IESE Business School
Universidad de Navarra

ASNN-11
0-308-061

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Fundamentos para la gestión en tiempos de crisis

Do Not Copy or Post

La dificultad en la gestión de las empresas reside en la ejecución de aquellos aspectos que son importantes para dirigirlas exitosamente, pero para ejecutarlas hay que conocerlos y querer ejecutarlos. No siempre y no todas las organizaciones tienen en cuenta los fundamentos que requiere cualquier gestión empresarial. Los tiempos de crisis hace que sea aún más fácil olvidarlos ...o quizás sea una buena oportunidad para recordarlos.

1. Analizar con rigor y realismo la situación de la empresa

Empresas que quieren abrir nuevos mercados sin conocerlos, conseguir nuevos clientes sin tener claro qué les pueden aportar, reducir costes sin saber qué costes son necesarios, y diversificar sin pensar en las sinergias entre los nuevos negocios y los actuales. ¿Parece ciencia ficción? No lo es. Muchas empresas plantean sus estrategias sin el suficiente análisis de la realidad de la propia empresa y de los mercados en que compite. Decidir sin dedicar el suficiente tiempo, recursos y esfuerzo a reflexionar sobre la necesidad u oportunidad de tomar un camino determinado, la forma de hacerlo y el momento adecuado, es imprudente, y es la razón por la que a muchas empresas les ha sorprendido la crisis en una mala situación, ya sea de negocio o financiera. ¿Es difícil conseguir información? ¡Lo que es imprudente es no hacerlo! Mucha está en la propia empresa, en sus personas.

Nota técnica preparada por el Profesor Alberto Fernández. Marzo de 2009.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, diríjase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 27/3/09

La fuerza de ventas, por ejemplo, puede aportar mucha información que, estructurada, tiene valor. También se puede obtener información de fuentes públicas, de expertos y, lógicamente, de la búsqueda proactiva para estudiar una oportunidad determinada.

Para analizar, a veces es necesario invertir en tener esa información: buenos sistemas de información y personas que busquen y/o analicen la información. Hay empresas que desconocen la rentabilidad de sus líneas de negocio, de sus productos, de sus servicios, de sus clientes, y sin esa información, tomar decisiones es lo más parecido a jugar a la ruleta en un casino.

Es necesario decidir qué indicadores son útiles para planificar y hacer el seguimiento, decidir cuál es nuestro cuadro de mando integral, nuestro presupuesto de ingresos y gastos, nuestro presupuesto de caja y qué otros elementos de información necesitamos para tomar decisiones prudentes y consistentes. Siempre asegurándonos que el sistema de información y los indicadores son sencillos, evitando complicaciones innecesarias: no por tener muchos datos se tiene mejor información, no por tener indicadores sofisticados se sabe más.

La diferencia entre la toma de decisiones con riesgo y la toma de decisiones imprudentes es también la diferencia entre una buena y una mala gestión. Las decisiones con riesgo forman parte de la gestión empresarial. Arriesgamos con el objetivo de conseguir un mayor retorno. Eso sí, nos hemos de asegurar que el riesgo no ponga en peligro a la empresa y que sea un riesgo controlado. Pero cosa bien distinta es tomar decisiones imprudentes, y una forma de imprudencia es no analizar las razones y las consecuencias de las decisiones que tomamos. Algunas preguntas cuyas respuestas debiéramos conocer son[1]:

- ¿Qué queremos hacer? («WHAT»)
- ¿Por qué queremos hacerlo? («WHY»)
- ¿Quién o quiénes van a hacerlo? («WHO»)
- ¿Cuándo vamos a hacerlo? («WHEN»)
- ¿Dónde vamos a hacerlo? («WHERE»)
- ¿Cómo vamos a hacerlo? («HOW»)

¿Cambia esta necesidad en tiempos de crisis? No. Quizás ahora falta dinero para invertir en obtener algunos datos útiles, pero conseguir información es más barato de lo que uno puede pensar a priori. Tampoco puede faltar ni el tiempo para analizar los datos que tengamos ni la capacidad de hacerlo con realismo.

[1] La traducción al inglés que se adjunta es útil para recordar que las 5 Ws y la H (WWWWWH) por la que empiezan estas preguntas.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

2. Planificar con visión de futuro

La presión de conseguir resultados de corto plazo puede perjudicar a los resultados futuros de la organización. La reducción de costes en áreas estratégicas como la innovación, la falta de inversiones o ciertas decisiones de precios o descuentos pueden favorecer el corto en perjuicio del largo plazo. Por ejemplo, una política de descuentos excesivamente agresiva puede desposicionar nuestro producto. Para la mayoría de las empresas, una buena gestión significa gestionar el corto plazo, pero siempre con visión de largo.

Hoy, para ciertas organizaciones con asfixia financiera, esto ya es imposible. El problema es sobrevivir, pagar las nóminas y las facturas, y esto lleva a tomar decisiones sin visión de largo plazo; pero las que puedan hacerlo, deben seguir pensando en la sostenibilidad de la empresa. La crisis pasará y, cuando pase, aquellos que hayan sabido mantener su competitividad e incluso reforzarla sin tomar decisiones precipitadas y cortoplacistas, tendrán ventaja.

Crisis como la actual pueden ser momentos de oportunidades para crecer. Quizá sea verdad lo que dijo Albert Einstein: «La crisis es la mejor bendición que puede suceder a personas y países, porque la crisis trae progresos». Hemos de estar en la ola de esos progresos. Es más fácil contratar personas capacitadas, hacer inversiones a buen precio, establecer alianzas, comprar empresas... Quizá también desinvertir en algún negocio que no tiene futuro. Cada uno en su sector debe reflexionar sobre las oportunidades que presenta la crisis, cómo salir reforzado de la misma y cómo seguir siendo competitivo después de sobrevivir la crisis.

3. Posicionarse adecuadamente

Dentro de ese análisis y esa visión de largo plazo, conviene tener claro por qué los clientes compran nuestros productos y servicios en vez de los de un competidor. ¿En qué somos competitivos? ¿En qué nos diferenciamos? ¿Cuál es nuestro posicionamiento? ¿Es sostenible? Si no sabemos contestar a estas preguntas, tenemