchas organizaciones. Para la mayoría de las posiciones, la seguridad en el empleo se ha convertido en la mayor fuente de preocupación, independientemente que la empresa haya decidido o no desvincular a parte de su personal. Para los directivos, otra fuente de inquietud se vincula con la retención de los empleados más valiosos y la dificultad de mantener el compromiso y la motivación de sus equipos.

Como se puede observar, en tiempos difíciles, el Área de Recursos Humanos tiende a focalizar su actividad en recortes de dotación y otras fórmulas de reducción de costos de personal, sin analizar en profundidad las consecuencias negativas de estas medidas en el mediano y largo plazo.

Así, en lugar de apresurarse o ceder anticipadamente a las presiones de otros ejecutivos, los directores de recursos humanos deberían centrarse en identificar oportunidades de negocio que dejen bien posicionada a la empresa en un contexto poscrisis. Esto

---

1. Para más información, ver el capítulo 4, *Compensaciones y beneficios*, del tomo 1, *Capital Humano*.

requiere que sean partícipes activos de los procesos de toma de decisiones estratégicas y que no se limiten a ser meros ejecutores de los planes diseñados por otras áreas. En efecto, la crisis puede convertirse en una excelente oportunidad para que el Departamento de Recursos Humanos sea percibido como un verdadero “socio del negocio” que contribuye activamente al proceso de creación de valor. Aprovechar esta oportunidad dependerá, sin embargo, de cómo esté posicionada el área dentro de la organización. A continuación, analizaremos las distintas respuestas del Área de Recursos Humanos a la crisis en función de su posicionamiento previo.



### **Transformación**

*En los últimos 15 años el área de recursos humanos ha sabido asumir varias funciones de la gestión asociadas con la formación, el desarrollo profesional, la cultura empresarial, los valores y el compromiso.*

## **1.2) ¿Cómo está respondiendo el Área de Recursos Humanos?**

En épocas de crisis, las primeras actividades que empiezan a cuestionarse están relacionadas con los procesos de soporte de la cadena de valor, es decir, aquellos que apoyan a los procesos operativos pero que no generan valor directamente para el cliente, tales como los procesos administrativos, de marketing, de sistemas o de recursos humanos. Estos procesos y sus correspondientes áreas de gestión experimentan una baja importante (cuando no una desinversión notable) en los recursos a ellos asignados.

En el caso de Recursos Humanos, esta desinversión no sólo limita fuertemente su capacidad interna para cumplir con los planes de trabajo previstos, sino que además suele focalizar los escasos recursos del área a la tarea más demandada por los directores del negocio: la reducción de costos de personal.

Este cambio de foco está afectando a las Áreas de Recursos Humanos de una forma u otra, dependiendo de cómo se encuentren posicionadas en sus respectivas organizaciones. En líneas generales, actualmente podemos distinguir entre tres posicionamientos (no necesariamente excluyentes) para el Área de Recursos Humanos (ver cuadro *Posicionamiento del Área de Recursos Humanos*):

**Administrador del Personal**, orientado al control y el monitoreo del personal.

**Gestor de los Recursos Humanos**, abocado al desarrollo de competencias.

**Socio Estratégico del Negocio**, focalizado en maximizar la contribución de la personas a los objetivos del negocio.

Si bien la función de recursos humanos tiene sus orígenes en la *administración del personal*, en los últimos 15 años ha sabido asumir varias funciones de la *gestión de recursos humanos*, asociadas con la formación, el desarrollo profesional, la cultura empresarial, los valores y el compromiso. Sin embargo, la experiencia demuestra que hay un largo camino por recorrer para llegar al tan anhelado posicionamiento de *socio estratégico del negocio*.

En efecto, muchos Departamentos de Recursos Humanos aún dedican más esfuerzos a la gestión administrativa y operativa de costos que a identificar y aplicar prácticas de contribución al desempeño del negocio. El corto plazo y lo inmediato dominan la agenda. Y, como aún no se ha podido demostrar en forma contundente el valor que aporta el Área de Recursos Humanos, mucho menos se ha podido afirmarlo en situaciones de crisis donde, en último término, se llega a aplicar una lógica de “economía de guerra”. La mayoría de las Áreas de Recursos Humanos están *hablando* de estrategia, pero *haciendo* actividades administrativas y operativas.

Afortunadamente, existen ya varios casos de empresas que han logrado llevar su función de recursos humanos a la posición de *socio estratégico*. Estas empresas están enfrentando la crisis con la convicción de que las personas deben incluirse en las estrategias de la compañía porque, al igual que la producción, las ventas o la logística, tienen una influencia directa en la competitividad. Estas organizaciones también creen que, en situaciones de recesión, priorizar el personal y los sistemas que lo gestionan resulta esencial para la supervivencia.<sup>2</sup>

Entonces, si deseamos ir más allá de la habitual retórica de “las personas son el activo más importante de la empresa”, los Departamentos de Recursos Humanos deberán desarrollar un papel mucho más estratégico y definir un conjunto de acciones que no sólo

<sup>2</sup> Para más información, ver el capítulo 2, *Diseñando una estrategia de recursos humanos*, del tomo 1, *Capital Humano*.

# ¿Es posible sobrevivir a la crisis sin despedir empleados?

www.MATERIABIZ.com

**Cuando llega la crisis, el reflejo tradicional consiste en despedir trabajadores. Sin embargo, con un poco de creatividad, es posible encontrar soluciones y acuerdos que preserven puestos de trabajo sin sacrificar el flujo de caja...**

Es la historia de siempre. Crisis económica, derrumbe de ventas y sequía de flujo de caja. Los directivos ceden al pánico y se apresuran a recortar gastos. Y, en la mayoría de los casos, esto significa despedir trabajadores. Ahora bien, cuando la empresa cree encontrarse frente a una crisis prolongada, la "racionalización" es inevitable. No obstante, en caso de que la recesión resulte menos severa de lo previsto, la prisa por achicar el personal puede acabar siendo una maniobra táctica de graves consecuencias estratégicas.

Por un lado, la organización perderá gran parte del capital humano que tanto le ha costado conseguir. Por el otro, los despidos impactarán negativamente sobre la motivación de los empleados que se quedan, desencadenando el síndrome conocido como "yo podría ser el próximo". Así, al menos hasta que los directivos estén relativamente seguros de que la crisis se extenderá en el mediano plazo, es racional pensar dos veces antes de tomar decisiones de desvinculación. Pero, ¿cómo conciliar las presiones de liquidez con la preservación de la fuerza de trabajo?

El artículo **As Layoffs Spread, Innovative Alternatives May Soften the Blow** de la Escuela de Negocios de Wharton brinda algunas soluciones para sobrevivir a la recesión sin despedir trabajadores.

**Recorte de salarios consensuado:** Una solución frecuente consiste en pactar un recorte de salarios durante un tiempo prudencial, acompañado de una reducción de horas trabajadas. Una reducción salarial consensuada es más efectiva que los despidos para preservar la liquidez en el corto plazo. Además, en un mercado laboral deprimido, los empleados suelen mostrarse más predispuestos a aceptar este acuerdo para salvar sus puestos de trabajo.

**Postergación de pagos:** El recorte de salarios no funciona en todos los casos. Así, otra alternativa consiste en propo-

ner una reducción del salario actual y comprometerse a liquidar el resto cuando la situación mejore. En casos de puestos gerenciales clave, es posible reemplazar parte del pago en efectivo por instrumentos financieros que representen, para el empleado, un aumento de la riqueza futura. Por ejemplo, una reducción salarial compensada por acciones de la compañía.

**Otorgar beneficios:** En momentos donde la prioridad radica en preservar la liquidez, se vuelve relativamente menos costoso otorgar beneficios que no impliquen gastos de efectivo. Por ejemplo, compensar una reducción salarial otorgando más días de vacaciones, menor carga de trabajo o más tiempo de "home office".

**El caso Cisco:** En 2001, tras el desplome de la burbuja tecnológica, Cisco Systems enfrentaba una delicada situación financiera. Para no perder talento masivamente, los directivos ofrecieron el siguiente acuerdo a muchos empleados: "Tómense un período sabático. Mientras tanto, la empresa les seguirá pagando un tercio de su salario". Era evidente que los trabajadores no esperarían por siempre con aquel ingreso. Pero, en el corto plazo, era lo bastante elevado como para evitar que salieran inmediatamente a buscar otros trabajos. Así, Cisco logró recomponer su situación financiera sin sufrir una sangría de talento.

En definitiva, cuando los directivos creen que la crisis ha llegado para quedarse, es inevitable reducir el staff. Sin embargo, es muy frecuente que las empresas sobrereaccionen ante las malas noticias, deshaciéndose de personas valiosas a las que les ha costado años formar.

En todo momento, hay que recordar que las decisiones de recursos humanos forman parte de una estrategia de negocio de largo plazo. Por eso, en el corto plazo, es importante evitar el pánico, para no tomar decisiones que pudieran afectar seriamente a la estrategia en caso de que la crisis sea más leve de lo esperado. Con un poco de creatividad y buena voluntad entre directivos y empleados es posible preservar valiosos puestos de trabajo sin comprometer seriamente el futuro de la organización.

# Life balance en tiempos de crisis

Alejandro Melamed

En un restaurante de Puerto Madero, y gracias a un grupo conformado recientemente en una red social, se encuentran cuatro ex compañeros de una reconocida consultora internacional, ya a 15 años de haber comenzado en la misma camada de jóvenes profesionales con alto potencial.

Sandra es Ingeniera en Sistemas. Hace ocho años que trabaja en una multinacional del software. Tres años atrás fue asignada a Nueva York. Como consecuencia de la reducción de ventas, hace cuatro meses fue repatriada. Nunca se casó.

Patricia es Licenciada en Administración y realizó un posgrado en Marketing. Tras 10 años de trabajo en la consultora se casó con su ex jefe, razón por la cual debió abandonar la compañía. Luego de nacer su tercer hijo, su marido fue expatriado a Hong Kong, lugar al que ella se negó a trasladarse. Actualmente están en trámite de divorcio.

Pedro es Contador Público y Licenciado en Administración. Es el único del grupo que se quedó en la consultora, donde hace dos años ha alcanzado la posición de Socio. Está casado desde hace varios años y aún se encuentra en el proceso de búsqueda de hijos.

Juan es Ingeniero Industrial con un MBA en los Estados Unidos. Se desempeña como Gerente Comercial en una empresa de consumo masivo. Está casado y tiene dos hijos preadolescentes.

El siguiente diálogo ocurrió promediando el encuentro:

**SANDRA:** ¡Qué tiempos aquellos! ¡Teníamos tantos proyectos!

**PEDRO:** Sí, ¿pero alguno recuerda la cantidad de horas que trabajábamos?

**PATRICIA:** ¿Y los fines de semanas que nos pasamos en la oficina? Recuerdo cuando veíamos el sol por la ventana y pensábamos: “¿cuándo tendremos tiempo para disfrutar?”

**SANDRA:** ¿Disfrutar? ¡Eso era disfrutar del trabajo! Nunca aprendí tanto como en esa época.

**JUAN:** Sí, mucho aprendizaje... Pero la úlcera que me gané en ese momento hasta el día de hoy la recuerdo...

**PATRICIA:** ¿Y los problemas con mi familia? Era imposible planificar un viaje de vacaciones. Siempre lo tenía que cancelar a último momento.

**PEDRO:** ¿Y las millas que acumulé? ¡En un solo año llegué a estar 180 días de viaje!

**SANDRA:** ¿Se acuerdan de cuando me dejó mi novio de toda la vida, cansado de esperarme con la cena preparada?

**PEDRO:** A raíz de tu caso, Patricia, después de mucho tiempo empezamos a elaborar el programa **Equilibrium**, de Life Balance. Hoy, en plena crisis, lo sostenemos más que nunca. Y el ex esposo de Sandra fue uno de los principales impulsores.

**SANDRA:** Pero me parece que él mucho no lo aplicó en su propia familia...

**AL UNISONO:** ¿Serán estos tiempos mejores?

Las iniciativas de conciliación entre vida personal y vida laboral (**Work & Life Balance**) son abordadas de diversas maneras en las empresas. Muchos hablan de **equilibrio entre vida personal y vida laboral**. Nuestro enfoque, tal como lo señalamos en el tomo 1 de la colección, es el de una **vida integralmente equilibrada**, pues no consideramos que haya dos vidas (la laboral y la personal), sino una sola. Es a ese ser integral al que se deben destinar los esfuerzos. Pero, ¿qué ocurre con el Life Balance en tiempos de crisis?

**“No es momento para Life Balance. Tenemos que trabajar más para sostener los resultados”**

Algunos creen que Life Balance es un lujo que las organizaciones sólo pueden permitirse en tiempos de bonanza. Así, advierten, en tiempos de crisis no hay más alternativa que agachar la cabeza, trabajar las horas que sean necesarias para sostener los resultados y exigir este mismo esfuerzo a todo nuestro equipo.

Sin embargo, seguir apostando por Life Balance puede permitirnos sobrellevar mejor la crisis y preparar al talento

de la organización para una futura recuperación. Trabajar en Life Balance es focalizarse en la sustentabilidad. Y lo sustentable se mantiene en el tiempo, más allá de los avatares de la economía.

Para encontrar alternativas innovadoras a los problemas e inspirar optimismo, los propios empleados deben estar inspirados, creativos y optimistas. Y sólo aquellas personas con una vida integralmente equilibrada pueden reunir estas condiciones. Por otro lado, en tiempos difíciles, cada uno de los integrantes de la familia y de nuestros núcleos sociales tiene inseguridades, incógnitas e insatisfacciones. Es cuando más nos necesitan y cuando más oportunidades tenemos de aprender en conjunto.

Muchos piensan que las soluciones llegarán si trabajamos más horas. Pero la clave no es trabajar más, sino trabajar mejor. No es una cuestión de cantidad sino de calidad de horas. Si el descanso o el sueño son más cortos de lo que deberían ser (o de una calidad inferior a la requerida), no cumplirán con sus funciones reparadoras. Evidentemente, acabaremos trabajando peor y no encontraremos las soluciones que necesitamos.

### **“No hay presupuesto para Life Balance”**

Muchos directivos, aún siendo conscientes de los beneficios de una vida integralmente equilibrada, tienen una errónea percepción sobre sus costos. Algunos creen que estas iniciativas son muy demandantes en recursos (que, por supuesto, son muy escasos durante la crisis).

Pero esta creencia es falsa. En realidad, la mayor parte de las propuestas que resuelven los problemas de equilibrio integral de la gente, no implican erogación económica alguna. Lo que se necesita es compromiso, consistencia y coherencia. Veamos, a continuación, algunas acciones que pueden implementarse a un costo nulo (o muy bajo, en comparación con los enormes beneficios que generan):

- Horario flexible
- Medio día libre al mes a elección del empleado
- Día libre por cumpleaños
- Horario de verano, trabajando los viernes sólo hasta el mediodía
- Semana comprimida

- Días libre “puente” cuando exista la oportunidad de combinación con feriados
- Permisos por maternidad y paternidad remunerados más allá de lo estipulado por la ley
- Regreso paulatino posmaternidad
- Licencias especiales para cuidar a un familiar enfermo
- Programas de trabajo desde el hogar (telecommuting)
- Generar un momento de visita de los hijos de los trabajadores al espacio en el que su padre o madre pasan gran parte del día
- Charlas de concientización en conciliación sobre temas familiares, cuidado de la salud, calidad de vida y gestión del tiempo
- Vestimenta informal
- Salas de relajación
- Programas de “día sin emails”
- Días sin reuniones programadas

Al igual que con la Responsabilidad Social Empresaria, es justamente en los momentos de mayor complejidad cuando deben intensificarse los esfuerzos en materia de conciliación. Life Balance no es un lujo que sólo podemos permitirnos en épocas de bonanza, cuando necesitamos atraer y fidelizar talento. Es una estrategia de negocio, sustentable y focalizada en el capital humano.

Las crisis son momentos para fortalecerse. Ese es el concepto de resiliencia. Y aquellas organizaciones con trabajadores que disfrutan de vidas integralmente equilibradas tienen mayores probabilidades de salir mejor posicionados.

Por lo tanto, si ya hemos aplicado iniciativas de Life Balance, deberíamos sostenerlas y potenciarlas. Si aún no lo hemos hecho, es un buen momento para empezar. Sus beneficios se volverán tangibles incluso en el cortísimo plazo. Y cosecharemos grandes frutos en el mediano y el largo.

**Alejandro Melamed.** Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas, UBA. Docente en la Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Director de Recursos Humanos de Coca-Cola, Latinoamérica Sur. Autor de *Empresas Depredadoras, Recursos Humanos no tan Humanos* (Paidós, 2006).

# Crisis global, ¿qué esperan las empresas de sus altos directivos?

Roberto Machado

**Entre tantas cosas que han sido revolucionadas por la crisis económica, están los perfiles de los ejecutivos de las empresas. ¿Qué esperan las compañías de sus presidentes y de los directores de las principales áreas?**

En diferentes grados, la crisis global está provocando transformaciones en la estructura interna de las empresas. Los perfiles de los principales cargos de la jerarquía corporativa atraviesan por un proceso de cambio a la luz de los nuevos desafíos. Así, ¿cuáles son las nuevas capacidades y actitudes esperadas por las compañías en un contexto difícil?

**El Presidente:** La crisis demanda pensamiento estratégico, flexibilidad, rapidez, capacidad para tomar decisiones, sea en un contexto global o local. Las compañías están necesitando líderes con experiencia en situaciones de transformación e inestabilidad macroeconómica.

Estamos volviendo al modelo de la década del 90, cuando se buscaban profesionales con sólida experiencia en el negocio, al contrario de lo que sucedía hasta hace poco tiempo atrás, cuando el perfil de top management estaba asociado a ejecutivos más jóvenes y agresivos en cuanto a los resultados de corto plazo.

Además, con la crisis, muchas empresas aprovechan para cambiar los expatriados por ejecutivos locales, que representan un menor costo para la empresa.

**El Director Financiero:** En los últimos dos años, uno de los principales atributos del Director Financiero era la capacidad de desarrollarse en procesos de captación financiera, soporte a ventas e inversión para la expansión de la actividad productiva.

Ahora, el foco está en el planeamiento de caja con restricciones de crédito y de la cadena de pagos, fuerte control de costos y análisis de crédito. La demanda por más reportes e interacción con la casa matriz es aun más frecuente. Con los fuertes controles de costos actuales, la visión financiera se torna muy importante para un buen desempeño en todos los departamentos de la empresa.

**El Director de Marketing:** Muchas organizaciones

tuvieron que recortar sus presupuestos de marketing, y los directores del área deben ser cada vez más creativos para exponer la empresa de forma atrayente con menos recursos.

Cada inversión en marketing tiene que ser muy bien defendida y justificada. Las actividades de publicidad masiva están siendo, poco a poco, reemplazadas por herramientas más de nicho, implicando un menor costo y mayor efectividad.

**El Director de Ventas:** En los últimos años, muchos directivos de ventas estaban "pasivos" con un escenario externo muy favorable y con una demanda siempre creciente, donde la velocidad del mercado facilitaba, por sí misma, el crecimiento. Ahora, deberá ser más creativo, emprendedor y agresivo comercialmente, con un perfil de Business Developer, para crear nuevos canales, examinar el posicionamiento de productos y la política de precios.

**El Director de Recursos Humanos:** Antes de la crisis, las preocupaciones del Director de Recursos Humanos se concentraban en la creación de modernas herramientas de atracción y retención de profesionales, dada la escasez de talento en el mercado laboral. Ahora, el ejecutivo se enfoca al desarrollo de equipo. La visión de costos y manejo de presupuestos limitados son importantes. También una fuerte capacidad de comunicarse internamente con los equipos sobre los cambios y estrategia de la empresa.

**El Director de Supply Chain:** Muchas empresas en Argentina y otros países de América Latina aún están en proceso de implementación de un Área de Supply Chain. Así, buscan perfiles que puedan integrar toda la cadena de suministro, con visión de compras y abastecimiento, logística, almacenamiento y comercio exterior. El ejecutivo de esta área es cada vez más valorado por su capacidad de reducir costos y mejorar los servicios prestados por los proveedores y para sus clientes.

**Roberto Machado.** Director de Michael Page International Argentina.

permitan enfrentar con éxito la actual crisis económica, sino también contribuir con el crecimiento y el desarrollo organizacional a largo plazo. A continuación, repasaremos las acciones que están implementando las empresas que han logrado dar a sus políticas de recursos humanos una orientación verdaderamente estratégica.

**POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE RRHH**

<b>RRHH como...</b>	<b>Administración de Personal</b>	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Socio Estratégico del Negocio</b>
Foco del área	Control y monitoreo del personal	Desarrollo de competencias	Contribución de las personas al negocio
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altas y bajas de nómina</li> <li>Registro de asistencia</li> <li>Administración del personal</li> <li>Pago de sueldos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión por competencias</li> <li>Evaluación del desempeño</li> <li>Capacitación y desarrollo</li> <li>Planes de carrera y sucesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de Capital Humano</li> <li>Gestión del Cambio</li> <li>Gestión del Talento</li> <li>Retribución Total</li> </ul>
Cómo es vista la función en la organización	Las acciones de gestión y desarrollo de recursos humanos son un gasto necesario, pero que aporta poco valor al negocio	La función de recursos humanos lidera proyectos muy interesantes que redundarán sin duda en beneficios en el mediano y largo plazo. Pero estas inversiones no resuelven los problemas del corto plazo.	El capital humano es el activo más valioso de la organización. Las personas constituyen la mayor fuente de generación de valor para la empresa y representan el factor diferenciador para competir en la nueva economía.
Respuesta ante la crisis	Los costos de RRHH y de personal son un gasto que se puede reducir o incluso eliminar sin menoscabar la capacidad productiva de la empresa	Los costos de RRHH son una inversión cuyo valor se hará notar más adelante, por lo que es conveniente posponer estos proyectos para cuando "sobren" los recursos y el tiempo que requieren.	Las inversiones en RRHH son una palanca imprescindible para superar la crisis y asegurar la supervivencia de la empresa durante tiempos de recesión.

**2) EL DECÁLOGO DE RECURSOS HUMANOS PARA SUPERAR LA CRISIS**

En una coyuntura de crisis, donde los mercados se contraen y los ingresos disminuyen, en líneas generales las empresas reaccionan siguiendo dos vías a menudo complementarias. Por un lado, refuerzan su capacidad para generar ingresos, ya sea optimizando su capacidad vendedora, diversificando su oferta o atacando nuevos mercados. Por el otro, analizan sus costos y reducen todo lo que no aporta valor inmediato. En este contexto, la gestión de recursos humanos como soporte estratégico tiene innumerables oportu-

tunidades de evidenciar el aporte de su gestión a la consecución de ambos objetivos empresariales.

Por el lado de los costos, si la presión por reducirlos es crítica, el Área de Recursos Humanos no deberá escapar a la misma. El hecho de que el costo del personal suponga una porción importante del costo total del negocio hace, sobre todo en tiempo de crisis, que los directores de las empresas ejerzan una presión importante sobre su Departamento de Recursos Humanos para reducir ese gasto al mínimo. Si bien la respuesta más inmediata suele ser la reducción de personal, los profesionales de recursos humanos deberán ser más creativos a la hora de buscar alternativas menos “dolorosas” para la organización.

Por otro lado, la gestión de personas en tiempos de crisis no debería limitarse sólo a la reducción de los costos de personal. Las empresas que salgan mejor paradas de la recesión serán las que, además de una gestión de costos intachable, tengan una gestión enfocada en el crecimiento. Para ello, se necesita una gestión segmentada e integrada del talento, tanto para los tiempos de crisis como para el largo plazo.

A continuación, repasaremos algunas de las acciones que desde Recursos Humanos están llevando adelante las empresas pioneras en gestionar el capital humano como un activo estratégico:

### **EL DECÁLOGO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CRISIS**

- Evitar despidos masivos
- Recortar gastos, no personas
- Flexibilizar el esquema salarial
- Segmentar las decisiones de personal
- Ayudar a quienes hemos despedido.
- Comunicar, comunicar, ¡comunicar!
- Fortalecer el equipo de líderes
- Invertir en retener el talento clave
- Seguir capacitando al personal
- Tratar bien a la gente... ¡SIEMPRE!

#### **2.1) Evitar los despidos masivos**

Como hemos observado, la reducción de personal suele ser una de las primeras medidas que toman las empresas para afrontar la crisis. Sin embargo, un error común consiste en recortar el número de empleados sin pensar en el impacto de esta medida sobre aquellos que seguirán en la empresa.

Con frecuencia, esto lleva a que los empleados que permanecen obtengan una mayor carga de trabajo, muchas veces teniendo que realizar tareas que no se encuentran su área de *expertise*, con menos tiempo libre y una mayor tensión entre ellos. Finalmente, todo esto deriva en un empeoramiento del clima laboral, una baja de la motivación y, en última instancia, en una reducción sistémica del rendimiento.

Otra consecuencia que sufren las empresas que hacen frente a las épocas difíciles reduciendo su personal es “la huida” de aquellos trabajadores comprometidos y motivados. Varios estudios han demostrado que mientras más alta sea la cantidad de despidos, mayor será la tasa de rotación. Pero no se requiere de un gran número de desvinculaciones para que los sobrevivientes decidan marcharse. La mera transición de ser una firma “que no despide” a una que despide basta para que cunda el pánico entre los colaboradores, impulsándolos a buscar trabajo en otro lado.

Despedir es caro, tanto por las indemnizaciones como por los costos de la futura búsqueda, selección y capacitación del nuevo personal que deberá contratarse una vez mejorada la situación. Es aconsejable, entonces, reducir gastos de otra manera. Las crisis también generan oportunidades. Y si la empresa prioriza a su personal y envía un

mensaje de compromiso con los trabajadores, contará con una posición envidiable al regresar el período de crecimiento económico.

## 2.2) Recortar gastos, no personas

Cuando una organización decide no usar la vía del despido, necesariamente debe buscar soluciones más creativas e innovadoras para reducir costos. Entre estas medidas se encuentran aumentar la flexibilidad laboral, reducir las horas de trabajo o buscar la manera de sacar más partido a los empleados. Adicionalmente, las crisis son un buen momento para revisar la estructura organizacional en búsqueda de posibles solapamientos de puestos de trabajo y detectar si es necesario reforzar algún área específica (por ejemplo, la comercial).

Otra buena práctica que siguen algunas empresas es reducir sus proveedores y ejecutar internamente funciones que antes se subcontrataban (marketing, publicidad, sistemas informáticos, etc.). Esta medida permite reducir gastos y, en general, es bien recibida por los empleados, quienes muchas veces prefieren hacer concesiones para no ser despedidos.

Asimismo, en momentos de desaceleración se presenta la oportunidad de responder a la demanda de equilibrio entre la vida personal y profesional de aquellos trabajadores que preferirían disponer de más tiempo libre aunque esto implique renunciar a un aumento de salario.

Este tipo de estrategias demuestran que hay maneras más “inteligentes” de reducir o controlar el gasto de personal que empezar a despedir gente. No sólo son efectivas en el corto plazo, sino que son muy útiles cuando el mercado vuelve a repuntar y las empresas se ven obligadas a responder nuevamente con todo su potencial.

## 2.3) Flexibilizar el esquema salarial

Las crisis financieras suelen provocar la intervención del gobierno en cuanto a los costos laborales, forzando a las empresas a repensar sus modelos de retribución. Frente a la conocida rigidez de las políticas salariales de la Argentina, estos momentos presentan oportunidades para elaborar mecanismos innovadores de compensación, ya que la resistencia al cambio disminuye y los empleados se muestran más predispuestos a hacer concesiones.

Entre las posibles alternativas para flexibilizar la política salarial podemos mencionar a las siguientes: 1) Un mayor peso de la compensación variable, que liga la retribución a los resultados de la empresa; 2) Incidir en la equidad interna, profundizando las diferencias salariales entre los miembros que alcanzan un alto desempeño y aquellos que tienen un rendimiento medio o bajo; 3) Reforzar la retribución “a medida” y el salario emocional. La capacitación, la flexibilidad horaria, el reconocimiento de los superiores y la comunicación abierta y frecuente permiten incrementar el salario emocional a un costo muy bajo o casi nulo.

Los líderes de recursos humanos deberán mirar más allá de las compensaciones y beneficios, para gestionar también los otros aspectos que forman parte de la propuesta de valor para el empleado. Las organizaciones deberán dejar de focalizarse en “cuánto se le está pagando a la gente” y comenzar a diseñar un esquema de reconocimiento más completo y rentable que permita maximizar el retorno de la inversión en talento.<sup>3</sup>

## 2.4) Segmentar las decisiones de personal

Si, a pesar de implementar las alternativas de flexibilización mencionadas, sigue siendo necesario reducir costos, entonces puede ser momento de evaluar la conveniencia de reducir el personal. Tanto cuando se toman medidas de flexibilización salarial, como cuando se decide desvincular a parte del equipo, las organizaciones deberán gestionar en forma segmentada su capital humano.

Sin duda, la aplicación de medidas masivas para reducir costos es más fácil y más barata que segmentar y priorizar el personal, identificar los intereses de cada grupo y diseñar planes a medida. La única manera de identificar las personas asociadas con



**Soluciones creativas**  
*Cuando una organización decide no usar la vía del despido, necesariamente debe buscar soluciones más creativas e innovadoras para reducir costos.*

3 Para más información, ver el capítulo 4, *Compensaciones y beneficios*, del tomo 1, *Capital Humano*.

actividades estratégicas o bien cuyo nivel de desempeño es mayor al promedio, es a partir de haberlas evaluado sistemáticamente durante los años previos. Tomar decisiones más precisas y direccionadas permite retener el talento clave y maximizar las inversiones que se realicen en capital humano.

Así, para superar la crisis sin descapitalizarse, una organización debe aprender a segmentar adecuadamente a su personal. A la hora de decidir despidos, no debemos seguir la estrategia de “minimizar el costo de las indemnizaciones”, sino de prescindir de los trabajadores que menos aporten al negocio. Esta medida no sólo produce mejores resultados económicos, sino que mejora el clima organizacional y el compromiso de las personas, quienes consideran más justa la medida de desvincular al personal con menor rendimiento.

## 2.5) Ayudar a quienes hemos despedido

Cuando las empresas no tienen más alternativa que enfrentar la ingrata tarea de despedir personal, deberán cuestionarse si su responsabilidad termina con el pago de la indemnización o si, por el contrario, deberían asistir a los cesanteados en un proceso de reorientación laboral. Las organizaciones que son coherentes con la idea de que las personas son el activo más importante, implementan programas de *outplacement* a los fines de facilitar la reinserción laboral. Esta práctica consiste en realizar una desvinculación asistida, para contener y reorientar al personal que cesa en sus funciones y facilitarle una positiva transición laboral, ya sea para la búsqueda de un nuevo empleo o para una nueva actividad profesional por cuenta propia.

La experiencia indica que el *outplacement*, que habitualmente es realizado por consultoras especializadas, reduce el tiempo de búsqueda del nuevo empleo y mejora la calidad del trabajo al que finalmente puede acceder la persona desvinculada. Por otro lado, dado que la manera en que una organización lleva adelante los despidos dice mucho sobre su cultura y sobre la importancia que otorga a su gente, el *outplacement* mejora significativamente su imagen interna y externa y mantiene con buen nivel de motivación y productividad al personal que permanece en la empresa.



### **Comunicación clara**

*En tiempos de crisis, las organizaciones deben comunicar claramente todas sus medidas para evitar suspicacias o rumores que generen tensión en el clima.*

## 2.6) Comunicar, comunicar, icomunicar!

A un proceso de desvinculación “elegante” debemos sumarle una efectiva estrategia de comunicación que permita informar las razones del despido tanto a los trabajadores que serán desvinculados como a los que seguirán en la empresa. Más que nunca, en tiempos de crisis, las organizaciones deben comunicar claramente todas sus medidas para evitar suspicacias o rumores que generen tensión en el clima y una consecuente pérdida de productividad.

Aún si no se toma ninguna medida de impacto directo en el personal, es conveniente comunicarse abiertamente con las personas, tenerlas al corriente de las realidades que afectan a su departamento o a la empresa, y evitar la incertidumbre y las especulaciones que desatan un estado de preocupación y consternación colectivas. La comunicación debe ocuparse tanto de “bajar” los mensajes de la dirección de manera uniforme en toda la organización como de “levantar” rumores y preocupaciones de las personas. La claridad y el tono de los mensajes es vital: es aconsejable buscar una posición intermedia entre el fatalismo exagerado y el optimismo desmedido.

La comunicación debe ser formal, preferiblemente dada a través de los jefes o supervisores, quienes deberán informar a sus colaboradores acerca de todo lo que pueda servir para mantener un buen clima laboral y despejar cualquier duda que pueda surgir. Si el jefe no transmite las novedades que se producen en su entorno de trabajo, sus colaboradores se informarán de otras fuentes que podrían ser poco fiables. Así, el Área de Recursos Humanos deberá prestar a jefes y supervisores todo el soporte necesario para asegurar una comunicación fluida, clara y transparente con su gente.

Las empresas deberán comprender que, principalmente en tiempos de crisis, la transparencia es fundamental. Las personas tienen derecho a saber cómo va su empresa, las expectativas de ésta y lo que va a pasar con su puesto de trabajo. Se debe ser claro y sincero aun cuando las noticias no sean buenas.

## 2.7) Fortalecer al equipo de líderes

En tiempos de crisis es cuando se pone en juego la capacidad de liderazgo de una organización. Sólo a través de un sólido equipo de líderes será posible mantener motivados a los trabajadores, gestionar los conflictos que puedan surgir, y preservar la productividad y el foco de las personas en los objetivos del negocio.

En este contexto, el liderazgo en todos sus niveles (desde el presidente de la compañía hasta los gerentes en el frente operativo) deberá atender dos objetivos básicos: 1) Construir entendimiento sobre la crisis y sobre los cambios que debe realizar la organización para superarla; 2) Proveer el soporte necesario a las personas para superar exitosamente los desafíos que plantea un entorno convulsionado.

En épocas difíciles es normal que surjan espontáneamente nuevos liderazgos: personas optimistas, creativas, proactivas, capaces de ayudar a mejorar la posición competitiva de la empresa. Las organizaciones deberán realizar los esfuerzos necesarios para identificar a esas personas y trabajar estrechamente con ellas, permitiendo que realicen sugerencias, asignándoles proyectos de innovación o sumándolas a los esfuerzos para comunicar y mantener alineado al equipo.

Más allá del tipo de liderazgo de la organización, superar una crisis requiere, en los puestos de dirección, a personas capaces de ver las cosas desde el punto de vista de la oportunidad y no de la amenaza, personas con habilidades para mantener el buen estado moral o emocional de la gente, personas comprometidas a motivar y inspirar a sus colaboradores y personas con dotes de comunicación que puedan enviar mensajes positivos y escuchar las preocupaciones de aquellos que permanecen en la empresa.

Cuando los líderes están genuinamente convencidos de que la gente es el factor decisivo para superar las dificultades, actúan en consecuencia. Esto genera una *conexión afectiva* con la empresa y una mayor predisposición de los empleados “a ir más allá de su obligaciones” y a aceptar medidas que no los benefician en el corto plazo, pero que mejorarán las posibilidades de la organización en el largo plazo.

## 2.8) Invertir en retener el talento clave

Un aspecto clave de la gestión de recursos humanos en épocas de crisis radica en asegurar que en los procesos de disminución de nómina o de flexibilización de las condiciones contractuales, la organización mantenga en sus filas al personal talentoso que podrá, en el mediano plazo, generar mayores eficiencias y resultados.

Así, en tiempos difíciles, la atracción y retención del talento deberá realizarse mediante la oferta de condiciones de trabajo competitivas en términos de desarrollo personal y salarial.

Todas las personas tienen la capacidad para comprometerse y es la organización la que debe propiciar dicho compromiso. Para ello, las empresas deberán adaptarse a la nueva realidad rediseñando los esquemas de compromiso tras haber analizado las razones que llevan a una persona a elegir un trabajo en un contexto difícil.

Por otro lado, la experiencia ha demostrado que las crisis económicas representan el mejor momento para captar empleados valiosos. La desaceleración del mercado laboral puede convertirse en una oportunidad para incorporar ejecutivos de alto nivel de compañías que han cerrado sus puertas o que ejecutan grandes reducciones de plantilla.

En síntesis, en épocas difíciles, la gestión del talento no debe considerarse un lujo a postergar para tiempos mejores. El Área de Recursos Humanos deberá seguir profundizando sus prácticas de gestión del talento y construyendo una *marca de empleado* para posicionarse en la mente de candidatos de alto potencial. En caso contrario, la compañía probablemente quedará mal posicionada para volver a contratar talento clave.

## 2.9) Seguir capacitando al personal

Un error recurrente en épocas de crisis es eliminar cualquier inversión en capacitación y desarrollo, al volver a considerarlas un gasto. Pareciera que cuando los tiempos son difíciles, el desarrollo profesional se convierte en un “lujo” para las organizaciones.

No obstante, es justamente durante los períodos de desaceleración cuando disponemos del tiempo suficiente para mejorar las destrezas que la gente necesita para sobresalir. De este modo, continuar con las actividades de capacitación y desarrollo no sólo

dará sus frutos cuando la actividad vuelva a la normalidad, sino que también permitirá tener ocupada la mente de los empleados en nuevos contenidos y ser el origen de nuevas ideas y proyectos de desarrollo e innovación.

Sin embargo, transformar una crisis en una oportunidad para mejorar las competencias del personal no es fácil. Las ansiedades de los diversos *stakeholders* respecto del corto plazo deben ser apaciguadas y enmarcadas dentro del contexto de largo plazo. En este sentido, los directivos de recursos humanos no deberían acatar pasivamente la orden de congelar el presupuesto de capacitación, sino luchar por optimizar las inversiones en desarrollo y mantenerlas incluso durante el período de crisis. ¿De qué manera? Focalizándolas en aquellas competencias donde se perciba con mayor claridad el impacto de la inversión en capacitación en los resultados del negocio.

En síntesis, tanto durante como después de la crisis, la organización no puede permitirse descuidar el entrenamiento necesario para que el personal esté preparado para asumir los desafíos de negocio. Como reza la célebre máxima: “Si piensa que la educación es cara, pruebe con la ignorancia”.



#### **Sitios de Internet**

*Se han convertido en canales poderosos para difundir mensajes no deseados por las empresas.*

#### **2.10) Tratar bien a la gente... ¡SIEMPRE!**

El peor error que cometen las empresas durante las crisis es descuidar a los empleados y hacerles sentir que “tienen suerte por conservar el trabajo”. Las personas con más talento siempre tendrán ofertas laborales atractivas entre las cuales elegir (probablemente no tantas durante la crisis, pero seguramente serán tentadas a abandonar la empresa tan pronto como la situación económica vuelva a la normalidad). Por lo tanto, los profesionales de recursos humanos y los líderes del negocio deberán trabajar para que sus mejores empleados permanezcan en la empresa, intentando que se sientan afortunados por trabajar allí, y no sólo por tener un puesto estable.

Adicionalmente, los empleados estarán dispuestos a mayores sacrificios si son tratados como personas adultas, si sus líderes comparten con ellos sus preocupaciones, pero sobre todo cuando se les da la oportunidad de aportar su talento y su experiencia. En períodos de crisis no sólo se debe mantener un alto nivel de comunicación con la gente, sino también fomentar las contribuciones y el aporte sistemático a la optimización de los ingresos y/o los costos. Al involucrar a los colaboradores y hacerlos participar en la definición de las medidas a tomar, se logra un alto nivel de compromiso. Y como ya sabemos, las personas comprometidas potencian su aporte de valor.

Por último, numerosas investigaciones han demostrado que cuando se invierte en mejorar la opinión que los empleados tienen de su empresa, esas actitudes positivas serán transmitidas y mejorarán la opinión que los clientes tienen de la organización. Los sitios de Internet, donde los empleados despedidos y los clientes fastidiados se quejan de las corporaciones, se han convertido en canales poderosos para difundir mensajes no deseados por las empresas. Desde estos lugares se revela el verdadero carácter de la empresa, desmintiendo años de marketing y comunicaciones corporativas hábilmente diseñadas.

Tratar bien a las personas tiene sentido no sólo porque la motivación de los empleados es importante, sino porque mejorar su percepción sobre la empresa resultará clave cuando la crisis termine y “la guerra del talento” vuelva a los titulares de los medios especializados. Construir una marca sólida como empleadores cuesta muchos años. Destruirla, pocos minutos. Las empresas deben saber que, en lo que se refiere a la retención de talentos, inevitablemente “cosecharán su siembra”.

### **3) EL ESCENARIO POSCRISIS: ¿EL FINAL DE LA GUERRA DEL TALENTO O SÓLO EL COMIENZO?**

Hasta este punto, hemos presentado un decálogo de las mejores prácticas para gestionar el capital humano en tiempos de crisis. Actualmente, los directivos del área siguen inmersos en las “batallas” de los recortes presupuestarios y de personal. Pero lo cierto es que la recesión acabará algún día. ¿Y cuáles serán los desafíos de la gestión de personas en el nuevo escenario? La respuesta unánime que se escucha en los pasillos de la mayoría de las empresas es la “dificultad para atraer, desarrollar y retener talento clave”.

Aunque el desafío de gestionar el talento se presenta como una de las mayores preocupaciones futuras de los directivos, en tiempo de crisis no lo consideran uno de los aspectos más importantes. Es probable que los directivos, que han sufrido bastante con la gestión del talento en los últimos años, perciban que durante la crisis vuelven a tener “la sartén por el mango” y muchos sentirán la tentación de despreocuparse. No obstante, aquellos que sigan este camino estarán tomando una decisión estratégica errónea, ya que la fuga de talento en tiempo de crisis puede hipotecar el crecimiento futuro de sus organizaciones.

En plena recesión y despidos, podrían parecer muy lejanos aquellos tiempos en que se hablaba de la “guerra del talento”. Sin embargo, hacia allí nos dirigimos nuevamente. ¿Por qué? Porque las fuerzas económicas y sociales que dieron lugar a este fenómeno siguen operando por debajo de la crisis, y una vez que la economía se recupere, volverán a llevar la gestión del talento a la primera plana de los medios especializados. A continuación, las fuerzas que impulsan la “guerra del talento”:

**Evolución de la era industrial a la era de la información.** La dependencia del talento por parte de las empresas aumentó drásticamente debido, en parte, al enorme cambio experimentado durante los últimos 15 o 20 años en el valor organizativo. La importancia de los activos tangibles (máquinas, fábrica, capital) en el valor total de las organizaciones disminuyó con relación a la contribución de los activos intangibles tales como la información, las marcas, y el talento. En plena era industrial, sólo el 17 por ciento de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy, más del 60 por ciento los requieren. Y esto significa que es más importante conseguir grandes talentos, puesto que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales es inmenso.

**La jubilación de los Baby Boomers.** Al mayor protagonismo del trabajo intelectual se suma la propia demografía para tensar todavía más el mercado de talentos. La población activa está empezando a disminuir a medida que la generación nacida luego de la Segunda Guerra Mundial (los denominados *Baby Boomers*) va alcanzando la edad de jubilación y la tasa de natalidad desciende. Las tendencias demográficas juegan en contra de las empresas en la mayor parte del mundo desarrollado. En 10 años habrá un 15 por ciento menos de norteamericanos de entre 35 y 45 años. Suponiendo que la economía crezca a un ritmo de 3-4 por ciento anual, la demanda de personas talentosas de entre 35 y 45 años aumentará un 25 por ciento, mientras que la oferta bajará un 15 por ciento. En Europa y Japón, por su parte, la población en *edad productiva* (entre los 16 y los 64 años) ha disminuido entre el 7 por ciento en Alemania y el 14 por ciento en Japón, reflejándose en los niveles directivos de las organizaciones. Esto propicia el escenario para una nueva guerra por el talento.

**Crecientes expectativas de las empresas sobre su talento gerencial.** Las funciones de los gerentes se han vuelto más complejas y exigentes a medida que la globalización, el incremento de la competitividad y el rápido avance de la tecnología cambian el juego en la mayoría de las industrias. Hoy las empresas necesitan gerentes que puedan responder a estos retos, personas con conocimientos internacionales, manejo intercultural, preparación tecnológica y espíritu emprendedor. Necesitan líderes capaces de volver a concebir su negocio y de inspirar a quienes trabajan con ellos. Paradójicamente, los directivos están mejor formados que nunca al egresar de las escuelas de negocios. Pero la mayoría de las universidades forman analistas (no líderes) y las empresas necesitan directivos con claras competencias de liderazgo.

**Creciente tendencia a cambiar de empresa.** Así como las empresas se han dado cuenta de que necesitan gerentes altamente capacitados, éstos también se han dado cuenta de las ventajas de cambiar de empresa. Fue la reducción del tamaño de las corporaciones a fines de la década de 1980 lo que rompió el tradicional pacto que cambiaba seguridad en el trabajo por lealtad. El viejo prejuicio contra el cambio de trabajo se evaporó y ahora es más bien un mérito indicar en el CV que se ha trabajado para varias empresas. En los niveles superiores de las organizaciones, los índices de deserción suelen ser muy



#### **La guerra del talento**

*Una vez que la crisis haya quedado en el recuerdo, la guerra del talento volverá a convertirse en una máxima prioridad para las empresas.*

bajos (4-5 por ciento anual). No obstante, el segmento donde se pierde más personal está formado por gente que ha trabajado en la misma firma entre 3 y 10 años y que tiene entre 25 y 35 años de edad. Adicionalmente, hoy en día muchos profesionales se han convertido en solicitantes pasivos de empleo; tienen su antena desplegada todo el tiempo por si se presentan otras oportunidades.

**Los nuevos valores de la Generación Y.** Si la jubilación de los trabajadores maduros supone una gran pérdida de experiencia y conocimiento, y la falta de compromiso de los trabajadores de mediana edad desafía las prácticas de retención de talentos, la irrupción de una nueva generación de jóvenes en el mercado laboral trae consigo desafíos aún mayores.

La Generación Y, personas nacidas luego de 1980, tiene un perfil distinto al que las empresas están acostumbradas. Exige carreras más aceleradas, mayor libertad y un claro equilibrio vida personal/laboral. Su vida personal está por encima de lo profesional, razón por la cual tienden a moverse de empresa a empresa en períodos de dos a cuatro años. Además, esta generación, acostumbrada a comprobar que “nada es imposible”, otorga mayor importancia a los desafíos que a la estabilidad. En este escenario, donde el talento joven resulta altamente volátil, las empresas deberán agudizar el ingenio para atraer, retener y hacer crecer dentro de la organización a sus futuros líderes.

En síntesis, puesto que estas fuerzas estructurales no muestran ninguna señal de disminuir, es altamente probable que la guerra por el talento gerencial sea una característica definitoria del panorama empresarial durante muchos años por venir. Los enormes costos de encontrar y contratar talento sobresaliente en la actualidad, sin mencionar los millones de dólares en productividad que no se obtienen cuando los empleados de una empresa no se sienten comprometidos con sus trabajos, resaltan la necesidad de dedicar más tiempo y recursos a desarrollar y gestionar a las personas. Lo que está en juego es cada vez mayor a medida que estas fuerzas se vayan profundizando. La antigua proyección de que recursos humanos se convertiría en una función verdaderamente estratégica finalmente se está concretando.

#### 4) CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo, hemos presentado el impacto de la crisis sobre las Áreas de Recursos Humanos y hemos reseñado las mejores prácticas que aplican las empresas más exitosas para superar los tiempos turbulentos. Como hemos observado, estas organizaciones hacen más que sobrevivir. Se posicionan para aprovechar las ventajas de mercado y recomponerse rápidamente una vez que la situación se normalice.

Reducir costos es sólo una parte de la solución. Es necesaria, sin duda, pero no suficiente. Cuando cumplir con los presupuestos se convierte en una tarea difícil, los directores de recursos humanos también deberán pensar creativamente respecto a cómo maximizar la contribución de las personas al negocio. Albert Einstein escribió: “En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”. Precisamente, Recursos Humanos deberá imaginar soluciones innovadoras para enfrentar los desafíos de un escenario turbulento.

Las crisis son períodos para repensar las empresas pero también para averiguar si somos consistentes con nuestros valores y actuaciones empresariales. A pesar de que “las personas son el activo más importante” de una organización, demasiados ejecutivos todavía gestionan a sus empleados como si fueran costos. El desafío futuro para los profesionales de recursos humanos será llevar adelante una gestión sustentable del capital humano, que coloque a las personas en el lugar que hoy tienen en la mayoría de las organizaciones: la principal fuente de ventaja competitiva en el largo plazo.

Obviamente, con las actuales restricciones financieras, muchas empresas seguramente no serán capaces de implementar, en un corto plazo, las mejores prácticas de gestión del talento. No obstante, eso no debería evitar que la crisis sea percibida como una oportunidad para implementar un sistema de gestión más adecuado a los tiempos que vendrán. Peter Drucker alguna vez escribió: “Donde hay una empresa de éxito alguien

# GY

#### La generación Y

*Acostumbrada a comprobar que nada es imposible, otorga mayor importancia a los desafíos que a la estabilidad.*

tomó alguna vez una decisión valiente”.

Las empresas necesitan directivos valientes, capaces de tomar medidas imaginativas, dialogadas y pactadas, que no supongan un portazo a los trabajadores y una descapitalización de la empresa. Necesitan directivos que puedan decidir adecuadamente entre las diversas opciones que se presentan, asegurando la cuenta de resultados para el corto plazo, pero sin descuidar las inversiones que probablemente tengan un impacto mayor en la salud de la empresa en el largo.

En definitiva, lo que diferencia hoy a las organizaciones son las personas que las integran, su conocimiento, su compromiso y su voluntad de dar servicio. Cuando una empresa obtiene resultados sobresalientes no es casualidad: seguramente detrás de ese éxito existe un grupo humano identificado con el proyecto. Gestionar una empresa es, ante todo, gestionar personas. Ellas marcan la diferencia. Y más en estos tiempos que corren.



## BIBLIOGRAFÍA

**Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt & Younger, Jon (2008).** *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business.* Society For Human Resource Management.

**Losey, Mike; Ulrich, Dave & Meisinger, Sue editores (2005).** *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow.* Wiley.

**Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (junio 2005).** *The HR Value Proposition.* Harvard Business School Press.

**Kaplan, Robert & Norton, David (2000).** *The Strategy-Focused Organization.* Harvard Business School Press.

**Cappelli, Peter (agosto 2008).** *La gestión del talento para el siglo 21.* Harvard Business Review.

**Kotter, John (2005).** *Lo que de verdad hacen los líderes.* Clásicos de Liderazgo de Harvard Business Review.

**Kaplan, Robert & Norton, David (febrero 2004).** *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles.* Harvard Business Review.

**Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth (2003).** *La Guerra por el Talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos.* Editorial Norma.



**Más información**



# Gestión estratégica en entornos turbulentos

Xavier Gimbert

**La crisis nos plantea múltiples dilemas estratégicos. Por un lado, es inevitable que la percibamos como una amenaza hacia nuestro negocio. No obstante, los tiempos turbulentos también pueden ser una formidable oportunidad para revisar la forma en que estábamos haciendo las cosas y proponer mejoras que fortalezcan nuestra posición competitiva. En este capítulo, una herramienta para la reflexión estratégica en épocas de alta incertidumbre.**

**Xavier Gimbert Ràfols** es Licenciado en Farmacia (Universidad de Barcelona), Master en Dirección y Administración de Empresas (ESADE) y Doctor en Administración y Dirección de Empresas (ESADE - Universidad Ramón Llull Barcelona). Es Profesor del Departamento de Política de Empresa de ESADE - Universidad Ramón Llull y Profesor Visitante de distintas escuelas de negocios y universidades del mundo. Es Director de diversos programas para ejecutivos de ESADE, consultor de empresas y miembro de distintos consejos

de administración. Es autor de diversos libros, artículos y casos.

A mediados de 2007, el colapso de dos *hedge funds* de Bear Stearns dio el puntapié inicial a una crisis que quedará en la historia por su extraordinaria virulencia global. Sus efectos más demoledores y el pánico a escala planetaria llegaron en 2008 y se han mantenido durante el año 2009. Recordemos cómo esta crisis fue primeramente financiera, con elevadísimas pérdidas para muchas entidades de ese sector y sus clientes. Y la debacle del mundo de las finanzas no tardó en trasladarse a la economía real. La falta de liquidez estranguló a muchas empresas y la crisis se contagió como una pandemia. Las ventas se derrumbaron sector tras sector (en algunos casos, más allá del 50 por ciento). Los despidos masivos agravaron la situación. Los clientes, ante este radical cambio económico, modificaron sus demandas, tornándose mucho más imprevisibles y exigentes. Incluso, los consumidores que conservaban su capacidad económica se sentían psicológicamente afectados por el entorno y se comportaban con la misma exigencia y variabilidad que los demás.

Así, la combinación entre una brutal caída de ventas, la mayor exigencia de los clientes y la menor (en ocasiones, casi nula) capacidad de endeudamiento elevaron la competencia de casi todos los sectores hasta niveles jamás vistos. Y, ¿cómo han reaccionado las empresas desde un punto de vista estratégico?

A comienzos de 2009, la consultora Arthur D. Little realizó un estudio<sup>1</sup> en base a una encuesta a más de 360 altos directivos de las principales industrias de todo el mundo. Nueve de cada diez ejecutivos veían la crisis como una oportunidad para diferenciarse y consolidar sus mercados. Estos managers creían que podría tener un efecto depurativo en sus industrias por la eliminación de los competidores más débiles. Se concluía que los negocios que emergen en períodos de crisis tienen modelos más ágiles y pueden beneficiarse de menores costos a través de economías de escala. Según se desprendía del estudio, la incertidumbre originada por la crisis había llevado al 73 por ciento de los encuestados a replantearse la manera de hacer negocios y a cuestionarse la sostenibilidad de los modelos tradicionales.

Los positivos efectos estratégicos de esta devastadora crisis eran también reafirmados por un estudio de junio de 2009 realizado por la consultora KPMG<sup>2</sup>, tras haber entrevistado a 852 altos directivos de grandes empresas de 29 países, de diversos rubros. El título de la investigación, "Nunca tomes un cuchillo que caiga" (una cita literal de uno de los entrevistados), resumía perfectamente la incertidumbre que enfrentaban muchas compañías. No obstante, sus conclusiones manifestaban un claro "despertar estratégico" en muchas organizaciones. En efecto, una elevada proporción de empresas estaban utilizando la recesión global como una oportunidad para realizar cambios sustanciales en su estrategia. Las firmas más activas, en este aspecto, eran las asiáticas (con Japón a la cabeza, donde la crisis era percibida como una oportunidad en nueve de cada diez casos).

En esta breve introducción, hemos planteado los dilemas que plantea la crisis desde una perspectiva estratégica. Por un lado, es inevitable que muchos directivos la perciban como una fuerte amenaza hacia sus negocios. No obstante, estos tiempos turbulentos también puede ser una formidable oportunidad para revisar la forma en que se estaban haciendo las cosas y proponer mejoras que fortalezcan la posición competitiva de la organización.

A lo largo de este capítulo, presentaremos el modelo del *núcleo estratégico*, una herramienta para la reflexión y el seguimiento de la estrategia en tiempos de turbulencias.<sup>3</sup>

## 1) ESTRATEGIA Y CRISIS

En otros capítulos de esta colección, se han presentado los conceptos fundamentales de la gestión estratégica. Como se ha señalado, la estrategia puede definirse como la forma de competir de una empresa, forma que debe proporcionarle una ventaja com-

1 Arthur D. Little. *Beyond the downturn: Waking up in a new world*, abril 2009.

2 KPMG's Global Tax practice. *Never catch a falling knife*, junio 2009.

3 Este capítulo se inspira, en parte, en el nuevo modelo estratégico y las ideas que el autor presenta en su artículo *El Núcleo Estratégico* de la revista Harvard Deusto Business Review de septiembre de 2009.

petitiva sostenible. O, dicho de manera clara y simple, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para algunos clientes (los suficientes para que la compañía sobreviva).

Así, una estrategia exitosa requiere el establecimiento de una misión, la aplicación de modelos de análisis externo e interno así como la implementación de herramientas como el Balanced Scorecard para asegurar que el plan que se ha formulado se ponga en marcha en la realidad. De este modo, el proceso necesita de la dedicación de tiempo y esfuerzo de los altos directivos para pensar estratégicamente, imaginar un futuro deseable e instrumentar los medios para alcanzarlo.<sup>4</sup>

Pero, ¿qué ocurre con este proceso en tiempos de crisis? ¿Puede desarrollarse del mismo modo que en épocas más calmas? Para comenzar a indagar en el tema, podemos resumir los impactos de la crisis en dos dimensiones.

**Aumento de las turbulencias:** El entorno empresarial es normalmente turbulento y recibe la influencia de muchas variables que cambian tan rápida como impredeciblemente. Y, en tiempos de crisis, las turbulencias se magnifican. El cambio es aún más rápido e imprevisible.

**Deterioro de la situación:** El cambio suele ir hacia peor. La situación de la economía, del sector y del mercado se deteriora. Si bien es cierto que pueden aparecer algunas oportunidades, éstas siempre son menores que las amenazas.

Entonces, la crisis presenta dos efectos temibles para la empresa. El aumento de las turbulencias y el deterioro de la situación presentan dificultades adicionales a la hora de plantear la estrategia. Y, sin embargo, a pesar de estas dificultades (y justamente por las mismas razones que las provocan), en tiempos de crisis tenemos una necesidad casi ineludible de replantearnos nuestra estrategia. Si todo cambia muy rápidamente y hacia peor, no podemos quedarnos quietos.

Por lo tanto, en este contexto, la estrategia se convierte en un ejercicio de reflexión permanente. Y, si no la encaramos con este espíritu, es posible que nuestra empresa se extinga sin que nos demos cuenta, como ha ocurrido con numerosas organizaciones en los años 2008 y 2009 (incluyendo a gigantes otrora todopoderosos como General Motors, salvada parcialmente de la quiebra por el gobierno de Barack Obama).

#### EFFECTOS DE LA CRISIS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. FIG. 1.



Fuente: X. Gimbert

Ahora bien, en las líneas anteriores hemos presentado los principales aspectos nega-

4 Para más información, ver el tomo 6, *Estrategia*.

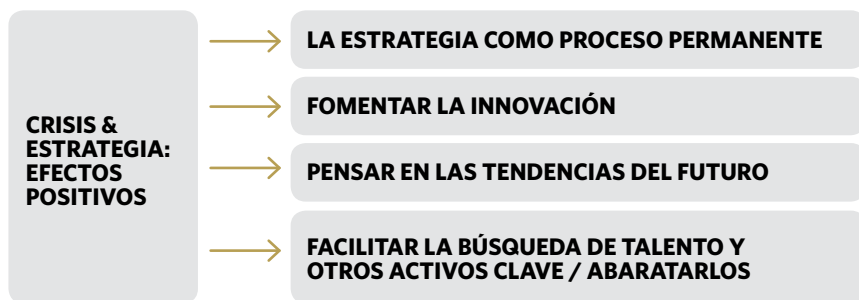
tivos que conlleva una crisis. No obstante, los tiempos de dificultades también pueden tener una lectura estratégica positiva. Si logramos convertir a la estrategia en un ejercicio de reflexión permanente, mejoraremos a nuestra organización no ya para superar esta crisis, sino para afrontar el futuro, cualesquiera sean sus características. Además, como dice Clayton Christensen<sup>5</sup>: “Las innovaciones radicales tienen lugar cuando la tensión ha alcanzado su punto máximo y los recursos son especialmente limitados; es entonces cuando las personas están mucho más abiertas a replantearse el modo fundamental en el que hacen negocios”.

Otros autores han generalizado esta idea concibiendo a las crisis como grandes oportunidades, siempre que seamos capaces de reaccionar, de pensar estratégicamente y de tener un punto de vista coherente de la situación competitiva<sup>6</sup>. En síntesis, en tiempos turbulentos debemos pensar en las grandes tendencias de futuro. Como dice Vijay Govindarajan<sup>7</sup>: “Existe una gran diferencia entre planificar el futuro y prepararse para el futuro. Prepararse para el futuro simplemente implica preguntarse cuáles son las grandes tendencias”.

Por otro lado, los períodos conflictivos también presentan un aspecto positivo que no debemos descuidar. El talento, el aspecto estratégico más clave, así como otros activos esenciales, son más fáciles de encontrar y menos caros de adquirir.

La Figura 2 resume los efectos positivos de la crisis en la estrategia de una empresa.<sup>8</sup>

**EFFECTOS POSITIVOS DE LA CRISIS SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.** FIG. 2.



Fuente: A partir de Christensen, C; Rumelt, R. y Govindarajan, V.

Cuanto más turbulento sea el entorno empresarial, cuantas menos cosas seguras tengamos, cuanto mayor sea la dimensión de la crisis global, más necesitamos a la gestión estratégica, entendida como la asunción de unos pocos e irrenunciables conceptos clave que debemos tener muy claros y revisar constantemente pues su cambio es tan rápido como impredecible.

Este es el punto clave de la estrategia en tiempos de crisis: hemos de replantearnos lo que hacemos a través de un proceso de reflexión constante. Pero también necesitamos evitar pensar continuamente sobre muchos conceptos simultáneos, pues correremos el riesgo de dispersarnos. Cuanto más complejo sea el ambiente, más simple se debe definir la estrategia. Cuanto más borroso sea el entorno, más clara se debe tener la ventaja competitiva.

En síntesis, para afrontar la mayor complejidad, los constantes cambios y el deterioro que significa una crisis, es recomendable tener una visión muy sintética de las piezas clave de la estrategia de nuestra empresa. Sólo desde esta perspectiva podremos afrontar la complejidad y tomar decisiones en tiempo real a medida que nos encontremos con cambios en aspectos clave del entorno.

5 Mangelsdorf, Martha E. & Christensen, Clayton (2009). “Son buenos tiempos para la innovación disruptiva”. Harvard Deusto Business Review, julio 2009.

6 Rumelt, Richard P. (2009). “Strategy in a ‘structural break’”. McKinsey Quarterly, enero-marzo 2009.

7 Govindarajan, Vijay (2009). “Preparing for the Recovery”. The Wall Street Journal, 22/06/2009.

8 Aquí no estamos considerando otros efectos positivos que podría tener la crisis sobre otros importantes ámbitos de la empresa, como su estructura o la cultura de la organización.

# La crisis, ¿es buen momento de tomar decisiones de largo plazo?

Jorge Fantin

**En tiempos de crisis, las urgencias suelen dominar la agenda de los ejecutivos. Así, en un contexto donde no sabemos lo que ocurrirá mañana, ¿tiene sentido detenernos a pensar en la estrategia?**

*En momentos de crisis, la toma de decisiones estratégicas suele ser un verdadero dolor de cabeza para quienes tienen a su cargo la responsabilidad de conducir cualquier tipo de organización. En efecto, más allá de los problemas que cada crisis trae consigo, hay un riesgo mayor: perder la coherencia entre las decisiones de corto plazo (impulsadas por necesidades de coyuntura) y las de largo plazo (de neto carácter estratégico).*

*Toda crisis nos presenta un nuevo conjunto de amenazas y oportunidades con las que tenemos que lidiar. Y, muchas veces, la tentación de aprovechar alguna de esas oportunidades (o el pánico que nos provocan esas amenazas) puede inducirnos a transitar caminos cuyo destino final bien podría ser muy diferente al que nos habíamos imaginado originalmente.*

*Por un lado, es cierto que la estrategia no es algo que esté tallado sobre piedra. Los planes pueden y deben ser revistos permanentemente en respuesta a las señales recibidas desde el entorno y a la evolución de los recursos y competencias de la propia firma. Pero esto no significa que inmediatamente debemos reformular nuestra estrategia ante cualquier cambio en dichas variables.*

*La clave (y la mayor dificultad) radica en saber diferenciar entre los cambios coyunturales y los permanentes.*

## **La adaptación a los cambios en el medio ambiente**

*Uno de los atributos de las empresas que sobreviven a lo largo de los años es su capacidad para percibir los cambios de tipo permanente que se producen en el anillo exterior que conforma el macroambiente de negocios, constituido por factores políticos, sociales, económicos o tecnológicos. Nuestras chances de éxito futuro dependen de nuestra capacidad para determinar si estos cambios serán de carácter definitivo o transitorio y de actuar en consecuencia. Realizar esta distinción es, de por sí, difícil. Y la situación se agrava en muchos países de América Latina. En estos ambientes inestables, muchos directivos han perdido su "olfato" para percibir, interpretar y actuar frente a cambios permanentes.*

*Para nosotros, todo es transitorio. Toda crisis es pasajera y no hay mal que dure cien años. Incluso, nos hemos vanagloriado de nuestra capacidad para sobrevivir en este salvaje sube y baja.*

*Pero esto es un mito. Más allá de los habituales vaivenes de las variables económicas, hay tendencias de largo plazo que nos afectan y para las cuales debemos estar preparados. Ignorarlas por estar demasiado ocupados por la coyuntura es una receta para el fracaso.*

## **La agenda estratégica de la alta dirección**

*En una encuesta reciente que tuve la oportunidad de leer, se mencionaba el hecho de que la discusión de cuestiones estratégicas apenas ocupaba menos de una hora al mes en la agenda de los ejecutivos. La atención de cuestiones de cortísimo plazo o temas eminentemente operativos (y, hasta cierto punto, rutinarios) ocupaban la mayor parte de su tiempo.*

*Desde luego, siempre ha existido una permanente tensión entre el corto y el largo plazo. Muchos ejecutivos, si bien son conscientes de la importancia de la planificación y el pensamiento estratégico, confiesan que las urgencias del día a día les absorben todo su tiempo. Así, les resulta imposible atender cuestiones que vayan más allá de unos pocos meses hacia el futuro.*

*No obstante, si observamos fuera de nuestras fronteras, encontraremos empresas y empresarios que hoy están trabajando con la mirada puesta en un horizonte que no se mide en meses sino en años (y hasta en décadas). Si queremos sobrevivir y hacer negocios en el futuro, tenemos que pensar en modelos de negocios capaces de satisfacer necesidades y de solucionar problemas que podrían existir de aquí a diez años.*

*Ahora bien, ¿tiene sentido pensar en el largo plazo cuando estamos en medio de un tembladeral?*

*Es inevitable hacerlo. Si no somos capaces de enlazar el corto plazo con el largo plazo, probablemente nos encontraremos en un punto muy lejano de aquél que habíamos imaginado. Y una buena forma de empezar consiste en asegurar que el equipo gerencial dedique algunas horas mensuales a pensar y decidir estratégicamente.*

*Asegurándonos de que, en todo momento, nuestras decisiones estén alineadas con la visión y la estrategia de la firma (y todo ello en armonía con el entorno y con las grandes tendencias que determinan su evolución) estaremos dando un primer paso hacia la sustentabilidad de nuestro negocio.*

**Jorge Fantin.** Consultor especializado en Dinámica Estratégica y profesor de Estrategia en la Universidad de San Andrés.

# La crisis, momento de revisar nuestro modelo de negocio

Ariel Fleichman

*Tras un período de intenso crecimiento, la recesión global ha reorientado la agenda de los CEOs desde las estrategias de crecimiento hacia las mejores maneras de mejorar la performance y controlar los costos. En todas las regiones del planeta, las compañías han postergado proyectos, reducido su plantilla, renegociado contratos y otras medidas para reducir los gastos.*

*No obstante, más allá de sus resultados inmediatos, los recortes de costos no cambian estructuralmente la manera en que opera una empresa ni la forma en que piensan sus ejecutivos. Por lo tanto, una vez superada la urgencia de la crisis, esos costos no demoran en reaparecer. Dado que los efectos de la recesión durarán cierto tiempo, las compañías deberían considerar iniciativas de largo plazo. Y esto implica una revisión de la manera en que operan, lo que puede encararse a través de tres preguntas estratégicas.*

**¿Qué hacemos?** *Esto es una revisión estratégica del portafolio de productos y servicios de la compañía, así como de los mercados y los consumidores a los que apuntan.*

**¿Cómo y dónde lo hacemos?** *Esto es una revisión y un replanteo de los modelos de negocio y organizacionales de la empresa. Por ejemplo, cuáles son los procesos que se desarrollan internamente y cuáles se tercerizan.*

**¿Cuán bien lo hacemos?** *Esto es una revisión del desempeño, la identificación de oportunidades y la implementación de iniciativas de mejora operativa.*

*La primera pregunta suele plantearse en los procesos anuales de revisión estratégica. La tercera, con la mejora del desempeño táctico de corto plazo. Pero muchos tienden a ignorar el segundo interrogante (¿Cómo y dónde lo hacemos?) vinculado con los asuntos relevantes del modelo de negocio. Precisamente, los esfuerzos realizados en este área pueden resultar en mejoras estructurales en la eficiencia y la efectividad.*

## La estructura del modelo de negocios

*Las actividades realizadas en una empresa pueden dividirse en tres grandes bloques, según su naturaleza y su función en la generación de resultados.*

**El centro corporativo:** *Fija la orientación estratégica y financiera de la compañía. Su rol clave consiste en cumplir con cinco misiones fundamentales: proveer liderazgo es-*

*tratégico, controlar y monitorear los resultados, desarrollar y promover una identidad corporativa, acceder al capital y asignarlo, y asegurar que las capacidades y el talento estén disponibles.*

**Las unidades de negocio:** *Son responsables de proveer productos y servicios a los clientes.*

**Servicios de soporte:** *Proveen servicios internos al centro corporativo y a las unidades de negocio. Las áreas de soporte pueden estar centralizadas en la casa matriz o contar con un nivel significativo de autonomía. En muchos casos, pueden consolidarse en un centro de servicios compartidos.*

**Servicios tercerizados:** *Además de los tres grandes bloques internos de la compañía, el outsourcing es un cuarto factor importante del modelo de negocios (especialmente, durante una recesión, cuando es necesario reducir costos). Si bien el outsourcing puede ser muy efectivo, debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado. Muchos ejecutivos creen que la tercerización es una solución fácil para recortar costos a través de la reducción de las actividades realizadas en la empresa, beneficiándose de las economías de escala del proveedor. Pero la evidencia muestra que los beneficios prometidos no son siempre capturados.*

## Las causas más frecuentes de las fallas en los modelos de negocio

**Los roles y las responsabilidades del centro corporativo no están claramente definidos.** *No existe claridad sobre la forma en que el centro corporativo agrega valor. Hay una excesiva interferencia en las operaciones de las unidades de negocios y un número excesivo de puestos.*

**Las unidades de negocio no están organizadas adecuadamente o no son tenidas como responsables por los resultados.** *Existe una inadecuada definición organizacional de las unidades de negocio. La ausencia de derechos de decisión claros conduce a una falta de agilidad. Las inadecuadas asignaciones de costos llevan a una falta de transparencia en el desempeño. Existe un desalineamiento entre las métricas, las metas y los incentivos de la unidad de negocios.*

**Ausencia de un mercado interno de servicios de soporte.** *Las áreas de servicios operan con costos superiores a los de áreas comparables de otras organizaciones. Se registra*

un pobre nivel de servicio y un elevado número de quejas. Hay funciones de soporte duplicadas.

### **Repensando el modelo de negocio**

El principal objetivo de los líderes corporativos en tiempos de alta incertidumbre y recesión es desarrollar un modelo de negocio robusto, con operaciones flexibles, servicios de soporte eficientes y un centro corporativo austero, enfocado en establecer la guía estratégica de la organización y en monitorear los resultados.

No obstante, como hemos observado en el apartado anterior, en muchas empresas los roles y responsabilidades de cada elemento del modelo de negocio no están claramente definidos. Esto genera duplicación de actividades, bajo foco estratégico y, en última instancia, pobres resultados. De hecho, muchas de las dificultades de las empresas tienen sus causas en esta falta de claridad. La crisis sólo hace que se vuelva más evidente.

Así, una mejora del modelo de negocio debe comenzar con un diagnóstico claro de cada elemento, para adoptar medidas que permitan lograr éxitos en el corto plazo y, finalmente, encarar una reestructuración profunda. Booz & Company desarrolló una metodología para realizar este diagnóstico y concentrar los esfuerzos en los puntos críticos. Si bien cada empresa tiene sus particularidades, es posible ofrecer un conjunto de interrogantes clave:

#### **El centro corporativo**

- ¿Qué roles debería desempeñar el centro corporativo?
- Dados estos roles, ¿cuál es la mejor estructura organizacional?
- ¿Cuáles deberían ser los derechos de decisión del centro corporativo y de las unidades de negocio?

#### **Las unidades de negocio**

- ¿Cuál es la mejor forma de organizar las unidades de negocio?
- ¿Cómo podemos alinear a las unidades de negocio con la estrategia de la compañía?
- ¿De qué forma pueden las unidades de negocio ser tenidas por responsables de sus resultados?

#### **Los servicios de soporte**

- ¿Qué servicios deberían estar centralizados?

¿Cuáles deberían estar descentralizados?

- ¿Cómo podemos asegurar que las funciones de soporte provean el nivel adecuado de servicio al negocio?
- ¿La construcción de un centro de servicios compartidos es la opción más adecuada? ¿Para qué funciones? ¿Cómo debería gobernarse el centro?
- ¿Qué servicios deberían ser tercerizados? ¿Cuáles son las expectativas de ahorros y de ganancia de efectividad?
- ¿Cómo podemos asegurar la adecuada gestión de los servicios tercerizados y de las relaciones con los proveedores?

#### **Tópicos generales**

- ¿Cuánta gente necesitamos para desarrollar las actividades?
- ¿Cuántos y cuáles niveles de trabajo deberían existir en la organización?
- ¿Cuál es el número adecuado de capas de control?
- ¿Cuál es la brecha en habilidades y calificaciones?

En definitiva, la recesión global ha impuesto una nueva agenda para los CEOs, donde el aumento de la eficiencia y de la efectividad son los temas fundamentales. A través de estos interrogantes, una organización puede analizar su modelo de negocio y adoptar mejoras para quedar en mejor posición en un escenario poscrisis.

Las compañías necesitan enfocarse simultáneamente en acciones de corto plazo que capturen ahorros inmediatos pero también en esfuerzos de reestructuración que permitan catapultarlas a nuevos y más sostenibles niveles de desempeño. A través de una revisión y mejora de sus modelos de negocio, las organizaciones pueden beneficiarse de ahorros duraderos y construir sólidos fundamentos para el crecimiento una vez que haya pasado la crisis.

**Ariel Fleichman.** Director al frente de la oficina de Booz & Company en Buenos Aires

#### **BIBLIOGRAFÍA**

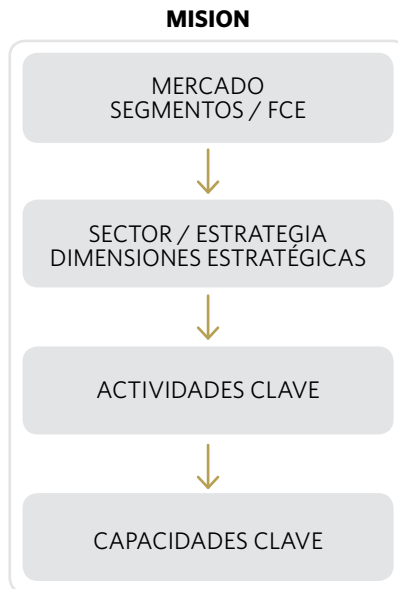
Pigorini, Paolo; Couto, Vinay; Fleichman, Ariel & Gondim, Carlos (2009). *Reshaping Your Company Business Model. Building for the Future During the Downturn*. Booz & Company.

## 2) EL NÚCLEO ESTRATÉGICO: UN MODELO DE GESTIÓN ANTE LA COMPLEJIDAD

En el apartado anterior, hemos observado que, en tiempos de crisis, necesitamos reflexionar constantemente sobre la estrategia. Y, al mismo tiempo, debemos enfocarnos en unos pocos aspectos verdaderamente claves. Pero, ¿cuáles son las perspectivas y conceptos estratégicos más esenciales? ¿Cómo identificar aquellos factores a los que debemos someter a un continuo seguimiento?

Para responder a estos interrogantes, introduciremos al *núcleo estratégico*, un modelo que sintetiza los aspectos estratégicos clave de una empresa. Esta herramienta resume lo esencial de la estrategia de la organización en un simple marco y cuatro conceptos interrelacionados. Cada uno de estos conceptos lleva al siguiente. Como en un *efecto dominó*, sólo necesitamos la caída de la primera pieza para ir derribando, una tras otra, a las demás. La Figura 3 nos presenta el marco y las cuatro piezas clave del núcleo estratégico.

**EL NÚCLEO ESTRATÉGICO, DESDE EL MERCADO HASTA LAS CAPACIDADES CLAVE.** FIG. 3.



Fuente: X. Gimbert

Como puede observarse, la misión de la empresa es el marco del modelo. En su interior, contiene cuatro conceptos estratégicos relacionados: 1) Los segmentos del mercado al que se dirige la empresa; 2) La estrategia de la organización (sus dimensiones estratégicas<sup>9</sup>); 3) Las actividades clave de la compañía; 4) Las capacidades esenciales de la firma. A continuación, explicaremos cada una de estas piezas estratégicas y las interrelaciones entre ellas para facilitar la reflexión y la gestión estratégica en tiempos de absoluta turbulencia.

## 3) LA MISIÓN: EL MARCO DEL NÚCLEO ESTRATÉGICO

Como se ha observado en otro tomo de la colección, lo primero que debe tener claro una empresa es a qué se dedica, cuál es su negocio, qué necesidades satisface, a quién se las satisface y cómo lo realiza. En síntesis, cuál es su misión<sup>10</sup>.

9 Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, del tomo 6, *Estrategia*.

10 Abell, Derek F.(1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, del tomo 6, *Estrategia*.

En efecto, si al hacer este ejercicio nos diéramos cuenta de que tenemos un modelo de negocio caduco, sólo nos quedaría averiguar cuándo llegará la quiebra inevitable de la compañía.

¿Por qué el gobierno de Obama ha sido tan reacio a invertir el dinero de los contribuyentes estadounidenses en las compañías automotrices de Detroit? Tal vez porque fabricaban vehículos que ya casi nadie quería. Quizá porque su modelo de negocio había caducado y sólo podrían salvarse a través de una reinversión. De ahí las quiebras (primero de Chrysler y luego de General Motors) para transformar a estos (ex) gigantes en empresas más pequeñas y eficientes. En caso contrario, una inyección millonaria de dólares hubiera tenido el mismo efecto que el de una transfusión sanguínea a un cadáver.

Las automotrices de Detroit son un gran ejemplo de lo fundamental que resulta tener un buen modelo de negocio como condición de supervivencia. Si éste caduca ya nada se puede hacer.

Por ello la misión es el marco del núcleo estratégico. Si ésta no es competitiva, nada más importa. En ese caso, ya no nos debemos preocupar por el resto de los conceptos estratégicos clave. Fracasaremos de todos modos.

En muy contadas excepciones, la definición del negocio puede ser suficiente para alcanzar la ventaja competitiva. Una de ellas ocurre cuando el modelo de negocio es absolutamente innovador (como, por ejemplo, los casos de Dell, Amazon o Swatch en sus comienzos).

En este caso, la propia definición es la mayor ventaja. Al ser innovadora, la compañía genera un entorno similar al monopolio pues ninguna otra empresa tiene entonces esa misma definición de negocio.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, una adecuada definición del negocio sólo es una condición necesaria pero no suficiente. Normalmente una empresa debe competir, dentro de esa definición, con otras, todas luchando por atraer a los mismos clientes satisfaciéndoles las mismas necesidades. Es entonces cuando aparece la necesidad de poseer una ventaja competitiva: ser mejor que las demás compañías del sector en algún aspecto apreciado por los clientes.

Y de esa necesidad surgen las cuatro piezas internas del núcleo estratégico, pues estos cuatro conceptos interrelacionados son los responsables de conseguir, para la empresa, una ventaja competitiva.

#### 4) LOS CUATRO CONCEPTOS DEL INTERIOR DEL MARCO DEL NÚCLEO ESTRATÉGICO

En el tomo *Estrategia* de esta colección se han presentado diversos conceptos estratégicos. El aporte fundamental del modelo del núcleo estratégico consiste en seleccionar, de entre todos ellos, a los que resultan esenciales para el seguimiento constante de la estrategia así como comprender las relaciones entre ellos. En pocas palabras, lo que se busca es sintetizar al máximo los aspectos clave de la estrategia. Con ello será más sencillo afrontar la complejidad de las épocas de crisis.

Y, en este punto, debemos ser conscientes de que la ventaja competitiva no sólo es algo muy difícil de alcanzar.

Más difícil aún es mantenerla. Toda ventaja, por muy fuerte y dominante que sea, tiene fecha de caducidad. Y esta fecha se acelera en tiempos de crisis. En 1999, por ejemplo, General Motors encabezaba el ranking Fortune 500. En 2008 dejó de ser el mayor fabricante de automóviles del mundo (desplazada por Toyota). A comienzos de 2009 estaba quebrada. Hasta las mayores ventajas competitivas se extinguen. Por lo tanto, siempre se debe de estar atento a su posible pérdida, para reforzarlas o cambiarlas antes de que esto ocurra.

Sólo si conocemos y seguimos constantemente los aspectos clave de nuestra estrategia podremos intentar adelantarnos a su inexorable caducidad. Es decir, debemos tener muy claro por qué nuestros clientes nos compran, por qué nos eligen y qué tenemos mejor que nuestra competencia. Y de esta reflexión surgen los cuatro conceptos internos del núcleo estratégico.



#### Misión de la empresa

*Lo primero que debe tener claro una empresa es a qué se dedica, cuál es su negocio, y qué necesidades satisface.*

#### 4.1) El mercado y sus segmentos<sup>11</sup>

¿Quién es nuestro cliente? ¿Qué valora o necesita? ¿Por qué nos compra? La importancia de estas preguntas es evidente. Por eso, el mercado es la primera pieza interior del núcleo estratégico. Es clave que una empresa tenga muy claro a quién se dirige, quién es su cliente y qué necesidades quiere satisfacerle.

Traduciendo estas cuestiones vitales a conceptos estratégicos, podemos expresarlas de la manera siguiente: a qué segmentos del mercado (grupo de clientes que valoran y/o necesitan lo mismo) se dirige la compañía (puede ser a uno o a varios) y qué factores clave de éxito (qué valoran y/o necesitan esos clientes) quiere satisfacer en cada uno de estos segmentos.

De hecho, un segmento se define en base a sus factores clave de éxito, puesto que es un conjunto de clientes que tiene las mismas necesidades. Estos factores clave pueden ser, por ejemplo, apreciar una gran calidad de producto, un refinado diseño, una altísima imagen de marca, comprar a través de una exclusiva distribución (y estando dispuesto a pagar, por ello, un precio muy alto). Con estos factores podríamos definir al segmento que compra accesorios de Louis Vuitton, Hermes o Gucci.

Podemos pensar, por otro lado, en clientes con menor capacidad económica o que no valoran tanto la calidad, el diseño y la marca que esas empresas les ofrecen. Así, éstos no estarán dispuestos a pagar el precio de estos artículos (aunque, en ocasiones, puedan tener el poder adquisitivo para hacerlo).

En todos los sectores existen diversos segmentos de mercado. Desde la industria automotriz a la alimentación, pasando por los hoteles, la moda y la tecnología. Los clientes tienen distintas edades, diferente capacidad económica, estilo de vida, modos de compra, necesidades, situación familiar, etc. Ocurre lo mismo si el cliente, en lugar de ser el consumidor final, es una empresa. No todas las compañías tienen el mismo tamaño, sofisticación, tecnología, no todas requieren el mismo servicio ni tienen las mismas necesidades.<sup>12</sup>

Asimismo, hemos de tener en cuenta que una misma persona puede estar en un segmento cuando está trabajando (por ejemplo, volar en clase ejecutiva para un viaje de negocios) pero encontrarse en otro cuando está de vacaciones (volando en turista con su familia). Para complicarlo aún más, un mismo cliente puede combinar segmentos. Por ejemplo, volar en una compañía *low cost* y alojarse en un hotel de cinco estrellas; almorzar en una cadena de comida rápida y cenar en un restaurante de lujo; combinar una prenda de Prada con otra de Zara.

En tiempos de crisis, la situación es aún más complicada. En efecto, lo que valoran los distintos segmentos suele cambiar muy rápidamente. Y también puede cambiar velozmente la importancia de los segmentos. O, dicho de otro modo, puede modificarse el número de clientes de cada uno de los segmentos. Y esto afecta a su potencial de beneficio.

Entonces, una correcta distinción de los segmentos a los que se dirige la empresa es el primer paso para pensar la estrategia en tiempos de crisis, porque el segmento al que apuntemos afectará a todos los demás conceptos estratégicos. El mercado siempre nos ofrece un extenso menú de posibilidades estratégicas (segmentos con sus respectivos factores clave). De estas opciones, debemos elegir a cuáles dirigirnos.

#### 4.2) El sector / dimensiones estratégicas

Ya hemos observado que una de las características del núcleo estratégico es que cada una de sus piezas (*conceptos estratégicos*) nos lleva a la siguiente. Por lo tanto, el mercado (los segmentos a los que se dirige la empresa) nos dará las claves de su siguiente concepto.

En el apartado anterior, hemos señalado que es clave que la empresa tenga claro a qué

<sup>11</sup> En este capítulo no se volverá a describir conceptos ya explicados en anteriores libros de la colección, simplemente se tratará de resaltar por qué se consideran esenciales, por qué forman parte del núcleo estratégico y se describirá la relación que existe entre ellos. Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, del tomo 6, *Estrategia*.

<sup>12</sup> Para más información, ver el capítulo 2, *Conociendo al mercado*, del tomo 4, *Marketing Total*.

segmentos se dirige, qué factores clave quiere satisfacer. Esos mismos factores clave nos permitirán determinar la estrategia que debe realizar la compañía. Este es el segundo concepto interno del núcleo estratégico: *la estrategia de la empresa*, las dimensiones estratégicas que ésta decide alcanzar.

En un ejemplo anterior planteábamos una empresa que se dirige a un segmento que valora una gran calidad, un refinado diseño, una altísima imagen de marca y una exclusiva distribución (pudiendo exigir, por todo ello, un muy alto precio). Estos mismos factores clave de éxito nos dicen qué estrategia (qué dimensiones estratégicas) debe tener la empresa para satisfacerlos. Si hemos de satisfacer a clientes que valoran una gran calidad, un refinado diseño, una altísima imagen de marca y una exclusiva distribución, ¿qué estrategia seguiremos? Evidentemente, una estrategia que nos permita conseguir esa gran calidad, aquel refinado diseño, esa altísima imagen de marca y aquella exclusiva distribución.

Desde la perspectiva del mercado, la gran calidad, el refinado diseño, la altísima imagen de marca y la exclusiva distribución son *factores clave de éxito*, pues es lo que valora el cliente. Sin embargo, desde la perspectiva del sector, son dimensiones estratégicas, pues es lo que la empresa quiere conseguir, es cómo compite. Así, observamos que mercado y sector, clientes y empresa, demanda y oferta, son como dos conceptos enfrentados a un espejo, donde uno se refleja en el otro. Por ello, uno nos da la clave del otro: el segmento y sus factores clave nos dicen la estrategia de la empresa. Los factores clave de éxito nos llevan a las dimensiones estratégicas.

Podemos dar este mismo paso del mercado al sector con otro de los ejemplos que hemos mencionado. Pensemos en el segmento formado por clientes que valoran simplemente el precio como factor clave de éxito, segmento que, en tiempos de crisis, crece de forma importante. En este caso, este factor en el mercado (precio bajo) nos dice que las dimensiones estratégicas de la empresa deben ser mayoritariamente de costos, pues su estrategia estará enfocada a conseguir un producto accesible.

Lógicamente, esta estrategia deberá cumplir ciertos estándares mínimos exigidos por el segmento (lo que se denomina *factores mínimos de éxito*). En efecto, a nadie le agrada que, por muy económico que sea un pasaje de avión, la aerolínea no garantice la seguridad del vuelo. Pero, satisfaciendo esos mínimos, la estrategia tratará de conseguir los mayores ahorros posibles.

Por ello, las líneas aéreas de bajo costo eliminan los gastos innecesarios y los “extras” que caracterizan (aunque cada vez menos) a las compañías tradicionales. Por ejemplo, las *low cost* usan Internet para las reservas (en lugar de agencias de viaje) para reducir los costos de distribución, maximizan el uso de activos (sus aviones están volando el máximo de tiempo posible), operan en aeropuertos más económicos y menos colapsados, y no incluyen comida a bordo. Todas estas dimensiones estratégicas son formas de competir que reducen el costo para la aerolínea, pues tienen claro que se dirigen a consumidores que exigen bajos precios como factor clave.

Al pensar en las dimensiones estratégicas de la empresa, debemos tener en cuenta que no sólo debemos ser mejores que nuestros competidores. También debemos saber comunicarlo. ¿Por qué valen tanto las marcas de Coca-Cola, McDonald’s, Apple o Nike? Es cierto que sus productos son buenos y que satisfacen bien las necesidades a las que se dirigen. Pero mucho más valiosa es la percepción que han conseguido que todos tengamos de ellos. Así, una dimensión estratégica casi siempre clave es la marca, su imagen y su conocimiento.

### **4.3) Actividades clave**

El tercer eslabón del interior del núcleo estratégico son las *actividades clave* de la empresa. Una compañía se juega su estrategia en unas pocas de las actividades que realiza, nunca en todas. Este es un aspecto esencial del juego competitivo. Una organización no puede ser la mejor de su sector en todo lo que hace (esto es lógico, pues nadie es perfecto). Por tanto, una compañía puede permitirse no ser la mejor en algunas áreas. Sin embargo, no puede consentir no ser la mejor en las actividades que son esenciales para su estrategia. Eso es, precisamente, lo que nos da la clave para saber qué actividades son fundamentales: son aquellas que resultan vitales para que la empresa consiga

realizar su estrategia.

Vemos que, como siempre, es el concepto anterior del núcleo estratégico el que nos ofrece la pista para conocer lo esencial del nuevo. Es la estrategia de la empresa la que nos indica qué actividades son clave. Son las dimensiones estratégicas las que nos señalan las áreas esenciales de la organización.

Siguiendo con el ejemplo de Louis Vuitton, Hermes o Gucci, si estas firmas tenían como dimensiones estratégicas una altísima calidad, diseño e imagen de marca así como una distribución exclusiva; ¿qué áreas de la compañía serán claves? Desde luego, aquellas que sean responsables de realizar esa muy alta calidad, diseño, imagen de marca y distribución.

Por lo tanto, podemos afirmar que los departamentos de diseño y marketing serán clave en estos casos. De ellos depende que estas empresas consigan las dimensiones estratégicas esenciales. Si el departamento de diseño no es mejor que el de sus competidores, la firma no desarrollará productos de mayor calidad y diseño. Si la función de marketing es inferior, su imagen y conocimiento de marca se deteriorarán relativamente. En otras palabras, estas compañías no pueden fallar en esas áreas. Su estrategia depende de ellas.

En cambio, Louis Vuitton, Hermes o Gucci sí pueden permitirse no ser los mejores de su sector en otras actividades. Por ejemplo, pueden no ser los mejores fabricando. Y, como ésta no es un área clave, incluso pueden pensar en tercerizarla. Lógicamente, para esto elegirán a una empresa para la cual esa área sí que sea clave, una organización que la realice muy bien.

Es por ello que muchas empresas de gran reputación de los más diversos sectores (moda, deporte, automotriz, farmacia, bebidas, etc.) externalizan su producción. De esta forma, no sólo obtienen una mejor realización, sino que ahorran recursos que luego podrán invertir en mejorar su desempeño en actividades que sí resultan claves.

Por lo tanto, éste es otro concepto estratégico esencial que siempre debe seguirse. Es en las actividades clave donde se debe concentrar la máxima atención del equipo directivo. En ellas es donde se juega la estrategia y donde se dirime el conseguir (o no) la ventaja competitiva.<sup>13</sup>

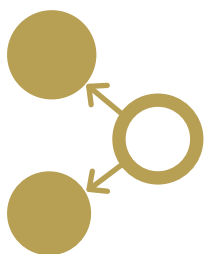
#### 4.4) Las capacidades clave

Ahora bien, ¿cómo conseguiremos que las actividades clave se realicen mejor que las de los competidores? La respuesta es clara: teniendo en ellas mejores capacidades. Es decir, poseyendo mejores personas (el talento suele ser el aspecto estratégico más clave), mejor tecnología o know how, superiores infraestructuras o activos (instalaciones, maquinaria, etc.), mejores intangibles (imagen o conocimiento de marca, cuotas de mercado, etc.) y una superior capacidad financiera.

Las capacidades en las actividades clave son esenciales porque nos otorgan o nos niegan la posibilidad de ser mejores que los competidores en esas áreas. Aquí es importante destacar que normalmente serán los *recursos intangibles* (talento, know how, prestigio) los que marcarán la diferencia. Habitualmente tendrán más importancia que los *recursos tangibles* (activos fijos, infraestructura, capacidad financiera).

Como hemos señalado, la ventaja competitiva debe ser sostenible. Es decir, debe mantenerse en el tiempo. Para esto, es necesario que no sea fácilmente imitable. Y los activos intangibles tienen el beneficio de ser difíciles de imitar. Por ello, la marca (su imagen y conocimiento) es una de las más potentes ventajas competitivas para muchas empresas.

En este punto, podemos recordar algo que hemos destacado en un apartado anterior: la importancia del talento en tiempos de crisis. En épocas difíciles, el talento es un recurso más fácil de encontrar y más barato de adquirir (por el aumento del desempleo). Así, la posibilidad de reclutarlo es una de las mayores oportunidades que se le presentan a una



#### Externalizar las actividades

Las empresas suelen externalizar actividades secundarias para concentrarse en aquellas que resultan claves para su estrategia.

13 Para más información, ver el capítulo 10, *Exportando servicios tecnológicos*, del tomo 8, *Tecnología y Operaciones*.

empresa en medio de una crisis.<sup>14</sup>

De esta forma, hemos completado el conjunto de los cuatro conceptos que forman la parte interna del núcleo estratégico. Estos conceptos, como piezas en un rompecabezas, van encajando unos con otros y nos van presentando cada uno al siguiente.

Lo hemos visto con la siguiente secuencia: Segmentos de mercado - Dimensiones estratégicas - Actividades clave - Capacidades clave. Así, hemos avanzado desde el mercado hacia las capacidades, pasando por la estrategia y las actividades.

Lógicamente, si una empresa se dirige a diferentes segmentos, esta sucesión se repite paralelamente tantas veces como segmentos quiera satisfacer. Como es lógico, cada segmento tendrá distintos factores clave. Éstos se traducirán en diferentes dimensiones estratégicas. Éstas, a su vez, nos llevarán a diversas actividades clave. Y éstas, por último, a distintas capacidades. No obstante, siempre todo empieza por el mercado, es decir, por los segmentos a los que la empresa decide dirigirse.

## 5) LA ESTRATEGIA DESDE LAS CAPACIDADES. LA VISIÓN INVERSA DEL NÚCLEO ESTRATÉGICO.

Hasta este punto, hemos presentado el concepto del núcleo estratégico y la lógica de su funcionamiento, que va desde el mercado hacia las capacidades clave de la organización. En este momento, es interesante recordar que existe una visión de la estrategia absolutamente contraria: la perspectiva de la estrategia desde los recursos y las capacidades (*resource-based view strategy*), desarrollada por autores como Wernerfelt<sup>15</sup>, Quinn<sup>16</sup>, Grant<sup>17</sup>, Hamel y Prahalad<sup>18</sup>.

Esta corriente propone ver a la empresa, sobre todo, como un conjunto de capacidades esenciales y enfatiza que lo clave de la estrategia son los recursos. Es decir, dada la turbulencia del entorno, las capacidades de la empresa proporcionan una base mucho más estable que el mercado para definir la estrategia. Y esto parece particularmente válido en tiempos de crisis, cuando los hábitos de los consumidores cambian velozmente.

Como ejemplo de esta perspectiva podemos recordar el análisis de Hamel y Prahalad del caso de Honda. Desde su fundación en 1948 hasta hoy, esta compañía japonesa ha basado su estrategia en su capacidad de desarrollar y producir motores. Esto le ha permitido fabricar desde motocicletas hasta automóviles, pasando por una amplia gama de productos a motor (cortadoras de pasto, biotrituradoras, motores marinos, generadores, bombas, quitanieves, etc.).

Ahora bien, ¿cómo afecta esta visión alternativa al modelo del núcleo estratégico?

Si pensamos al núcleo estratégico desde el enfoque de los recursos y las capacidades, notaremos que el marco y los cuatro conceptos estratégicos clave siguen siendo válidos. Siguen sintetizando lo fundamental de la estrategia y sus cuatro etapas siguen estando interrelacionadas. Lo que varía, sin embargo, es la dirección estratégica que siguen sus cuatro conceptos internos.

En efecto, desde esta visión, el orden en que se piensan las cuatro etapas internas del núcleo es el contrario. En este caso, todo empieza por las capacidades, que era donde finalizaba el núcleo estratégico cuando teníamos la visión desde el mercado.

Como puede observarse en la Figura 4, si seguimos esta perspectiva, nuestras capacidades nos dirán lo esencial sobre nuestras actividades. Nuestras capacidades particulares nos permitirán desarrollar ciertas actividades (no todas) mejor que la competencia. Entonces, en base a las actividades que realizamos mejor que la competencia, podremos elegir qué tipo de estrategia (qué dimensiones estratégicas) podemos tener como venta-



### Sostenible en el tiempo

*La ventaja competitiva de una empresa debe ser sostenible, es decir, debe mantenerse en el tiempo. Para esto, es necesario que no sea fácilmente imitable.*

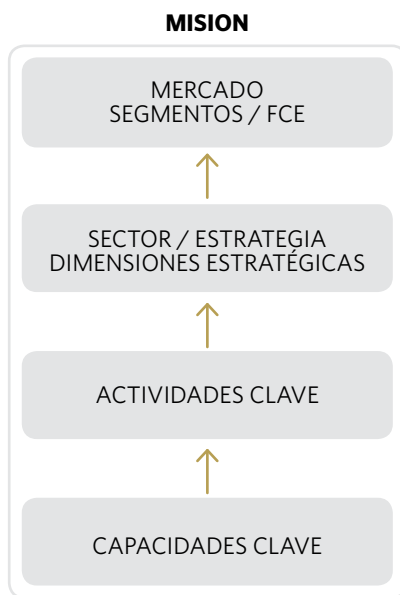
14 El mismo razonamiento se puede aplicar a otros intangibles claves como el know how o el prestigio que se asocia a determinadas marcas. Esa es una visión positiva de la crisis desde los recursos y las capacidades.

15 Wernerfelt, Birger (1984). *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal. Wernerfelt, Birger (1995). *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. Strategic Management Journal.

16 Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*. Free Press, Nueva York.

17 Grant, R.M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review.

18 Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review.



Fuente: X. Gimbert

ja competitiva. Finalmente, estas dimensiones estratégicas que nuestra empresa realiza mejor que el resto nos mostrarán los segmentos del mercado que podemos satisfacer.

De esta forma, una compañía puede entender que si no cuenta con recursos suficientes (personas, know how, activos, intangibles, dinero) para realizar muy bien una actividad, ésta no se realizará mejor que la competencia. Entonces, no obtendrá superiores dimensiones estratégicas y no será capaz de satisfacer mejor a los clientes. Así, la perspectiva de las capacidades le permite a una empresa ver claramente si será capaz (o no) de realizar una estrategia mejor que los competidores.

Retomemos, para ilustrar, nuestro ejemplo de Louis Vuitton, Hermes o Gucci. ¿Qué ocurriría si otra empresa del sector quisiera imitar la estrategia de estas firmas de lujo? Pronto descubriría que no posee ni el personal, ni el conocimiento, ni el prestigio, ni los recursos financieros de estas compañías. Vería, entonces, que está por debajo de ellas en cuanto a capacidades. Por ello, le sería evidente que no podría realizar las actividades clave de diseño y marketing a su mismo nivel. Esto la llevaría a deducir que no sería capaz de conseguir las dimensiones estratégicas básicas. Es decir, no podría tener el mismo nivel de calidad, diseño, marca y distribución. Con ello, concluiría que no podría satisfacer mejor a los segmentos de consumidores que aprecian todos esos factores clave.

En consecuencia, y como ya se ha avanzado, la perspectiva de las capacidades del núcleo estratégico deja absolutamente claro a la empresa si será capaz de realizar una estrategia mejor que los competidores. Si la conclusión es negativa, lo mejor que puede hacer una compañía es buscar otra estrategia. Es evidente que, al tener menores capacidades, realizaría la estrategia peor que sus competidores y el proyecto terminaría en un fracaso.

¿Significa esto que dicha empresa debería olvidarse de esa posibilidad? ¿Necesariamente deberá conformarse con realizar la estrategia que sus capacidades le permiten? La estrategia es algo dinámico, que cambia a cada segundo (y mucho más en tiempos de crisis). Entonces, tal vez sea cierto que hoy nuestra organización sea incapaz de atacar a Louis Vuitton, Hermes o Gucci. No obstante, como se ha presentado en otra parte de esta colección, existe algo que se conoce como visión de la empresa. Tal vez hoy no tengamos la posibilidad de realizar esa estrategia, pero podemos tener la visión de hacerlo.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, del tomo 6, *Estrategia*.

Y, si tenemos esa visión y trabajamos para adquirir las capacidades de las que hoy carecemos, en un futuro tal vez podamos obtener un resultado positivo en la cadena inversa: Capacidades clave - Actividades clave - Dimensiones estratégicas - Segmento de mercado.

## 6) LA REALIDAD: FUSIÓN DE LAS DOS LÓGICAS DEL NÚCLEO ESTRATÉGICO

En los apartados anteriores, hemos descrito el núcleo estratégico siguiendo dos sentidos contrapuestos. El primero, basado en la visión de la estrategia donde prima el mercado. El segundo, fundamentado en la perspectiva de la estrategia donde priman las capacidades.

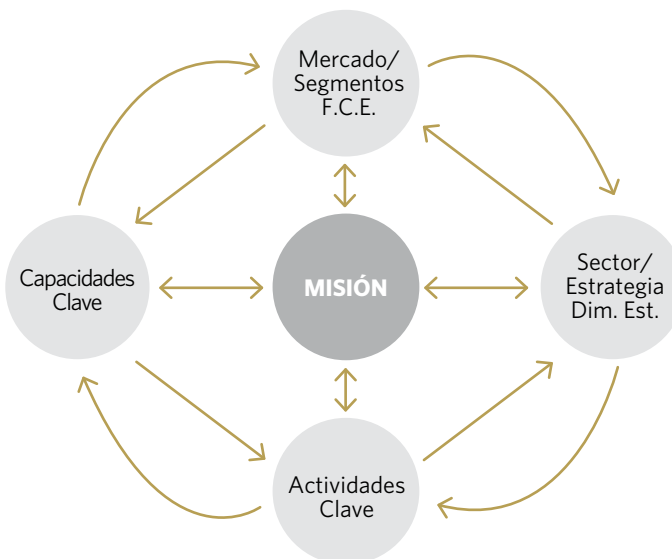
Ahora bien, si reflexionamos sobre estas dos visiones opuestas, podremos ir un poco más allá. Podemos intuir que la visión del mercado es, principalmente, un enfoque de análisis, de reflexión, de ver posibilidades estratégicas (por eso empezamos con un menú de posibilidades en el mercado). Por el contrario, la visión de las capacidades es una perspectiva de decisión, de afrontar la cruda realidad de ser lo que somos, de tener lo que tenemos y de ver realmente lo que podemos hacer respecto de todas las posibilidades detectadas en el análisis.

Las dos direcciones del núcleo estratégico, aunque van en sentido opuesto, son igual de racionales. Como ya hemos mencionado, cada sentido tiene más lógica en un momento estratégico, según si analizamos o decidimos, si pensamos o resolvemos. Sin embargo, la realidad empresarial no es capaz de separar etapas con tan elevada precisión (y mucho menos en tiempos de crisis). La teoría del proceso de formulación seguido del de implementación da paso a una realidad que los mezcla.

La turbulencia del entorno en que nos movemos en tiempos de crisis nos obliga a una constante dinámica de reflexión y acción, donde estas dos direcciones interactúan constantemente, tal como la representa la Figura 5. Esta figura del núcleo estratégico es la más adaptada a tiempos de crisis, pues refleja los cinco componentes del modelo sin ningún orden (aunque manteniendo su absoluta interrelación).

El único orden que denota esta nueva figura del núcleo estratégico es el predominio de la misión como eje central. Esto es lógico pues, como se ha explicado, la misión define el negocio y un cambio en la misma tiene, como consecuencia, cambios en cada uno de los demás conceptos del núcleo estratégico. Justamente por esta razón, la misión es el marco del núcleo estratégico. Por ello, tiene en esta nueva figura una posición central. Los demás conceptos orbitan alrededor de ella.

**EL NÚCLEO ESTRATÉGICO REFLEJANDO LA FUSIÓN DE SUS DOS LÓGICAS.** FIG. 5.



Fuente: X. Gimbert

La realidad es demasiado compleja para seguir reglas y etapas claramente separadas. Así, en la gestión real de las organizaciones, existe una búsqueda de equilibrio constante entre ambas direcciones, entre la reflexión y la decisión, entre la perspectiva del mercado y la de las capacidades.

Esta misma realidad es la que ha borrado la antaño clara y nítida separación entre formulación y ejecución de la estrategia. Si hoy en día las compañías están en un constante y fusionado proceso de formulación e implementación, es natural que estas dos direcciones del núcleo estratégico se entremezclen. Entre otras cosas, porque el entorno es tan cambiante que lo que podríamos denominar *el círculo de la gestión estratégica* no se cierra jamás, al producirse una constante retroalimentación entre la formulación y la implementación.

Por ello, la Figura 5 del núcleo estratégico es la que mejor expresa las claves de la gestión estratégica en tiempos de crisis. La figura expone los conceptos clave y sus interrelaciones, pero dando a entender que ambas direcciones son lógicas. Cualquiera de ellas puede ser la más adecuada en un momento dado. Pero, sobre todo, destaca la importancia de tener presente el estado de estos conceptos en cada momento, pues la situación de cualquiera de ellos puede cambiar cuando menos se espera.

## 7) ALGUNAS PAUTAS ESTRATÉGICAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

En el tomo *Estrategia* de esta colección<sup>20</sup> se presentaron dos formas opuestas de pensar y decidir la estrategia: la planificada y la emergente (estos son los dos caminos más extremos, pues existen vías intermedias).

En el caso de la estrategia planificada, se decidía la estrategia mediante un proceso racional, formalizado y sistemático. Se analizaba etapa tras etapa, se evaluaban posteriormente diversas alternativas y, finalmente, se decidía. Todo esto se realizaba durante un período de tiempo relativamente prolongado.

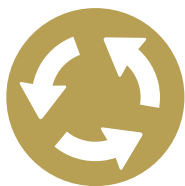
En la segunda vía, por el contrario, la estrategia emergía a través de un proceso más incremental, acumulativo e intuitivo de pensar y decidir. Este tipo de proceso era casi instantáneo, pues la estrategia surgía como respuesta a rápidos e inesperados cambios del entorno.

Lógicamente, en épocas de crisis no nos servirá un proceso muy planificado de decisión. No hay tiempo. Los cambios en el entorno (economía, mercado, sector) son tan rápidos e impredecibles que no podemos permitirnos pensar durante mucho tiempo. En medio de una crisis, pues, el proceso de decisión estratégica tenderá a ser emergente. Tendremos que adaptarnos a una realidad muy cambiante e imprevisible en tiempo real, casi al instante.

Y, aunque pudiera parecer lo contrario, eso realza aún más la necesidad de los modelos como el núcleo estratégico. Conocer y comprender los conceptos estratégicos clave que afectan a la compañía y sus interrelaciones es la mejor forma de potenciar una reflexión instantánea y una rápida decisión ante la volatilidad del entorno. En el caso de las estrategias emergentes, estos modelos sirven como esquemas mentales, más que como guías detalladas. Es decir, debemos utilizarlos como soporte de conocimiento en este proceso casi instantáneo de reflexión y decisión. Gracias a ellos, sabemos qué conceptos son clave y cuáles son las interrelaciones. Así, podremos interpretar más rápidamente lo que el inesperado cambio del entorno significa para nuestro negocio y decidiremos más ágilmente. En otras palabras, el modelo mental nos ayuda a ver a través de la gran complejidad del entorno, identificando rápidamente las variables clave y lo esencial sobre lo que debemos decidir.

En consecuencia, en tiempos de crisis, la alta dirección no puede buscar la salvación en los procesos muy planificados de formulación estratégica. Sin embargo, debe estar segura de que los directivos de la compañía conocen los modelos de planificación y se han ejercitado en este tipo de pensamiento.

De hecho, en situaciones competitivas delicadas, no siempre son los altos directivos



### **Retroalimentación**

*En un entorno volátil, el ciclo de gestión estratégica no se cierra jamás, sino que se produce una constante retroalimentación entre la formulación y la implementación.*

<sup>20</sup> Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, del tomo 6, *Estrategia*.

quienes encuentran las soluciones estratégicas de futuro. En ocasiones, las ideas brillantes y las respuestas al caos pueden venir de personas de niveles no tan altos. Pueden venir, por ejemplo, de personas que conocen muy bien el mercado, a los clientes, y respiran el día a día de sus cambios de necesidades y de tendencias.

En resumen, el CEO es el responsable último de la estrategia y, desde luego, debe involucrarse al máximo en el liderazgo del proceso estratégico. Pero, en situaciones críticas, es bueno abrir el abanico de la reflexión y recibir propuestas del mayor número posible de trabajadores. Se debe motivar a la organización sobre la importancia de sus aportes. Incluso, se pueden crear grupos de reflexión por áreas o departamentos para que colaboren en el proceso. Es bueno ser humilde y flexible, y escuchar realmente cualquier propuesta estratégica de donde sea que venga.

En tiempos de crisis, se debe aún más ser consciente del valor de las personas. Al fin y al cabo, son ellas las que marcarán el futuro de la empresa. Las personas son las que analizan y deciden la estrategia. Un equipo directivo unido, cohesionando a toda la organización, haciendo fluir la información y el conocimiento por todas las capas y áreas de la compañía, aprendiendo todos de todos, trabajando con pasión y contagiando esas cualidades a cada uno de los colaboradores, es prácticamente imbatible.

La innovación debe estar en la cultura, en los valores de la empresa y en la conciencia de cada empleado. Cada vez más, la ventaja competitiva depende de la creatividad. Para que la innovación realmente esté en la cultura de la empresa se debe crear un clima que permita el error y el aprendizaje que éste nos deja. No se crea una ventaja competitiva con la primera idea, sino después de muchas.

En tiempo de crisis, todo lo importante escasea, incluido el tiempo. Pero sería un error apuntalar el hoy sin pensar en el mañana. Hay que dedicar tiempo a pensar estratégicamente, a aplicar lo que hemos descrito en este capítulo. No debe importarnos que esto consuma parte de ese escasísimo bien. Es aquello de comer pescado hoy o aprender a pescar. La respuesta es clara.

## **8) CONCLUSIONES**

Hemos comenzado este capítulo remarcando que, en tiempos de crisis, la turbulencia del entorno empresarial se magnifica. Los siempre rápidos e impredecibles cambios de muchas de sus variables se aceleran. Y además, durante la crisis, estos cambios suelen ir hacia peor, a medida que se deterioran la economía, el sector y el mercado.

Estas condiciones, como hemos observado, imponen una dificultad adicional. En tiempos turbulentos, necesitamos reflexionar sobre nuestra estrategia a diario, ya que en cualquier momento podría ocurrir un cambio drástico que exija una respuesta inmediata.

Así, a lo largo del capítulo hemos presentado el modelo del núcleo estratégico, que sintetiza la complejidad estratégica en un marco y cuatro etapas interrelacionadas. Esta herramienta pretende resumir lo fundamental de la estrategia de la empresa en un sencillo marco de análisis que pueda ser seguido día a día (incluso, segundo a segundo).

En definitiva, lo que está claro es que la crisis ha colocado a la estrategia al tope de la lista de prioridades. Además de tomar las medidas para asegurar la subsistencia en el corto plazo, los equipos de alta dirección deben replantearse lo que hacen, pensando en sus efectos de mediano y largo plazo. Es evidente que los violentos cambios en el ambiente de negocios producidos durante esta crisis tendrán efectos permanentes sobre variables clave de la economía, del sector y del mercado.

Y si no nos hemos detenido unos instantes para aclarar las cosas en medio de la tormenta, es probable que acabemos encontrándonos en un escenario donde hayamos perdido nuestras ventajas competitivas. Si esto ocurre, de poco nos servirá haber tomado impecables medidas financieras para equilibrar los números en el corto plazo. En última instancia, sólo habremos sabido retrasar la muerte de nuestra organización.

En resumen, dificultad no implica imposibilidad ni mucho menos. La gestión estratégica es cambio, tiene el inmenso y maravilloso poder de transformar, de innovar, de crear. Al inicio de los años 90, Richard Branson, creador y dueño del conglomerado de empresas

Virgin, declaraba: "La gente cree que los políticos pueden cambiar el mundo, pero no es cierto. Los únicos que tenemos verdadero poder somos los empresarios". Esta es la fuerza de la gestión estratégica.



#### Más información

## BIBLIOGRAFÍA

**Arthur D. Little (abril 2009).** *Beyond the downturn: Waking up in a new world.*

**KPMG's Global Tax Practice (junio 2009).** *Never catch a falling knife.*

**Mangelsdorf, Martha E. & Christensen, Clayton (julio 2009).** *Son buenos tiempos para la innovación disruptiva.* Harvard Deusto Business Review.

**Rumelt, Richard P. (marzo-abril 2009).** *Strategy in a "structural break".* The McKinsey Quarterly.

**Govindarajan, Vijay (2009).** *"Preparing for the Recovery".* The Wall Street Journal, 22/06/2009.

**Abbell, Derek F. (1980).** *Defining the business: the starting point of strategic planning.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

**Wernerfelt, Birger (1984).** *A Resource-based View of the Firm.* Strategic Management Journal.

**Wernerfelt, Birger (1995).** *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After.* Strategic Management Journal.

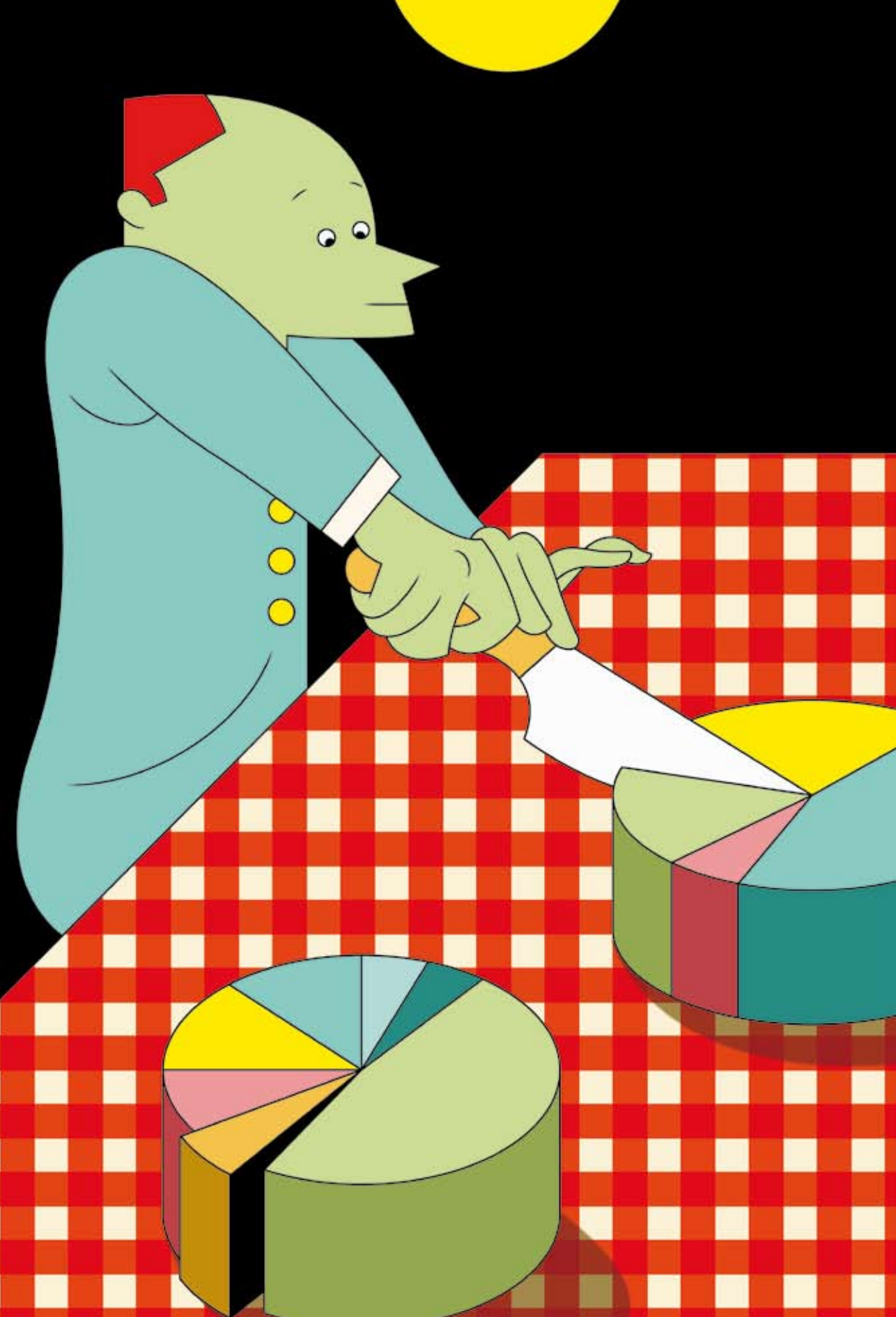
**Quinn, J. B. (1992).** *Intelligent Enterprise.* Free Press, Nueva York.

**Grant, R.M. (1991).** *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.* California Management Review.

**Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1990).** *The core competence of the corporation.* Harvard Business Review.

**Gimbert, Xavier (septiembre 2009).** *El Núcleo Estratégico.* Harvard Deusto Business Review.





# Marketing en tiempos de crisis

Miguel Pereira

**Cuando llega la crisis, muchas empresas ponen a "hibernar" a su función de marketing. Así, reducen al mínimo los gastos y esperan a que pase el temporal. Otras, por el contrario, se mantienen alertas a los cambios del mercado y desarrollan propuestas acordes a los tiempos que corren. En este capítulo, algunas pautas de marketing para "surfear" la crisis desde la cresta de la ola.**

**Miguel A. Pereira** es Magíster en Dirección de Empresas (Universidad Católica de Córdoba), Master en Dirección y Administración de Empresas (ESADE) y Doctor en Administración de Negocios (Universidad del Pacífico, California, Estados Unidos). Es profesor del Área de Marketing de ESADE. Es fundador y director de DUXIS S.A., consultora dedicada al asesoramiento en marketing, ventas y planificación estratégica de mercados. [mpereira@duxis.com.ar](mailto:mpereira@duxis.com.ar) - [www.duxis.com.ar](http://www.duxis.com.ar)

Es indudable que las variables sobre las que una empresa se maneja cambian drásticamente durante los tiempos de crisis. Los ingresos de las familias se resienten, los proyectos se postergan y el consumo se retrae. Los clientes, en general, se muestran apáticos frente a la oferta de las empresas. En este contexto, el marketing tiene el desafío de mantener el nivel de actividad o de reducir al mínimo el impacto de la crisis en las propias ventas. En realidad, el reto principal suele ser “sufrir menos que los competidores” el impacto.

Se configura, entonces, una gran paradoja. Las compañías reducen la publicidad, los lanzamientos de productos y demás proyectos necesarios para estimular a un consumidor retraído. Es decir, suelen optar por una estrategia de “hibernación” que reduce al mínimo cualquier movimiento generador de gastos hasta que cambien las condiciones del entorno (o, como se dice vulgarmente, “desensillar hasta que aclare”).

Si la empresa elige mostrarse también apática frente a la apatía del consumidor, estará expuesta a perdurar lo que sus reservas le permitan, resignándose a ser “rescatada” por el propio contexto al final de la recesión.

Sin embargo, nada garantiza que el escenario poscrisis le sea favorable. Si se modifican muchas variables y paradigmas, posiblemente sus productos queden obsoletos. También es posible que sus competidores no se hayan mantenido pasivos observando los acontecimientos sino que, por el contrario, hayan adoptado un plan para quedar mejor posicionados en el período de recuperación. Así, es probable que nuestra organización sólo logre sobrevivir a la recesión para sucumbir al poco tiempo de iniciada una nueva fase de crecimiento económico.

Esta situación tiene grandes probabilidades de verificarse para empresas “hibernadoras” que funcionan con un modelo mental de *mercado estático* y que suponen que las cosas volverán a ser “como antes” una vez pasado el temporal. Por el contrario, las compañías que estén atentas a los cambios de mercado y que sean proactivas en propuestas acordes tienen mayores chances no sólo de sobrevivir sino también de ingresar fortalecidas a la etapa de poscrisis. Estas son las organizaciones “surfeadoras”, que van superando la crisis desde la cresta de la ola, atentas a sus movimientos y turbulencias. Productos alternativos, precios competitivos, paquetes ingeniosamente concebidos, portafolios de marcas, comunicaciones acordes al momento y a las necesidades (no sólo funcionales y económicas, sino también psicológicas), canales alternativos, etc. A lo largo de este capítulo, presentaremos las herramientas a las que debe echar mano el profesional de marketing para surfear la crisis y conducir exitosamente a la empresa en un escenario turbulento.



### **Conocer el mercado**

*Una comprensión adecuada de los principales desafíos del marketing en tiempos de crisis debe comenzar por un conocimiento de nuestro mercado.*

## **1) CONSUMIDORES Y PRODUCTORES EN UN ENTORNO DE CRISIS**

Una comprensión adecuada de los principales desafíos del marketing en tiempos de crisis debe comenzar por un conocimiento de nuestro mercado. Debemos tener claridad sobre nuestro consumidor, sus posibles conductas y los factores que influyen en ellas. En épocas de contracción económica podremos observar, en los consumidores, ciertos comportamientos muy particulares que serán más fáciles de comprender si comenzamos el análisis de dichas conductas en contextos de bonanza y expansión económica. Si, además de esta contextualización, tomamos también en consideración el *comportamiento del productor*, interactuando con el consumidor, influyendo en él y siendo a su vez influido por éste, tendremos un marco de análisis más completo, donde podremos evaluar la *relación oferta/demanda* en sus influencias mutuas. A estos subsistemas del sistema general de la economía, podemos asignarles el nombre genérico de *núcleos transaccionales*.

### **1.1) El comportamiento del consumidor en entornos expansivos o recesivos**

A la hora de analizar el comportamiento de consumidor, es importante considerar que, si bien las situaciones de crisis impactan muy fuertemente en el consumo, la realidad es que las necesidades de las personas no desaparecen, sino que se reconfiguran: algunas se reducen y otras adquieren mayor intensidad.

Las épocas de bonanza son propicias para la concreción de sueños postergados, de

expansión social, de realizaciones personales, de proyección hacia afuera, hacia arriba y hacia el futuro. En este contexto, la escala de necesidades se encuentra fuertemente influida por la posibilidad de crecimiento y desarrollo. El paradigma es crecer, evolucionar, aprender, progresar. La corriente social es intensamente lineal, direccional y ascendente.

En situaciones de contracción económica, por el contrario, los consumidores cambian sus aspiraciones de crecer y realizarse por el deseo de mantenerse y no estar expuestos, por protegerse y sobrevivir<sup>1</sup>. En síntesis, el objetivo es sufrir el menor daño posible. El paradigma es flotar y sostenerse. La corriente social es fuertemente circular. Así, la crisis es un momento de postergación de sueños y de pasar “al freezer” los proyectos que se han venido incubando.

Si las dificultades son muy severas y prolongadas, además de la actitud de postergación, se puede observar una ausencia de generación de nuevos proyectos, como si no brotaran nuevas aspiraciones. Así, el consumidor ingresa en un cierto estado de chatura y monotonía (esto es muy importante, porque puede ser uno de los vectores de comunicación a utilizar para intentar romper la inercia negativa).

De esta forma, se produce una “implosión” de hábitos y comportamientos: consumir lo que se considera estrictamente necesario, tener actividades sociales menos costosas (probablemente en menor intensidad y frecuencia), estar más atentos al valor y al costo de los productos, orientación a consumos de pequeñas gratificaciones (consumo hedonista) como compensación a la imposibilidad de grandes adquisiciones (no poder crecer en el modelo de auto, compra de vivienda, viajes, etc.). En resumen, se verifica una reconcentración del foco de actividades a ámbitos más pequeños y reducidos.

Aun cuando alguna familia conserve su capacidad de consumo, se siente atemorizada por un contexto hostil que castiga fuertemente a sus alrededores, lo que la impulsa a adoptar actitudes mucho más prudentes. La tendencia al gasto disminuye, proporcionalmente, mucho más que la capacidad de gasto.

La necesidad de seguridad, que en un contexto de bonanza podría haber estado superada, vuelve a adquirir relevancia y se transforma en una variable que tracciona los nuevos comportamientos. Eso explica por qué, en épocas de crisis, muchos deciden desprenderse de vehículos de alta gama (o no usarlos), que en algún momento fueron un símbolo del prestigio y éxito (necesidad superior, de las denominadas *psicogénicas*), cambiando por versiones más comunes y menos visibles con el objetivo de aumentar su *nivel de seguridad* (necesidad más básica, pero que adquiere relevancia en estas circunstancias).

Ahora bien, para explicar esto más detalladamente, necesitamos analizar a la seguridad, no como una variable compacta y homogénea, sino como una composición de distintas subvariables, algunas de las cuales son:

**Seguridad física**, frente a ataques externos (robos, asaltos, secuestros, etc.).

**Seguridad en salud**, estar protegido frente a contingencias de esa naturaleza.

**Seguridad económica**, mantener el estado actual patrimonial, de empleo, de ingresos, etc.

**Seguridad social**, aceptación del comportamiento actual. Temor a la desaprobación del otro por un comportamiento de consumo “irresponsable”. El juicio social en estos tiempos no pone foco tanto en el éxito económico, sino en los valores.

Lo interesante, en este punto, es que estas subvariables entran en conflicto si pretendemos resolver plenamente cada una de ellas.

Por ejemplo, ¿qué pasaría si, frente a la inseguridad física, alguien contrata guardaespaldas, compra autos blindados y sistemas de monitoreo ultrasofisticados? Probablemente daría respuesta a su necesidad de seguridad física. Pero pondría en riesgo la de



### **Implosión de hábitos y comportamientos**

*En tiempos de crisis, el consumidor sólo compra lo estrictamente necesario, tiene actividades sociales menos costosas y está más atento al valor y al costo de los productos.*

1 El *sobrevivir* es metafórico ya que se refiere a permanecer en el estado actual de cosas: laboral, económico, social, etc.



### Segmentación

Consiste en identificar grupos de consumidores que posean, entre sí, ciertas características similares y que sean funcionales a la estrategia de marketing de la empresa.

seguridad social. En efecto, quizá sea visto como alguien insensible y egoísta. Incluso, podría levantar sospechas de estar involucrado en actividades poco claras (“mientras todos recortamos gastos, ¿cómo es posible que él haya contratado guardaespaldas?”). Así, el *factor culpa* influye en el comportamiento y las decisiones de los consumidores. Aparece, por ende, la figura del *consumidor responsable* (o la del *consumo inteligente*). Es el consumidor que, aunque no necesite reducir sus gastos por cuestiones económicas, sí siente la necesidad psicológica de hacerlo. Necesita saber y demostrar que no se mantuvo insensible frente a la crisis y que “hizo algo” para que no le alcancen sus efectos, o que fue prudente frente a un futuro incierto en cuanto a profundidad y duración. Este comportamiento es el que mejor respuesta ofrece a la reconfiguración de la escala de valores en la sociedad, y donde adquieren mayor relevancia aspectos como la austeridad, la responsabilidad, la solidaridad, el compromiso y la no ostentación.

Y esta nueva escala origina nuevos comportamientos: el cuidado del medio ambiente (no contaminando con la bolsa de basura de plástico), la utilización de envases retornables para no ensuciar, la satisfacción de las mismas necesidades con consumos más austeros o posponiendo la satisfacción de ciertos deseos.

Así, esto es lo primero que debemos comprender a la hora de repensar nuestra estrategia de marketing en tiempos de crisis. Necesitamos abordar el tema integralmente, comenzando por los clientes, por el mercado. Sólo cuando tengamos muy en claro este punto vinculado con el comportamiento del consumidor, podremos abocarnos a tomar decisiones efectivas de publicidad, comunicación, pricing y demás variables de gestión.

### 1.2) El comportamiento “por default” del productor: la hibernación

Frente a un comportamiento apático y esquivo del consumidor, la reacción más natural de una empresa consiste en reflejar dicha conducta y actuar de manera similar: posponer proyectos e inversiones, reducir gastos, eliminar erogaciones que no sean estrictamente necesarias, reacomodar la estructura, minimizar (o eliminar) la promoción y la publicidad, etc.

Evidentemente, si la disminución de la actividad genera problemas financieros inmediatos, la empresa no tiene más opción que actuar de esta manera. Al no generar nuevas propuestas para su mercado, no lo estimula convenientemente, a lo que el mercado reacciona aún con más apatía, generándose un círculo vicioso, del que sólo es posible salir por efecto de un cambio general en el entorno. Esto es lo que denominamos un *comportamiento regresivo del núcleo transaccional*.<sup>2</sup>

No obstante, esta estrategia, que podemos denominar *de hibernación*, le ha sido y le es útil a muchas organizaciones que logran atravesar la crisis buceándola, es decir, nadando por debajo de la superficie hasta que vengan mejores tiempos. El riesgo es, por supuesto, que se acabe el oxígeno durante el trayecto.

Así, en los próximos apartados presentaremos algunas acciones sustentadas conceptualmente en la idea de *surfear la crisis*. Es decir, acciones que nos permitan ir cabalgando la ola con una actitud proactiva, sin dejar de adecuar las partidas del negocio a situaciones de emergencia, pero tomando la iniciativa y conduciendo el proceso.

## 2) SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN TIEMPOS DE CRISIS

En el tomo *Marketing Total* de esta colección, se ha explicado que la segmentación consiste en identificar grupos de consumidores que posean, entre sí, ciertas características similares.<sup>3</sup> Estos agrupamientos (segmentos) deben ser funcionales a la estrategia de marketing de la empresa.

Las necesidades, los valores, los deseos, la formación y la capacidad económica, entre otras variables, son muy diferentes de una persona a otra, de un grupo a otro, de una comunidad a otra. Entonces, si el mensaje y la propuesta de valor de la empresa no toman en consideración esas diferencias, el mercado sencillamente no lo percibirá o

2 Recordemos que, por *núcleo transaccional* nos referimos al subsistema *productor-consumidor* en el que ambos interactúan y se van influyendo recíprocamente.

3 Para más información, ver el capítulo 9, *Formulando el plan de marketing*, del tomo 4, *Marketing Total*.

# Ventas en tiempos de crisis

Andrea Consolini

## **Crisis y derrumbe de ventas. ¿Qué hacer? ¿Despedir vendedores? ¿Lanzar una promoción? ¿Bajar los precios? Difíciles interrogantes a responder en un contexto de creciente ansiedad de gerentes y empleados...**

Las ventas se derrumban, los clientes postergan sus decisiones, los objetivos no se cumplen. Los directivos del área comercial se ponen manos a la obra: recortes de precios, promociones, etc. Pero las iniciativas no dan resultados. Así, en medio de una delicada situación financiera, deciden reducir la fuerza de ventas...

En tiempos de crisis, esta dinámica es muy frecuente en las áreas comerciales. La desesperación ante la caída de las ventas conduce a la implementación de medidas apresuradas e ineficaces. En este contexto, es prudente recordar algunas palabras del experto en inteligencia emocional, Claus Möller: "Cuando nuevos vientos soplan, algunos construyen refugios y se ponen a salvo... Otros construyen molinos y se hacen ricos".

Ahora bien, es evidente que las recesiones no son momentos adecuados para pomposos lanzamientos de productos, para inversiones desmedidas en campañas publicitarias ni, mucho menos, para endeudarse. Obviamente, las empresas deben acomodarse a la nueva coyuntura, bajar sus expectativas y reformular sus planes de negocios.

Sin embargo, en lugar de recurrir a la vieja receta de la reducción de los esfuerzos comerciales, una compañía puede atravesar mejor una crisis focalizándose y preparándose para el futuro.

### **Primer cambio: gestionar los core customers**

Toda compañía rentable sabe que el 80 por ciento de su facturación es generada por el 20 por ciento de sus clientes. Estos clientes, denominados **core customers**, pueden considerarse como el activo más valioso de la organización (además de su capital humano, si seguimos con Möller). Y en tiempos de crisis, se vuelve más indispensable que nunca concentrar el poder de fuego comercial en la preservación de los core customers. Para lograrlo, es posible implementar las siguientes pautas:

- Incrementar la frecuencia de las visitas del Ejecutivo de Cuenta
- Invertir más tiempo del Gerente Comercial con los clientes
- Escuchar atentamente las quejas y brindar rápidamente soluciones
- Aprender de los core customers en cada interacción para generar actividades de fidelización

- Promover nuevas ventas o upgrades específicos y exclusivos para estos clientes

Con estas sencillas medidas, los esfuerzos del equipo comercial estarán centrados en actividades de atención, retención y fidelización de un grupo de clientes que genera ingresos, referencia nuevos clientes y potencialmente genera ventas con mayor rentabilidad.

### **Segundo cambio: actitud**

Hay dos posturas posibles ante una recesión. Algunos prefieren esperar, justificarse ("esto no es mi culpa") y no hacer nada, para resguardar a la empresa de gastos adicionales. Otros, por el contrario, deciden invertir en el futuro para que, cuando termine la crisis, la compañía se encuentre en ventaja frente a la competencia.

Ahora bien, una vez concentrada la fuerza de ventas en los core customers, algunos vendedores y empleados de contacto con el cliente quedarán liberados de parte de la carga en sus actividades cotidianas.

En un contexto de baja demanda, suele ser inefectivo enviar a los vendedores a buscar nuevos negocios. Así, el movimiento tradicional en muchas empresas consiste en desprenderse de estas personas.

Otras, en lugar de despedirlas, deciden capacitarlas y asignarles tareas de inteligencia comercial para conocer mejor a la competencia. Precisamente, los tiempos de crisis son ideales para estudiar el comportamiento de los competidores: ¿Quiénes resisten? ¿Qué acciones toman? ¿Por qué?

Apremiendo de los aciertos y errores de la competencia, una compañía puede maximizar sus probabilidades de superar la tormenta con el menor costo posible.

Finalmente, es necesario recordar que, si bien las crisis son circunstanciales, siempre dejan algunas huellas. Es probable que, durante el período de reactivación, se produzcan ciertos cambios en los patrones de conducta de los clientes. Así, durante los tiempos recesivos, la compañía debería evaluar los posibles cambios permanentes en el negocio y prepararse para ellos: ¿Nuestras técnicas de ventas actuales son buenas para el escenario que podemos esperar en la recuperación? ¿Qué podríamos mejorar?

Las organizaciones que se plantean estos interrogantes en los oscuros días de la recesión, pueden ganar una importante ventaja competitiva cuando el sol vuelva a asomar sobre el horizonte.

**Andrea Consolini.** Directora de AC Consulting.

# Pautas para fijar precios en tiempos de crisis

Ariel Baños

**Las presiones para reducir precios se incrementan notoriamente durante los tiempos de crisis. ¿Cómo enfrentar este desafío sin comprometer el futuro de la empresa?**

*Derrumbe de la demanda, capacidad ociosa y mayor sensibilidad al precio por parte de los clientes. Estos factores típicos de las épocas de dificultades económicas exacerban las presiones por recortar precios.*

*Sin embargo, las empresas deben mantener la cabeza fría. La desesperación por alcanzar los objetivos de venta originalmente presupuestados conduce a la toma de decisiones apresuradas en materia de precios. Muchas compañías ofrecen rebajas generalizadas que finalmente no tienen el impacto esperado en los resultados, y adicionalmente deprimen los precios del mercado llevándolos a un nivel difícil de recomponer, aún cuando la realidad económica mejore.*

*Así, veamos tres consideraciones básicas para definir la política de precios en tiempos de crisis:*

## **No abusar de las promociones para impulsar las ventas**

*El primer paso es determinar el origen de la caída de la demanda: ¿se debe a la situación económica general o es resultado de la política comercial de algún competidor? Cuando la causa principal es la situación económica, el camino más recomendable es ajustar las expectativas y pronósticos de producción y ventas a la nueva realidad. En un contexto de baja demanda, las promociones y descuentos adicionales no se traducirán en un incremento de ventas suficiente para compensar la caída en los márgenes de rentabilidad.*

*A su vez, si no se ajustan a tiempo los presupuestos de producción, se incrementarán notoriamente los inventarios, elevándose la presión interna para reducirlos mediante acciones agresivas de precios.*

## **Pensar estrategias particulares para el segmento más sensible al precio**

*Los efectos negativos de la crisis pueden atenuarse planeando acciones de precios muy selectivas, ofreciendo descuentos que tengan el menor impacto posible sobre la rentabilidad.*

*Una vía consiste en ofrecer una promoción de precios con obstáculos. Por ejemplo, otorgar un descuento únicamente a los clientes que recorten y presenten un cupón promocional. Otro ejemplo sería lanzar una segunda línea, que apunte específicamente al segmento más sensible al precio. Estos productos, en general, sólo tienen los atributos básicos por*

*los cuales un cliente está dispuesto a pagar. Si bien su precio es menor, su inferior costo de producción permite preservar los márgenes.*

*De hecho, esta estrategia sigue teniendo sentido aun cuando la segunda línea tenga costos equivalentes a la primera. A través de esta política, la empresa puede mantener los precios y la rentabilidad en aquellos clientes que siguen fieles a la primera línea, y evita reducciones de precios que afecten la calidad percibida de los productos principales, lo cual puede tener un grave impacto en el largo plazo. La estrategia de segunda línea permite, de alguna manera, “preservar” a la primera línea durante la crisis.*

## **Utilizar la política de precios como una herramienta para fortalecer el cash flow**

*Mejorar el cash flow es un objetivo prioritario en tiempos de crisis, ya que las fuentes de financiamiento habitual se restringen y encarecen. Y la política de precios puede ser una herramienta muy útil para lograrlo.*

*La utilización de descuentos financieros incrementa los incentivos para que los clientes cancelen anticipadamente (o al menos puntualmente) todas las deudas. Así, en tiempos de crisis, se recomienda revisar la estructura de descuentos, otorgando prioridad a los descuentos financieros (por pago contado, por pago anticipado, o simplemente por pago en término).*

*Esto no implica necesariamente un cambio en el descuento total, sino simplemente reducir la proporción de descuento que premia, por ejemplo, el volumen de ventas, e incrementar aquella parte que premia la buena conducta financiera. De esta forma, cuando el cliente evalúa, en situaciones de crisis, a quién pagar con sus recursos limitados, ponderará el costo del incumplimiento con sus diferentes proveedores.*

*En definitiva, los tiempos de recesión plantean diversos desafíos a las empresas. Y, en este marco de caída de la demanda, capacidad ociosa y clientes en plan de ahorro, una política inteligente de precios es una excelente herramienta para reducir el impacto de la crisis sobre los resultados. Asimismo las acciones de precios realizadas durante este período no serán algo de lo que la empresa tenga que arrepentirse, luego que la economía retome su senda de crecimiento.*

**Ariel Baños.** Licenciado en Economía (UNR) y Master en Administración de Empresas (IDEA). Presidente y fundador de [www.fijaciondeprecios.com](http://www.fijaciondeprecios.com)

no lo considerará adecuado a sus necesidades. Es prácticamente imposible llegar a un mercado con una propuesta que pueda abarcar la totalidad del mismo sin distinción de las particularidades de los grupos.

A medida que las categorías de productos van evolucionando, los clientes van demandando nuevas prestaciones, lo que hace que los productores vayan desarrollando versiones cada vez más particularizadas de sus productos y servicios, generándose portafolios verdaderamente extensos y variados. El extremo es la *hipersegmentación* y *customización* que, como veremos más adelante, son afectadas por la crisis.

Ahora bien, la delimitación de los agrupamientos de consumidores puede realizarse aplicando cientos de criterios diferentes (edad, sexo, nivel socioeconómico, estilo de vida o varias combinaciones de ellas). Estos criterios se denominan *variables de segmentación* y su elección es una de las cuestiones más difíciles dentro de las estrategias de mercados. Pero, ¿adónde radica esta dificultad?

Si tomamos variables muy visibles, como la edad, el sexo o la ubicación geográfica, será sencillo delimitar a nuestro grupo. No obstante, esta clase de segmentación (basada en *variables duras*) es cada vez menos efectiva ya que los grupos que se crean no son verdaderamente funcionales a las posibilidades de la empresa de llegar exitosamente con una propuesta particularizada al segmento. Debemos pensar, entonces, en *variables blandas*, como el estilo de vida, la escala de valores o los comportamientos sociales. No obstante, aquí nos encontramos con que estas variables son muy difíciles (o costosas) de relevar.

Entonces, ¿cómo podemos realizar una segmentación adecuada en tiempos de dificultades económicas? Como hemos observado en el apartado anterior, en este contexto el factor *culpa* condiciona fuertemente el comportamiento de consumo. Por ejemplo, las empresas del sector del lujo necesitan morigerar el sentimiento de culpa para preservar sus ventas. Para ellas, la culpa se convierte en una variable de segmentación.

Si cruzamos esa variable con el factor *variación del ingreso*, que influye en la capacidad y comportamiento en el gasto, podemos observar el siguiente esquema:

**SEGMENTACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS.** FIG. 1



Esta figura nos ofrece un sencillo marco de análisis para tomar decisiones de posicionamiento en tiempos de crisis. Ahora, para completar el esquema, debemos establecer un marco general para el desarrollo de acciones en el mercado. Y esto se basa fundamentalmente en el tipo de clientes que mayoritariamente tenga nuestra empresa.

**Clientes esporádicos o recurrentes:** Es el caso de la mayoría de los negocios de venta de productos y servicios, como indumentaria, gastronomía, entretenimiento, hogar, libros, viajes, hotelería, ferretería, materiales de construcción, etc. En estos casos, la caída de las ventas ocurre por inacción del consumidor. Con mantener una actitud pasiva de no consumo, ya se produce la retracción en las ventas.

**Clientes permanentes con contrato de abono:** Este es el caso de la medicina prepaga, los sistemas de monitoreo domiciliario de seguridad, la telefonía fija o celular, los sistemas de TV por cable, los proveedores de Internet, los bancos, las compañías de tarjetas de crédito, los clubes y asociaciones, etc. Contrariamente al grupo anterior, para que se verifique una caída de las ventas, en estos clientes debe mediar una decisión de abandonar el servicio. Es decir, el cliente tiene que ser proactivo y actuar para que se produzca la baja.

En la siguiente figura, se perfilan con claridad las direcciones que debe tener la estrategia de la empresa en cada uno de los grupos:

**ESTRATEGIA DE MARKETING SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE.** FIG. 2



### 3) ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX

En los apartados anteriores, hemos ofrecido algunas pautas sobre el comportamiento del consumidor en tiempos de crisis y hemos establecido un marco de análisis para tomar decisiones de segmentación y posicionamiento. Ahora bien, ¿de qué forma esto se traduce en acciones de marketing concretas para épocas difíciles?

Una estrategia de marketing no puede concebirse como una serie de acciones individuales. Justamente, los resultados se consiguen a través de una adecuada combinación de todas las variables del marketing mix: producto, precio, canales y publicidad. No obstante, por motivos didácticos, las iremos analizando individualmente.

#### 3.1) El producto como estandarte principal (y su combinación con el precio)

En el esquema anterior, hemos denominado *consumidor conformista solidario* a aquel que tiene un alto sentimiento de culpa y ha visto a sus ingresos erosionarse con la crisis. Frente a este grupo, es necesario recurrir a versiones más básicas de la gama de productos o desarrollar productos con prestaciones menos sofisticadas o individualizadas, con menos accesorios, pero mucho más accesibles.

En épocas de bonanza, por ejemplo, los automóviles tienden a ir incorporando características cada vez más sofisticadas, atendiendo a demandas de prestaciones más evolucionadas. En momentos de crisis, sin embargo, necesitan contar con versiones más básicas, más accesibles y menos ostentosas.

Este camino se denomina *contrasegmentación*. La empresa tiene que analizar qué versiones de su portafolio han ido siendo originadas sucesivamente en la hipersegmenta-

ción y customización que son propias de etapas de expansión de la economía, y recoger un poco el hilo del barrilete para reconcentrar su oferta.

### 3.1.1) El envase y el tamaño de las presentaciones

El packaging también puede jugar un papel importante. En épocas difíciles, el mercado está en condiciones de aceptar presentaciones más austeras y económicas.<sup>4</sup> Para esta clase de consumidores, la reducción del tamaño de las presentaciones es una forma de contribuir a un consumo más controlado.

**Presentaciones “a granel”:** Es posible explorar presentaciones más grandes del tipo “a granel”, donde puede haber ahorros en packaging para familias que necesitan una cantidad mayor del producto. Por ejemplo, en el caso del papel higiénico, es correcto vender una bolsa de seis unidades. Pero no es necesario que cada rollo tenga un envoltorio individual. Esto mismo es válido para una diversidad de otros productos, como el jabón, el té, etc.

**Paquetes:** Una buena opción es el armado de paquetes (o “combos”) con productos que puedan satisfacer a un grupo específico de consumidores (familia, grupo de amigos, etc.). Por ejemplo, un paquete con una pizza grande y gaseosas grandes a un precio inferior a cada producto vendido por separado.

### 3.1.2) Las segundas marcas, en acción

Rebajar los precios de los productos suele ser una de las primeras reacciones ante la crisis. Sin embargo, esto no siempre es aconsejable porque puede dañar a una marca y desperdiciar el capital simbólico que una empresa ha venido construyendo por años. Así, en ocasiones, es útil recurrir a segundas marcas que sean capaces de atender el consumo sin poner en riesgo a la principal.

Contrariamente a lo que suele ocurrir en situaciones de expansión, cuando los componentes simbólicos de muchos productos y servicios adquieren mayor importancia, ahora surge una revalorización de los aspectos funcionales y de economía, priorizándose en la decisión de compra las cuestiones de practicidad y control del gasto.

### 3.1.3) El portafolio de productos

Las dificultades económicas ofrecen un buen momento para “podar” el portafolio de productos, una acción que habitualmente se va postergando porque “algunos clientes lo siguen pidiendo”. Justamente, la crisis habilita a la empresa a reducir su oferta sin sufrir el castigo del mercado, que se ha vuelto menos exigente y más predisposto a comprender que no encontrará exactamente el producto que venía utilizando hasta ese momento. La mayor “comprensión” de los consumidores se explica por la caída en su poder adquisitivo y por el hecho de contar con opciones más económicas que antes no existían.

Si la compañía se reconcentra en los productos de mayor rotación (y de ellos, los más rentables), descartando la mayoría de las demás opciones, probablemente el volumen absoluto de dichas versiones no disminuya (y hasta es probable que se incremente un poco, aunque el volumen global de unidades de la empresa sufra reducciones).

Si combinamos versiones más básicas, presentaciones en tamaños menores, ahorro en packaging, racionalización de la gama y sumamos algún otro tipo de ahorro, es muy posible llegar al mercado con precios fuertemente competitivos para seguir captando las preferencias de los consumidores.

### 3.1.4) Ofrecer un premium invisible

En el esquema anterior, observábamos las características de lo que hemos denominado el *consumidor responsable*. Este es un segmento que no ha visto decaer su poder de com-



#### **Combos de productos**

*En épocas de crisis una buena opción es el armado de paquetes o combos con productos que puedan satisfacer a un grupo específico de consumidores.*

<sup>4</sup> Aunque siempre debe respetarse el concepto de “austeridad con buen gusto”. Es decir, la austeridad como muestra de creatividad y no como una exhibición de pobreza que ningún cliente está de humor para ver.

pra pero que, en un contexto de crisis, siente culpa por la ostentación.

En estos casos, es posible ofrecer un *premium invisible*: un producto o una prestación ultrasofisticada para un segmento muy reducido, a un valor muy alto que el consumidor está dispuesto a pagar, pero que no desea que se publicite o que se sepa que lo tiene o lo está utilizando.

En este caso, el consumidor sólo valora el componente funcional del producto/servicio, descartando los beneficios simbólico-sociales que le podría aportar. Recordemos que, en muchos casos, a las prestaciones funcionales de un producto (por ejemplo, celulares, notebooks y automóviles) se les suman las valoraciones simbólicas de prestigio que el usuario les asigna y que muchas veces son el principal atributo de decisión.

Entonces, podríamos ofrecer algún tipo de notebook que sea, en apariencia, una más del montón, pero que tenga ciertas sofisticadas prestaciones de seguridad, como dispositivos con GPS para rastreo. O un automóvil en apariencia sencillo, pero con los últimos avances tecnológicos.

Estas características suelen ser muy valoradas por algún microsegmento que pueda y esté dispuesto a pagar por ellas y donde lo que importa es el aspecto funcional más que el simbólico.

### 3.1.5) Gestionando a los clientes abonados: retención y fidelización

En los grupos de consumidores abonados, deben extremarse los esfuerzos en implementar acciones de retención. Aquí es importante realizar el análisis de los *grupos de riesgo* tan característico de una gestión de marketing relacional y que consiste en observar e identificar a los clientes más propensos a abandonar la relación.

Por ejemplo, aquellos que han presentado quejas por el trato o las prestaciones en los últimos tiempos, los que han tenido dificultades y atrasos en el pago, o quienes están desde hace muchos años prácticamente sin usar el servicio (esto es frecuente en los seguros) y pueden percibir que están erogando en un rubro que no usan, por lo que comienzan a verlo como superfluo.

Aquí la consigna es evitar (o, al menos, minimizar) tanto la *fuga externa* (el cliente quiere abandonar la relación), como la *fuga interna* (el cliente quiere ir a versiones más económicas).

**Fuga externa:** Cuando un cliente quiere suspender el servicio o desafiarse, podemos ofrecerle un plan más económico que ya exista o que se pueda aprobar para estas circunstancias. En el caso de un servicio de emergencias, por ejemplo, se podría pensar en una cuota más baja pero no dar el servicio de médico a domicilio.

**Fuga interna:** Cuando el cliente solicita reducir las prestaciones a cambio de pagar menos, nos está diciendo que la versión básica es tan importante que ni siquiera en una situación de crisis quiere dejar de tenerla. En estos casos, tenemos que pensar en la situación de poscrisis. Es decir, ¿qué ocurrirá cuando finalice el actual contexto y se conforme el nuevo escenario?

Muchos clientes tienen un *comportamiento elástico* (cambian la forma de actuar cuando sienten una presión, pero vuelven a la situación original cuando la presión cesa). Otros, en cambio, tienen una *actitud plástica* (adoptan una nueva forma de consumo por efecto de la presión del contexto, pero no recuperan su estado original cuando la presión cesa).

Entonces, si un cliente se pasa a versiones más básicas de nuestras prestaciones, corremos el riesgo de que, al finalizar la crisis, no vuelva a la prestación superior en que se encontraba (comportamiento plástico).

Frente a esa situación, lo aconsejable es ofrecer una bonificación temporaria, garantizando la prestación actual al precio de la versión menor o a algún valor intermedio entre ambas, pero que automáticamente, cumplido el período prometido, vuelva a los valores estándar (reemplazar lo plástico por lo elástico). En todo caso, este período puede ir renovándose sucesivamente hasta que la situación cambie.

### 3.1.6) El producto en una situación poscrisis

Hasta este punto, hemos presentado una serie de medidas para adaptar la estrategia de

producto a una situación de crisis. Así, hemos observado que algunas de estas pautas implican decisiones que afectarán a la empresa en el largo plazo. No es una decisión menor, por ejemplo, eliminar productos del portafolio. Entonces, ¿tiene sentido encarar estos cambios si creemos que la crisis será sólo transitoria?

En este punto, debemos considerar que la introducción de estos cambios no sólo tiene efectos en el corto plazo, mientras duren las dificultades. Incluso si la crisis es breve, la conformación de un nuevo portafolio de productos nos permitirá captar segmentos a los que antes no llegábamos. Así, nuestra cartera se habrá enriquecido con la situación. Y, en todo caso, si el mercado lo demanda, siempre es posible relanzar las versiones de productos que se habían congelado y tendremos la ventaja de haber eliminado definitivamente aquellas que no hayan pasado la prueba. Entonces, es probable que la nueva cartera de productos y de marcas sea mucho más competitiva que aquella que teníamos al inicio de la crisis.<sup>5</sup>

### 3.2) El precio

En el apartado anterior, hemos observado que las decisiones de redefinición de productos van acompañadas de cambios en los precios. No obstante, en tiempos de crisis, hay consideraciones muy propias de esta última variable.

**Los precios de los insumos:** Nuestra empresa, además de vender a los consumidores, es, a su vez, cliente. En tal carácter, deberá negociar con sus proveedores condiciones, precios y calidades acordes a la crisis. Y esto tendrá algún efecto sobre el precio que cobraremos a nuestros propios clientes.

Ahora bien, es un error creer que si un proveedor habitual de insumos nos ofrece sus productos con extraordinarias bonificaciones y condiciones de pago muy ventajosas (por las que quizá hayamos estado luchando durante años), la diferencia a obtener vaya a parar a nuestros márgenes de utilidad. Es probable que dicho proveedor le haya hecho ofertas similares a nuestros competidores. Y si no utilizamos estos descuentos para conferir competitividad a nuestros productos, posiblemente nuestros competidores sí lo hagan y nos dejen fuera del mercado.

**Liquidaciones de stocks:** La crisis es un momento propicio para liquidar stocks de productos inmovilizados. El mercado, por fuerza de la reducción de su capacidad de consumo, se encuentra más permeable para aceptar productos que en otro momento hubiese rechazado, siempre que el diferencial de precio sea importante. Si somos lo bastante contundentes en nuestra oferta, podremos aprovechar una oportunidad que el mercado pocas veces nos brinda.

**Sensibilidad a la variación en el precio:** Lógicamente, los momentos de recesión incrementan la sensibilidad al precio. No obstante, la sensibilidad no es solamente al precio, sino también a la variación del precio. En efecto, el consumidor no siempre recuerda los precios de los productos (sobre todo, si la crisis ha llegado después de un período inflacionario). Los consumidores que han mantenido su capacidad de gasto posiblemente no tengan elementos objetivos para juzgar si un precio está alto o no. En ese caso, reaccionarán positivamente a las rebajas que pueda ofrecerle la empresa.

A modo de ejemplo, consideremos un producto textil que, en 2008, terminó a \$220 y, en 2009, por cuestiones inflacionarias, se ofrece a \$242 (sin rebajas). Es probable que algunos consumidores estén más dispuestos a comprarlo si lo ven rebajado a \$245, después de haberlo observado en los escaparates a \$280. Es decir, a \$242 no lo compraba por no estar rebajado. No obstante, sí es capaz de adquirirlo a \$245 si ve la "ganga".

En conclusión, no siempre existe memoria de precios y lo que suele mandar es la disponibilidad financiera. Pero si ese consumidor no tiene un problema de capacidad de consumo, posiblemente se dejará seducir por la "oportunidad" de la gran rebaja ocasionada por la crisis ("ahora que veo que me conviene sí voy a comprar").



#### **Negociación**

*La empresa deberá negociar con sus proveedores condiciones, precios y calidades acordes a la crisis.*

5 Para más información, ver el capítulo 6, *Estrategia de producto*, del tomo 4, *Marketing Total*.

# 2001

## Año de la crisis

Muchos clientes abandonaron las grandes superficies y empezaron a preferir establecimientos de proximidad, con instalaciones menos prolijas y productos de segundas marcas.

**Sensibilidad a la financiación:** En situaciones inflacionarias, el consumidor es propenso a comprar en cuotas, aun siendo consciente del costo financiero que debe afrontar. El cliente percibe que el impacto en sus ingresos es decreciente y esto le permite "oxigenar el bolsillo", pudiendo acceder a mayores consumos actuales.

Estas situaciones representan una buena oportunidad para firmar acuerdos con empresas del sector financiero para llegar con propuestas muy convenientes en precio y financiación. Algunas organizaciones que ya han ido creando instrumentos de fidelización, como tarjetas de puntos, podrían pensar en incursionar en el terreno del financiamiento si cuentan con el respaldo suficiente o evaluar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con quien lo tenga.<sup>6</sup>

### 3.3) Los canales de distribución

Las situaciones de crisis modifican los hábitos de consumo. Y uno de los comportamientos más visibles es, en artículos de consumo cotidiano, un incremento de la frecuencia de compra acompañada de una disminución de los volúmenes adquiridos en cada transacción. En lugar de comprar una vez a la semana o cada 15 días, el consumidor compra varias veces a la semana, todos los días y hasta más de una vez por día, dependiendo de la disponibilidad de recursos.

La recesión también puede modificar los tipos de establecimientos que comienzan a captar la atención de los consumidores. En la crisis de 2001, por ejemplo, muchos clientes abandonaron las grandes superficies y empezaron a preferir establecimientos de proximidad, con instalaciones menos prolijas y con surtidos de productos de segundas marcas (o marcas desconocidas).<sup>7</sup>

Así, en función de la realidad o el rubro de la empresa, se deberá pensar en realizar alianzas con los canales actuales, incursionar en canales ya existentes o crear nuevos canales de comercialización.

#### 3.3.1) Alianzas con los canales actuales

El sector de la distribución también sufre la crisis y necesita productos muy competitivos para no perder clientes o minimizar el impacto. En tal sentido, si las empresas comercializadores sólo reciben productos muy convenientes en precio, pueden verse tentadas a incrementar sus márgenes para compensar la menor rotación.<sup>8</sup>

Deben negociarse, por ende, acuerdos de paquetes con precios finales al consumidor muy convenientes, con reducción conjunta y coordinada de márgenes, que estén respaldados con comunicaciones adecuadas a tal situación. En estos momentos, el *trade marketing management* adquiere mayor relevancia: la gestión conjunta entre productores y distribuidores permite lograr una mejor performance en el mercado.

#### 3.3.2) Incursionar en canales donde la empresa no se encuentre actualmente

Si la empresa tiene capacidad instalada ociosa, podría incursionar, con marcas alternativas a precios muy competitivos, en canales existentes donde no se encuentre actualmente. Si no la tiene, podría intentar con sus segundas marcas. En todo caso, debemos pensarlo muy bien antes de incursionar con nuestras marcas insignia en canales que no representen el posicionamiento de nuestra marca.

Imaginemos un fabricante de calzado colegial que habitualmente comercializa sus productos en locales exclusivos o en negocios de buen nivel orientado al ABC1. Esta compañía podría intentar incursionar en cadenas de zapaterías de menor precio orientadas a públicos de menor poder adquisitivo. Esta decisión debe ser evaluada con cuidado. Si el productor va con la misma marca, podría acabar en un camino sin retorno. Sin embargo, podría abordarlo con una marca alternativa y precios competitivos. En caso de que la incursión resulte exitosa, habrá salido de la crisis con presencia en más de un canal.

6 Para más información, ver el capítulo 4, *Fijación de precios*, del tomo 4, *Marketing Total*.

7 Para más información, ver el capítulo 7, *Las tendencias del retail en América Latina*, del tomo 10, *Inventando el Futuro*.

8 Podría ocurrir algo análogo al caso mencionado anteriormente: cuando una empresa de insumos ofrece a una empresa industrial materia prima a precio muy conveniente, pero que la manufacturera no traslada al precio final.

Este sería un ejemplo de *switch descendente de canal*.

El caso contrario podría plantearse si el fabricante está operando en un canal inferior en cuanto a nivel de calidad, precios e imagen de los productos. En este caso, podría intentar un *switch ascendente* incursionando en un canal de precios y calidades superiores, constituyéndose en la opción más económica del mismo. Esto también debe ser considerado con cuidado. En efecto, si el fabricante logra ingresar exitosamente, en un futuro podría tener que abandonar el canal inferior (al menos, para la marca actual, ya que no sería compatible en el largo plazo estar en ambos). No obstante, en este caso igualmente podría lanzar una segunda marca de menor precio que la reemplace. Así, saldría de la crisis con un portafolio de marcas y canales más competitivo.

### 3.3.3) Crear nuevos canales

Finalmente, en tiempos de crisis, también debemos pensar en canales alternativos a los utilizados hasta el momento.

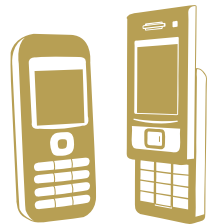
**Franquicias:** Una oportunidad que se puede explorar en estos contextos es el desarrollo de una red de franquicias. En efecto, la crisis genera dos condiciones favorables en este sentido. Por un lado, muchas personas han perdido sus trabajos y disponen de cierto capital, producto de las indemnizaciones percibidas. Es de esperar que muchas de ellas deseen encarar el camino de la independencia laboral. Por otro lado, el cierre de muchos negocios ha generado una mayor oferta de locales comerciales, lo que permite alquilar en condiciones muy convenientes.

Si en los canales que ha desarrollado hasta el momento la empresa no cuenta con una buena exposición de sus productos, puede explorar esta posibilidad. Es una gran forma de ganar visibilidad en el mercado.

**Ventas por catálogo:** La creación de una opción de venta por catálogo puede ser una salida interesante a explorar. La crisis incrementa la propensión al trabajo independiente, especialmente en el público femenino que no se encuentra inserto en el mercado laboral. Muchas mujeres con empleo de tiempo parcial o amas de casa desean tener una actividad que les permita ayudar en el sostenimiento del hogar, cuyos ingresos han sido afectados por la recesión.

Estas personas valoran la posibilidad de ejercer una actividad que les genere ingresos y donde puedan manejar flexiblemente los horarios, aprovechando su red de contactos. Muchos varones desempleados también podrían estar interesados en esta opción. De hecho, ya existen grandes cantidades de revendedores de cosméticos, de ropa, de ollas, de joyas y bijouterie que están dispuestos a incorporar nuevas marcas a su "portafolio".

Se trata de un canal que ya existe y puede ser muy efectivo si la empresa logra entrar en él. Para ello, la compañía debe reorganizarse ya que la lógica operativa, comercial y financiera es bastante distinta a los canales tradicionales. Pero si lo logra, podría estar creándose no sólo una nueva marca, sino también una nueva empresa.



**Ventas por Internet:** Pueden concretarse mediante la creación de un portal propio o publicando en los ya existentes. Es recomendable hacer primero la experiencia en uno ya existente para, una vez adquirido el conocimiento e incorporado el manejo de las variables clave, intentar incursionar en uno propio.<sup>9</sup>

#### **Campaña promocional por celular**

*Si la empresa cuenta, en su base de datos de clientes, con la información de sus teléfonos celulares, puede organizar campañas promocionales a través de SMS.*

**Mobile marketing:** Si la empresa cuenta, en su base de datos de clientes, con la información de sus teléfonos celulares, puede organizar campañas promocionales a través de mensajes directos. Para ello, debe ir generando previamente una estrategia de interactividad, de modo tal de identificar los prospectos más proclives a interactuar por esta vía, los que serán los destinatarios de posteriores acciones de promoción.

Esto, en principio, pudiera parecer una opción de comunicación más que de canales. Sin embargo, si la empresa se organiza y combina esta acción con servicios de entrega a domicilio, puede transformarse en una acción de "avisos con respuesta directa" donde

9 Para más información, ver el capítulo 10, *El marketing en la era digital*, del tomo 10, *Marketing Total*.

el usuario puede efectuar el pedido por esta vía, abonarlo de la misma manera y recibir el producto en su domicilio. Se configuraría así un canal de venta a distancia, pero utilizando una tecnología disponible y en gran uso en este momento.

**E-mail marketing:** El análisis es similar al del párrafo anterior, sólo que utilizando el correo electrónico.

Finalmente, desde la perspectiva del canal de distribución, es un momento para negociar inteligentemente, dado que los productores necesitan más que nunca de la distribución. Sólo se recomienda comprar grandes volúmenes si esto permite lograr precios y condiciones excepcionalmente favorables. De lo contrario, lo más prudente es ir acompañando la evolución de la situación general, ya que las oportunidades pueden aparecer cada semana o cada día. Es momento de negociar no sólo precios y condiciones, sino también otros beneficios, como apoyo promocional y publicitario, merchandising en el punto de venta, etc.

### **3.4) Estrategias de comunicación: ¿Hacer o no hacer publicidad en tiempos de crisis?**

Uno de los temas “espinosos” que surgen en las organizaciones en tiempos de recortes presupuestarios es cómo encarar la política de publicidad y comunicaciones. Veamos un típico e hipotético diálogo entre dos gerentes. Uno podría ser del Área Comercial. El otro, de Finanzas.

**GERENTE DE FINANZAS:** Con la crisis, las ventas naturalmente caen y debemos hacer recortes profundos. Debemos suspender la publicidad hasta superar la situación. De lo contrario, no sobreviviremos.

**GERENTE DE MARKETING:** ¡Ese es el peor error que podemos cometer! Los consumidores están de mal humor y con pocas posibilidades (y muy pocos deseos) de comprar. Si suspendemos la publicidad, indirectamente nos estaremos retirando del mercado! No podemos dejar el campo libre a la competencia. Tenemos que pautar más que nunca. De lo contrario, el daño podría ser irreversible.

**GERENTE DE FINANZAS:** Pero, ¿está acaso el público preparado para consumir? ¿No estaremos tratando de estimular a gente que no tiene posibilidades o no tiene ánimos para comprar? Hacer publicidad en este momento será un gasto superfluo. La respuesta será bajísima y estaremos dilapidando recursos que realmente necesitamos para superar la crisis.

**GERENTE DE MARKETING:** Es posible que las necesidades de consumo se hayan reducido. Pero es indudable que siguen estando. Tenemos que apoderarnos de ese poco mercado que todavía existe. Si alguien tiene que ser expulsado del juego, esos deben ser nuestros competidores. Por eso, tenemos que convencer al mercado, más que nunca, de que somos la mejor opción. Es el momento en que más activos deberíamos estar en materia de publicidad y promoción.

Este diálogo puede durar indefinidamente en eternas discusiones bizantinas. Entonces, ¿cuál es la respuesta?

En este capítulo dedicado al marketing de crisis, intencionalmente hemos dejado para el final la discusión acerca de la estrategia de publicidad. En efecto, para abordar adecuadamente este punto, primero debemos tener claro lo que haremos con las otras “P” de nuestro marketing mix. Así, en los apartados anteriores hemos presentado un marco para pensar en la forma de redefinir nuestra oferta para adaptarla al nuevo comportamiento del consumidor.

Ahora bien, para empezar a responder al dilema “pautar-no pautar”, debemos empezar por entender que la comunicación juega un rol fundamental en este contexto. En efecto, si la empresa está redefiniendo su oferta, *no puede no comunicarla*.

Todos sabemos que hasta el mejor producto necesita de la comunicación para ser exitoso.



#### **Comunicar un producto**

*La comunicación juega un rol fundamental, ya que hasta el mejor producto necesita de la comunicación para ser exitoso y sostenerse en el tiempo.*

tosos y sostenerse en el tiempo (así como una muy buena publicidad de un mal producto no es sustentable en el largo plazo). Pero, ¿qué comunicación necesitamos?

#### 3.4.1) El contenido del mensaje

El primer cambio que debemos introducir es en el contenido del mensaje. Recordemos que ahora le estamos hablando a un usuario temeroso, que quiere verse como consumidor responsable, austero, inteligente y solidario.

Nuestro mensaje no sólo debe abarcar la necesidad básica que satisface el producto/servicio que estamos ofreciendo, sino también a la necesidad psicológica de seguridad, de responsabilidad y quizá hasta de compromiso social (que probablemente en otro momento era de prestigio y autorrealización).

Por otro lado, probablemente debamos comunicar un producto (o una combinación) que no existía hasta ese momento y que, por ende, resulta nuevo para el mercado. Y también debemos comunicar que comprendemos que hay una nueva realidad a la que no somos extraños.

#### 3.4.2) Las actividades de comunicación y el pautaado

El segundo cambio está relacionado con las actividades y el pautaado. Es importante incorporar una alta dosis de ingenio y creatividad para poder realizar actividades de comunicación complementarias (promoción de ventas con marketing directo, agregar acciones de marketing digital acotadas presupuestariamente, etc.).

En cuanto al pautaado, debemos cambiar por un momento nuestro rol, pasando de oferentes a consumidores, y negociar pormenorizadamente cada paquete publicitario que vayamos a contratar.

En estos casos, debemos vernos como clientes y tratar de lograr, en conjunto con los proveedores de publicidad, productos adecuados a la realidad de crisis que envuelve a todos los actores de este escenario.

Esta es una oportunidad para incorporar medios no tradicionales de comunicación, como estrategias SEO (optimización y posicionamiento de nuestro sitio web en buscadores), SEM (marketing a través de avisos en buscadores), email marketing, marketing viral a través de la Red, mobile marketing (campañas a celulares, por ejemplo, a través de SMS) y otras formas que pueden ser complementarias a las tradicionales combinando las ventajas de ambas.<sup>10</sup>

**SEO**  
**Estrategia de optimización**  
*Para el posicionamiento de un sitio web en buscadores.*

Regresemos, ahora, a la pregunta del comienzo de esta sección: ¿hacer o no hacer publicidad en tiempos de crisis?

Si vamos a ofrecer lo mismo que veníamos ofreciendo, a decir lo mismo que veníamos diciendo, si la vamos a utilizar como la única variable para competir en el mercado, sin adecuar ninguna otra cosa, será mejor pensarlo dos veces antes de hacer publicidad. Los resultados, probablemente, serán muy pobres y habrá tenido muchísima razón el Gerente de Finanzas del diálogo con el que comenzamos esta sección.

Por el contrario, si hemos hecho todo el recorrido por el capítulo sobre marketing de crisis, si hemos redefinido nuestra oferta de acuerdo a la nueva realidad del mercado y el consumidor, TENEMOS que hacer publicidad, ya que es un imperativo comunicar en estos tiempos, no sólo para surfear la crisis, sino para quedar en mejor posición en la instancia de poscrisis.

## 4) CONCLUSIONES: GESTIONANDO LA POSCRISIS

Hasta este punto, hemos ofrecido un recorrido por cada una de las “P” del marketing mix en un contexto de crisis. Así, hemos observado una serie de acciones que pueden implementarse para superar el temporal. Pero, a la hora de tomar las decisiones, debemos considerar que la recesión es una circunstancia que pasará algún día. Entonces, nunca es conveniente subordinar toda la estrategia de marketing de la empresa a la superación de las dificultades inmediatas.

<sup>10</sup> Para más información, ver el capítulo 10, *El marketing en la era digital*, del tomo 10, *Marketing Total*.

No debemos enfrentar la crisis como si fuera “la última gran batalla” donde nos jugaremos a todo o nada (aunque, por momentos, la caída de la facturación, la fuga de clientes, y el humor social y empresarial pudieran incitarnos a pensarlo). Las crisis son una suerte de “depurador ecológico de las economías”. Nadie quiere que lleguen. Pero, cuando llegan, se llevan con ellas mucha de la basura que crece al amparo de las épocas de bonanza. Esto ha ocurrido tanto con las puntocom como con diversos negocios de moda en cada momento: desde las canchas de paddle hasta los comercios del tipo “todo por 2\$”.

La crisis no debe tomarse como una cuestión patológica, sino como un mecanismo de depuración necesario para mantener la salud de los sistemas económicos interconectados. Cuando la recesión cede su lugar a un nuevo período de prosperidad, habrán muerto los proyectos inviábiles y habrán salido fortalecidas las propuestas más sólidas y apropiadas para el nuevo contexto.

Entonces, mientras mejor aprovechemos estas situaciones, mayores serán nuestras probabilidades, no sólo de subsistir, sino también de quedar en mejor posición de cara al futuro. Cuando la crisis desatada en 2008 comience a ser sólo un recuerdo, habrá emergido una nueva relación entre las marcas y los consumidores, por efecto de las experiencias de ambos durante el período de dificultades.

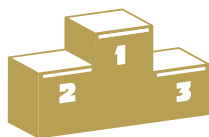
Durante los momentos más complicados, debemos ponernos por objetivo lograr que nuestra marca salga lo menos castigada posible. Por eso, deberíamos evitar medidas que podrían parecer útiles para el corto plazo pero que, en última instancia, afectarían severamente nuestra capacidad competitiva en un horizonte de algunos años. Así, si nuestra respuesta a la crisis consiste en recurrir a “súper liquidaciones a súper precios irrisorios”, estaremos transmitiendo al mercado un mensaje destructivo. Le estaremos diciendo que, durante la época de bonanza, nuestros precios eran exagerados y que ahora que estamos en dificultades tenemos que “desinflar a la marca”.

Por otro lado, tampoco es prudente haber demostrado una total insensibilidad en situaciones en que la sociedad puede haber comenzado a valorar y a pedir de las empresas un mayor compromiso social. Desde luego, esto dependerá del tipo de posicionamiento que ha sostenido siempre nuestra marca. Podría ocurrir que nuestra base siempre haya sido la transgresión y la ruptura de las normas de lo *socialmente correcto*, en cuyo caso tal vez podríamos no incorporar este cambio. No obstante, igualmente deberíamos monitorear las variaciones producidas en las valoraciones, preferencias y conductas de los consumidores. En caso contrario, podríamos encontrarnos a contramano de las exigencias de la sociedad. Tomando en consideración las estrategias de distribución, es posible que no todas las opciones de canales alternativos resulten fáciles de implementar. Pero si logramos articular algunas de las propuestas aquí analizadas, no sólo podríamos abrir nuevos canales, sino que también podríamos descubrir magníficas oportunidades de crear nuevas empresas probablemente mucho más rentables o por lo menos complementarias de las que hemos venido administrando hasta el momento.

En todo caso, debemos ser conscientes de que muchas de las medidas que vayamos tomando durante el período de turbulencia serán meramente coyunturales y no tendrá sentido que permanezcan más allá del final de la crisis. Otras, por el contrario, probablemente perdurarán en el tiempo y servirán para reconfigurar la conformación de nuestro grupo empresarial.

Es posible, entonces, que a la salida de este período nuestro grupo se encuentre: 1) Administrando un portafolio de productos muy diferente; 2) Administrando un nuevo portafolio de marcas; 3) Gestionando una estructura mixta de canales, quizá más compleja, pero también más integral y competitiva; 4) Administrando un portafolio de negocios que nunca habíamos imaginado.

Tal vez hoy aún no seamos capaces de predecir cuál será la nueva conformación de nuestro grupo. Las coordenadas y los puntos de referencia están todavía en pleno proceso de cambio. Pero debemos tener esto en cuenta para evitar que, en medio de nuestra ansiedad por decidir rápido, acabemos por adoptar medidas que puedan afectar la supervivencia de la empresa o el aprovechamiento de las magníficas oportunidades que siempre florecen al finalizar las crisis.



### **Mejorar la posición para el futuro**

*Mientras mejor aprovechemos las situaciones de crisis, mayores serán nuestras probabilidades, no sólo de subsistir, sino también de quedar en mejor posición de cara al futuro.*



## BIBLIOGRAFÍA

**Harvard Business Review (abril 2009).** *Artículos varios.*

**Cravens, David W. & Piercy, Nigel F. (2007).** *Marketing Estratégico, 8va edición.* McGraw-Hill, Madrid.

**Cheverton, Peter (2007).** *Cómo funcionan las marcas.* The Sunday Times, Nuevos emprendedores, Barcelona.

**Belch, George E. & Belch Michael A. (2004).** *Publicidad y Promoción: Perspectiva de la comunicación de Marketing Integral.* McGraw-Hill, México.

**McDaniel, Carl; Hair, Joseph F. Jr. & Lamb, Charles W. Jr. (2002).** *Marketing, 6ta edición.* Editorial Thomson, México.

**Palomares, Ricardo (2001).** *Merchandising.* Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

**Aaker, David y otros (2000).** *Gestión de Marcas.* Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao.

**Diez de Castro, Enrique (1999).** *Distribución Comercial, 2da edición.* McGraw-Hill, Madrid.

**Pelton, Lou E. (1999).** *Canales de Marketing y Distribución Comercial.* McGraw-Hill.



**Más información**



# Gestión financiera en tiempos de crisis

Federico Molina

**El banco envía cartas documento intimidando a pagar las cuotas vencidas del préstamo, los proveedores amenazan con suspender las entregas hasta que se regularice la situación, los empleados reclaman el pago de los salarios atrasados... El empresario, por su parte, intenta mantener la compañía a flote "a los manotazos", restando fondos de un lado para destinarlos a otro, tapando algunos agujeros y creando otros. Sin embargo, para tener chances de superar la situación antes de que se agote el oxígeno, es necesario detenerse y analizar el panorama. En este capítulo, pautas para la gestión financiera en tiempos de crisis.**

**Federico Molina** es Ingeniero Industrial (ITBA) y MBA (Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University). Es Profesor de Finanzas en programas de posgrado en Universidad de San Andrés, UADE Business School, Universidad Católica Argentina y ESEADE. Es Profesor Invitado en diversas escuelas de negocios de América Latina. Es Director Ejecutivo de DELTA Finanzas, firma especializada en finanzas, administración y gestión de empresas. Anteriormente, fue socio de AGM Finanzas y se desempeñó en empresas del Grupo Techint y en IBM Argentina.

*“¿Hasta cuándo tendré que estar corriendo para cubrir la cuenta del banco?” “¿Para qué fecha debería emitir estos cheques?”*

Expresiones como éstas se oyen a menudo en boca de hombres y mujeres de empresas que, en el curso habitual de sus actividades, enfrentan problemas financieros de mayor o menor gravedad. En tiempos de crisis, esas situaciones aparecen con mayor frecuencia. Encontrar su solución impone severos desafíos.

Veamos el caso de Rodrigo, propietario de una compañía familiar con más de 80 años de trayectoria en elaboración y comercialización de fideos. Sentado sobre unas cajas en medio de la fábrica, se confesaba ante un amigo:



### **Conducir las finanzas de la empresa**

*El manejo de la crisis se realiza mediante criterios y herramientas para conducir financieramente la empresa frente a una crisis, priorizando su continuidad operativa.*

*“Los empleados me advirtieron que si no les pongo al día la quincena, no seguirán trabajando. El próximo lunes tengo que hacer un nuevo pedido de harina, pero la gente del molino está furiosa porque la semana pasada no le cubrí los cheques. Si no me toman el pedido, no tendré materia prima para el miércoles, por lo que no podré cumplir con el pedido de varios hipermercados. Probablemente, pierda a las cadenas como clientes. El proveedor de envases, por su parte, me ha advertido que si no le pongo al día la cuenta, pasará el tema a sus abogados. Y el dueño de la planta me dijo que le pague el alquiler atrasado o que, de lo contrario, libere el inmueble, pero que no piensa seguir esperando. Como si esto fuera poco, el oficial de cuenta del banco me acaba de llamar diciendo que debo saldar el descubierto”.*

Tras escucharlo pacientemente, el amigo de Rodrigo le planteó preguntas como las siguientes:

*“Tu negocio puro, es decir, antes de considerar pagos de intereses y/o capital de deudas financieras, ¿es rentable? ¿Cómo es tu flujo de fondos operativos frente a tus compromisos financieros? ¿Qué acciones podrías tomar, puertas adentro, para descomprimir la situación? ¿Has pensado en atacar el tema de raíz, hablando con todos los acreedores y proponiendo una readecuación de las condiciones de pago? ¿Existe alguna posibilidad de realizar una asociación con otra empresa para mejorar y fortalecer la situación?”*

Básicamente, la conversación entre Rodrigo y su amigo giraba en torno a cuatro grandes aspectos:

**Los “números” del negocio:** Temas vinculados a: 1) La *posición económica* de la compañía (es decir, la rentabilidad del negocio independientemente de la *posición financiera*); y 2) La generación operativa de fondos versus las necesidades financieras de la empresa.

**Manejo de la crisis:** Criterios y herramientas para conducir financieramente la empresa frente a una crisis, priorizando su continuidad operativa. Esquemas de gestión que resultan beneficiosos no sólo para la empresa sino para *todos* los actores involucrados.

**Reordenamiento de pasivos:** Mecanismos empleados para lograr una salida exitosa de la crisis y/o evitar un agravamiento de la misma. Mejores prácticas para llevar a buen puerto una refinanciación o reestructuración de pasivos.

**Detección de oportunidades:** Evaluación de posibilidades surgidas como consecuencia de la crisis que no sólo contribuyan a superarla, sino que también permitan mejorar la posición de la empresa a futuro.

A lo largo de este capítulo trataremos estos cuatro aspectos de la gestión financiera en tiempos de crisis.

## **1) LOS “NÚMEROS” DEL NEGOCIO**

Las restricciones de caja y las crisis financieras suelen ir de la mano. En estas circuns-

tancias, todo se vuelve urgente (al menos, en apariencia), agravando la situación. Ahora bien, para abordar correctamente el análisis, debemos comenzar por tener presente que las crisis suelen deberse no sólo a factores externos sino también a factores internos.

Por *factores externos* nos referimos a aspectos que, más allá de ser ajenos a la empresa, son una realidad con la que debemos convivir (nos guste o no). Frente a ellos, tenemos dos alternativas: 1) Hacer como el avestruz y esconder la cabeza bajo tierra hasta que pase el temporal; o 2) Evaluar cuál es la mejor forma de desempeñarnos para salir adelante y superar la situación.

Los *factores internos*, por su parte, son aspectos inherentes a la empresa que tienen la gran desventaja de que parecen (o queremos que parezcan) invisibles. Por lo general, culpamos a los factores externos de todos nuestros males y fallamos a la hora de identificar aquellos sobre los que podríamos ejercer acciones correctivas para superar la crisis.

Por ello, así como el médico nos pide, como primera medida, una serie de estudios para dar un diagnóstico, lo primero que debemos hacer para poder afrontar una crisis con posibilidades ciertas de superarla es obtener una radiografía clara, simple y realista de la situación de nuestra compañía.

Este primer estudio comienza con un análisis que nos permita determinar si, independientemente de los problemas financieros que estemos atravesando, el negocio de la empresa es rentable o no. Lógicamente, si llegamos a la conclusión de que no es rentable, de poco nos servirá esforzarnos en plantear alternativas para superar problemas de caja. En el mejor de los casos, éstos sólo desaparecerán por cierto tiempo, para luego reaparecer. Si bien lo anterior pareciera obvio, la realidad muestra que, lamentablemente, muchas empresas en situaciones de crisis, en lugar de llevar adelante este estudio, se empecinan en encontrar la fórmula mágica para satisfacer simultáneamente los requerimientos de todos los acreedores, cuando el negocio, en realidad, no lo permite. Así, sólo luego de haber analizado qué tan rentable es el negocio, deberíamos proceder a estimar los flujos de fondos para, en función de ellos, definir cómo gestionar financieramente la empresa en tiempos de crisis.

### 1.1) ¿Es rentable el negocio?

En contextos de crisis, resulta imprescindible contar con la serenidad suficiente para analizar con cautela la situación. Y, como hemos observado, la primera medida es evaluar la rentabilidad de nuestro negocio. Apresurarnos puede conducirnos a un diagnóstico equivocado que, probablemente, termine en decisiones desacertadas.

Analicemos el caso mediante un ejemplo. Supongamos dos empresas A y B, cuyos respectivos gerentes, en lugar de evaluar en primer término la rentabilidad del negocio, han estimado los ingresos y egresos de fondos esperados para los próximos treinta días. Esta estimación no es ni más ni menos que la "cuenta de almacenero" desde el punto de vista del efectivo: dispondremos de tanto dinero y tenemos compromisos de pago por otro tanto.

Veamos cómo sería ese estado de ingresos y egresos para las empresas A y B, en la Figura 1 (página siguiente).

Podemos observar que la empresa A tendrá un faltante de efectivo de \$17.000, mientras que B, un superávit de \$10.000. Probablemente, ante este escenario, nuestra reacción inicial sea pensar que B posee una posición financiera holgada y que A está complicada, ya que enfrenta dificultades de caja. Una conclusión de estas características resultaría, cuanto menos, apresurada.

En efecto, tengamos presente que estamos evaluando simplemente el cuadro de ingresos y egresos, elaborado teniendo en cuenta exclusivamente movimientos de fondos. Es decir, por el lado de los ingresos, por ejemplo, este cuadro podría incluir rubros como:

**Ingresos correspondientes al impuesto al valor agregado:** Es probable que los ingresos por ventas incluyan este concepto, el cual, si bien este mes representará un flujo de fondos positivo para la empresa, se convertirá en un egreso al mes siguiente.

**Descuentos por retenciones realizadas por clientes:** Podríamos considerar aquí, por

# Rx

## Radiografía de la compañía

*Lo primero que debemos hacer para gestionar la crisis es obtener una radiografía del negocio, para saber si es rentable.*

**ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS.** FIG. 1

	<b>Emp. A</b>	<b>Emp. B</b>
<b>INGRESOS</b>		
Cobranza en efectivo	-	40.000
Ingresos por cobranza de valores	5.000	7.000
Ingresos por descuentos de cheques	48.000	6.000
Otros ingresos	-	5.000
Total	53.000	58.000
<b>EGRESOS</b>		
Pago remuneraciones y contribuciones	(15.000)	(25.000)
Pagos cheques emitidos	(45.000)	(8.000)
Pago de servicios e impuestos	(3.000)	(5.000)
Pago de alquiler	(7.000)	(10.000)
Total	(70.000)	(48.000)
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(17.000)</b>	<b>10.000</b>

ejemplo, retenciones en concepto de impuesto a las ganancias. Si hemos vendido por \$100, pero sabemos que, cuando el cliente nos pague, realizará una transferencia por \$95 (porque nos retiene \$5 a cuenta del impuesto), en la tabla precedente figurará \$95 en lugar de \$100.

**Ingresos por descuentos de cheques:** Si la empresa prevé descontar un cheque de \$100 para hacerse de efectivo y recibir \$96 a cambio, seguramente sea esta última cifra la que figure en el cuadro anterior.

Por supuesto que podríamos seguir enumerando ejemplos para el caso de los ingresos. También con los egresos se presentan situaciones similares. Es decir, probablemente se confundan conceptos operativos con otros financieros, no vinculados al “negocio” en sí mismo. Por ejemplo, egresos para cubrir un cheque descontado en fechas previas. Así, comenzar el análisis de la situación de la empresa mediante un estado de ingresos y egresos no es una alternativa recomendable ya que puede conducirnos a conclusiones erróneas.

En lugar de ello, como primera medida, debemos contar con información que nos permita responder la siguiente pregunta: *¿Estamos frente a una empresa operativamente rentable que atraviesa una situación financiera delicada? ¿O, por el contrario, el negocio no es rentable y, en consecuencia, la posición financiera se irá agravando en el tiempo?*

#### 1.1.1) Evaluando la situación de la empresa “como si” no tuviera deuda financiera

Si bien podría ser comprensible que la crisis no nos permita encontrar el momento adecuado (y la tranquilidad necesaria) para contestar a la pregunta del apartado anterior, este paso es de importancia trascendental. Para expresarlo en términos menos académicos pero bien claros: *ninguna excusa es válida para conducir una empresa sin contar con elementos que nos indiquen cuál es la rentabilidad operativa del negocio.*

Sólo luego de haber comprendido la verdadera situación de la compañía, podremos delinear un plan de acción con probabilidades ciertas de éxito (en efecto, el plan no sería el mismo si el negocio fuera rentable que si tuviera pérdidas a nivel operativo).

Ahora bien, para saber qué tan rentable es la empresa es necesario analizar al negocio como si todas las transacciones vinculadas con la operación se realizaran al contado, (despojadas de cualquier impacto financiero) y no hubiera que realizar inversiones en activos de capital. En otras palabras: *¿Cuál sería el resultado del negocio si no hubieran*

diferimientos ni en las cobranzas ni en los pagos, ni se realizaran inversiones en capital de trabajo o activos, ni existieran deudas financieras?

De modo que debemos, por ejemplo, expresar los ingresos netos del impuesto al valor agregado, o ignorar (por ahora) necesidades de fondos para atender incrementos del capital de trabajo o pagos de intereses o cancelaciones de deuda financiera.

Si bien este análisis puede parecer poco conducente<sup>1</sup>, ha demostrado ser crucial a la hora de tomar decisiones. La medida generalmente empleada para evaluar dicha rentabilidad se conoce como EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*). Se trata de un indicador muy utilizado en la gestión financiera<sup>2</sup>, el cual puede diferir completamente del flujo de fondos.

Siguiendo con el ejemplo de las empresas A y B, sus respectivos EBITDA podrían ser, por ejemplo, los que se presentan en la figura siguiente:

**LA ESTIMACIÓN DEL EBITDA.** FIG. 2

	<b>Emp. A</b>	<b>Emp. B</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas	40.000	57.000
<b>EGRESOS</b>		
Remuneraciones	(19.500)	(32.500)
Materia prima y envases	(8.000)	(9.000)
Servicios	(2.700)	(5.000)
Alquiler	(7.000)	(12.500)
Total	(37.200)	(59.000)
<b>EBITDA</b>	<b>2.800</b>	<b>(2.000)</b>

Del análisis de la Figura 2 y de su comparación con la Figura 1, vemos que la empresa A tiene un negocio rentable, pero está atravesando por una situación financiera delicada, mientras que B, por el contrario, goza de una aparente tranquilidad financiera, pero su negocio no es rentable, (por lo que probablemente no tardarán en aparecer problemas financieros).

Ahora bien, ¿cómo es posible que la empresa A sea rentable desde el punto de vista operativo y que, al mismo tiempo, tenga problemas de caja? A modo de ejemplo, podríamos citar motivos como los siguientes:

**Aumento de los montos y/o plazos de cobranza:** Puede ocurrir (y más aún en situaciones de crisis) que se descuide el seguimiento del cobro a clientes, o que, ya sea por problemas financieros de los clientes o por cambios en las condiciones de mercado, se incrementen los plazos de pago. En estos casos, si bien el negocio puede seguir siendo tan rentable como antes, tendremos un impacto adverso en el flujo de fondos, hasta tanto la situación se estabilice.

**Incremento del nivel de inventarios:** Ejemplos como incorporación de nuevos productos que requieren diferentes materias primas o materiales, o aumento del tamaño del lote de compra para obtener descuentos pueden derivar en mayores niveles de inventario. Si bien en estos casos es posible que la rentabilidad mejore, se requerirán fondos adicionales hasta alcanzar el nivel de régimen.

1 En efecto, no faltará quien diga: "¡Estoy lleno de problemas en la empresa y me proponen que haga una cuenta asumiendo que no tengo deuda financiera!"

2 Para más información, ver el capítulo 4, *Valuación de empresas*, del tomo 7, *Finanzas*.

**Elevado costo financiero que erosiona el beneficio del negocio:** En muchas ocasiones, se confunden aspectos operativos con financieros, lo cual resta claridad al análisis. ¿Qué ocurre si un proveedor incrementa un 10% el precio a cambio de extender el plazo de pago en 45 días? El proveedor estará haciendo las veces de financista y el costo puede afectar la rentabilidad operativa. En este caso, hasta que no se revierta la situación, la disminución de fondos por mayores costos perdurará en el tiempo.

Por otro lado, ¿qué circunstancias pueden motivar que la empresa B disfrute de una posición financiera holgada con un negocio que arroja pérdidas? Podríamos mencionar ciertos ejemplos en los que la empresa ve comprometidos sus ingresos futuros, a pesar de que goza de una transitoria “tranquilidad” financiera:

**Cobranza extraordinaria:** Recepción de cobros no habituales correspondientes a una operación que difícilmente se repita en el futuro. También es posible que la compañía haya recuperado antiguos créditos.

**Disminución del nivel de actividad:** Cobro de ventas realizadas en meses previos que no se repetirán a futuro, debido a una caída en el nivel de operaciones.

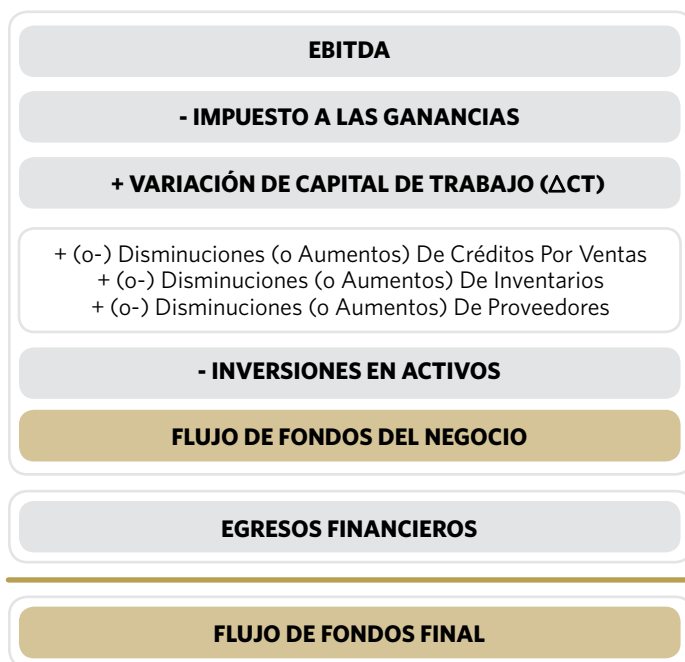
A través de estos ejemplos hemos puesto de manifiesto que el simple análisis del flujo ingresos y egresos no nos permite tener una visión acabada de la salud de la empresa. Es más, puede llevarnos a conclusiones equivocadas. Es por ello que resulta fundamental, en primer lugar, calcular la rentabilidad del negocio puro (a través del EBITDA). Recién luego de este paso, estaremos en condiciones de estimar los flujos de fondos.

### 1.2) Estimando los flujos de fondos

En lugar de realizar un cuadro de ingresos y egresos (como el de la Figura 1) para entender cómo se mueve la “billetera” de la empresa, resulta más conveniente utilizar un esquema que presente de manera explícita la diferencia entre fondos derivados de la operación propiamente dicha y fondos vinculados al financiamiento.

En función de ello, podríamos elaborar un flujo de fondos mediante un esquema como el siguiente:

**EL FLUJO DE FONDOS.** FIG. 3



Siguiendo con el ejemplo de las empresas A y B, podríamos reordenar el cuadro de ingresos y egresos de la Figura 1 de la siguiente manera:

**EL FLUJO DE FONDOS DE LAS EMPRESAS A Y B. FIG. 4**

	<b>Emp. A</b>	<b>Emp. B</b>
<b>GENERACIÓN OPERATIVA</b>		
EBITDA	2.800	(2.000)
Impuesto a las ganancias	(800)	-
Total	2.000	(2.000)
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Aumento (disminución) de crédito por ventas	(2.400)	6.000
Aumento (disminución) de inventario	(1.200)	4.000
Disminución (aumento) de proveedores	600	-
Total	(3.000)	10.000
<b>INVERSIONES EN ACTIVOS</b>		
Reemplazo de máquina Z	(4.800)	-
Arreglo sistema de frío	(2.800)	-
Venta de maquinaria	-	5.000
Total	(7.600)	5.000
<b>FLUJO DE FONDOS DE NEGOCIO</b>	<b>(8.600)</b>	<b>13.000</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>		
Aumento (disminución de deuda financiera)	(2.500)	-
Intereses y otros costos financieros	(5.900)	(3.000)
Total	(8.400)	(3.000)
<b>FLUJO FINAL</b>	<b>(17.000)</b>	<b>10.000</b>

Como puede observarse, el análisis y las conclusiones a las que se arribe mediante el empleo de un flujo de fondos como el de la Figura 4 son diferentes de los que surgen de la Figura 1 (donde están agrupados los ingresos por un lado y los egresos por otro, independientemente de que se trate de rubros vinculados a la operación o al financiamiento).

En efecto, de la Figura 4 resulta que la empresa A tiene una generación operativa positiva de \$2.000, mientras que B tiene una generación negativa de \$2.000. Esto podríamos leerlo de la siguiente manera: *asumiendo (inicialmente) que todas las transacciones del negocio se realizaran de contado*, la empresa A genera un flujo de las operaciones positivo mientras que B pierde dinero a dicho nivel.

Continuando con el análisis, vemos que la empresa A necesita destinar \$3.000 a un aumento neto de su capital de trabajo (debido a, por ejemplo, un incremento del nivel de actividad) mientras que B tiene por este concepto un flujo de fondos positivo de \$10.000 (debido a, por ejemplo, una disminución de inventarios y/o créditos por venta, a medida que el volumen del negocio disminuye).

Adicionalmente, la empresa A precisa realizar inversiones en activos por \$7.600, mientras que B se desprende de una maquinaria a cambio de un ingreso adicional (y extraordinario) de \$5.000.

A partir de este enfoque, vemos que mientras que la empresa A se encuentra en una condición notoriamente más sana (desde el punto de vista de la operación) presenta un déficit de fondos de \$8.600. Por su parte, B "genera" fondos, aunque probablemente presente complicaciones en el futuro.

Finalmente, al ajustar el flujo de fondos de la operación en base a movimientos vinculados al financiamiento, vemos que la empresa A tiene una necesidad de \$17.000, mientras que B presenta un excedente de caja de \$10.000.

Una vez estimado el flujo de fondos de la operación y el flujo neto final, y habiendo estimado previamente el EBITDA de la empresa, nos encontramos en condiciones de delinear potenciales planes de acción para enfrentar la crisis.

## 2) EL MANEJO DE LA CRISIS

En la sección anterior hemos concentrado nuestros esfuerzos en comprender los “números” de la empresa. Es decir, su situación desde los puntos de vista operativo y financiero. Así, hemos reflexionado acerca de qué tan rentable es el negocio y también acerca de cómo identificar las causas de las restricciones de caja. Sólo luego de haber realizado este análisis disponemos de las herramientas apropiadas para concentrarnos en el manejo de la crisis.

### 2.1) ¿Gestión de la crisis a los manotazos o tomando el toro por las astas?

En muchos casos, los directivos son conscientes de la gravedad de la situación aunque desconocen la verdadera causa de los problemas. Cuando esto ocurre, es habitual que intenten mantener a la compañía a flote “a los manotazos”, restando fondos de un lado para destinarlos a otro. De esta forma, se suele priorizar lo urgente por sobre lo importante.

Este mecanismo de “tapar agujeros” (y, al mismo tiempo, generar otros) a la espera de un milagro podría asimilarse al caso de un buceador perdido dentro de un barco hundido a 20 metros de profundidad, que nada desesperadamente y sin rumbo esperando toparse con la salida antes de que se le agote el oxígeno. Si bien es posible que (de casualidad) logre encontrar la salida y llegar a la superficie, no pareciera ser ésta la mejor forma de encarar el problema. Mucho más efectivo sería serenarse y utilizar el poco oxígeno remanente para evaluar la situación e intentar encontrar la forma de salir.

De modo que debemos tomar el toro por las astas y ser nosotros quienes gestionemos la crisis (y no permitir que sea la crisis la que nos gestione a nosotros). La determinación que adoptemos, en este aspecto, será de crucial importancia y tendrá un impacto decisivo en las posibilidades de superar exitosamente las dificultades.

Lamentablemente, esto no siempre es sencillo para un directivo que, en medio de una situación desesperada, sólo intenta ver de dónde sacar efectivo “para cubrir los cheques que vencen mañana”. Sin embargo, en infinidad de situaciones, encarar la gestión de manera ordenada, contando con la información apropiada y yendo al fondo de la cuestión ha resultado ser el factor fundamental, gracias al cual muchas empresas superaron con éxito sus problemas financieros.

### 2.2) ¿Cuáles son las prioridades en la crisis?

Una vez que hemos analizado la situación, encontrado el tiempo para reflexionar, y tomado la determinación de que seremos nosotros quienes gestionemos la crisis (y no al revés) llega la hora de establecer prioridades. La primera debe ser, sin duda, mantener con vida el negocio (y por ende, la empresa).

Es decir, lo más importante es asegurarse que la empresa continúe operando, en lugar de procurar infructuosamente atender simultáneamente los requisitos de todos los acreedores (no sólo financistas, sino también proveedores, organismos de recaudación impositiva, empleados, amigos, etc.). Este enfoque resulta beneficioso para todas las partes, incluyendo a los acreedores que, de esta forma, tendrán mayores probabilidades de recuperar su dinero.

Consideremos el caso de una compañía que, si bien atraviesa problemas financieros, es rentable. Una vez que hemos establecido que la prioridad es mantener con vida a la empresa, ¿hacia qué acreedores deberían destinarse de manera prioritaria sus escasos fondos?

Antes de contestar esta pregunta, deben analizarse dos aspectos claves respecto de cada acreedor: 1) ¿Cuál es la importancia del acreedor para mantener con vida del negocio de la empresa?; y 2) ¿Cuál es la capacidad y/o “la voluntad de espera” del acreedor?

Lamentablemente, es frecuente observar (y más aún en tiempos de crisis) que muchas



#### **Mantener a salvo el negocio**

*A la hora de establecer prioridades en tiempos de crisis, la primera debe ser, sin duda, mantener con vida el negocio.*

empresas ignoran estas preguntas y permiten que el orden de sus pagos sea establecido en función del “grado de insistencia”. Es decir, se termina atendiendo, en primer lugar, a quien “más veces llama”, a quien más enojado se manifiesta o a quien más amenazas realiza en caso de no cobrar. Esto es, precisamente, lo que no se debe hacer.

Veámoslo con el ejemplo que se presenta a continuación. Una empresa que dispone de sólo \$50.000, tiene compromisos de pago con diversos acreedores, como se detalla en la Figura 5, por \$90.000. En la primera de las columnas en blanco podríamos indicar el ranking de cómo pensamos que la empresa debería priorizar los pagos (*ranking teórico*) y, en la segunda, cómo creemos que la empresa priorizará los pagos en realidad (*ranking real*).

**EL RANKING DE ACREEDORES.** FIG. 5

ACREEDOR	DEUDA	RANKING TEÓRICO	RANKING REAL
Dueño del inmueble que espera cobrar el alquiler correspondiente a los últimos dos meses	10.000		
Proveedor de materias primas con un cheque vencido hace 15 días	7.000		
Financista que reclama insistentemente el cobro de un cheque descontado a la empresa	20.000		
Hermano del dueño que invoca serios inconvenientes familiares motivados en la demora en recuperar el préstamo	15.000		
Empleado despedido que ha enviado una carta documento y amenaza con iniciar acciones legales si no le abonan el monto del despido	16.000		
Agencia de recaudación de impuestos que espera recibir la octava cuota de un plan de pagos de 20 cuotas	2.000		
Empleados que esperan cobrar la quincena al cierre de la semana	15.000		
Compañía de servicio a la cual se le debe pagar la cuota mensual ya vencida	5.000		

Muy probablemente, el ranking teórico difiera del real. En efecto, es común encontrar empresas con situaciones financieras delicadas que, para mantenerse a flote, hacen lo imposible por mantener al día sus pasivos financieros (bancos, financistas, prestamistas particulares) aún a expensas de agravar la situación de sus pasivos operativos.

¿Es este comportamiento sustentable en el largo plazo? ¿Resulta recomendable postergar a un proveedor de materia prima, con la que producirán los ingresos que más adelante le permitirán regularizar las deudas financieras?

La respuesta negativa pareciera ser inmediata. Sin embargo, la experiencia muestra que frecuentemente las empresas son “víctimas” de la insistencia de algunos acreedores a los que termina priorizando, deteriorando aún más el escenario. Por ello, en situaciones de crisis en las que no se puede hacer frente, en el corto plazo, a todos los compromisos asumidos, es primordial evaluar, antes que nada y de manera integral, TODAS las deudas de la empresa como también la posición e importancia de cada acreedor que reclama el pago.

Este análisis debe hacerse desde la perspectiva conjunta empresa-acreedor. Veamos la situación de cada uno de los acreedores de la Figura 5.<sup>3</sup>

**Dueño del inmueble que espera cobrar el alquiler correspondiente a los últimos dos meses:** Más allá de la excelente relación que podamos tener con el propietario del inmueble (“amigo de años”, “siempre le cumplí”), por duro que parezca, este señor está tan complicado como la empresa (en efecto, la misma se encuentra instalada en el inmueble cuyo alquiler se reclama). En este caso, al momento de asignar prioridades, deberíamos plantearnos preguntas como las siguientes: ¿Qué posibilidad tiene el dueño de desalojar a la empresa en el corto plazo y, en consecuencia, preferir esta alternativa a negociar una espera? ¿Es realmente la garantía del alquiler un instrumento que le permitirá cobrarse en lo inmediato? ¿Contribuye al negocio plantear un diferimiento temporal de los pagos?

**Proveedor de materias primas, con un cheque vencido hace 15 días:** En este punto, el principal aspecto a considerar es el grado de incidencia que tiene dicho proveedor a efectos de asegurar la continuidad operativa de la compañía. Desde luego, no será lo mismo el caso de un proveedor que tiene nuestras matrices y gráficas que el de uno que nos provee insumos de limpieza, (que podría ser reemplazado fácilmente). Ante estos casos, deberíamos plantearnos preguntas como las siguientes: ¿Es este proveedor clave o, por el contrario, fácilmente sustituible? ¿Estaría dispuesto a aceptar un planteo de recibir pagos en efectivo por compras futuras junto con la devolución de una porción de la deuda vieja en cada una de las nuevas compras?

**Financista que reclama insistentemente el cobro de un cheque descontado a la empresa:** Este tipo de acreedor suele ser uno de los que (con todo derecho) más insistentemente reclama que la empresa cumpla con sus pagos. Sin embargo, deberemos entender (y hacerle comprender al financista) que hacer caso a sus reclamos y relegar otros pagos vitales sólo contribuirá a agravar la situación. En caso de que esto ocurra, es probable que ni siquiera este financista pueda recuperar la totalidad de sus fondos.

**Hermano del dueño que invoca serios inconvenientes familiares motivados en la demora en recuperar el préstamo:** Otro problema habitual se presenta con conflictos familiares que repercuten en la empresa y su negocio. Nuevamente, la desesperación por evitarlos hace que se prioricen estos pagos que no contribuyen a una salida exitosa de la crisis. Es decir, aquí la elección sería entre: “pagarle a mi hermano, pasar la Navidad en familia y que sea lo que Dios quiera” (con el serio riesgo de perder la empresa) y, por el contrario, conversar con el familiar y explicarle que el negocio es rentable pero será necesario cierto tiempo y acompañamiento de su parte para salir adelante.

<sup>3</sup> Lógicamente, este análisis no es generalizable a la totalidad de las empresas, pero sirve como ejemplo para plantear la forma en que se debería realizar la evaluación sobre la forma de asignar pagos de deuda ante restricciones de caja.

**Empleado despedido que ha enviado una carta documento y amenaza con iniciar acciones legales si no le abonan el monto del despido:** Lógicamente, este pago no será el que, en el corto plazo, más contribuya a superar la crisis. Sin embargo, se lo debe manejar con sumo cuidado. Podemos estar frente a una persona que no esté bien predispuesta para con la empresa y que, aún a riesgo de sacrificar su propio cobro, tome acciones que la dañen seriamente.

**Agencia de recaudación de impuestos que espera recibir la octava cuota de un plan de pagos de 20 cuotas:** Aquí habría que analizar las consecuencias de posponer el pago de dicha cuota. ¿Se cae todo el plan y, de ese modo, aumenta significativamente el pasivo fiscal? ¿Representa la cuota un monto significativo en el total como para no pagarla y consecuentemente dejar que se caiga el plan de pagos? ¿Afecta comercialmente a la empresa no tener al día su situación impositiva?

**Empleados que esperan cobrar la quincena al cierre de la semana:** Este es otro pasivo que puede poner en riesgo de manera notoria la continuidad operativa de la compañía. Cabrían aquí preguntas como: ¿Sería factible abonarles sólo una parte durante un cierto tiempo y saldar la diferencia cuando se normalice la situación? ¿Habrá empleados que estén en una posición personal más apremiante que otros, que podrían estar dispuestos a esperar cierto tiempo?

**Compañía de servicios a la cual se le debe pagar la cuota mensual ya vencida:** Las preguntas cuasi obvias en estas circunstancias se vinculan con la caída del servicio. Este acreedor puede llegar a tener una fuerte posición negociadora. Sabe que, con sólo cortar la conexión, la empresa se quedará sin un servicio de vital importancia para la operación, mientras que él solamente pondrá en riesgo la cuota del mes anterior.

Debe quedar claro que, mediante esta priorización, no estamos proponiendo que las empresas no paguen sus pasivos. Por el contrario, procuramos gestionar la compañía de manera exitosa *para todos los involucrados*. Y, para ello, en momentos de crisis probablemente debamos priorizar algunos pagos sobre otros.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando, en función de las prioridades asignadas y en medio del proceso de discusión de nuevos plazos de pago, un acreedor cuyo pago procuramos posponer exigiera que, al menos, se le garantice la deuda?

En muchas circunstancias, las empresas acceden a pedidos de estas características con el único propósito de suavizar las rispideces, pero sin haber arribado a una solución de fondo. De esta forma, para aliviar la situación actual por la que atraviesa la empresa, se mejora la posición negociadora del acreedor (agravándose la situación a futuro). En efecto, al momento en que se produzca el nuevo vencimiento de la deuda (ahora garantizada), nos encontraremos en una posición más débil que la que teníamos con anterioridad a la entrega de la garantía.

De modo que la entrega de documentos en garantía con el único propósito de “estirar” la situación (a la espera de un milagro y no como parte de un plan integral de readecuación de los pasivos), suele ser una decisión desacertada. Estas acciones suelen “justificarse” con frases como: “si no le doy la garantía inicia acciones legales inmediatamente”. Sin embargo, la posición (dura pero razonable) de la empresa debiera ser: “que inicie las acciones legales ya que si no solucionamos el problema de fondo, las va a iniciar de todos modos al nuevo vencimiento, pero desde una posición más ventajosa”.

### 3) EL REORDENAMIENTO DE PASIVOS

En el apartado anterior hemos comentado que la asignación de prioridades constituye una buena práctica para la gestión financiera en tiempos de restricciones de caja. No obstante, en ciertas ocasiones, la situación es de tal gravedad que no queda otra alternativa que llevar adelante un reordenamiento integral de los pasivos de la empresa. Al tratar de readecuar la totalidad (o una gran parte) de las deudas en función de las posi-

bilidades de pago, debemos distinguir entre *refinanciación* y *reestructuración* de pasivos.

**Refinanciación de pasivos:** Indica, por lo general, una readecuación de plazos y/o tasas. Es decir, una eventual prolongación de los plazos (que puede incluir un período de gracia) o una disminución de tasas. En estos contextos, no se contemplan habitualmente alteraciones significativas de las cláusulas originales.

**Reestructuración de pasivos:** En estos casos, además de las alternativas mencionadas para las refinanciaciones, se suelen incluir otros aspectos como: redeterminación de intereses atrasados (utilizando una tasa menor), condonación de parte de intereses atrasados, quita de capital (es decir, un disminución del capital adeudado), otorgamiento de nuevas garantías, etc.

### 3.1) El marco de la refinanciación o reestructuración

Tanto las refinanciaciones como las reestructuraciones de pasivos pueden llevarse a cabo en un contexto privado (llamado usualmente *acuerdo privado*) o en un contexto judicial (ya sea a través de un acuerdo preventivo extrajudicial o de un concurso de acreedores).

**El acuerdo privado:** Ésta es, sin duda, la mejor alternativa para refinanciar o reestructurar pasivos y debería preferirse por sobre las otras. En efecto, presenta beneficios (tanto para la empresa como para los acreedores) como la celeridad de la negociación o los menores costos que conlleva el acuerdo. Mediante este mecanismo, se establecen nuevas condiciones con los diferentes grupos de acreedores, las cuales se plasman en el correspondiente acuerdo de refinanciación o reestructuración.

**El acuerdo preventivo extrajudicial (APE):** Este mecanismo ha crecido notoriamente durante los últimos años. Consiste en una figura intermedia entre el acuerdo privado y el concurso de acreedores. A través de él, se homologa judicialmente (luego de cumplir ciertas mayorías) un acuerdo al que ha arribado la empresa con uno o varios grupos de acreedores (pero no todos). Mediante dicha homologación no sólo se formaliza el acuerdo sino que se lo hace extensivo a todos los acreedores, incluyendo aquellos que no estaban de acuerdo con las condiciones pactadas. El APE ha demostrado ser una herramienta de suma utilidad cuando existe una vocación de acordar por parte de la empresa y la mayoría de los acreedores, mientras que un pequeño grupo se manifiesta reacio a arribar a un acuerdo.

**El concurso de acreedores:** Esta vía judicial permite a la empresa obtener un compás de espera en los pagos, a los efectos de presentar un plan de readecuación de sus pasivos. Esta vía no sólo trae inconvenientes a la empresa (y eventualmente a sus directores y accionistas), sino también a los acreedores. En efecto, la meta principal de éstos es lograr el repago de su financiamiento, en lugar de encontrarse lidiando en ámbitos judiciales. Este aspecto crítico puede ser beneficioso para la empresa. Es por ello que ésta debe sentarse en la mesa de negociación manifestando claramente que procura por todos los medios solucionar el problema, pero que si no encuentra un razonable acompañamiento por parte de los acreedores, no tendrá más alternativas que tomar la vía del concurso (con todos los inconvenientes y pérdida de valor que trae para las partes en juego).

## APE

### Acuerdo preventivo extrajudicial

Es una herramienta intermedia entre el acuerdo privado y el concurso de acreedores.

### 3.2) Mejores prácticas para un reordenamiento exitoso de pasivos

Una serie de acciones y aspectos resultan fundamentales para lograr una refinanciación o reestructuración de pasivos exitosa, independientemente de que se realice en un ámbito privado o judicial. Entre los más relevantes podemos mencionar:

**Organización de un grupo de trabajo que lidere el proceso:** Es clave para el éxito de la negociación que exista un grupo de trabajo abocado de manera exclusiva a la misma y que, en consecuencia, sea el que lleve las riendas del caso. Por todos los medios,

debemos evitar que haya dentro de la empresa diferentes interlocutores. Más allá de la buena voluntad que éstos puedan tener, su intromisión debilita y dificulta notoriamente la negociación, pudiendo incluso dejar abiertas ventanas que mejoren la situación de algunos acreedores en detrimento de la de otros.

**Suministro de información clara y precisa:** Al encarar procesos de este tipo, es importante enviar una carta inicial a todos los acreedores informando sobre la gravedad de la situación y la decisión de la empresa de llevar adelante un proceso de reordenamiento de los pasivos. Esta carta puede ser seguida por otras de modo tal de mantener informados a los acreedores en todo momento. En efecto, peor que tener un acreedor al que se le adeudan pagos es tener uno que además desconoce qué está sucediendo con la empresa y qué decisiones se piensan tomar para recomponer la situación.

**Presentación de planes detallados:** Lógicamente, para que el proceso sea exitoso no será suficiente con mantener informados a los acreedores mediante el envío de cartas. Es necesario entregar un plan concreto de reordenamiento de pasivos en el que se detalle la propuesta de la empresa para revertir la situación y cancelar los pasivos. Suele resultar beneficioso acompañar la entrega del plan con una presentación de carácter presencial y, además, expresar la disponibilidad de la empresa y sus directivos para evacuar dudas o inquietudes.

**Adopción de medidas de fondo:** En muchas circunstancias, como parte del plan de reordenamiento resulta necesario implementar medidas como: reorganización de la empresa, venta de activos, realización de alianzas, etc. Estas medidas, que según el caso pueden llegar a constituir una parte importante de la solución de la crisis, deben quedar claramente plasmadas en las propuestas de refinanciación o reestructuración que se presenta.

**Elaboración de propuestas “realistas” (en lugar de “idealistas”):** Es importante evitar propuestas voluntaristas que probablemente motiven que, al poco tiempo, se incumplan las nuevas condiciones. Las propuestas deben incluir proyecciones económico-financieras realistas que expresen claramente la forma en que se prevé cumplir con las condiciones de pago que se acuerden.

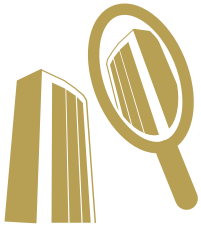
**Tratamiento igualitario para acreedores de un mismo grupo:** En algunas circunstancias, se observan empresas que prefieren ir acordando individualmente con cada acreedor. Esto es tremendamente desfavorable para la compañía. Probablemente, desde el momento en que la empresa acuerde con uno de los acreedores, inmediatamente surgirán otros reclamando condiciones similares que la empresa no podrá satisfacer. Adicionalmente, esto generará un clima de desconfianza y falta de transparencia que atentará contra la solución integral del problema.

#### **4) LAS OPORTUNIDADES DE LA CRISIS**

Las crisis suelen ser el combustible que nuestro ingenio necesita para encontrar oportunidades que nos ayudan a superarlas. El aprovechamiento de estas oportunidades puede permitirnos no sólo sortear las complicaciones del momento sino además fortalecer el negocio futuro. En esta sección comentaremos brevemente estas oportunidades y brindaremos algunas pautas para explotarlas.

##### **4.1) Mejora de las estructuras**

Para detectar oportunidades de mejora, lo primero que debemos hacer es mirar hacia el interior de la empresa. Sólo por dar un par de ejemplos de mejoras de estructura podríamos mencionar ajuste de inventarios u optimización de procesos administrativos. Estos casos pueden resultar obvios (o elementales). Pero es notoria la cantidad de empresas que, a pesar de creer que gestionan óptimamente estos rubros, presentan serias deficiencias.



### **Mirarse**

*Para detectar oportunidades de mejora, lo primero que se debe hacer es mirar hacia el interior de la empresa.*

#### 4.1.1) Ajuste de inventarios

Es probable que, al analizar los niveles de productos terminados, descubramos que la empresa podría reducirlos sin afectar el proceso comercial. En efecto, es posible que no hayamos considerado esta alternativa con anterioridad por la sencilla razón de que “siempre nos hemos manejado con estos niveles”.

Lógicamente, una disminución de los niveles de inventario resultará automáticamente en una mejora de los flujos, ya que podremos reducir las necesidades de compras hasta que hayamos eliminado el inventario excedente. Esta disminución no solo impactará en el corto plazo, sino que puede perdurar en el tiempo.

Veámoslo con números. Imaginemos una empresa que vende \$1.200.000 al año, a razón de \$100.000 por mes. Si operara con un nivel de inventarios equivalente a un mes de actividad, tendría inmovilizados fondos por \$100.000, menos el margen de utilidad. Si el margen fuera del 10% los fondos inmovilizados en productos terminados serían de unos \$90.000.

Si la empresa entendiera que puede operar reduciendo en dos terceras partes el nivel de inventarios (es decir, trabajando con sólo diez días) liberaría fondos por \$60.000 (2/3 de \$90.000) y, adicionalmente, desde ese momento, mantendría inmovilizados sólo \$30.000 (el tercio restante de \$90.000), optimizando el uso de sus fondos.

Por supuesto, de la misma manera que evaluamos el nivel de inventario de productos terminados, podríamos estudiar los de materias primas, insumos, material en proceso, etc. De este modo, podríamos generar fondos adicionales mediante una simple disminución de los niveles de inventarios.<sup>4</sup>

#### 4.1.2) Optimización de procesos administrativos

La crisis también puede presentar oportunidades de mejora de los esquemas de administración. Pensemos, por ejemplo, en el siguiente diálogo:

**ENCARGADO DE PAGO A PROVEEDORES (dirigiéndose al Gerente Financiero):** *El tesorero dice que sólo disponemos de fondos suficientes para pagar una parte de lo adeudado.*

**GERENTE FINANCIERO:** *¿Qué disponibilidades tenemos?*

**TESORERO:** *En este momento, hay \$120.000 en el banco.*

**GERENTE FINANCIERO:** *Bien, paguemos entonces únicamente a aquellos proveedores que tienen más de 45 días de emitida la factura hasta la suma de \$120.000.*

En este momento, podríamos interrumpir el diálogo para formular preguntas como: ¿Cuál es el monto adeudado a proveedores con más de 45 días que están activamente reclamando el pago? ¿Cuál es el monto adeudado a proveedores que, si bien hace más de 45 días que emitieron la factura, tienen pactados plazos de pago superiores a 45 días? ¿Cuál es el monto adeudado a proveedores con facturas vencidas pero con plazos menores a 45 días?

Probablemente, la respuesta del encargado de pago a proveedores sea: “No lo sé, nunca lo analizamos de esta forma”. No sorprendería que al día siguiente regresara con la noticia de que la deuda total con proveedores con facturas vencidas sea de \$115.000, incluyendo \$30.000 de proveedores con plazos menores a 45 días. De modo que po-

4 Una situación similar podríamos plantear al analizar los días de cuentas por cobrar, o bien los días de cuentas por pagar, los cuales, eventualmente, ante la búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan condiciones de pago más convenientes para la empresa, podrían incrementarse, mejorando el flujo de fondos. Otra circunstancia podría presentarse al analizar los diferentes procesos productivos. Por ejemplo, podría tomarse la decisión de tercerizar ciertas actividades o la elaboración de determinados productos. Asimismo, es posible pensar en agregar nuevos productos al portafolio, principalmente, aquellos que representan un bajo costo marginal, donde la empresa debe incurrir en costos fijos ya sea que ofrezca estos productos o no. Para más información, ver el capítulo 5, *Gestión de operaciones en entornos de crisis*, del presente tomo.

dríamos pagar únicamente a los proveedores con facturas vencidas, destinando sólo \$115.000 a este rubro.

Así, podríamos seguir citando muchos ejemplos más. El punto central es sencillamente reflejar la importancia de una evaluación detallada puertas adentro de la empresa. Si nos hacemos las preguntas correctas, posiblemente descubramos muchas formas de mejorar nuestra gestión financiera y consecuentemente de alivianar la situación.

#### **4.2) Optimización de activos**

Otro factor que puede contribuir a aliviar la situación financiera y, al mismo tiempo, perdurar en el futuro está vinculado con la optimización de los activos. Entre los ejemplos típicos de acciones que pueden resultar en una mejora en el uso de activos podríamos mencionar:

**Tercerización de ciertas operaciones:** Si una planta trabaja a plena capacidad, la cual está dada por una máquina cuyo proceso limita el uso de las restantes, podría encargarse a terceros la producción que esta máquina no puede realizar. De esta forma, se podría aumentar el nivel de producción de las restantes maquinarias y, al mismo tiempo, reducir los costos por unidad.

**Mejora de programación de la producción:** Mediante esta acción se podría disminuir el número de paradas de equipos por ajustes para fabricación de otro producto, que luego son seguidas de otras paradas para reajustarlos nuevamente continuando con el artículo producido con anterioridad a la primera parada.<sup>5</sup>

**Disminución de la capacidad ociosa:** Por ejemplo, podría darse el caso de una empresa de servicios con horas-hombre disponibles de su personal. Éstas podrían destinarse a la realización, junto con otras empresas, de proyectos que contribuyan a cubrir costos fijos.

#### **4.3) Desafectación de activos**

Las crisis suelen ser un buen momento para deshacerse de activos no utilizados o subutilizados. Esto no necesariamente significa malvender activos que, justamente debido a la crisis, tienen un valor inferior al que se podría obtener en una situación normal. En efecto, podrían analizarse esquemas en los que se entrega el activo a valor precrisis en parte de pago de una deuda. Esta alternativa, además, podría complementarse con una opción a favor de la empresa para recomprar el activo a futuro, al mismo valor por el que ha sido entregado, más una tasa de interés.

Otro caso podría plantearse si la empresa decidiera desprenderse de una unidad de negocios que tuviera en operaciones. Supongamos, por ejemplo, una empresa con varias unidades de negocios, de las cuales una no corresponde a su actividad principal. En este caso se podría, por ejemplo, encargar a un tercero la venta de dicha unidad, destinando los fondos obtenidos a la cancelación de parte de los pasivos. También podría pensarse en entregar dicha unidad de negocios en parte de pago.

Medidas de este tipo no sólo pueden llegar a ser las que sirvan para superar la crisis y salvar la empresa. También permiten a la empresa desprenderse de ciertos activos no utilizados, disminuir la presión de flujos futuros y mostrar una buena predisposición de honrar los compromisos.

#### **4.4) Realización de alianzas**

Además de ser otra buena alternativa para lidiar con la crisis, la realización de alianzas puede permitir desarrollar, al mismo tiempo, negocios que perduren una vez superadas las dificultades.

En la búsqueda de candidatos para dichas alianzas no debe mirarse solamente a pares. Es posible que algún acreedor de la empresa esté dispuesto a constituir una alianza o

---

<sup>5</sup> Para más información, ver el capítulo 3, *Proyectando la demanda y planificando la producción*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

una nueva sociedad y que, como parte de la transacción, se considere el ordenamiento de pasivos con dicho acreedor.

Consideremos, por ejemplo, el caso de un proveedor dispuesto a unirse a nosotros para ingresar con nuestros productos en un mercado conocido por él pero aún no explorado por nuestra empresa. Los conocimientos por parte del proveedor de dicho mercado, sumados a nuestras capacidades operativas, podrían viabilizar un proyecto que permita implementar un esquema mediante el cual se destina parte de los beneficios correspondientes a la empresa a cancelar la deuda con el proveedor.

Un esquema de este tipo presenta múltiples ventajas. Entre otras:

- La empresa encuentra un mecanismo para reordenar sus deudas con el proveedor.
- El proveedor encuentra un mecanismo de recupero de sus acreencias.
- Se reestablece, en buenos términos, la relación proveedor-empresa.
- La empresa mantiene o incrementa el nivel de actividad.
- Se inicia un proceso que podría profundizarse y consolidarse a futuro.

#### **4.5) Incorporación de socios**

Por último, otro aspecto a considerar como alternativa de salida de las crisis es la incorporación de socios. Más allá de los "fondos frescos" que éstos pueden llegar a aportar, estas acciones suelen ser disparadoras de acuerdos con acreedores, que ven en el ingreso de socios nuevos vientos para la compañía. Es decir, pueden surgir alternativas de refinanciación o reestructuración de pasivos que, de no haber sido por el ingreso de nuevos accionistas, no hubiesen existido.

Supongamos, por ejemplo, el ingreso de un socio que tiene relaciones con los acreedores con los que estamos buscando ordenar los pasivos. Es probable que el diálogo del nuevo socio con los acreedores sea más fluido que el nuestro. Esto permitiría plantear escenarios de readecuación de los pasivos que, de otro modo, no habrían sido posibles.

Podría llegar a pensarse que la incorporación de un socio en medio de una crisis sea desventajosa para los accionistas originales. En efecto, éstos podrían verse obligados a desprenderse de una parte de la compañía a un valor inferior al que hubieran obtenido en otras condiciones de mercado.

Pero esta postura sería equivalente a ver un vaso medio vacío (el cual, además, tiene un agujero en el fondo). Lo que debe rescatarse es que, luego de la incorporación del socio, el accionista original tendrá una porción menor pero de una torta que puede crecer a futuro, en lugar de haberse quedado con una porción mayor de una empresa que, de seguir como está, seguramente continúe perdiendo valor con el paso del tiempo.

Por ello, es importante destacar que la incorporación de socios no es simplemente una herramienta que permite sobrellevar una situación adversa, sino que puede convertirse en una excelente oportunidad de reposicionar a la empresa y sus accionistas una vez superada la crisis.

### **5) CONCLUSIONES**

A lo largo de este capítulo, hemos tratado los aspectos fundamentales e imprescindibles que deben considerarse al gestionar financieramente una empresa en tiempos de crisis. Hemos observado que, en primer lugar, debemos contar con un acabado entendimiento de la rentabilidad operativa de la empresa (medida a través del EBITDA). Las conclusiones que surjan de este diagnóstico permitirán definir los pasos a seguir. Lógicamente, si el negocio ha dejado de ser rentable, esto es lo primero que deberá solucionarse.

Luego de dicho análisis, debemos estimar el flujo de fondos, diferenciando entre fondos provenientes de la operación y fondos provenientes de actividades de financiamiento. A partir de allí, y sólo luego de haber analizado en detalle las características de cada uno de los acreedores, debemos definir la forma de gestionar dichos pasivos, priorizando en todo momento mantener la empresa en actividad.

Como hemos comentado, un aspecto fundamental para el éxito es la serenidad para el análisis y la toma de decisiones. Debemos tomar el toro por las astas y ser nosotros

quienes gestionemos la crisis y no la crisis la que nos gestione a nosotros. Esta gestión puede llegar a incluir una refinanciación o reestructuración de pasivos. Para ello, debemos diseñar una propuesta que conjugue las posibilidades de la empresa con las de los acreedores. Esta será seguramente la mejor manera de encontrar una solución integral para todas las partes involucradas. Finalmente, debemos tener presente que las crisis son grandes generadoras de oportunidades. Éstas pueden permitirnos no sólo superar nuestras dificultades financieras inmediatas, sino también mejorar nuestra posición en el largo plazo. Pasos como éstos son los que han permitido a Rodrigo, el empresario que mencionábamos en la introducción, y a tantos otros en su misma situación, superar severas crisis financieras y reorientar sus empresas en base a un esquema financiero ordenado y realizable.



## BIBLIOGRAFÍA

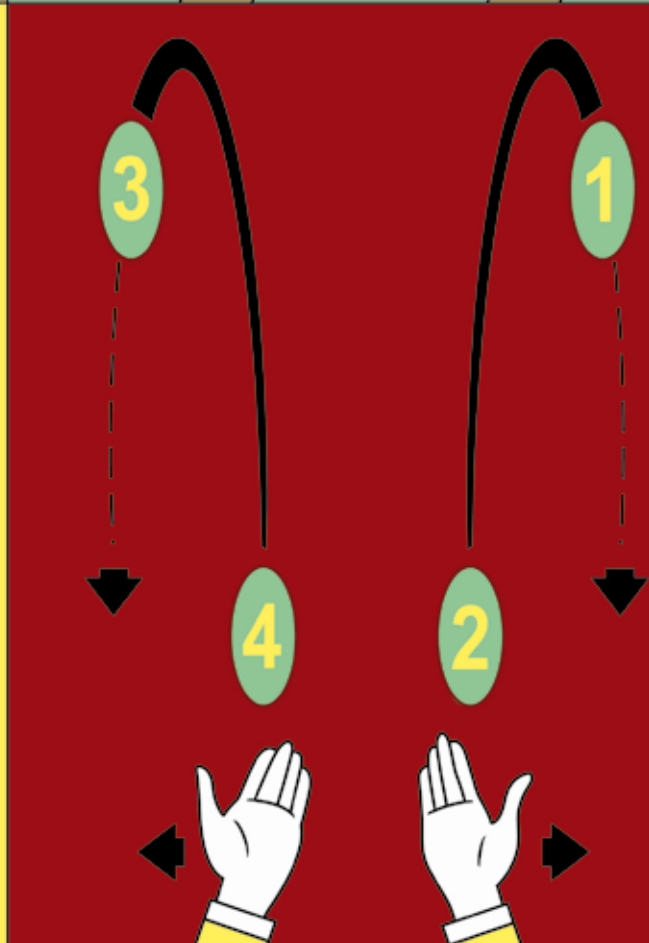
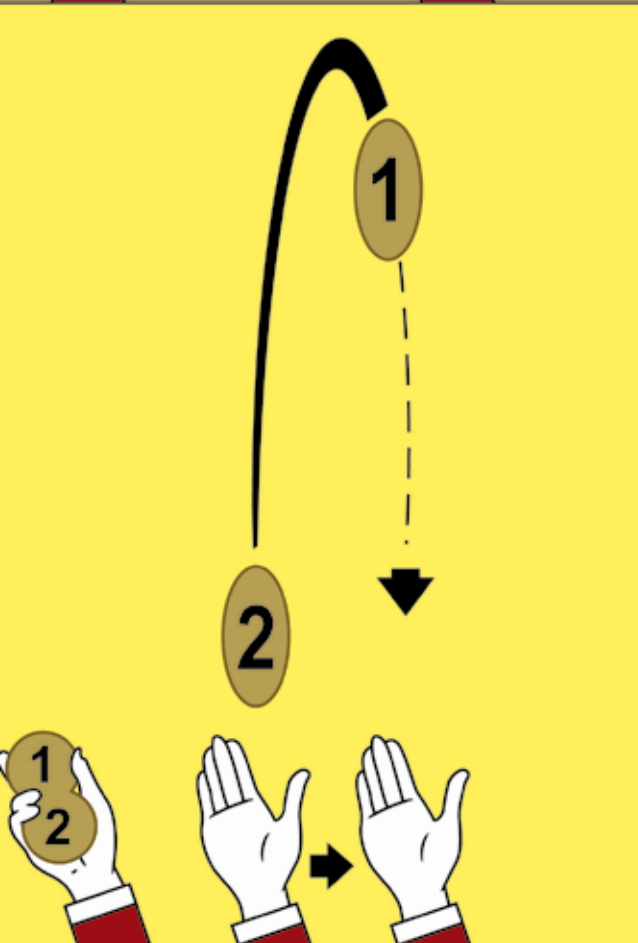
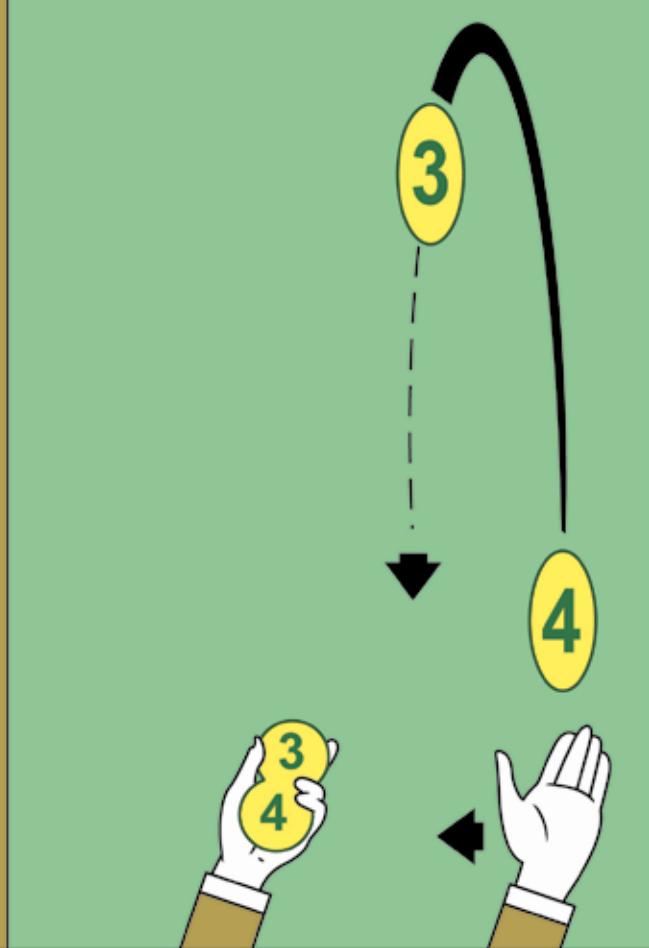
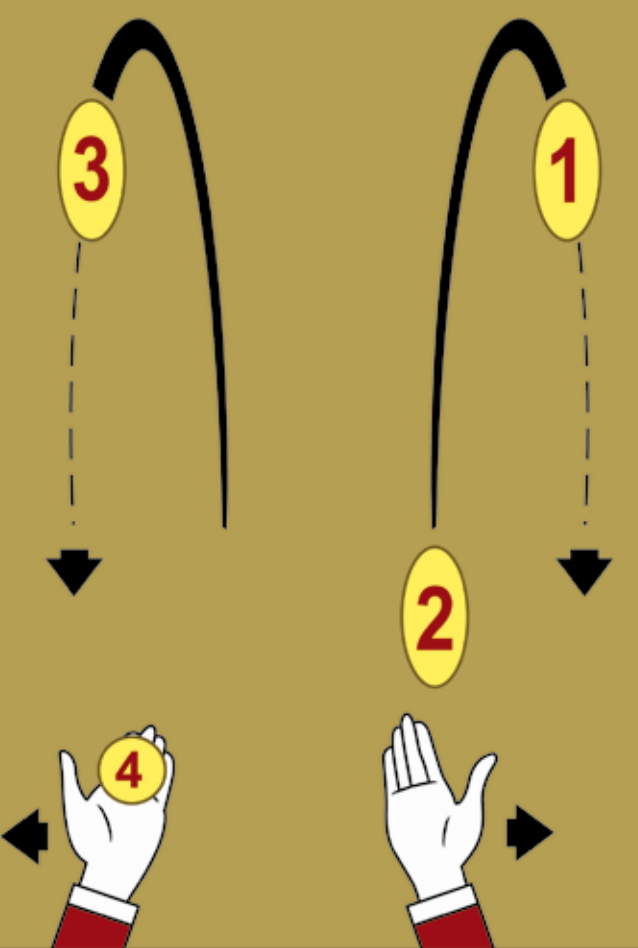
**Brealey, Richard; Myers, Stewart & Allen, Franklin (2006).** *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill/Interamericana de España.

**Ross, Stephen (2005).** *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill.

**Ehrhardt, Michael, Brigham, Eugene (2007).** *Finanzas corporativas*. Cengage Learning.



**Más información**



# Habilidades gerenciales para enfrentar la crisis

**Proyectos cancelados, expectativas frustradas y decisiones postergadas... La crisis genera malestar y estrés en nosotros y en nuestros equipos, obstaculizando nuestra capacidad de adaptarnos al nuevo entorno. En gran medida, esto se debe a la ausencia de herramientas gerenciales. En este capítulo, habilidades de comunicación, negociación, manejo de conflictos, liderazgo, motivación y creatividad en contextos turbulentos.**

La crisis es cambio. Los cambios crean oportunidades. Para sacar provecho del cambio, hay que estar en condiciones de entenderlo, adaptarse y responder. Se entiende y se responde mejor en equipo que individualmente. No obstante, los individuos a menudo se resisten. Cambiar y adaptarnos nos asusta. Entonces, es frecuente que, en tiempos turbulentos, se incrementen los conflictos que obstruyen nuestro trabajo de entender y responder para adaptarnos, exponiendo a la organización a los riesgos de la crisis. En gran medida, esto ocurre por la falta de herramientas gerenciales.

En ocasiones, nuestros colaboradores se desmotivan porque les hablamos continuamente de los "tiempos difíciles" sin comunicar lo que esperamos que hagan al respecto. Para recortar costos, nos enfascamos en negociaciones competitivas con nuestros proveedores, dañando relaciones que nos ha llevado años construir. En muchos casos, buscamos soluciones desde nuestros patrones habituales de pensamiento, donde sólo encontramos las respuestas de siempre. La crisis nos pone a prueba como gerentes y como líderes.

En este capítulo, una serie de enfoques sobre habilidades de comunicación, de negociación, de manejo de conflictos, de liderazgo, de motivación, de creatividad, de trabajo en equipo y de uso de redes sociales que adquieren gran relevancia en este contexto turbulento.

## 1) Conflictos internos en épocas de crisis: ¿amenazas u oportunidades?

### **Julián Lichtmann.**

Socio de la Consultora Ingouville & Nelson. Director del Programa Ejecutivo en Negociación y Manejo del Conflicto en ESADE Business School. Profesor invitado del Centro de Educación Empresarial de la Universidad de San Andrés.

En las organizaciones, la crisis económica suele potenciar la ocurrencia de conflictos debido a dos factores:

**Malestar, irritabilidad e intolerancia:** Proyectos abortados, expectativas frustradas, presupuestos restringidos, contrataciones suspendidas y decisiones postergadas impactan en la labor cotidiana de muchos ejecutivos. La combinación de estos elementos aumenta el grado de estrés y frustración a niveles que superan umbrales habituales. Por otro lado, los altos directivos, los mandos medios y sus equipos enfrentan un panorama de mayor incertidumbre e inseguridad laboral del que están acostumbrados. Se genera así un clima emocional signado por la intolerancia y la irritabilidad. Y esto, evidentemente, compromete la capacidad de muchos ejecutivos de manejar con racionalidad las disputas habituales de una organización.

**Conflictos en la toma de decisiones:** La crisis impone a los directivos la necesidad de dar respuestas nuevas a situaciones imprevistas y también de tomar decisiones difíciles: "¿Debemos reducir nuestra inversión en publicidad aunque eso ponga en riesgo nuestra campaña comercial?", "¿Cuánto tiempo más podremos soportar sin reducir nuestra estructura?", etc. Si todo proceso intenso de toma de decisiones genera conflictos, éstos tienden a agravarse cuando las conversaciones a través de las cuales se procesan dichas decisiones involucran aceptar pérdidas y/o asumir riesgos importantes, tanto para las personas como para la organización.

En resumen, es claro que la crisis crea las condiciones para el aumento de conflictos. Algunos, producto del malestar, la irritabilidad y la sensación de amenaza e inestabilidad. Otros, fruto de la necesidad de tomar nuevas y difíciles decisiones.

**Los conflictos como oportunidades de liderazgo:** La existencia de conflictos en una organización no es el problema. Las complicaciones, en general, surgen cuando los conflictos no son manejados adecuadamente. Y esto es válido siempre, ya sea que estemos en crisis o no.

Cuando los conflictos se manejan con pobre comunicación, los costos son inmensos, tanto para las personas como para la organización. Se daña la posibilidad de generar decisiones provechosas y creativas así como la confianza y la colaboración entre las

partes involucradas. Se levantan muros y disputas crónicas que alimentan el desgano y el resentimiento en el clima de trabajo.

No obstante, los conflictos se vuelven oportunidades cuando son abordados con una efectiva comunicación. Se convierten, entonces, en oportunidades para aclarar malos entendidos, dar a las personas involucradas la posibilidad de manifestar sus convicciones, sus expectativas y sus emociones en un espacio donde sean escuchadas y consideradas con respeto.

Los conflictos bien manejados permiten desarrollar aprendizajes e implementar mejoras en la organización, acercar a personas que no están comunicadas tan fluida y frecuentemente como deberían, y generar instancias de trabajo colaborativo.

La capacidad de percibir estas oportunidades (y de capitalizarlas) no es algo que se aprenda de la noche a la mañana. Lleva tiempo, esfuerzo, dedicación. Y, fundamentalmente la voluntad de hacerlo. Muchas veces, esta voluntad recién surge después de sufrir varios tragos amargos, asumiendo el costo de conflictos manejados de forma reactiva, con poca racionalidad y preparación.

Cuando los conflictos son percibidos como amenazas, las personas en cargos de conducción tienden a evitarlos o a pretender que no existen. Las causas subyacentes quedan sin atender, y los conflictos escalan. Esto no ocurre por mala voluntad sino, en general, por falta de capacidad, por no haber aprendido a manejar los conflictos de un modo diferente.

La formación de personas en cargos de conducción en habilidades para el manejo del conflicto, en este sentido, es una inversión con alto retorno. La mayor ventaja radica, posiblemente, en su capacidad de modelar, hacia dentro de la organización, una actitud de fomentar espacios de diálogo genuinos y constructivos, y de aprovechar cada conflicto como una oportunidad de generar aprendizajes, tanto para las partes involucradas como para la organización.

## 2) Comunicación productiva en épocas difíciles

**La comunicación interpersonal funciona mejor unas veces que otras. Si bien esto es una obviedad, constituye un buen punto de partida para proponernos un plan de mejora, ya que nos permite investigar qué funciona bien y qué podríamos hacer diferente.**

La mayoría de los directivos experimenta, con cierta frecuencia, dificultades en materia de comunicación: reuniones en que no se avanza al ritmo deseado, personas que parecen no hablar el mismo idioma, diálogos que descarrilan y dañan las relaciones, emociones que interfieren y juegan en contra, etc.

Si bien las habilidades de comunicación, así como otras disciplinas soft, se han ganado un lugar de respeto en el mundo del management, todavía queda mucho por mejorar en la práctica. Y, en este sentido, las épocas turbulentas son una gran oportunidad para perfeccionarnos. Por un lado, estamos alarmados y dispuestos a cambiar. Por el otro, un buen diálogo permitirá que nuestra gente esté en condiciones de asumir los riesgos necesarios para convertir la crisis en oportunidad.

### 2.1) Un cóctel explosivo

En tiempos de crisis, la calidad de la comunicación interpersonal en una organización debe ser analizada a la luz de tres indicadores particulares del contexto: 1) Algunas formas de trabajar adecuadas para una realidad precrisis no resultan convenientes en un escenario de menores ventas, presupuestos retrasados y decisiones postergadas; 2) Se incrementa el grado de temor e incertidumbre de muchos empleados con relación a su estabilidad laboral; 3) Se registran fuertes presiones por reducir los costos de la empresa.

Ahora bien, en los grupos humanos con pobre comunicación, estas características de la

**Francisco Ingouville.**

Mason Fellow de la Universidad de Harvard. Socio de la consultora Ingouville & Nelson y autor del libro *Relaciones Creativas*.

**Julián Lichtmann.**

Socio de la Consultora Ingouville & Nelson. Director del Programa Ejecutivo en Negociación y Manejo del Conflicto en ESADE Business School. Profesor invitado del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés.

crisis generan un auténtico cóctel explosivo.

La falta de diálogo, de cohesión interna y de confianza mutua en el equipo restringe la posibilidad de que sus miembros se coordinen para generar respuestas. La falta de contención de las emociones dispara la ansiedad y los pensamientos negativos y paranoicos sobre la situación. La desconfianza y el retraimiento se potencian, atrofiando la capacidad creativa. Así, la pobre comunicación finalmente se traduce en un gran aumento de los costos ocultos (pero no menos reales): 1) Largas horas invertidas en reuniones improductivas; 2) Decisiones subóptimas; 3) Pérdida de talento; 4) Pobre aprendizaje organizacional; 5) Destrucción de redes de confianza.

## 2.2) El antídoto

En el apartado anterior, hemos presentado los costos ocultos que nos impone la pobre comunicación en épocas de crisis. Para evitarlos, es necesario modelar y fomentar un diálogo productivo, tanto hacia adentro como hacia afuera de nuestro equipo. A continuación, algunas mejores prácticas para una comunicación efectiva en tiempos turbulentos:

**Separar el momento de la escucha mutua del momento de tomar decisiones:** Si escuchamos a nuestros interlocutores aprenderemos sobre sus inquietudes, sus circunstancias y sus motivaciones. También podremos generar un vínculo donde se sientan tenidos en cuenta.

**Generar confianza:** Si somos claros en nuestros pedidos y cumplimos con nuestros compromisos, construiremos una base de confianza, transparencia y cuidado mutuo con nuestros interlocutores.

**Preparar las reuniones:** Para evitar desperdiciar largas horas en reuniones improductivas, debemos invertir tiempo en su preparación. ¿A quiénes debemos convocar? ¿Cuál es el propósito de la reunión? ¿Qué resultado esperamos obtener de ella?

**Reenmarcar nuestros mensajes:** Debemos reenmarcar nuestros mensajes expresados desde la queja, la culpa o la autojustificación en conversaciones de aprendizaje orientadas al futuro.

**Evitar el uso del correo electrónico para resolver desacuerdos.** Si hemos redactado un email mientras estábamos enojados, mejor guardarlo en la carpeta de *borrador*. También debemos explicitar el criterio con el que enviamos mensajes con copia. Estos correos pueden hacer que algunas personas se sientan delatadas o expuestas ante terceros.

## 3) Los equipos X

**Francisco Ingouville.** Mason Fellow de la Universidad de Harvard. Socio de la consultora Ingouville & Nelson y autor del libro *Relaciones Creativas*.

Algo es exitoso cuando reúne las características adecuadas para desempeñarse en un determinado contexto. Por ejemplo, la bicicleta más veloz suele tener ruedas finas y livianas. Pero de poco le servirá si la carrera se desarrolla en la arena y el barro. Análogamente, en circunstancias normales, los mejores equipos de trabajo suelen ser aquellos con excelente integración, fluida y abundante comunicación interna, confianza entre los miembros, agilidad y armonía. No obstante, cuando el temporal de la crisis embarra el terreno, aquellas características serán "ruedas demasiado finas".

En general, estos equipos carecen de "sensores" en el exterior para percibir el cambio y recopilar información para consensuar internamente. Además, la falta de contactos con puntos clave de autoridad en el interior de la organización impedirá lograr apoyo para nuevos proyectos (y estos grupos también carecerán de influencias en las redes de implementadores que ejecutarán el proyecto). Y, quizá lo más grave, esta situación no es sencilla de revertir. Por su costumbre de trabajar en un relativo aislamiento, a los miembros les faltará la vocación de abrirse en busca de aquellos puntos cruciales de apalancamiento.

Aquí es, precisamente, donde nos interesa conformar un *equipo X*. Deborah Ancona y Henrik Bresman, inventores de la expresión *X Teams*, los definen como más volcados hacia fuera, hacia los vínculos con todos los involucrados en el tema que los convoca, directos e indirectos. Son equipos más flexibles y de membresía variable. De una gran capacidad de adaptación al cambio, lo cual es especialmente difícil en gente exitosa (ya que cuando uno logra lo que quería por una vía, no está muy dispuesto a cambiarla). Estos equipos son creativos, curiosos y amantes de la diversidad.

Sus miembros salen de sus oficinas y conversan con personas que otros considerarían demasiado lejanas a su proyecto. Y una característica muy valiosa de los equipos X, que debe ser avalada por las autoridades de la organización, es que su rol va cambiando a medida que cambia de fase el proyecto para poder acompañarlo con su mirada protectora y sus largas patas de araña.

Así, tomar conciencia de la importancia de las redes y conformar un equipo X serán dos pasos importantes para superar cualquier crisis. Justamente, el equipo X será más eficaz en tres momentos clave:

**A la hora de diseñar la estrategia que dé forma al proyecto.** Gracias a sus redes de contactos, los equipos X son más eficaces para "salir al mundo" y ver qué ha cambiado con la crisis: ¿qué piensan los clientes? ¿Cómo han mutado sus necesidades, valores, posibilidades y gustos? ¿Cuáles son las principales preocupaciones de los proveedores y cómo podemos crear valor en conjunto?

**A la hora de lograr apoyo interno.** Los equipos X son más eficaces a la hora de convencer a líderes formales e informales. Sus miembros saben quiénes son los "recomendadores" más influyentes y conocen cuándo hay *quórum* para lanzarlo.

**A la hora de implementar.** Ideas brillantes con apoyo del Directorio a veces mueren porque el portero no entregó un sobre. Los tentáculos del equipo X deben estar, desde el principio, tomando la temperatura a los que finalmente llevarán las cosas a la práctica y entendiendo sus intereses, motivaciones y posibilidades. Los contactos adecuados en ese sector deben establecerse temprano, sin esperar a que el proyecto haya sido aprobado.

Así, si deseamos armar un equipo X deberíamos buscar diversidad, es decir, miembros con la flexibilidad suficiente para pensar en equipo con gente diferente. Necesitamos personas con intereses variados. El contador que sólo piensa en números no sirve. Se necesita uno que escale montañas y cante ópera. Es importante sumar gente que haya ocupado puestos diferentes en mercados disímiles, gente que se sienta cómoda en un equipo con una cantidad variable de miembros, con roles intercambiables y muy volcado a sus redes de contactos para traer de afuera información, influencia y adhesión.

## 4) Management de uno mismo en contextos perturbadores

**En contextos de crisis, es frecuente que suframos una pérdida de sentido de lo que hacemos y una búsqueda urgente por repositonarnos en la nueva realidad. A menudo, escuchamos: "¿Y ahora qué hacemos?". Evidentemente, algo tenemos que hacer. Y de este interés por soluciones efectivas, surgen todo tipo de opiniones, recetas, y puntos de vista de cómo enfrentar lo desconocido. El peligro radica en aferrarse a "nuevas recetas", que inevitablemente surgen del pasado y sirven relativamente poco para abordar el nuevo contexto. Mientras tanto, la pregunta sigue dando vueltas: ¿Cómo enfrentamos la crisis?**

**Patricio Nelson.** Cofundador de la consultora Ingouville & Nelson. Docente en la Universidad Torcuato Di Tella, en ESADE Business School y en la Universidad de San Andrés.

A veces, más que hacer, es mejor dejar de hacer, con la intención de lograr tres cosas

fundamentales para enfrentar lo desconocido: 1) Presencia; 2) Claridad mental; 3) Desarrollar nuestra intención.

#### 4.1) Presencia

Algunos años atrás, participé en un taller avanzado de negociación en la Universidad de Harvard. El programa apuntaba a un público de negociadores y mediadores profesionales que buscaban un sentido más profundo en su práctica. La propuesta consistía en combinar el conocimiento de un gran negociador y un reconocido experto de otra disciplina (artes marciales, meditación, consultoría, etc.). Al tercer día de meditar, compartir experiencias en un círculo, bailar y hacer algunos ejercicios de negociación, me sentía desalentado. No estaba aprendiendo nada y no tenía la perspectiva de hacerlo en los días siguientes.

Pero, al cuarto día, todo cambió. El pesimismo se disipó y se despertó en mí una sensación profunda de alegría, de conexión y de confianza conmigo mismo y con los demás participantes. La sensación podría resumirse en una mayor claridad de propósito, un sentido de poder personal y una forma más efectiva de hablar y actuar con otros.

Luego, comprobé que mi experiencia era compartida por otros participantes del taller. Robert Gass, un especialista en liderazgo, dice: "Es palpable, como si hubiera electricidad en la sala. La presencia de un líder invita a otros estar presente. Es contagioso".<sup>1</sup>

Mark Gerzon, por su parte, señala: "No podemos resolver algo si no estamos completamente aquí, ahora. La *presencia* es una expresión de nuestra capacidad de aplicar todos nuestros recursos mentales, emocionales y espirituales a la resolución de un conflicto."<sup>2</sup>

Tener presencia es, entonces, desarrollar nuestra capacidad de utilizar las herramientas con las que contamos, en el contexto adecuado y por la razón correcta. La presencia no es una herramienta de comunicación interpersonal, sino una cualidad de la persona. Tiene poca relación con lo que sabemos o con lo que podemos hacer. Por el contrario, se vincula con quiénes somos como personas. Así, ¿cómo saber si estamos presentes en una situación?

Según Gerzon, es probable que estemos presentes cuando:

- Estamos abiertos a percibir lo que ocurre en el momento.
- Respondemos a las necesidades de ese momento.
- Somos lo suficientemente flexibles como para cambiar nuestras ideas y proyectos.
- Podemos darnos cuenta si nuestro comportamiento actual o estrategia no funciona.
- Somos lo suficientemente creativos como para inventar un nuevo enfoque en el momento.
- Somos honestos para admitir que no tenemos una respuesta.

Por el contrario, no estamos presentes cuando:

- No podemos aprender algo que contradiga nuestra realidad.
- Lo que hacemos no beneficia a los demás.
- Los demás nos parecen inferiores, cuando creemos que están equivocados o cuando son "el enemigo".
- Percibimos que no tenemos derecho a una voz propia o a hacer nuestro aporte a la situación.<sup>3</sup>

Lo curioso de la presencia es que se trata de una conexión con uno mismo, con los demás y con la situación, que se produce a partir del silencio y que se obstruye con la proliferación de palabras, planes y recetas.

---

1 Gerzon, Mark (2006). *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Harvard Business School Press, pág. 108

2 *Ibíd*, pág. 45.

3 *Ibíd*, págs. 110-111

Existen distintas formas de cultivar a diario la presencia. Hay un amplio espectro de prácticas: tomarnos diez o veinte minutos para meditar a lo largo del día laboral o practicar yoga o tai-chi o salir a correr. Incluso, hay quienes se internan en viajes en la naturaleza.<sup>4</sup>

A pesar del enorme rango de métodos utilizados para catalizar la presencia, todos combinan uno de dos elementos: una disciplina diaria constante y el ejercicio de una espontaneidad auténtica y honesta. Tanto la repetición de un patrón (como una sesión de yoga o de gimnasia) como romper completamente con los patrones anteriores (por ejemplo, aprender un nuevo deporte) pueden ayudar a cultivar la presencia. La intención es salir de los patrones habituales de relación y de las identidades limitadas para entrar en una forma más generativa y arriesgada de interacción.

#### **4.2) Claridad mental**

En tiempos de crisis, en un marco de severo estrés, es difícil mantener el equilibrio. Así, es frecuente que las relaciones interpersonales se pongan tensas y agresivas. Cuando esto ocurre, fallamos en el nivel más básico: nuestro autoliderazgo. No podemos manejarnos a nosotros mismos ni a nuestras emociones. Entonces, ¿cómo podemos responder efectivamente a otros y sus diversos intereses?

No es raro quedar atrapados en nuestro propio rumiar sobre una decisión o línea de acción. Ante situaciones complejas de gran incertidumbre, nuestra mente queda cautiva de sentimientos competitivos, del miedo y de la queja. Este es un estado que podemos denominar *mente pequeña*, porque nos quedamos encajados en una perspectiva angosta de la situación; no podemos adoptar otra perspectiva y, a menudo, no podemos empatizar con aquellos que lo hacen.

¿Cuál sería la alternativa? ¿Podemos acceder a una mente más despejada, abierta, que nos permita separarnos de nuestras propias emociones fuertes y de una percepción parcial de la situación? Sí, es posible. Para aclarar la mente de pensamientos y emociones, para tener perspectiva y no identificarse con los propios pensamientos e historias, hay que entrenarse.

Y una buena técnica es la meditación, que consiste en dedicar algunos minutos por día fijando la atención en la respiración. Cada vez que aparece un pensamiento o una emoción, la dejamos pasar. Es decir, no desarrollamos ese pensamiento ni nos quedamos pegados a la emoción, sino que volvemos a concentrar nuestra atención en la respiración en el momento presente. De esta forma, evitamos identificarnos con nuestras ideas y emociones.

Al entrenarnos en un ambiente tranquilo y apartado tendremos luego la posibilidad, ante una situación difícil, de regresar a la presencia y a la claridad mental. Una mente más tranquila permite separar las opiniones de los hechos, y no reaccionar ante emociones negativas.

En efecto, la principal dificultad que enfrentan las personas ante los conflictos no es que desconozcan las herramientas de manejo del conflicto. El problema es que, en la situación crítica, reaccionamos inmediatamente y olvidamos aplicar lo que sabemos. Así, el gran problema no es no saber qué hacer, sino recordar eso que sabemos hacer en el momento en que lo necesitamos. Precisamente, el entrenamiento que nos brinda la meditación nos permite volver al momento presente y no dejarnos llevar por nuestros pensamientos y emociones.

#### **4.3) Desarrollar la intención**

Una vez que hemos desarrollado presencia y claridad mental, es útil volvernos sobre nuestra intención. En efecto, nuestras acciones se desarrollan a partir de nuestra intención. La palabra y el cuerpo son esclavos de la mente.

Al empezar una tarea, debemos examinar nuestra motivación: ¿Estamos trabajando como mejor sabemos o podemos? ¿Somos capaces de concentrarnos con claridad o las

---

4 Ver, por ejemplo, el relato de Joseph Jaworski sobre su viaje solitario a la península de Baja en México en: Senge, Peter; Jaworski, Joseph; Scharmer, Otto & Flowers, Betty (2004). *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Society for Organizational Learning.

distracciones nos lo impiden? ¿A quién queremos beneficiar con lo que estamos por emprender? Luego, cuando terminemos, debemos examinar los resultados de nuestro trabajo: ¿Estamos satisfechos con lo que hemos realizado? ¿Hemos terminado rápidamente la tarea o nos llevó más tiempo del esperado?

A través de estos interrogantes, descubriremos que lo que marca la diferencia en nuestro trabajo es la actitud con la que lo realizamos. Lo fundamental para lograr la presencia y la claridad es mantener una intención sin expectativas. Al no apegarnos al resultado, podremos mantener una presencia flexible y claridad mental en todo lo que hagamos. En síntesis, la crisis nos plantea serios desafíos a nuestra actividad como directivos. Pero también es una oportunidad para identificar lo que realmente necesitamos. Y, quienes trabajamos en organizaciones bajo continuas presiones de tiempo y de resultados muchas veces perdemos el contacto con nuestras necesidades. La crisis, tal vez, pueda servir para acercarnos. Y estas prácticas de management de nosotros mismos podrán ayudarnos a ser mejores líderes, mejores negociadores y personas que crean un mayor valor tanto para nuestras organizaciones como para nuestras vidas.

## BIBLIOGRAFÍA

**Fox, Erica & Gafni, Marc (primavera 2004).** *Negotiating Wisely: The third eye of decision making.* Dispute Resolution Magazine, págs. 18-25.

**Gerzon, Mark (2006).** *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities.* Harvard Business School Press.

**Senge, Peter; Jaworski, Joseph; Scharmer, Otto & Flowers, Betty (2004).** *Presence: Human Purpose and the Field of the Future.* Society for Organizational Learning.

**Tulku, Tarthang (2000).** *Éxito Inteligente.* Árbol Editorial S.A.

**Wheeler, Michael (septiembre 2002).** *Presence of Mind.* Harvard Business School.

## 5) Creatividad e innovación en tiempos de crisis

### 5.1) La creatividad contextual

El 5 de agosto de 1949, una división de bomberos en Montana (Estados Unidos) recibió el aviso de un incendio forestal en Mann Gulch, un territorio montañoso inaccesible por vía terrestre. Para llegar a la zona, la división reunió un equipo de bomberos paracaidistas que no se conocían entre sí y designó un líder. En principio, no había de qué preocuparse. Los primeros diagnósticos indicaban que se trataba de un caso típico de incendio. Seguramente, podrían extinguirlo en una sola noche, con las herramientas habituales y los procedimientos convencionales.

Pero, cuando llegaron al área afectada, se enfrentaron a una situación desesperada. Humo asfixiante, ruidos ensordecedores e infernales temperaturas. El equipo se vio rodeado de llamas que avanzaban velozmente. ¿Cómo salvarse?

De pronto, el líder encendió intencionalmente un área de pasto. Luego, una vez consumida la zona, ordenó: "¡Dejen sus herramientas y tírense sobre las cenizas!". Pero ninguno obedeció. Cada quien corrió por su vida. Dos bomberos se lanzaron a una grieta entre las rocas y se salvaron. El líder, en su círculo de cenizas, también sobrevivió. El resto falleció en el incendio.

Ahora bien, ¿cómo comprender lo que ocurrió en el tristemente célebre incendio de Mann Gulch? ¿Por qué el líder se salvó mientras que otros murieron entre las llamas? Karl Weick, experto en estudios organizacionales de la Universidad de Michigan, utiliza este ejemplo para brindar algunas lecciones de creatividad en momentos críticos.

#### 5.1.1) La creatividad en contextos estables

Al principio, los bomberos habían evaluado el incendio como un caso típico y se organizaron rápidamente en torno a un diagnóstico compartido por todos. De manera similar, en épocas estables, las organizaciones funcionan en base a lo conocido y su capacidad de prever tendencias a futuro.

**Ari Sabbagh** es Sociólogo y Antropólogo (Universidad Hebrea de Jerusalén). Candidato a Magíster en Estudios Organizacionales por la Universidad de San Andrés. Es consultor en la firma Ingouville & Nelson, facilitando talleres de creatividad y negociación en instituciones líderes.

**Matías Mackinlay Zapiola** es licenciado en Administración (Universidad Católica Argentina) y Counselor en Psicología (Holos). Es capacitador del área internacional de la escuela de negocios ADEN y consultor senior en la firma Ingouville & Nelson.

En situaciones normales, priman los canales de comunicación formales, las rutinas, los planes estratégicos, los patrones de comportamiento habituales y los procedimientos preestablecidos. En estos contextos, la creatividad es estratégica. Su implementación requiere tiempo y se basa en la capacidad de identificar tendencias estables y perdurables para desafiarlas y generar propuestas de valor que provean beneficios a mediano y largo plazo.

5.1.2) *La creatividad en situaciones críticas*

Según Weick, el caso del incendio demuestra que, ante un cambio contundente y crítico, se pierde la posibilidad de prever más allá de lo inmediato. La estructura formal pierde relevancia y se diluye el sentido compartido de la situación. Cuando los bomberos dejaron sus herramientas, también dejaron de ser una cuadrilla y pasaron a ser individuos inconexos ante una amenaza fatal. Lo único que les quedaba, según su percepción, era correr para salvar sus propias vidas.

En este marco, es interesante analizar el comportamiento del líder. La clave de su supervivencia fue su capacidad de decidir velozmente aplicando la creatividad contextual, es decir, la improvisación en base a su conocimiento de campo, su identificación de los recursos disponibles y su disposición a desafiar los procedimientos habituales.

La salvación del equipo estaba disponible. Si los bomberos hubiesen obedecido la orden, Mann Gulch hoy sólo sería un remoto y desconocido paraje de Montana en vez de un sitio tristemente célebre por un incendio que consumió las vidas de 13 personas. No obstante, a falta de confianza básica y de una estructura formal de contención, el equipo dejó de existir como tal, resultando en un final trágico.

Ahora bien, ¿qué pueden aprender las organizaciones del incendio de Mann Gulch? ¿Cómo desatar la creatividad en tiempos de crisis?

Karl Weick sugiere equiparse de herramientas y habilidades que fomenten la creatividad contextual y provean la flexibilidad necesaria para sostener la cohesión grupal. Veamos algunas de sus pautas:

- Concentrarse en el aquí y el ahora, evitando trabajar en piloto automático.
- Conocer en profundidad los recursos inmediatamente disponibles.
- Priorizar la comunicación basada en la confianza, el vínculo informal, la transparencia, la honestidad y el respeto mutuo.
- Reconocer, respetar y manejar las emociones suscitadas por la crisis.
- Mantener la apertura mental para modificar rutinas.
- Reconocer que las experiencias anteriores sólo son parcialmente relevantes para encontrar soluciones a los desafíos actuales.
- Recaudar información y diagnosticar la situación constantemente y en tiempo real.
- Estimular la confianza del equipo en su habilidad para manejarse fuera de la rutina.
- Aumentar el nivel de atención en la interacción con los otros y con el entorno.
- Poner el conocimiento de campo al servicio de la necesidad inmediata y no al revés.

**CREATIVIDAD ESTRATÉGICA VERSUS CREATIVIDAD CONTEXTUAL.** FIG. 1

<b>Creatividad estratégica para tiempos estables</b>	<b>Creatividad contextual para tiempos de crisis</b>
<p>Foco: Largo plazo</p> <p>Recursos: Buscar recursos necesarios</p> <p>Desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Búsqueda de recursos según objetivo.</li> <li>▪ Fijar objetivos según nuevos recursos.</li> </ul>	<p>Foco: Plazo inmediato</p> <p>Recursos: Detectar recursos disponibles</p> <p>Desafío:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo logro mi objetivo con los recursos disponibles?</li> </ul>

## 5.2) Innovación creativa

En el apartado anterior, hemos presentado un enfoque de creatividad contextual para encontrar ideas originales en tiempos de crisis. No obstante, esto es sólo la mitad de la historia. No sólo debemos crear ideas, también debemos llevarlas a la práctica. El método denominado *innovación creativa* provee cinco puntos de apoyo para ordenar nuestro pensamiento a la hora de llevar adelante ideas creativas y proyectos innovadores.

### 5.2.1) La necesidad del usuario

Dice el saber popular que la necesidad es la madre de la creatividad. Si no tenemos azúcar y los invitados ya están en camino, nos veremos incentivados a encontrar otro elemento para endulzar el postre.

Así, el primer componente de la *innovación creativa* es conocer la necesidad del usuario, que podría ser un cliente externo o interno, un compañero de equipo o inclusive uno mismo. Dicha necesidad es el referente que debe orientar el proceso innovador. Y, durante las crisis, las necesidades de nuestros usuarios cambian de manera rápida y contundente.

Para identificarlas, podemos plantearnos las siguientes preguntas: ¿Mi organización está tomando las acciones adecuadas para conocer la necesidad del usuario? ¿Cuáles son estas acciones? ¿Cómo podría mejorar en este aspecto?

El profesor del MIT, Eric Von Hippel propone el método de los *usuarios líderes* para orientar la innovación sobre la base de la necesidad del usuario. Esta técnica sugiere detectar a las personas que hacen el mayor uso de un producto, servicio o proceso y que, por lo tanto, tienen necesidades más exigentes. Estos usuarios tienen mucho conocimiento sobre el producto y, en algunos casos, ya le han encontrado usos innovadores. Los usuarios líderes tienen hoy las necesidades que el mercado masivo tendrá mañana. Por eso, en tiempos de crisis, es vital fortalecer el vínculo con ellos.

### 5.2.2) La creatividad

El proceso creativo nos permite generar ideas novedosas y útiles para satisfacer la necesidad del usuario. Teresa Amabile, profesora de la Universidad de Harvard, revolucionó este campo cuando publicó una investigación que presentaba los tres elementos que influyen sobre la capacidad creativa de las personas en una organización.

**La motivación intrínseca:** El proceso creativo suele ser frustrante. En efecto, el éxito sólo se consigue después de un largo camino de aprendizaje plagado de errores y fracasos. Thomas Alva Edison no encontró el diseño exitoso de la lamparita sino hasta luego de 999 intentos fallidos. La motivación por el proyecto nos permite sostenernos en la búsqueda. En este sentido, las crisis son una oportunidad para crear e innovar puesto que las personas y los equipos adquieren más fácilmente la motivación y la sensación de urgencia para el cambio.

**El conocimiento de campo:** La creatividad implica la combinación novedosa de conocimientos existentes. Así, mientras mayor sea nuestro repertorio de conocimiento, más insumos tendremos para generar ideas fundamentadas y novedosas. En tiempos estables, podemos buscar los recursos necesarios para implementar el conocimiento de campo. Durante una crisis, sin embargo, debemos poner el conocimiento de campo a disposición de la necesidad inmediata y con los recursos disponibles (y no al revés).

**Técnicas de pensamiento creativo:** Una persona altamente motivada y con un amplio conocimiento de campo corre el peligro de recurrir siempre a las mismas soluciones. Las técnicas de pensamiento creativo nos permiten explorar fuera de los caminos habituales y conocidos, una situación ideal para tiempos de crisis, cuando se vuelve imperiosa la necesidad de investigar nuevas opciones.

En nuestra organización, ¿se cumplen estas condiciones para fomentar el pensamiento creativo? Para averiguarlo, podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo esta siendo aprovechada la sensación de urgencia para adaptarse a la crisis que podría estar motivando a las personas y equipos en la organización?
- ¿La organización provee el tiempo y el espacio necesarios para que las personas y los equipos lleven adelante sus ideas?
- ¿Las personas de distintas áreas funcionales colaboran entre sí para compartir conocimientos?
- ¿Nuestra gente ha sido entrenada para implementar técnicas de pensamiento creativo?<sup>1</sup>

### 5.2.3) La experimentación

La configuración estándar del teclado de las computadoras se denomina QWERTY, por el orden de las primeras seis letras. Esta clase de organización, diseñada en 1878, pretendía evitar que se trabaran los martillos de las máquinas de escribir. En 1936, con el advenimiento de las máquinas electrónicas ya no era necesario utilizar esta configuración subóptima y se crearon sistemas alternativos como el DVORAK.

Y, sin embargo, actualmente seguimos utilizando el QWERTY. Esto no se debe a la ausencia de buenas ideas sino, principalmente, a la falta de investigaciones rigurosas que demostraran convincentemente la superioridad del DVORAK y por el previo entrenamiento de los mecanógrafos en QWERTY. Es decir, fueron problemas de implementación.

En tiempos de crisis más que nunca, para transitar de la idea al proyecto es necesario aceptar la incertidumbre como variable ineludible de la realidad. De aquí surge la importancia de trabajar con el concepto de *riesgo medible* a través de la búsqueda de información, el armado del equipo, el tejido de las redes, la venta de la idea (interna y externamente) y el lanzamiento de prototipos para el aprendizaje experiencial.

Así, para determinar si nuestra organización posee adecuadas capacidades de implementación de las ideas con riesgos controlados, podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta la organización con una metodología mediante la cual las personas puedan presentar sus propuestas de ideas para encarar la crisis?
- ¿Existe un equipo designado para evaluar las propuestas y tomar decisiones de tipo go-no go?<sup>2</sup>
- ¿Hay un presupuesto asignado para invertir en innovación?
- ¿Se facilita la formación de equipos diversos conformados por personas de distintas áreas dentro de la organización?
- ¿Se realizan prototipos de costo reducido para aprender en condiciones de bajo riesgo?

### 5.2.4) La producción

La innovación no se define sólo por la genialidad de la idea o por una implementación exitosa. Un requisito indispensable es que el logro sea *repetible*. En tiempos de crisis, una idea para la reducción de costos brindará mejores resultados si puede difundirse a lo largo de toda la organización.

Los proyectos novedosos tienden a evolucionar en base a dos tipos de innovaciones: la radical y la mejora continua<sup>3</sup>.

Las crisis constituyen cambios radicales de las reglas de juego, por lo que proveen oportunidades para probar ideas radicales que respondan a estos cambios. Sólo en las etapas más avanzadas, los esfuerzos del equipo innovador deberán invertirse en mejorar la implementación de la idea. Precisamente, la mejora continua tiene por objetivo implementar la misma idea, reduciendo los costos operativos, aumentando los márgenes de ganancia y asegurando una mayor satisfacción del usuario.

Así, para evaluar nuestra capacidad de mejorar continuamente la implementación de

1 Para más información, ver el capítulo 2, *Técnicas de pensamiento creativo*, del tomo 3, *Creatividad e Innovación*.

2 Para más información, ver el capítulo 5, *Desarrollo de productos: de la idea a la realidad*, del tomo 3, *Creatividad e Innovación*.

3 Para más información, ver el capítulo 4, *Gestionando la calidad*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

nuestras ideas, podemos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿La organización cuenta con mecanismos para detectar oportunidades de mejora en sus procesos?
- ¿Las personas están entrenadas para utilizar esta herramienta?
- ¿Es posible medir el impacto de las mejoras?

#### 5.2.5) La comercialización

Como hemos observado en los anteriores apartados, el proceso creativo nos permite generar valor para el usuario. No obstante, esto no es todo. Un proyecto de innovación también debe establecer cómo se repartirá el valor extraído entre los diferentes actores.

Para determinarlo, podemos formularnos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros usuarios?
- ¿Qué proveemos?
- ¿Cómo lo proveemos?
- ¿Cómo generamos rentabilidad?
- ¿Cómo nos diferenciamos y nos mantenemos en ventaja?
- ¿La organización cuenta con una metodología para establecer el modelo de negocios de nuevos servicios o productos (ya sea para clientes externos o internos)?
- ¿La metodología contempla cómo fijar el precio y la forma de pago óptima para el producto o servicio?
- ¿Sabemos cómo determinar cuáles deberían ser los canales de venta y distribución?
- Durante la crisis, ¿cómo podemos utilizar los canales de venta y distribución ya existentes para promover los nuevos servicios y productos?

En síntesis, el proceso creativo permite generar valor para el usuario. La comercialización, por su parte, le permite a la empresa extraer valor para ella misma.

## 6) Cuando la crisis es de relaciones públicas

### Francisco Ingouville.

Mason Fellow de la Universidad de Harvard. Socio de la consultora Ingouville & Nelson y autor del libro *Relaciones Creativas*.

**En los apartados anteriores, hemos presentado diversos enfoques para gestionar una crisis causada por factores externos como un derrumbe económico. No obstante, en ocasiones, las organizaciones deben manejar situaciones críticas causadas por la mala fortuna o la negligencia que desencadenan una violenta reacción de la opinión pública. Por ejemplo, el hundimiento de un buque petrolero que genera un desastre ecológico o una partida de alimentos que intoxica a cientos de clientes. Ninguna empresa está exenta de cometer un error que enfurezca al público.**

### Patricio Nelson.

Cofundador de la consultora Ingouville & Nelson. Docente en la Universidad Torcuato Di Tella, en ESADE Business School y en la Universidad de San Andrés.

"Sentí que estaba ante una crisis, NO cuando se declaró el incendio, sino al descubrir que el matafuegos estaba vacío, el celular carbonizado y el seguro, entre las cuentas a pagar", nos dijo un cliente.

La esencia de la crisis es la sorpresa. De hecho, en una de sus acepciones, la palabra significa *cambio*. Cuando ocurre un desastre, inmediatamente pensamos que podemos tomar medidas y recuperar el terreno perdido. Pero, al intentarlo, nos damos cuenta de que las cosas han cambiado: nuestra capacidad de reacción se ve afectada por la misma crisis.

La actitud del público ha cambiado. Los integrantes de nuestra red comercial sólo piensan en salvar lo suyo. Nuestros gerentes no tienen la serenidad y la fe en sí mismos que les conocíamos y hasta cometen errores tontos. Algunos "amigos" ya no nos atienden el teléfono. Todo se interpreta de manera diferente a como lo vemos nosotros. Los recursos con que contábamos ya no están disponibles. Nuestra credibilidad está en duda. Incluso, es posible que nuestros más fieles seguidores nos den la espalda.

# ¿Qué clase de líder es más eficaz en un contexto de crisis?

Federico Edelstein

*Uno de los primeros efectos de una crisis sobre el equipo directivo es la pérdida de perspectiva. En medio de la velocidad con que se precipitan los hechos, se vuelve difícil identificar prioridades y tomar decisiones.*

*Y, en su búsqueda de una solución, los directivos suelen encontrarse con que sus prácticas habituales no son de gran ayuda. En efecto, las reglas, las políticas, los procedimientos, las estructuras y los procesos fueron creados para mantener el orden y gestionar en momentos de normal curso del negocio. Además, los ejecutivos son víctima de una serie de emociones que “tiran” en diferentes direcciones y generan un marco de estrés agudo.*

*Por todos estos motivos, es frecuente que, ante el surgimiento de una situación crítica, los líderes de las organizaciones tomen decisiones que no sólo no sirven para encontrar una salida sino que hasta acaban agravando la situación.*

*Un ejemplo de pésimo manejo de crisis fue la respuesta del CEO de Exxon ante el desastre ambiental conocido como Exxon Valdez. En marzo de 1989, el buque petrolero Exxon Valdez encalló en Alaska, derramando 42.000 toneladas de crudo y contaminando 2.000 kilómetros de costa. El acontecimiento puso el foco en el CEO de la compañía. Pero, al ser consultado, el número uno minimizó la cuestión y respondió que “no tenía tiempo para estas cosas y este tipo de preguntas”. Evidentemente, esta actitud sólo sirvió para ponerse en contra a la prensa y la opinión pública, agravando los costos de reputación para la organización. En efecto, cuando llega la crisis y los procedimientos normales no ofrecen respuestas, las acciones y actitudes de los líderes pueden hacer toda la diferencia entre una solución satisfactoria o una escalada de los problemas.*

## **Ahora bien, ¿qué clase de líder es más eficaz en una crisis y cuáles son las capacidades esenciales para gestionarla?**

**Capacidad de identificar los problemas.** El mejor “piloto de tormentas” es capaz de detectar, cuanto antes, cuál es el problema real que afecta a la organización, sabiendo diferenciar lo que es importante de lo que no lo es, manteniendo durante y después de la crisis, el foco en las prioridades. Esto involucra la capacidad de recoger, considerar y analizar la información disponible de las mejores fuentes y poseer la virtud de escuchar con criterio.

**Ejercitar la previsión, anticiparse a lo peor.** Una de las características esenciales de una crisis es que son inespe-

*radas. No es realista pensar que se puede estar preparado para todos los tipos de crisis que podrían golpear a una empresa. No obstante, el líder sí puede contar, por anticipado, con cierta planificación de las decisiones que se tomarán paso a paso. El líder debe tener la habilidad de reflexionar sobre la situación y “pensar sobre lo impensable”.*

**Ser excepcionales comunicadores.** Los líderes en situaciones de crisis deben ser muy claros en la comunicación y en la focalización del mensaje a transmitir. También deben ser muy honestos con la gente: decir claramente lo que van a hacer y por qué lo van a hacer.

*La buena comunicación permite convertir al miedo en una acción positiva, inspirando seguridad y confianza en los seguidores, y crear un ambiente donde la gente mire hacia delante para solucionar los problemas en lugar de buscar culpables. La pobre comunicación indica claramente una ausencia de liderazgo y daña enormemente la imagen (como hemos visto en el caso Exxon Valdez). Cuando golpea la crisis, los diferentes stakeholders quieren y necesitan saberse informados.*

**Ser visibles y conectarse con la gente (incluso en el momento central de la crisis).** El 19 de abril de 1995 ocurrió un atentado con bomba en un edificio del gobierno norteamericano en Oklahoma. Inmediatamente, el presidente de los Estados Unidos (en ese entonces, Bill Clinton) se puso al frente de la gestión de la crisis, en mismo lugar del hecho, llegando visiblemente a la gente. Los mejores líderes para tiempos de crisis, además de ser excepcionales comunicadores, saben conectarse con la gente, dirigiendo los esfuerzos “al frente de la escena”.

**Preparación para la toma de riesgos.** Las situaciones de crisis se caracterizan por su alta incertidumbre. Hay instancias en que los líderes deben decidir sin toda la información necesaria. Es aquí donde el coraje (con profesionalidad e instinto inteligente) se hace relevante para tomar las mejores decisiones posibles.

*Quizá el costo más alto, por no tener coraje para decidir en momentos críticos, es que el poder de decisión caería en manos de los grupos de interés afectados. Y esta es otra buena razón por la que, en tiempos de crisis, la buena comunicación es un factor clave de éxito.*

**Federico Edelstein.** Profesor de UADE Business School y del Instituto de Administración de UADE.

# El anti management en tiempos de crisis

Ernesto Gore

**Para el ejecutivo adicto al anti management, los tiempos de crisis son ideales para generar confusión entre sus colaboradores. Para ello, tenemos las tres herramientas básicas de la manipulación: el miedo, el soborno y la culpa. ¿Cómo aplicarlas correctamente?**

*Toda comunidad genera sus propias mitologías. Y la comunidad gerencial no es una excepción. Claro que sus mitologías son las propias.*

*Los managers no creen en duendes o en hadas, pero sí en cosas tales como tareas y puestos de trabajo que pueden ser descriptos y evaluados, en técnicas de liderazgo que permiten manejar a otros sin dudar uno mismo o en maneras para motivar a la gente para que haga lo que uno quiere (o, mejor dicho, lo que uno no quiere hacer pero que alguien debe hacerlo).*

*Desde la dirección por objetivos o el método Kepner-Tregoe para la toma de decisiones hasta nuestros días, mucha agua ha corrido bajo el puente. Pero la mitología gerencial siempre ha buscado alternativas simples e infalibles para evitar el dolor que implica manejar la incertidumbre en contextos de alta presión.*

*La ambigüedad de la tarea nos hace sentir incómodos y vulnerables. Hay cosas que la gente puede entender y hacer sola. En otras, necesita pautas y guía. Precisamente, el trabajo gerencial tiene que ver con ayudar a la gente a entender la organización, para que pueda actuar por sí misma o en darle políticas, pautas y normas para aquellas cosas que, por ahora, no puede comprender.*

*Ayudar a entender la organización no es fácil y pone en jaque permanente a nuestra propia comprensión. Sin duda, es más sencillo dar pautas y controlar que ayudar a comprender. El problema es que cuando uno da pautas y controla adquiere*

*una responsabilidad. Si el otro hace un desastre haciendo lo que le dijimos que hiciera, ¿de quién será la culpa?*

*En síntesis, aunque el trabajo gerencial haga que los demás lo perciban a uno como poderoso, uno se siente vulnerable todo el tiempo. A veces, como un equilibrista. En ocasiones, como un maestro de ceremonias. E, inevitablemente, de vez en cuando, como un payaso.*

*Quien no pueda soportar el riesgo o el temor al ridículo, quien no esté dispuesto a exponerse, quizá tampoco esté en condiciones de llevar adelante el circo gerencial, que es, finalmente, el que mueve el mundo.*

*Pero la gerencia, como tantas otras disciplinas, tiene su forma fácil de ejecución. Si nuestra intención no es ganar medallas o ir al paraíso de los buenos gerentes sino durar en nuestro puesto y disfrutar de él (es decir, si somos gerentes razonables) es claro que lo que tenemos que hacer es ayudar a confundir a aquellos que podrían decidir por sí mismos y abstenernos de dar pautas a los que las necesitan.*

*Y una forma de evitar la comprensión de la situación y la autonomía es asignar pautas contradictorias e indiscutibles. Por ejemplo, cualquier persona que haga lo que le pedimos es un ser servil y sin personalidad. Cualquier persona que tome sus propias decisiones es un peligro por lo impredecible. Cualquiera que nos pregunte si puede o no decidir por sí mismo es demasiado filosófico. El que atiende mucho a los clientes es falto de carácter, el que pone límites a los clientes no tiene calidad de servicio, el que quiere discutir criterios de atención al público es un pesado.*

*Y los tiempos de crisis son ideales para generar confusión. Para ello, tenemos las tres herramientas básicas de la manipulación: el miedo, el soborno y la culpa. El miedo, por ejemplo, funciona de la siguiente manera.*

### **Probablemente haya que despedir gente.**

*Lo más lógico es que sean los más jóvenes.*

*Lo más lógico es que sean lo más viejos.*

*Lo más lógico es que sean lo que no son imprescindibles ahora mismo.*

*Lo más lógico es que sean lo que no son estratégicos.*

*Lo más lógico es que sean los que no dan abasto con su tarea (más de 14 horas diarias).*

*Lo más lógico es que sean los que trabajan poco (menos de 14 horas diarias).*

*Una cosa así casi no deja excluidos. Nadie queda afuera, excepto algunos desubicados que no temen ser despedidos, pues lo ven más bien como una oportunidad para viajar o intentar nuevas cosas con su vida. Éstos no son manipulables. Si tienen más de cuarenta años son locos. Si tienen menos, son "generación Y".*

*Ambos son un peligro porque sinceran la organización. No fingen, no hacen lo que no les interesa, no utilizan los pliegues de la estructura ni las intrigas entre sectores para protegerse. Para el anti management, toda organización es una conjura para empobrecer a los accionistas a costa de los clientes. Los que no responden a la manipulación es porque no pertenecen a la conjura, no entienden las reglas de juego.*

*El soborno y la culpa complementan al miedo. La gente no es inteligente cuando actúa sólo por miedo. Es apenas astuta (o "viva", para expresarlo con un argentinismo). La diferencia entre un vivo y un inteligente es que el inteligente no se mete en aquellas cosas de las que el vivo sabe salir. El miedo nos ayuda a escapar, pero no es útil para elegir.*

*Ahora bien, para que el soborno y la culpa sean efectivos, es indispensable que sean tan amplios y tan ambiguos como*

*el miedo. Cualquiera puede ser culpable de haber hecho lo que no se le pidió o de no haber tomado iniciativa por sí mismo. Cualquiera puede ser culpable de haber hablado de más o de haberse callado. Nadie sabe sobre quién ni por qué caerá la culpabilidad.*

*Lo que hace la gente, en estos casos, es mirar a su jefe más que a sus clientes y usar su energía más para tener coartadas y mantenerse en buenos términos con la gerencia que para resolver problemas. La gente que no resuelve problemas tampoco crea problemas nuevos. Y, en todo caso, para lidiar con los viejos estamos los gerentes, que somos los que mejor los conocemos porque los mantenemos frescos y sanos.*

*El soborno, como la culpa, debe también atender a pautas erráticas y desconcertantes. Al que trabaja mucho y bien se le exigirá más pero nunca sabrá si tendrá mayor recompensa. Al que trabaja poco o mal se le exigirá menos pero nunca sabrá si luego resultará culpable de no haber hecho lo que nadie le pidió.*

*De esta forma, la combinación de miedo, soborno y culpa permite manejar adecuadamente la situación. Por supuesto que esto no nos servirá para superar la crisis. Pero, al fin de cuentas, esto no tiene demasiada importancia, porque las crisis no se superan o, si se superan, nadie sabe ex ante cuál es la forma de hacerlo.*

*Frente a las crisis, los adictos al anti management sabemos mejor que nadie que el secreto es simplemente sobrellevarlas, sobrevivirlas, sanos y salvos con todas las energías para poder empezar a crear la próxima.*

**Ernesto Gore.** Profesor y Director del Departamento Académico de Administración de la Universidad de San Andrés.

Lo más dañino de la crisis es su carácter inesperado. Estar preparado es, pues, el antídoto. Sin embargo, en la vorágine del día a día, no siempre disponemos del tiempo para preparar planes de contingencia para enfrentar violentas crisis de relaciones públicas. Pero, una vez que golpea la crisis, igualmente pueden tomarse algunas medidas para enfrentarla.

El profesor de negociación del MIT, Larry Susskind, dedicó un libro entero a contestar una pregunta clave del management de crisis: ¿cómo lidiar con un público enardecido? Si la empresa ha sido acusada de vender alimentos en mal estado, ¿cómo lidiar con las víctimas? ¿Cómo enfrentar al mundo tras el hundimiento de un buque petrolero que causó un desastre ecológico?

Según Susskind, el saber popular brinda algunos consejos para actuar en un escenario de crisis:

- No hablar con el público
- Ocultar la información
- Ver al público como extremistas malintencionados y no legitimar sus reclamos recibéndolo
- Desacreditar y denunciar a nuestros críticos
- Aprovechar las incertidumbres científicas que ofrezca el caso
- Poner a nuestros propios científicos a discutir lo que otros digan
- Si no hay remedio, ofrecer dinero (quizás eso les cierre la boca)

Por el contrario, el enfoque win-win de Susskind propone las siguientes fórmulas:

- Escuchar y demostrar que entendemos las preocupaciones de los demás
- Proponer la búsqueda conjunta de información
- Comprometernos a paliar las eventuales consecuencias de lo hecho por la empresa
- Aceptar la responsabilidad, admitir errores y compartir el poder
- Actuar en forma confiable todo el tiempo
- Concentrarnos en las buenas relaciones a largo plazo

El primer enfoque ve al otro como enemigo. Se basa en una visión de la negociación como una pelea al estilo "tu vida o la mía". El riesgo al que nos exponemos es que se polaricen las posiciones y se corte el diálogo. Y si el proceso continúa, los riesgos serán mucho mayores. Revertir una relación descarriada es prácticamente imposible.

Por otro lado, las empresas, como las personas, dependen de su reputación para relacionarse con los demás. La forma en que reaccionamos ante nuestros errores tiene una fuerte incidencia en nuestro prestigio. El costo de que los empleados no puedan estar orgullosos de la empresa en que trabajan es difícil de medir, pero intuitivamente sabemos que es muy elevado.

## 7) ¿Cómo evitar que nuestra reacción ante la crisis sea peor que la crisis misma?

**Francisco Ingouville.**  
Mason Fellow de la Universidad de Harvard. Socio de la consultora Ingouville & Nelson y autor del libro *Relaciones Creativas*.

**Toda crisis tiene una parte objetiva y real que posiblemente esté ajena a nuestra voluntad. Pero también tiene una parte subjetiva y controlable: la calidad de nuestra respuesta.**

En la India, murieron 150 personas aplastadas ante una falsa alarma de bomba. En los Estados Unidos, tres estudiantes fallecieron por un incendio que nunca existió.

Así, si hay gente que llega a morir por procesar mal una noticia, ¿cuánto del daño que nos hace una crisis económica se explica por nuestra reacción equivocada? Cuantificar este daño no es tarea sencilla. Sin embargo, al menos podemos ensayar alguna estimación cualitativa. ¿Cuánto disminuyó la motivación de nuestros empleados, proveedores y clientes por

todas las veces que les hemos hablado de los tiempos difíciles que se vienen?

Cada vez que mencionábamos la palabra *crisis*, probablemente les brindábamos un motivo para que se esforzaran menos y una excusa para justificar resultados subóptimos. En efecto, las emociones que emergen en tiempos de crisis nos hacen más torpes e irracionales. Afectan nuestra habilidad para trabajar en equipo e infunden desaliento, desconfianza, pánico y anomia.

El resultado: un incremento de la conflictividad, un deterioro de la comunicación, la formación de facciones, la degradación de la adhesión a valores éticos, la paranoia, el ausentismo y el estrés. Problemas que afectarán los resultados de la empresa cuando la crisis sea sólo ilusoria y agravarán la situación cuando sea real.

Ahora bien, ¿cómo evitar los efectos negativos que surgen de nuestras respuestas equivocadas?

**Actitud positiva:** Adoptemos una actitud basada en que la crisis no es eterna. Comunicémoslo formal e informalmente a nuestro personal, clientes y proveedores. Con esta medida, podremos cuidar relaciones y seguir trabajando para estar mejor a la salida del túnel. Por otro lado, ninguna crisis debería ser una excusa para perder el sentido del humor.

**Consensuar:** Recordemos que una crisis trae oportunidades y que sólo podremos aprovecharlas si estamos atentos y bien coordinados. En este aspecto, es útil consensuar internamente los riesgos y oportunidades que se vienen y realizar un plan conjunto para aprovechar la situación. Si hay que reducir gastos, encuadremos la decisión como una oportunidad en lugar de como una mala noticia.

**Escuchar:** Escuchemos a la gente con más cuidado y educación que antes.

**Comunicar:** Recordemos que la frustración, más que el exceso de trabajo, es causa del estrés. Y tengamos en cuenta que la buena comunicación reduce la frustración.

**Planificar:** Nunca hablemos de los problemas sin decirle a la gente lo que esperamos que haga al respecto, acordando el camino a seguir para lograrlo.

En definitiva, el magnate automotriz Henry Ford alguna vez dijo: "tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto". Así, en lo más oscuro de la crisis, debemos recordar que muchos de los costos los generamos nosotros mismos a través de nuestras reacciones equivocadas que derivan en profecías pesimistas autocumplidas.

## 8) Conclusiones: lecciones del ejército romano para enfrentar la crisis

**A lo largo de este capítulo, hemos presentado una serie de habilidades gerenciales fundamentales para enfrentar la crisis. Así, hemos observado que, en estos momentos más que nunca, el trabajo en equipo se vuelve crucial. Remontándonos varios siglos en el pasado, podremos encontrar en los ejércitos de la antigua Roma una analogía que puede servir muy bien como síntesis de este capítulo.**

**Francisco Ingouville.**  
Mason Fellow de la Universidad de Harvard. Socio de la consultora Ingouville & Nelson y autor del libro *Relaciones Creativas*.

La fortaleza de los ejércitos romanos radicaba en el funcionamiento del equipo, no del individuo. Las centurias avanzaban cubiertas de escudos por el frente, por los costados y por arriba: "mi escudo cubre tu cabeza, el tuyo cubre nuestros flancos y, el de él, cubre nuestros tórax". Literalmente, la unión hace la fuerza.

A los soldados de la primera fila se los rotaba en plena batalla para evitar el agotamiento y desgastar al adversario. Así, cuando se presentaba la oportunidad, los valientes pero desorganizados enemigos eran víctimas de certeros lanzazos y estocadas. Para funcionar, la táctica exigía una aceiteada coordinación y un estricto cumplimiento del

deber de cada soldado. Un acto heroico individual podía romper las filas y desequilibrar al conjunto.

Entonces, ¿qué podemos aprender de las centurias romanas?

**Actuar con calma:** Los romanos no improvisaban. Tanto los desplazamientos estratégicos de los ejércitos como las tácticas de combate eran fruto de una minuciosa planificación y una serena ejecución. Un acto intempestivo puede desorganizar nuestra estrategia e incrementar nuestra vulnerabilidad ante la crisis. Sin embargo, no debemos confundir "actuar con calma" con "no actuar". Debemos pensar con tiempo y actuar con la decisión y la serenidad que nos da un plan discutido a fondo. Eso transmitirá seguridad a todo el equipo y lo hará trabajar con la moral más alta en la ejecución.

**Armonizar los intereses del individuo y la empresa:** El ejército romano pretendía armonizar los intereses del soldado con los del grupo. El soldado cuidaba a la centuria y la centuria cuidaba al soldado. En el caso empresarial, esto puede lograrse recurriendo a las enseñanzas de la negociación win-win. No debemos ver una incompatibilidad entre los reclamos de unos y las necesidades de otros. Debemos intentar pasar de posiciones a intereses y pensar juntos en opciones que satisfagan a todas las partes. El factor crucial de éxito en cualquier negociación es una convicción compartida de que juntos alcanzaremos una solución.<sup>1</sup>

**Establecer confianza a través de la comunicación:** Los romanos eran grandes oradores y sus arengas eran, a veces, tan importantes como las armas. En una organización, para que el equipo funcione, debemos recordar los valores y los códigos que le dan su espíritu. Además de las conversaciones con los líderes, la empresa necesita practicar el diálogo horizontal, consensuar la visión de la realidad, de riesgos y oportunidades, y acordar estrategias para evitar los primeros y aprovechar los segundos. En todo momento, es necesario recordar que el principal factor que genera actitudes competitivas en negociaciones es la falta de comunicación.

**Cuidar al otro:** Una persona puede trabajar mejor para el conjunto cuando los demás la cuidan y apoyan. El soldado romano de la primera fila podía estar atento al momento en que su enemigo descuidara un punto vital, porque sabía que todo el equipo lo protegía. En la práctica empresarial, la escucha, el feedback, la comprensión y el apoyo son vitales.

**Liderazgo:** En el ejército romano, el centurión era el responsable del desempeño de su centuria. En la mayoría de las empresas, sin embargo, los directivos suelen ocuparse de los asuntos específicos de sus áreas. Pero, ¿quién atiende cómo se coordinan los esfuerzos? ¿Quién vela por mantener alta la moral ante la adversidad? ¿Quién evita que, ante el miedo, se formen facciones, intrigas y cabildos?

En primer lugar, el CEO y los líderes de áreas deben resistir la tentación natural de concentrar poder, muy común en las épocas complicadas. En un contexto difícil deben apoyarse en el área de recursos humanos, pidiendo consejos y estrategias. Un asunto tratado en equipo y profesionalmente, con la debida planificación, da mejores resultados que una improvisación. A los romanos les sirvió para construir un imperio. A nosotros, puede servirnos para superar la crisis.



---

1 Para más información, ver el capítulo 2, *Negociación*, del tomo 2, *Habilidades Gerenciales*.





# Gestión de operaciones en entornos de crisis

Julio Sánchez Loppacher

**Las crisis obligan a las organizaciones a repensar la forma en que vienen haciendo las cosas. Para los directivos de operaciones, esto se manifiesta en interrogantes como los siguientes: ¿Cómo podemos hacer más eficientes nuestros procesos? ¿Es conveniente tercerizar actividades? ¿De qué manera encarar las relaciones con los proveedores y demás agentes de nuestra cadena de suministro? En este capítulo, algunas reflexiones desde el Área de Operaciones para convertir las amenazas de la crisis en oportunidades de mejora de gestión.**

**Julio Sánchez Loppacher** es Ph.D por el Politecnico di Milano. Es Profesor de Dirección de Operaciones y Tecnología en el IAE (Universidad Austral). [jsloppacher@iae.edu.ar](mailto:jsloppacher@iae.edu.ar)

Parecería prudente comenzar nuestra exposición haciendo una conceptualización sobre el alcance del concepto de crisis, tan de moda en estos días y con el que probablemente tengamos que convivir durante cierto tiempo. Entonces, ¿qué es una crisis? Si bien no existe una definición única, parecería haber bastante consenso en considerar la crisis como una *coyuntura de cambios relevantes* de distintas dimensiones que se presentan a una realidad organizada, *alterando su funcionamiento* normal y provocando *inestabilidad e incertidumbre* en el marco de acciones a realizar.

Así, una crisis no pareciera estar forzosamente asociada a una situación de amenaza real que impactaría negativamente en los resultados sino, más bien, a una amenaza potencial con riesgo en el deterioro en el nivel de desempeño del agente afectado, dependiendo de la efectividad de las acciones que se tomen.

Por otro lado, y ya referidos a crisis organizacionales, con esta definición podemos ver que las crisis pueden tener distintas naturalezas de origen, aunque con los mismos tipos de sintomatología y repercusiones, lo que podría sugerir diferentes líneas de acción a seguir. De esta manera, y, en función de su origen, podemos estar en presencia de *crisis internas*, que obedecerían a problemas de efectividad y/o fiabilidad de gestión de una compañía o de su cadena de suministros o de una *crisis externa*, que obedecería a factores exógenos y comunes a las empresas afectadas, ya sea debido a aspectos de entorno o de sector.

A lo largo de este capítulo, nos referiremos a la gestión de crisis externas con impacto duradero y debido a factores de entorno, teniendo en cuenta su vigencia actual y su carácter de mayor generalidad de alcance. De esta forma, nos proponemos plantear algunas reflexiones sobre las prácticas de gestión más recomendadas (tanto internas como en la cadena de suministros) para prepararnos para esta coyuntura y afrontarla exitosamente.

## 1) UNA TORMENTA EN ALTA MAR

Si consideramos las últimas investigaciones a nivel internacional de mejores prácticas de gestión de empresas exitosas, tanto a nivel interno como de la cadena de suministros, observamos que hay consenso en considerar ciertos patrones comunes de competencias relevantes en las que éstas han trabajado: 1) *Agilidad*, en términos del nivel respuesta a los requerimientos del mercado objetivo; 2) *Adaptabilidad*, en términos del nivel de adecuación a las necesidades de los mercados y los entornos; 3) *Alineación*, en términos del grado de coordinación y cooperación en la gestión a lo largo de la cadena.

Lo interesante, entonces, sería descubrir si este comportamiento exitoso responde exclusivamente a condiciones de mercado y entorno estables en la gestión de dichas compañías, o si también resultan ser las competencias clave de éxito para gestionar situaciones de crisis, y en tal caso, poder identificar el verdadero significado de cada una de estas capacidades en dicho marco.

De esta manera, deberíamos analizar, en primer lugar, cuáles son las *áreas de gestión* donde las empresas empiezan a ser vulnerables en presencia de una crisis, para luego poder desarrollar líneas de acción efectivas de mejora. Un ejemplo práctico y visual que puede ayudarnos a identificar las áreas de gestión afectadas por la crisis es la metáfora de un barco que enfrenta una tormenta en alta mar.

El barco, como cualquier organización, tiene una cierta estrategia de ruta guía (*plan estratégico*) para emprender su viaje (*penetración en el mercado*) a través del océano y previo a su salida de puerto (*desarrollo del producto*). Pero, en el medio del viaje, sucede una combinación de vientos huracanados (*entorno*) que comienzan a agitar las aguas (*mercado y sector*) cada vez más.

Si nos ponemos en los zapatos del capitán, descubriremos que, en materia de gestión de crisis, desde el punto de vista organizacional, la situación no es demasiado distinta. Así, esta metáfora puede darnos gran claridad como empresarios y directivos para saber qué hacer y qué no en dicha situación.

Imaginemos que estuviéramos en nuestro camarote descansando (disfrutando de la bonanza de los mercados, los altos precios de los *commodities*, el buen nivel de la acti-



### Áreas de gestión

Para desarrollar líneas de acción efectivas se debería analizar cuáles son las áreas de gestión donde las empresas empiezan a ser vulnerables en presencia de una crisis.



vidad local y mundial, etc.) y repentinamente nos sorprende una terrible tormenta. En esa situación caótica de dilema directivo, la pregunta clave sería: *¿cuál es la estrategia de acción más adecuada a seguir?*<sup>1</sup>

Lo que tenemos claro es que no conviene salir súbitamente a cubierta a tomar decisiones e imponer líneas de acción operativas a la tripulación. En efecto, un error en un entorno de alta inestabilidad e incertidumbre se puede pagar muy caro. Sin embargo, en el mundo de los negocios esta es una práctica muy frecuente, posiblemente debida a la falsa percepción de vernos (o que nos vean), “ejecutivos”.

Por el contrario, antes de tomar decisión alguna, parecería recomendable que redefiniéramos nuestro mapa de ruta tratando de aplicar una *estrategia foco* que permita llegar a puerto exitosamente, mientras logramos una adecuada racionalización y efectividad en el uso de los recursos. Esto, por otro lado, parecería prudente no definirlo en forma unilateral, sino consultando y acordando con el grupo de oficiales con responsabilidades clave, para luego ser comunicado al resto de los integrantes.

Sólo una vez definida nuestra estrategia de crisis deberíamos elaborar un plan de implementación consistente con la naturaleza de la situación, de tal manera de disponer de las competencias adecuadas para que la tripulación pueda estar a la altura de los nuevos encargos. En ese sentido, parecería lógico pensar que una de las aptitudes primordiales a desarrollar en el equipo de operaciones del barco es la *capacidad de reacción* en términos de adecuación y rapidez, de manera tal que la nave pueda acompañar convenientemente los caprichosos y bruscos movimientos del mar.

Por último, tras haber desarrollado dichas competencias en el equipo ejecutor, resta ahora asegurarse de que todos sus integrantes ejecuten la estrategia en forma *alineada y coordinada*, de tal manera de sinergizar y sumar esfuerzos para contrarrestar la potencia de la tormenta. Esto permitiría contar con mayores oportunidades en el logro de resultados concretos y de envergadura, teniendo en cuenta los naturales desequilibrios existentes entre los esfuerzos individuales y la magnitud de las fuerzas opositoras del medio.

Volviendo a la realidad del mundo de los negocios, parecería que las estrategias para encarar una crisis organizacional de naturaleza externa podrían ajustarse perfectamente a las que hemos planteado en nuestro ejemplo.

Por un lado, sería difícil encarar exitosamente una crisis, si no repensamos nuestra estrategia de negocio en términos de producto y servicio, procesos inter e intraorganizacionales, y/o mercado objetivo, orientándola a las nuevas necesidades y requerimien-

1 Para más información, ver el capítulo 2, *Gestión estratégica en entornos turbulentos*, del presente tomo.

tos del mercado y entorno.

A su vez, esto implicaría desarrollar las competencias de *flexibilidad* en adecuación y capacidad de respuesta y reacción de acuerdo con la dinámica de cambio de las crisis. Por último, para que esto sea efectivo en términos de alcance de resultados a nivel mercado se deben lograr los adecuados niveles de *alineación* y *coordinación* de gestión de los protagonistas clave a lo largo de toda la cadena de suministro (tanto aguas arriba como aguas abajo de la empresa).<sup>2</sup>

## 2) LAS COMPETENCIAS OPERATIVAS CLAVE EN LA GESTIÓN DE CRISIS

Como observábamos en el apartado anterior, parecería que las competencias relevantes para encarar con éxito una crisis tendrían bases sólidas en el *foco* de su rumbo, en la *flexibilidad* para su adecuación, y en la *alineación* de todos los agentes involucrados, tanto internos a la empresa como a lo largo de la cadena de suministro. A continuación, profundizaremos sobre cada una de ellas, destacando su significado en entornos de crisis.

### 2.1) Estrategia de foco

Uno de los desafíos clave en entornos de crisis consiste en poder concentrar nuestros recursos y esfuerzos en neutralizar los riesgos e impactos con el objetivo de mantener un posicionamiento mínimo en el mercado que garantice la continuidad de la compañía y de su cadena de suministro.

Esto, básicamente, implicará actuar en dos direcciones. Por un lado, lograr los adecuados niveles de aprovechamiento de energías sinergizando esfuerzos de tal manera de reducir duplicidades e ineficiencias innecesarias. Por el otro, orientar los esfuerzos en la dirección deseada para potenciar su impacto. Abordaremos en este apartado el primer punto, ya que el segundo será tratado más adelante.

Ahora bien, ¿qué significa focalizar esfuerzos en entornos de crisis? Esto implica actuar en dos dimensiones.

Primero, recrear nuestros productos y servicios y su posicionamiento, orientándolos a la nueva realidad y necesidad del mercado. En función de esto, tendremos que repensar los procesos operativos de acuerdo con la nueva orientación del negocio.

Toda crisis trae aparejado un cambio en las necesidades de los mercados, ya sean clientes institucionales o consumidores finales, que se canaliza básicamente en dos vertientes. Por un lado, mantener satisfechos sus requerimientos con una menor capacidad de compra deteriorada por la caída en el nivel de actividad. Por el otro, recuperar su confianza y credibilidad en la utilidad y bienestar en la adquisición de bienes y servicios fuertemente afectados por la sensación de incertidumbre e inseguridad económico-financiera de los entornos recesivos. Esto requerirá una revisión de la estrategia de precio con orientación a una mayor accesibilidad, y fundamentalmente, de posicionamiento y diseño de producto-servicio con enfoque de mayor precisión en el ajuste de concepto a las nuevas necesidades del mercado.<sup>3</sup>

#### 2.1.1) Revisión del posicionamiento en el mercado

Una de las dimensiones más comúnmente utilizadas en las estrategias de revisión en el posicionamiento comercial en entornos de crisis es el precio, teniendo en cuenta su alto impacto en la accesibilidad al producto por parte del cliente. Esto no debería significar forzosamente su reducción, sino más bien, una adecuación a la nueva percepción de valor del mercado.

Abundan los casos de situaciones de recesión o crisis donde una estrategia de reducción de precios generalizada no hace otra cosa que agudizar el problema. Un ejemplo de ello puede ser Natura Cosméticos, empresa brasileña en la producción y comercialización de cosméticos de venta directa. En la crisis posterior a 2001, su filial argentina adoptó una estrategia de manutención de precio como respuesta



#### Neutralizar los riesgos

*Uno de los desafíos clave en entornos de crisis consiste en neutralizar los riesgos e impactos con el objetivo de mantener un posicionamiento mínimo en el mercado que garantice la continuidad de la compañía.*

<sup>2</sup> Para más información, ver el capítulo 1, *Mejorando la cadena de suministro*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

<sup>3</sup> Para más información, ver el capítulo 3, *Marketing en tiempos de crisis*, del presente tomo.

diferencial al frenético descenso adoptado por sus competidores. Esta fue una de las claves de éxito que permitieron que, entre 2002 y 2005, los ingresos se multiplicaran por seis.

En situaciones de crisis, el consumidor adopta una estrategia selectiva de compra en la que se refugia en productos de primera necesidad (por ejemplo, alimentación, vestimenta, salud, etc.), sensibilizándose en el nivel de precio de la restante gama de productos. Sin embargo, también opta por productos o servicios que ayudan a mejorar sus condiciones de vida y que no precisamente están relacionados con aspectos de necesidades primarias (por ejemplo, esparcimiento, cosmética, algunos artículos de marca o asociados a estatus, etc.) en los que el precio no es el criterio de compra más importante. A esto se suma la percepción generalizada de que las reducciones de precio esconden mermas de calidad.

Es por ello que se recomienda que la estrategia de reposicionamiento se complemente con actividades promocionales orientadas a incentivar tanto el volumen de compra como la fidelización de consumo. En todos los casos, lo recomendable es hacer una estrategia de posicionamiento selectiva analizando el impacto en el tipo y la calidad de las nuevas necesidades percibidas por el mercado objetivo que se intentan satisfacer en función de la naturaleza del producto-servicio seleccionados. En algunas situaciones esto puede implicar la necesidad de replantear, incluso, el mercado objetivo al cual está orientado el producto.

#### 2.1.2) Revisión de la cartera de producto

Todo lo dicho en el apartado anterior, debe venir acompañado previamente por una estrategia selectiva en la cartera de producto. Cuando hablamos de *estrategia de producto*, no nos referimos únicamente al bien en sí mismo sino también al nivel de servicio con el que se brinda ese bien y que termina de conformar la oferta de *producto ampliado* suministrada al mercado.<sup>4</sup> En ese sentido, y sobre todo en tiempos de crisis, la oferta de producto debe concebirse con una visión amplia, orientándola como solución integral que se ajuste lo mejor posible a las nuevas necesidades y, de esta manera, no estar ceñida a restricciones en el desarrollo o diseño del bien.

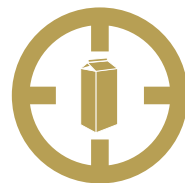
Esta revisión de la cartera de producto deberá, en primer lugar, contar con un análisis cuidadoso del mercado objetivo, identificando las nuevas prioridades en las necesidades percibidas por el consumidor final. Así, podrá evaluarse qué productos no se adecuan a las nuevas tendencias, cuáles podrían reformularse y cuáles, desarrollarse.

Esto permitirá poner foco en nuestra gestión, alinear esfuerzos, y lograr efectividad en la adecuación a las nuevas necesidades. Para ello, se recomienda identificar la parte de la propuesta de valor del producto o servicio que satisface total o parcialmente las nuevas necesidades y tendencias del mercado. De este modo, podremos potenciar nuestra propuesta y plantearnos la redefinición (o la muerte) de aquella parte de nuestro producto que no sea relevante para el cliente (o, incluso, que lo fastidie).

Es posible realizar este análisis hallando respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué parte del servicio que se brinda actualmente se adecua a los nuevos requerimientos del mercado? ¿Qué parte del servicio no se alinea a las nuevas tendencias? ¿Qué nuevos servicios deberíamos complementar a la propuesta actual?

Un ejercicio práctico para definir adecuadamente el marco estratégico de la propuesta de valor del negocio es hacer un análisis de impacto de la cartera de productos y/o servicios relevantes brindados por la compañía en función del nivel de adecuación a las nuevas tendencias y necesidades de mercado y de la importancia y/o criticidad que tienen en el negocio. Esto nos permitirá vislumbrar con mayor claridad las líneas estratégicas de reformulación del producto. (Figura 2)

Del análisis anterior surge que, prioritariamente, deberíamos poner foco en aquellos productos y/o servicios con poco o nulo nivel de adecuación (zona izquierda del cuadro), ya sea aplicando una estrategia de reinversión de productos críticos o de

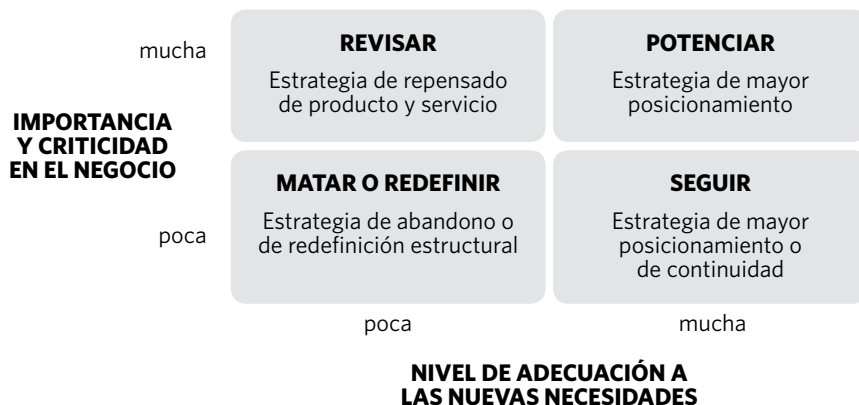


#### **Estrategia selectiva de compra**

*En situaciones de crisis, el consumidor adopta una estrategia selectiva de compra en la que se refugia en productos de primera necesidad.*

4 Para más información, ver el capítulo 6, *Estrategia de producto* del Tomo 4 de la colección, *Marketing total*.

**CÓMO REPENSAR LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA CRISIS. FIG. 2**



relevancia, o bien, matando aquellos productos de poca importancia en el negocio. Esto nos permitirá lograr una adecuada focalización en la posterior aplicación de estrategias de potenciación y seguimiento de productos de relevancia estratégica o de negocio.

**2.2) Especialización y flexibilidad de procesos**

El replanteamiento de la propuesta de valor al cliente, ya sea de redefinición o de invención de nuevos productos y servicios, inevitablemente nos lleva a repensar los procesos operativos involucrados. La alta inestabilidad e incertidumbre de mercados, típicas de períodos de crisis, podrán encararse en forma ágil y eficiente a través de procesos flexibles y orientados a la especialización tecnológica y de negocio. En ese sentido, podemos observar tres líneas estratégicas de actuación efectiva en lo que hace a la redefinición de los procesos de gestión: la eficientización de activos, la gestión de subcontratación, y el análisis de valor en la gestión de procesos.

*2.2.1) Eficientización de activos operativos*

Volviendo a nuestro ejemplo de la nave en alta mar, una de las acciones prácticas y efectivas que espontáneamente se nos ocurren para ganar agilidad de movimiento consiste en alivianar el barco. En el mundo de las organizaciones, esto se traduce en dos dimensiones: 1) Racionalización de activos ociosos; 2) Adelgazamiento de inventarios (*lean manufacturing*) a lo largo de toda la cadena de suministros.

**Racionalización de activos:** En lo que hace a la racionalización de activos en general, una buena práctica es realizar un ejercicio de análisis del valor agregado de cada uno en función de la nueva propuesta de valor y de los niveles de actividad proyectados. Se podría, en primer lugar, repasar el listado de activos fijos de la empresa haciendo una categorización de acuerdo con el nivel de indispensabilidad (ya sea directo o indirecto a la operativa) versus el nivel de realización<sup>5</sup>, de tal manera de poder tomar líneas de acción diferenciales (Figura 3).

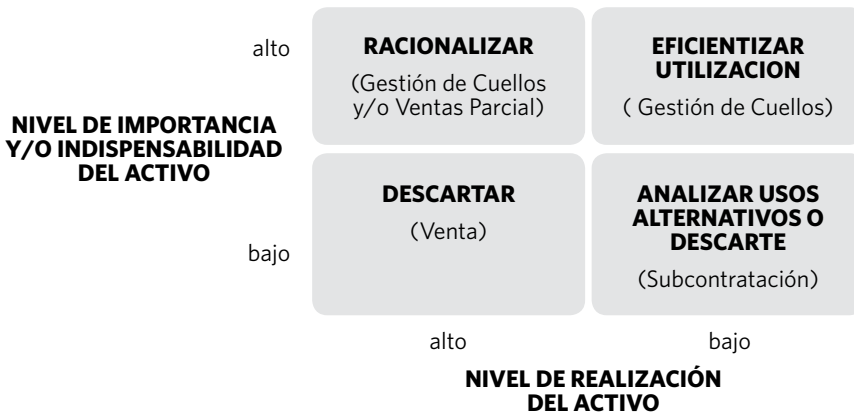
A su vez, y ya refiriéndonos a activos circulantes en particular, el análisis de valor agregado podría realizarse a través de una evaluación de su nivel de rotación en función del nivel de actividad (días de venta<sup>6</sup>), lo que daría una visión amplia sobre el grado de aprovechamiento.

El nivel de rotación de inventarios es una de las dimensiones de activos operativos de cambio más preferentemente monitoreado por las empresas en tiempos de crisis, te-

5 En el análisis se considera como nivel de realización al grado de facilidad de venta en el mercado en condiciones razonablemente ventajosas.

6 La rotación de activos en días de venta es el nivel de los activos expresado en días de venta diaria.

CUADRO DE EFICIENTIZACIÓN DE ACTIVOS. FIG. 3



niendo en cuenta su dependencia directa en la gestión de compras y en el comportamiento y nivel de demanda del mercado, lo que le imprime gran riesgo y vulnerabilidad financiera y de costos.

**Gestión de inventarios:** En tiempos de crisis, se plantea una disyuntiva entre dos sistemas. Por un lado, implementar un sistema orientado al *contrapedido* (*make to order*) con niveles de inventarios mínimos, aprovechando las claras ventajas en mayor adecuación a condiciones de mercado y entorno, mayor capacidad de respuesta y menores costos operativos y de necesidades de inversión.

Por el otro, una planificación de suministro *contrastock* en base a la reposición de inventarios de disponibilidad, que involucra un desacoplamiento entre el proceso de pedido y el de producción, lo que permite lograr un adecuado equilibrio entre calidad de servicio y eficiencia productiva como resultado de una planificación operativa orientada a la reposición de inventarios y a la fabricación en lote atendiendo a restricciones operativas de planta (*setups*<sup>7</sup>).

Más allá del tipo de negocio en el que nos encontremos, los entornos de crisis imponen una fuerte variabilidad e incertidumbre en el comportamiento de la demanda, con mayores exigencias de adaptabilidad a las nuevas necesidades. Una estrategia orientada al contrapedido se adapta mejor a esta realidad. Esto naturalmente implica tener que desarrollar los adecuados niveles de fiabilidad, flexibilidad (reducción de *setups*), y rapidez (reducción de *lead times*) en la gestión de los procesos operativos involucrados, lo que inevitablemente trae aparejados una simplificación y adelgazamientos.<sup>8</sup>

### 2.2.2) Gestión de la subcontratación

De acuerdo con lo que analizábamos en el apartado anterior, el gran desafío que enfrenta la eficientización y racionalización de activos operativos y de inventarios está íntimamente relacionado con la simplificación de sus procesos clave.

En esa línea, una de las estrategias de respuesta más efectiva y comúnmente aplicada, en los últimos tiempos, en lo que hace a la simplificación de sus procesos internos, ha sido la subcontratación externa (*outsourcing*) de parte de las actividades que los componen.

Su naturaleza variable permite dar una mayor flexibilidad en la administración de recursos y una mayor capacidad de reacción de la compañía, acompasando más efectivamente los ciclos de disponibilidad de recursos y costos operativos con los ciclos del

7 Por *setup* entendemos la actividad operativa preparatoria para la producción o procesamiento de un lote de producto.

8 Para más información, ver el capítulo 2, *Gestionando los procesos de la organización*, del tomo 8, *Tecnología y Operaciones*.

nivel de actividad que demanda el mercado. Además, el outsourcing permite desarrollar una mayor capacidad de focalización en la generación de valor agregado al negocio de la compañía. Así, en mercados cambiantes, volátiles y con alta incertidumbre es recomendable adoptar estrategias operativas de este tipo.

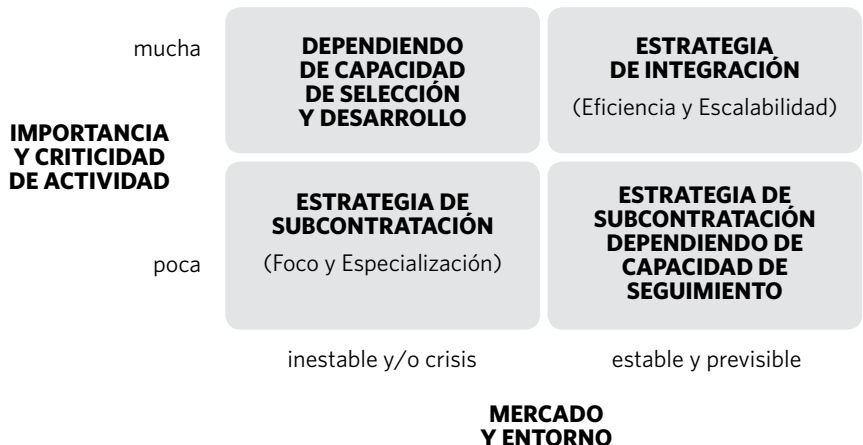
Sin embargo, las estrategias de subcontratación también involucran importantes riesgos tales como posibles pérdidas de control de la empresa contratante en manos del subcontratado. En ese sentido, el éxito de la subcontratación no sólo se sustenta en la efectividad y el cuidado en la gestión de selección y control del proveedor sino, y sobre todo, en el nivel de criticidad e importancia de la actividad elegida para subcontratar (Figura 4).

**FACTORES CLAVE EN LA SUBCONTRATACIÓN DE TERCEROS.** FIG.4



De lo anteriormente desarrollado surge que, a la hora de evaluar la implementación de una estrategia de subcontratación en situaciones de crisis, es recomendable realizar, en primer lugar, un análisis estratégico considerando la interacción entre los factores relevantes internos (como el nivel de criticidad de las actividades a subcontratar) y los factores de contexto (como el nivel de estabilidad y/o variabilidad del mercado y entorno). Esto permitirá planificar una estrategia consistente con la realidad de la compañía (Figura 5).

**ESTRATEGIA MARCO DE LA GESTIÓN DE SUBCONTRATACIÓN.** FIG. 5



Esto podría complementarse con una evolución hacia estrategias más estructurales: mayor nivel de desintegración vertical en la cadena de valor del negocio con diseños modulares y tecnologías abiertas; estrategias de desintermediación de la gestión de suministros y/o de distribución y comercialización; estrategias de especialización y descentralización de la gestión de fabricación y de distribución. La decisión dependerá de la percepción de continuidad y durabilidad que tengamos de la crisis.<sup>9</sup>

### 2.2.3) Análisis de valor en la gestión de procesos a lo largo de la cadena de suministros

Esta representa la línea estratégica marco en la cual se deben sustentar las otras dos estrategias que conforman la eficientización y especialización de los procesos de gestión en la cadena de suministros. Una vez redefinida la nueva estrategia de producto-servicio ajustada al nuevo entorno de crisis, es necesario realizar un análisis de valor de la gestión de los procesos internos, de suministro y de distribución a lo largo de toda la cadena. Esto inicialmente podría realizarse internamente para luego incorporar los procesos externos que vinculan a proveedores y clientes.

Para ello, en un primer momento, es importante explicitar las dimensiones clave (tanto de producto como de servicio) en las que se sustenta la nueva estrategia. Así, será posible detectar en qué parte del proceso se gestan en forma relevante dichas dimensiones y en cuál no. De esta manera, podremos identificar los cuellos de botella y/o las restricciones más importantes en dichas áreas, el nivel de duplicidad o solapamiento de actividades, el nivel de complejidad en la secuencia de las relaciones de precedencias, y fundamentalmente, el nivel de percepción de valor por parte del cliente.<sup>10</sup>

Para ello, se sugiere un desarrollo desagregado de diagrama de flujo de las actividades que conforman dichos procesos, en términos de poder explicitar: 1) El orden secuencial con sus correspondientes relaciones de precedencia; 2) Los alcances de cada una de las actividades clave involucradas; y 3) Los responsables de su desarrollo y ejecución.

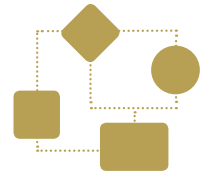
Una vez elaborado el diagrama, será posible utilizarlo como guía para el análisis de valor, planteando una serie de interrogantes: ¿Todas las actividades generan valor? ¿Hay demasiados responsables o áreas involucrados? ¿Hay actividades que se “pisan”? ¿La lógica de secuencia de procesamiento es la adecuada? ¿Hay controles cruzados o centralización en lo que hace a la intervención de los niveles jerárquicos superiores para la gestión de aprobaciones de procesos?

En tiempos de crisis, las necesidades de una mayor centralización en el control se hacen más explícitas. Así, parecería oportuno replantear cuidadosamente la propuesta de valor en términos de conveniencia costo-beneficio entre la gestión de control correctivo *ex post* y el esfuerzo en la mejora de capacidades organizacionales para dar un mayor aseguramiento en la calidad de gestión.

Asimismo, otra oportunidad de eficientización de procesos radica en la simplificación de los subprocesos burocráticos, tanto de las gestiones de control como de autorización, lo que permitiría una mayor agilidad de respuesta y un mayor aprovechamiento de los recursos directos involucrados.

Todo esto debería ir acompañado del respectivo plan de implementación que permita superar las limitaciones y cuellos de botella más relevantes para la aplicación de la nueva dinámica de trabajo. Es importante tener presente que, en tiempos de crisis, una de las restricciones más significativas para el cambio es la propia resistencia de la gente por la percepción de inestabilidad que ella involucra. Por lo tanto, es prudente desarrollar el cambio con la adecuada participación de los actores involucrados claves.

Por último, es recomendable que todo este proceso de eficientización de gestión se



**Diagrama de flujo de las actividades**  
Sirve para poder explicitar el orden secuencial con sus correspondientes relaciones de precedencia, los alcances de las actividades clave involucradas y los responsables de su desarrollo y ejecución.

9 Para más información, ver el capítulo 10, *Exportando servicios tecnológicos*, del tomo 10, *Inventando el Futuro*.

10 Para más información, ver el capítulo 2, *Gestionando los procesos de la organización*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

complemente con la inserción de los correspondientes *poka yoques*<sup>11</sup> que permitan reducir el riesgo de la ocurrencia sistemática de errores en el futuro.

### 2.3) Coordinación y alineación de gestión

Como observábamos en nuestro ejemplo del capitán en alta mar, una vez definido el rumbo y logradas las competencias organizacionales adecuadas para la gestión de los procesos claves, el gran desafío radica en alinear esfuerzos y recursos para el logro de dichos objetivos, particularmente en momentos de crisis, donde la racionalización es clave y el impacto de los esfuerzos desalineados podrían tener consecuencias nefastas para la organización. Es por ello que, en entornos de inestabilidad, las compañías deben agotar sus esfuerzos en procurar coordinar no sólo la gestión de los procesos internos, sino también todos aquellos que se encuentran a lo largo de la cadena de suministro. En ese sentido, surgen dos dimensiones clave para lograr dicha alineación de esfuerzos tanto intra como interorganizacionales. Por un lado, la *centralización del control de gestión* para acotar riesgos del impacto de los resultados de las desalineaciones. Por el otro, el desarrollo de *sistemas de incentivos equitativos* para diluir riesgos y compartir beneficios.



#### Visión amplia

*La centralización del control de gestión brinda las compañías, en entornos de crisis, una visión amplia y anticipada de la magnitud de su impacto, permitiendo una mayor agilidad de respuesta.*

#### 2.3.1) Centralización del control de gestión

Esta quizás sea una de las estrategias más espontáneamente aplicadas por las compañías en entornos de crisis, ya que permite una visión amplia y anticipada de la magnitud de su impacto, permitiendo una mayor agilidad de respuesta.

La centralización en el control de gestión brinda fuertes beneficios por la efectividad en el proceso de aprendizaje organizacional y la agilidad en la ejecución de las acciones correctivas. Sin embargo, esto no debería necesariamente implicar la centralización a nivel de decisiones o gestiones operativas de áreas o unidades de negocio. Por el contrario, en aras de incrementar la alineación, se sugiere una mayor delegación y descentralización directiva a nivel de centros o unidades operativas.

Las estrategias de centralización en el control de gestión parten de la base de disponer de sistemas de información compatibles e interconectados con clientes y proveedores internos y externos. Además, se requiere un adecuado diseño y definición de las correspondientes métricas y objetivos de logro alineados y consensuados entre las áreas funcionales y las empresas involucradas.

De esta manera, es fundamental que, en tiempos de crisis, se monitoreen dimensiones de gestión claves como la rotación de activos (y en particular de inventarios), niveles de productividad y capacidad ociosa de áreas operativas relevantes, nivel de crecimiento y participación de mercado por línea de producto, nuevos desarrollos o mejoras de producto o servicio, etc.<sup>12</sup>

Todo este proceso apunta a desarrollar una dinámica de aprendizaje organizacional que genere una cultura de convivencia con la crisis. En ese sentido, uno de los desafíos directivos más importantes es el de asumir la actitud y el compromiso inter e intraorganizacional en la aplicación de los cambios y las reconversiones necesarias que devengan dichos procesos de monitoreo.

A su vez, es necesario generar ámbitos y espacios de diálogo y comunicación fluida entre actores claves, así como compartir riesgos y beneficios a través de sistemas de incentivos explícitos que permitan desarrollar mayor compromiso y generar relaciones de mutua cooperación. En efecto, difícilmente podrá encararse con éxito una situación de crisis si se prescinde de la participación de alguno de sus actores o protagonistas clave de los procesos o de las cadenas de suministro involucradas.

11 *Poka yoque* es una técnica de gestión de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shigeo Shingo en los años 60 y que consiste en aplicación mecanismos de prevención de fallas en la gestión de procesos de tal manera de reducir drásticamente y en forma espontánea la probabilidad de ocurrencia de errores.

12 Esto naturalmente debería ser complementado con la definición de estándares con adecuación progresiva y gradual, y con la implementación de procesos explícitos en la gestión de control y seguimiento para el análisis del comportamiento en la evolución de dichas desviaciones.

### 2.3.2) Sistemas de incentivos compartidos y ecuanímes

Es común pensar que la propia incertidumbre de la crisis es suficiente para generar los marcos motivacionales adecuados, que inducen en forma espontánea al cambio o a la mejora. Si bien es cierto que todo entorno crítico genera una particular concientización organizacional de cooperación, no es menos cierto que dicho estado motivacional debería complementarse con sistemas de incentivos que permitan lograr un nivel de compromiso e involucramiento sustentable a nivel organizacional y a lo largo de la cadena de suministro.

Así, es necesario revisar los sistemas de incentivos, ya que los códigos y patrones de comportamiento difieren radicalmente respecto de las situaciones de estabilidad. Como observábamos en un apartado anterior, esto se debe a que los criterios de prioridades son muy diferentes en uno y otro caso.

**Rediseño de los incentivos al interior de la organización:** Se debería poner especial énfasis en asociar el nuevo sistema de incentivos con el nivel de logro en la performance de gestión de las dimensiones e indicadores claves y específicos a la crisis, y de acuerdo con los estándares prefijados. Para que el sistema resulte cooperativo (y no induzca a especulaciones) se sugiere que tenga una naturaleza grupal y con alcance temporal.

Así, antes de aplicar un nuevo sistema de incentivos, es recomendable revisar las nuevas competencias directivas a evaluar, definir los estándares objetivo, el tipo de incentivo y, fundamentalmente, el propio proceso de evaluación (criterios relevantes a considerar, responsables involucrados, metodología aplicada, frecuencia, etc).

En todos los casos, una de las claves de éxito del nuevo sistema de incentivos es su grado de compatibilidad y consistencia con la cultura organizacional y con los patrones de comportamiento y dinámica de trabajo de la compañía. Entonces, a la hora de su diseño e implementación, es importante poner cuidado en que haya una adecuada participación de los involucrados clave. Esto servirá para lograr aceptación a un cambio en un aspecto tan delicado como el sistema de incentivos.<sup>13</sup>

**Rediseño de los incentivos en la cadena de suministro:** Investigaciones recientes de mejores prácticas en la supply chain indican la necesidad de desarrollar sistemas de incentivos compatibles y consistentes, donde se compartan los beneficios y riesgos entre los actores involucrados clave, para construir relaciones sustentables de cooperación y confianza<sup>14</sup>.

Esto, fundamentalmente, implica ir generando tejidos de mutua credibilidad basados en la transparencia de información, la ayuda y la cooperación en el logro de objetivos comunes, y reglas claras explícitas compartidas por todos los protagonistas.

A su vez, y ya en lo que hace al diseño en sí del sistema de incentivos, los aspectos sobresalientes a plantearse son la transparencia y la ecuanimidad en su distribución entre los actores clave de la cadena con orientación al grado de valor y nivel de performance de gestión aportado por cada uno al sistema, más que a aspectos relacionados con el poder o el tamaño relativo de cada uno.

El hecho de poder implementar sistemas de incentivos compartidos (beneficios y riesgos) en función de nivel de aporte y valor agregado (tanto en la naturaleza del aporte como en el nivel de desempeño de su gestión) por cada uno de los protagonistas clave en la cadena, es particularmente importante en entornos de crisis, ya que potencia el nivel de compromiso disminuyendo riesgos de especulación en la supervivencia individual. Esto representa uno de los pilares fundamentales de respuesta a la crisis. Difícilmente la respuesta pueda sustentarse si no se realizan acciones a nivel de toda la cadena de suministros, lo que requiere la cooperación y el involucramiento de todos los actores.



#### **Sistema de incentivos**

*Las claves de éxito de un sistema de incentivos radican en su grado de compatibilidad y consistencia con la cultura, los patrones de comportamiento y la dinámica de trabajo de la compañía.*

<sup>13</sup> Para más información, ver el capítulo 4, *Compensaciones y beneficios*, del tomo 1, *Capital Humano*.

<sup>14</sup> De acuerdo con el Prof. Narayanan (Universidad de Harvard), lograr adecuados niveles de alineación e incentivos, compartiendo riesgos y recompensas entre los protagonistas clave de la cadena, es de importancia competitiva estratégica para dicha cadena de suministros.

A manera de ejemplo exitoso, aunque referido a una situación de crisis de contexto en la cadena de valor del negocio (y no tanto a factores de entorno), podríamos considerar el caso del sector agroindustrial de procesamiento y distribución de soja en la India, en el que un importante grupo comercializador y procesador agroindustrial (ITC Ltd.) logró reconvertir su cadena suministro a través de la implementación de una innovadora práctica de comercialización.

Para ello, desarrolló un sistema alternativo de comercialización de granos para productores (mayoritariamente pequeños y de escasos recursos e infraestructura) con libertad de elección permitiendo acceder a condiciones competitivas y dignas muy diferenciales a los canales de comercialización públicos convencionales existentes (*Mandi*).

Esto lo desarrolló a través de la creación de grupos de granjeros (*eChoupal*) liderados por uno de sus integrantes (*Sanchalak*) con el objetivo de servir de nexo entre la empresa y los granjeros de la aldea a la cual pertenecía el grupo, brindándoles soporte técnico vía Web en términos de interacción para información general de mercado y sector, conocimiento del nivel de calidad y precio potencial de su cosecha, y capacitación en procedimientos y tecnología eficientes a utilizar a través de foros de discusión.

A su vez, se creaba la figura del intermediario facilitador (*Samyojak*), un agente de comisión de ITC, para colaborar en las transacciones de venta de insumos y compra de productos de cosecha en las instalaciones de ITC.

Esta iniciativa del nuevo modelo de negocio tuvo como clave de éxito la transparencia total del sistema y la aplicación de esquemas de incentivos ecuanímes, compartiendo los beneficios entre todos los involucrados: los productores, el líder del grupo, los agentes intermediarios, el sector y la comunidad en su conjunto, brindando mejoras significativas en las condiciones competitivas de esta industria a nivel mundial.

### 3) CRISIS LOCALES Y GLOBALES

A la hora de definir e implementar las estrategias que hemos explicado hasta aquí, es importante considerar aspectos tanto intrínsecos como de contexto relacionados con las características de la empresa involucrada (por ejemplo, tamaño y naturaleza), particularidades de su cadena y/o sector (por ejemplo, nivel de competitividad y regionalización), y especificidades del entorno (por ejemplo, aspectos culturales y sociales), que deberían considerarse como criterios adicionales en el logro de los objetivos planteados.

Uno de los aspectos más importantes a considerar es el tipo y la naturaleza de la empresa en términos de cultura directiva y de gestión. Si bien las competencias operativas clave que veamos son aplicables, en términos generales, a cualquier tipo de compañía, complementariamente debería realizarse un análisis de adecuación diferencial, en función de las características de cada una.

Por otro lado, no es lo mismo el impacto (y por ende la estrategia de respuesta) de una crisis local (donde las causas están fuertemente apalancadas en aspectos de contexto produciendo desventajas competitivas con el resto del mundo), que de una crisis global (donde sus consecuencias pueden ser más estructurales y, por ende, tener un menor grado de controlabilidad).

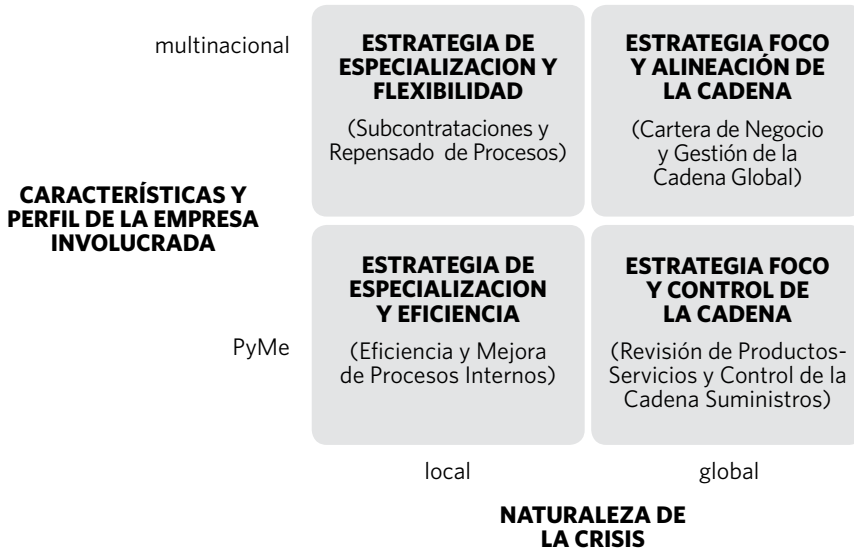
De esta manera, si la crisis tiene raíces locales se recomienda una estrategia de respuesta orientada más a la eficiencia y a la especialización de gestión. Esto, en el caso de PyMEs se podría traducir en aspectos internos. En multinacionales, por el contrario, se debería extender a toda la cadena de suministros (Figura 6).

A su vez, si estamos en presencia de una crisis de naturaleza global, se sugiere la aplicación complementaria de estrategias de foco y de alineación de la cadena. En una PyME, esto podría traducirse en términos de revisión de productos y servicios y de monitoreo de la gestión de suministros. En una multinacional, por su parte, puede comprender además una revisión de la cartera de negocio y de la estrategia de fabricación y suministro a nivel mundial.



#### **Crisis de naturaleza global**

*Si la crisis es de naturaleza global, se sugiere la aplicación complementaria de estrategias de foco y de alineación de la cadena.*



#### 4) CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

A lo largo de este capítulo, hemos observado que no existe un único modelo a aplicar como respuesta a entornos de crisis. Sin embargo, sí existen ciertos patrones de competencias organizacionales recomendables a desarrollar que permiten obtener mayores oportunidades de sustentabilidad competitiva.

En ese sentido, hemos señalado que la definición de estrategias de foco en posicionamiento y cartera de productos, el desarrollo de capacidades de flexibilidad y especialización en lo que hace a la gestión de procesos operativos e interfuncionales, y el desarrollo de relaciones con adecuados niveles de alineación y coordinación a lo largo de la cadena de valor del negocio (a través de información transparente, control y seguimiento centralizados e integrado, y sistemas de incentivos compartidos y ecuanímes) representan los máximos desafíos para una estrategia de respuesta efectiva y sostenible.

Por último, un aspecto que resulta clave para el éxito en la aplicación de este tipo de estrategias, es la metodología utilizada para el análisis e implementación. En estas situaciones, es conveniente nombrar un comité de crisis interdisciplinario integrado por responsables clave de las áreas involucradas del proceso de cambio, que podrían incluir representantes de clientes y/o proveedores relevantes, y liderado por un director de proyecto que debería ser un integrante de la alta dirección (o incluso el Director General en el caso de PyMEs).

Este comité será el responsable de confeccionar la nueva estrategia de crisis (objetivos y rumbo) así como de elaborar el plan de acción de acuerdo con los lineamientos explicados a lo largo del capítulo. Este plan, luego, debería ser aprobado por la alta dirección.

Si hacemos un repaso de las competencias a desarrollar en respuesta a entornos de crisis, vemos que todas ellas involucran un conjunto de acciones de revisión y mejora de la compañía.

Esto debería hacernos reflexionar sobre el verdadero enfoque que deberíamos dar a las crisis, más de beneficio potencial que de amenaza de un fenómeno “desgraciado”. De hecho, muchas compañías que están a la vanguardia a nivel mundial en materia de mejora e innovación de gestión, sabedoras de la falta de espontaneidad organizacional para encarar procesos de cambio, promueven crisis internas controladas para generar dinámicas y competencias organizacionales preparadas para enfrentar las crisis reales.

Es por ello, y ya pensando en casos como los nuestros, acostumbrados a convivir con alta incertidumbre, podríamos pensar en formas de convertir estas amenazas en oportunidades de cambio y/o mejora de gestión.

Claro que esto implicará pensar no exclusivamente en cambios internos, sino también integrar y sinergizar esfuerzos a lo largo toda de la cadena de suministros, ya que de lo contrario difícilmente podremos alcanzar una competitividad sustentable y preparada para una nueva crisis. Está en nosotros, como directivos, el poder mirar un poco más allá de los cambios organizacionales en la empresa, involucrándonos en forma protagónica con nuestro aporte en la mejora de la competitividad de nuestra cadena de valor del negocio y del sector al cual pertenecemos.



Más información

## BIBLIOGRAFÍA

**Beth, S.; Burt, D.N.; Copacino, W.; Gopal, C.; Lee, H.L.; Lynch, R.P.; Morris, S. & Kirby, J. (2003).** *Supply Chain Challenges: Building Relationships*. Harvard Business Review.

**Ferdows, K., Lewis, M.A. & Machuca J.A.D. (2004).** *Rapid-Fire Fulfillment*. Harvard Business Review.

**Ferguson, B.R. (2000).** *Implementing Supply Chain Management*. Production and Inventory Management Journal.

**Johnson, J. (2009).** *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain*, 6ta edición. Supply Management, Londres.

**Lee, H.L. (2004).** *The Triple-A Supply Chain*. Harvard Business Review.

**Liker J.K. & Choi T.Y. (2004).** *Building Deep Supplier Relationships*. Harvard Business Review.

**Loppacher, J.S. (2005).** *Key and Driving Factors in Global Supply Strategy Development: the Case of Italian MNC in the Mercosur Area*. Politecnico di Milano, Tesis Doctoral.

**Monczka, R.M. & Morgan, J.P. (2000).** *Outsourcing: Key to Many Competitive Battles*. Purchasing, Boston.





# **Gobierno corporativo: conciliando intereses en tiempos difíciles**

**Accionistas preocupados, empleados temerosos, proveedores a la defensiva, intervención del gobierno, ciudadanos desconfiados... ¿Puede una organización dar respuesta a las inquietudes de cada stakeholder? ¿Qué roles deberían asumir el CEO y el Directorio? ¿Es posible apostar por la RSE en épocas de bajo presupuesto? En este capítulo, los dilemas del gobierno corporativo en los tiempos del cólera...**

# Gobierno corporativo en tiempos de crisis: un relato en primera persona

## Alejandro Retegui.

Abogado, especialista en derecho tributario (UBA), y en temas financieros y fiscales. Consultor del PNUD. Fue Presidente del Banco de Corrientes entre octubre de 2002 y diciembre de 2006. Fue docente en la UBA, la Universidad del Salvador, la Universidad Nacional del Litoral y la Universidad Torcuato di Tella.

**Octubre de 2002. En una Argentina en crisis y una sociedad furiosa con el sistema financiero una persona asume la presidencia de un banco casi en quiebra. ¿Cómo compaginar los múltiples intereses de las partes involucradas en medio de la debacle? Un relato en primera persona.**

Habían pasado cinco presidentes en una semana. Se declaró la mayor cesación de pagos de deuda soberana de la historia. La Convertibilidad se había derrumbado y se especulaba con un dólar de \$10. Circulaban alrededor de 15 cuasimonedas. La economía, en caída libre. El desempleo, por las nubes. La gente, movilizada.

Todo esto ocurría en el feroz verano argentino de 2002. El fenomenal estallido, que había comenzado en los primeros meses de 2001 con una colosal fuga de capitales, alcanzó su epítome en diciembre con la instauración del “corralito”, la devaluación de la moneda, la pesificación de los contratos, la cesación de pagos y una caída de casi 11 puntos del PBI.

En aquellos días aciagos, los bancos eran acusados por la hecatombe. En el imaginario colectivo, se habían llevado los dólares al Caribe. Según una encuesta de abril de 2002, la imagen de los bancos era aun peor que la de los sindicalistas. Muchos estaban quebrados. Gran parte de sus activos eran bonos en default. La parálisis económica provocaba índices inéditos de morosidad.

En octubre de 2002, en medio de una situación desesperada, asumí la presidencia del Banco de Corrientes, una entidad financiera provincial cuyo socio mayoritario es el Gobierno de Corrientes.

Desde el enfoque del gobierno corporativo, la conducción debe articular los distintos intereses que confluyen sobre una empresa. Saturnino Herrero Mitjans señala, en su obra *La Comunicación Cosificada*, que este enfoque debe ser multidimensional y orientarse más allá del accionista. Pero, ¿cómo compaginar estos múltiples intereses en la coyuntura de una gran crisis? A continuación, comentaremos la experiencia que hemos vivido con mi equipo al frente del Banco de Corrientes en los años 2002-2006, procurando extraer algunas reflexiones sobre el gobierno corporativo en tiempos turbulentos.

## LOS ACCIONISTAS

Una gran crisis pone en tela de juicio la actividad en la que estamos. Se debe decidir si continuar o no el negocio. Si decidimos seguir adelante, necesitaremos una estrategia de supervivencia y, tal vez, el aporte de recursos adicionales de los accionistas.

En nuestro caso, propusimos al Gobierno de Corrientes, accionista mayoritario del banco, la capitalización de la entidad en el marco de un plan de saneamiento. Los objetivos inmediatos eran alcanzar el *break even*, lograr capacidad prestable y cerrar las brechas de control interno. La meta superior era recuperar el banco como instrumento de desarrollo local.

El plan fue elaborado por la gente del banco bajo la supervisión de un asesor externo. Se hizo a través de un proceso de abajo hacia arriba. Queríamos evitar comprar “soluciones hechas” donde las personas que deben ejecutar el plan no participaron en su confección. Finalmente, el Gobierno capitalizó el banco en casi \$40 millones y dio el aval político para la concreción del plan.

De esta experiencia, podemos extraer una enseñanza. Es importante que todos participen en el plan de crisis: quienes deben llevarlo adelante, aprobarlo, proveer de recursos y supervisarlos. Se gana en compromiso y en respaldo político. No debe preocuparnos demasiado el hecho de que los balances luzcan horribles al comienzo. Los accionistas deberán comprender que después de la supervivencia vendrá el crecimiento. En nuestro caso, pasamos de perder \$1,5 millones mensuales a una situación de equilibrio al año de aplicar el plan. En 2005, los resultados operativos fueron de \$8,4 millones y, en 2006, de \$16,9 millones.

## LOS TRABAJADORES

En una gran crisis, los trabajadores temen perder su empleo. Durante el descalabro de 2002, con los ahorristas enfurecidos golpeando las puertas, la existencia del banco estuvo en riesgo. Por eso, nuestra primera tarea consistió en contener al personal. Optamos por el contacto directo: recorrimos cada una de las sucursales (aun las más pequeñas, donde trabajaban apenas dos personas) y comunicamos de manera franca y sencilla el plan de saneamiento. La capitalización del banco por parte del accionista mayoritario otorgaba credibilidad a nuestras palabras, entre un personal escéptico después de tantas falsas promesas.

Asimismo, los trabajadores estaban desmotivados porque el banco tenía poco para ofrecer a sus clientes. La respuesta llegó a medida que ocurría la recuperación. Por primera vez en años, el gerente de la sucursal dejaba su escritorio y salía a visitar clientes. Esto tuvo un importante efecto movilizador y mejoró notablemente el clima interno. Finalmente, volvimos a fijar metas objetivas verificables y a exigir su cumplimiento.

Es común recortar los programas de capacitación cuando los presupuestos se ajustan (el "ahorro en la lechuga para el canario", según Manuel Sbdar). Sin embargo, durante nuestra gestión, comenzamos a entrenar al personal en plena calamidad. No deben escatimarse recursos en ampliar los conocimientos y herramientas para enfrentar las dificultades. A veces, una idea puede mover el mundo y darnos la salida que buscábamos afanosamente. Por otro lado, la empresa debe estar preparada para el nuevo escenario, una vez calmadas las turbulencias.

También vivimos momentos duros en las relaciones con el personal. El sindicato es muy poderoso en los bancos públicos y las negociaciones salariales eran intensas. A pesar de ello, nunca recurrimos a los agravios personales ni a la descalificación de los dirigentes. Hay heridas de las que no se vuelve. Para lograr consenso, explicábamos claramente la situación del banco y entregábamos puntualmente el Balance Social. Así, logramos escalonar los aumentos en el tiempo.

## LOS CLIENTES

En una gran crisis, todos los días debemos lidiar con personas enojadas. En nuestro caso, los ahorristas estaban furiosos, pues habían padecido el corralito, el corralón y la pesificación de depósitos. Detrás de cada amparo judicial que nos imponía devolver sus depósitos a un ahorrista, veíamos a un cliente que debíamos recuperar. Nos enfocamos en retenerlos. Así, logramos que el 95 por ciento de los ahorristas que fueron a la justicia dejaran su dinero en el banco.

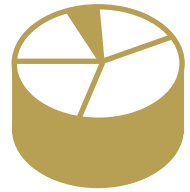
Los clientes de operaciones activas también estaban enojados. La brutal contracción de la economía había destruido sus empresas y trabajos. Había que buscarlos de una manera amigable. Recorrimos cada empresa, comercio y establecimiento de la provincia ofreciendo los nuevos productos y servicios del banco. Salimos a la calle a buscar a los antiguos y nuevos clientes. La necesidad ayudó a remover la vieja creencia que el cliente viene al banco y no hay que ir tras de él.

Las grandes crisis también pueden crear nuevos segmentos de mercado a los que debemos dar pronta respuesta. Por ejemplo, creamos un departamento para desarrollos fiduciarios de reconversión del sector productivo y de infraestructura en las áreas rurales. Asistimos a las empresas de servicios agropecuarios que necesitaban renovar maquinarias ante el repunte del campo.

## LOS PROVEEDORES

En una crisis, las relaciones con los proveedores se resienten gravemente. Tendemos a pensar que todos buscan sobrevivir a cualquier precio y una relación de años se transforma de pronto en una guerra. Así, aquel afable proveedor se torna en enemigo por distintas presiones que sufre.

Por eso, hay que acercarse a los proveedores. Ellos son parte del nivel de servicios que tenemos. En nuestro caso, la devaluación trajo la renegociación de todos los contra-



### Nuevos segmentos de mercado

*Las grandes crisis también pueden crear nuevos segmentos de mercado a los que debemos dar pronta respuesta.*

tos. Los más obstinados eran los que tenían sus insumos en dólares. Pero todos nos acompañaron porque exponíamos a cada uno qué estábamos haciendo para salir de las dificultades y hacia dónde nos encaminábamos.

Para lograr quitas, esperas, aumentos escalonados y recomposición del servicio debemos construir relaciones cordiales y sinceras con los proveedores. Los tratos fríos y distantes dificultan la solución de los problemas comunes.

## LA COMUNIDAD

En 2002, los bancos eran los malos de la película. Había una gran faena de reconstruir el funcionamiento del sistema financiero y encontrarle su razón de ser. En nuestro caso, el banco tenía baja consideración social debido a su histórica falta de servicios. Tuvimos que empezar casi de cero.

Reabrimos las sucursales en los pequeños pueblos donde se habían cerrado. Esta acción tuvo un alto impacto positivo en lo social. En el pueblo de Berón de Astrada, por ejemplo, los jubilados ya no necesitaron recorrer 70 km todos los meses para cobrar sus haberes. Atendimos a más de 120.000 planes sociales, aún cuando íbamos a pérdida. Por la extensa red de sucursales, en los lugares más apartados, éramos la única institución capaz de lograr este servicio a quienes más lo necesitaban.

También colaboramos con Caritas en un programa novedoso de capacitación para pequeños emprendedores. Los resultados fueron realmente alentadores y sirvió como modelo a otras diócesis del país. Apoyamos la difusión de la rica tradición musical de Corrientes con artistas de la talla de Antonio Tarragó Ros y Teresa Parodi, entre otros. Asimismo, organizamos jornadas de reflexión política y económica para contribuir a la dirigencia empresaria local. En tres años, logramos que dos de cada tres correntinos valorasen positivamente al banco.



### Equipo de trabajo sólido

*En una crisis es muy importante armar un equipo de trabajo sólido y que responda inmediatamente.*

## EL ENTE REGULADOR

En una gran crisis, el ente regulador y supervisor de la actividad cumple un rol fundamental. Los bancos poseen una fuerte ingerencia del Banco Central. En la debacle, el BCRA carecía de fondos para evitar el descalabro del sistema financiero. Estábamos sin red de seguridad.

El entonces presidente del BCRA nos decía que el único recurso disponible era el tiempo. No había dinero para capitalizar los bancos en la descomunal corrida. Cuando el supervisor no funciona como contención debe acompañar con otras medidas para ir acomodando las variables del sector. El plan de saneamiento y capitalización del Banco fue acompañado por el BCRA porque hacíamos conocer cada paso que dábamos en su confección y cumplimiento.

## EL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO

En una gran crisis, es natural que las funciones del Directorio se concentren en la presidencia. La velocidad de los acontecimientos requiere decisiones expeditas. El perfil del Directorio es netamente de gestión. Es posible trazar un paralelo con la actividad política: el manejo de una gran crisis descansa en el poder ejecutivo.

En nuestro caso, el Directorio se componía de tres integrantes, lo que facilitaba la toma de decisiones. Teníamos comunicación directa y diaria con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda para consensuar las medidas. Cuando los problemas fueron amainando, el Directorio fue ampliado a cinco miembros para descargar el trabajo de otras áreas. Cuando los peligros disminuyen, se deben cambiar las rutinas que impulsó la crisis.

## EL EQUIPO DE TRABAJO

En la crisis, es importante armar un equipo de trabajo sólido y que responda inmediatamente. Las situaciones extraordinarias requieren de mayor desempeño y compromiso. Es cierto aquello que no hay lugar para los tibios en los momentos cruciales. Así, es

fundamental rodearse de personas íntegras y con las perspectivas lo más amplias posibles.

Nosotros logramos un equipo consistente, que se fogueó y se puso a prueba en las horas críticas. Sin él, la reconstrucción del banco no hubiera sido posible. Se infundía confianza a los escépticos, y el conocimiento se compartía sin reservas. Cuando el equipo que pilotea la tormenta funciona aceitado, el resto de la institución se alinea fácilmente. Las peleas de cúpula provocan un efecto devastador en el ánimo del personal para enfrentar el cúmulo de problemas que dispara una crisis.

## LA ACTITUD PERSONAL

Las crisis fuerzan los límites y capacidades personales de quienes deben liderarlas. Después de ella, nadie es el mismo. Por eso, debemos forjar nuestro carácter en la tempestad, aprender de grandes encrucijadas históricas y de situaciones extremas de personalidades únicas.

Tenemos la historia de Solón contada magistralmente por Plutarco, la admirable fortaleza ante la adversidad de Nelson Mandela, y la entereza de Job ante el mal inmerecido. No debemos encerrarnos en la torre de marfil. En medio de la crisis, debemos trabajar en la más ingrata intemperie.

## ¿Tiene futuro la Responsabilidad Social en tiempos de crisis global?

**La crisis ha golpeado con fuerza. Ante las presiones por reducir costos, los CEOs analizan la conveniencia de mantener los gastos asociados a la Responsabilidad Social. Así, ¿llegará a su final el fenómeno de la RSE? ¿Quedará, quizá, congelado hasta tiempos mejores?**

Este artículo tiene como intención reflexionar sobre el fenómeno de la Responsabilidad Social de las empresas y sobre el peligro de que se vea acorralada contra las cuerdas en un desigual combate contra los efectos de la crisis. No se trata de un ejercicio de pesimismo sino de poner sobre la mesa algunas realidades y tendencias.

Las generalizaciones, en este terreno, son difíciles. No obstante, podemos comprender mejor el posible futuro de la RSE si distinguimos entre tres etapas de Responsabilidad Social: la filantrópica, la comunicativa y la estratégica.

Estos tres enfoques se diferencian por la clase de vinculación entre los programas de RSE con los objetivos del negocio y el grado de formalidad con que se encaran.

### EL FIN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL FILANTRÓPICA

La Responsabilidad Social filantrópica es informal, sin estructura, ni orientación gerencial. En momentos de crisis, estas iniciativas tienen pocas posibilidades de continuidad y suelen ser recortadas “a hachazos” de los presupuestos. Prueba de ello es el derrumbe de ingresos experimentado por muchas ONGs de orientación social, que han visto reducirse las ayudas que reciben de empresas y particulares.

### CRISIS GLOBAL, ¿OPORTUNIDAD PARA UNA RSE DE MAYOR CALIDAD?

Si bien es cierto que, en medio de la incertidumbre, muchas compañías han congelado sus inversiones en RSE, otras se están apresurando en “hacer los deberes” para acelerar su transición desde la filantropía hacia las certificaciones. Antes de abandonar el esfuerzo realizado en los últimos años, muchas creen que es más ventajoso “huir hacia delante”, en una alocada carrera hacia las 3P (*Profits, People & Planet*) para vincularlas con el núcleo de negocio.

Existe una conciencia creciente de que la RSE podría ayudar a estas empresas a superar

**Oriol Palom Rico.**

Licenciado en Biología. PMD por ESADE Business School. Consultor y formador en Management y Sistemas de Gestión. Director de Desarrollo de Negocio en Grupo ODE.

la actual crisis actuando como un factor de resistencia (¿o deberíamos decir *resiliencia*?). Este fenómeno nos inclina a pensar que ya es demasiado tarde como para que la Responsabilidad Social sea una moda pasajera o una víctima prematura de la actual situación económica. La masa crítica de las empresas que han abordado este cambio pesa demasiado en el contexto internacional. Ahora, se trata de dilucidar cómo mantener viva la llama de la Responsabilidad, repartiendo racionalmente un escaso presupuesto, haciendo mayor énfasis en unos temas (los que sean menos costosos) mientras se postergan aquellos que supongan mayor nivel de inversión.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL

En general, las acciones de tipo medioambiental que requieran grandes inversiones en equipamiento no se verán favorecidas.

La aplicación real de algunas regulaciones ambientales, como la derivada de las emisiones de disolventes en la Unión Europea, no está siendo todo lo estricta que hubiera sido hace tan sólo unos años. El mundo empresarial percibe esta relajación de los controles y sabe que ningún gobierno se atreverá a poner en peligro ni un solo puesto de trabajo en un ambiente de drástica destrucción de empleo.

Sin embargo, también es cierto que las acciones enfocadas en el desarrollo sostenible siguen estando entre las más valoradas por una parte creciente de la sociedad. En algunos sectores, como el automotriz, a pesar de las enormes dificultades y los despidos masivos, seguiremos viendo un fuerte énfasis en la P de *Planeta* que puede llegar a extenderse con más fuerza hacia empresas proveedoras de primer y segundo nivel.

En estos rubros, ya no será suficiente con la ISO 14001, sino que se añadirán otros controles más estrictos en la Supply Chain<sup>1</sup>.

## LA DIMENSIÓN EXTERNA DE LA RSE

Con frecuencia, la acción social está relacionada con los beneficios de las empresas. Y, dado que éstos caen en picada, los programas de asistencia y de comunicación hacia la sociedad y los clientes han sido recortados en la mayor parte de las firmas. Esto afecta, sin dudas, a las actividades de los Departamentos de Marketing y Comunicación.

En momentos de crisis, la comunicación unidireccional con los *stakeholders* se vuelve menos creíble que nunca. Es necesario algo más... Un estilo de relaciones y de diálogo cercano con todos los implicados. Sin embargo, en un escenario de derrumbe de ventas, los Departamentos de Marketing tienen prioridades muy distintas y será difícil que logren enfrentar este reto.

## LA DIMENSIÓN INTERNA DE LA RSE

La RSE también tiene una *dimensión interna* que involucra los temas que ocurren de puertas para adentro, como la reflexión y el replanteamiento de la Responsabilidad Social por parte de la Dirección, la gestión de personas, la minimización de residuos, la optimización de recursos naturales, etc. Como hemos observado, las inversiones relacionadas con mejoras ambientales, aunque se encuadran en la *dimensión interna*, se verán afectadas por la restricción al crédito y el relajamiento de las políticas de control gubernamental. Por el contrario, es probable que las demás prácticas de RSE interna se vean reforzadas porque suponen más reflexión que inversión.

**El rol del Departamento de Recursos Humanos:** La crisis afecta notablemente las políticas de Responsabilidad Social relacionadas con el Área de Recursos Humanos. En un contexto de despidos masivos y de reducción de gastos, las decisiones empresariales son examinadas con lupa por buena parte de los empleados. Los directivos deben dar la cara ante sus colegas como nunca antes. Y eso requiere liderazgo auténtico. Por otro lado, incluso en medio de una severa crisis, nadie renunciará a algunas con-



### El líder es frontal

*Como la crisis afecta notablemente en el Área de Recursos Humanos de las empresas, los directivos deben dar la cara ante sus colegas como nunca antes.*

1 Para más información, ver el capítulo 3, *Los negocios verdes*, del tomo 10, *Inventando el Futuro*.

quistas como los avances en la igualdad de la mujer y en la conciliación de vida laboral y familiar. Por este motivo, muchas empresas están desplazando el "centro de masas" de la RSE hacia sus departamentos de recursos humanos. Y probablemente seguiremos viendo esta tendencia en el futuro próximo.

**Gobierno corporativo:** Probablemente observaremos un avance significativo en las prácticas de buen gobierno, llevando la RSE de forma tangible a la alta dirección. Ello sólo será posible a través de un estilo de management más responsable, donde el beneficio para el accionista sea más una *consecuencia* que una *finalidad*.

Como decía Peter Drucker hace más de 30 años, las empresas deberán auditar no sólo sus cuentas, sino también su actuación respecto a la misión y valores corporativos. Es poco probable que este cambio venga de la mano de regulaciones o de normas estilo ISO.

Más bien, parece que la transformación vendrá marcada por el éxito de algunas empresas líderes en RSE que también están demostrando excelentes resultados económicos, incluso en tiempos de crisis. De igual manera, la conciencia creciente de que la actual crisis es, en gran parte, debida a una total irresponsabilidad económica originada en el sector financiero y extendida por otros agentes económicos, marca un camino inequívoco para iniciar las soluciones.

## La crisis está entre nosotros: ¿ha llegado la hora de arriesgar RSE?

**La crisis parece haber relegado a las preocupaciones por la Responsabilidad Social al fondo de la lista de prioridades. Pero, en los primeros días del derrumbe, mientras muchas empresas anunciaban despidos masivos, otras ponían a sus empleados a realizar actividades de servicio público.**

Los mercados caían, la banca crujía, el desesperado salvataje parecía no alcanzar y se iniciaba el "asalto a la diligencia por la dirigencia". Así es como empezaban a cruzarse golpes entre ellos: el Citi contra Wells Fargo por los restos mortales del Wachovia, los acreedores de Lehman contra J.P. Morgan.

Mientras tanto, las variables de ajuste fueron, como casi siempre, dos: el dinero de los contribuyentes y el empleo.

En primer lugar, las cifras asombrosas de los rescates, que no sólo fueron los 700 mil millones de dólares en los Estados Unidos, pues hay que sumar todo el resto que abarca mucho más allá de Wall Street y se convierte en World Street. Es tarea difícil pensar (o siquiera imaginar) las cifras inconmensurables que se han barajado, expresadas por dígitos seguidos de infinita cantidad de ceros. Se trata de una virtualidad tan irreal y casi tan grande como la de la burbuja financiera que reventó derramándose sobre todo el orbe y salpicándonos a todos. Un verdadero ejemplo práctico de globalización.

La otra variable tradicional de ajuste fue el empleo. Millones de personas han perdido sus trabajos en todos los rincones del planeta.

¿Y la tan mentada, comentada y fomentada RSE? ¿Qué ocurre, en medio de la vorágine, con la preocupación por el personal, las estrategias de capital humano, la sociedad del conocimiento, el "empowerment" y una larga lista de etcéteras?

Sin duda, ha llegado la hora de arriesgarse a ver si algo de todo esto es cierto o si sólo fue una "broma infinita", como diría David Foster Wallace. Un joven dirigente empresario me comentó: "en verdad, ante la crisis, la razón última de supervivencia es la rentabilidad". Entonces, será cierto que sólo se trataba de maquillaje y no de convicción, puesto que en el momento de poner a prueba la validez de las afirmaciones y declamaciones, se opta por bajar el tono y con voz grave hablar de racionalidad, dificultad de la hora, evitar la catástrofe, etc.

Al poco tiempo del estallido de la burbuja, Nestlé decidió cerrar su planta de helados Frigor en Barcelona, despidiendo la totalidad del personal (240 personas, en su mayoría mujeres). Los diarios del 9 de octubre de 2008 señalaban que Volvo (la fa-

**Saturnino Herrero Mitjans.** Miembro del Consejo Asesor de ESADE Business School - Campus Buenos Aires. Autor de *La comunicación incomunicada* (2005) con la colaboración de Daniela Mora Simoes y Marcela Noble Herrera, y de *La comunicación cosificada* (2008), ambas obras editadas por Editorial TEMAS.

mosa Volvo de la experiencia Kalmar de integración del trabajo en equipo, ahora propiedad de Ford) se preparaba para despedir 4.000 trabajadores. Sin comentarios. Las noticias de la fecha también comentaban que Toyota suspendía las actividades de su planta de San Antonio, Texas. Sin embargo, en lugar de despedir al personal, lo encaminó a realizar actividades comunitarias como pintar bancos de plaza y limpiar graffitis de muros y monumentos. En aquel momento, la dirección de Toyota dio un ejemplo de madurez y serenidad.

Es muy probable que aquella respuesta fuera fruto de una tradicional expresión cultural nipona, más centrada en la comunidad de trabajo (*gemeinschaft*), a la inversa de la norteamericana, basada en la idea de una mera sociedad de intereses (*gesellschaft*).

En definitiva, la crisis ha puesto a la Responsabilidad Social en el fondo de la lista de prioridades de muchas organizaciones. Es hora de arriesgar RSE y poner a prueba si es cierto el enunciado que “la RSE es negocio”, pues la verdadera y última RSE es, sin duda, defender el trabajo, que es defender la vida.





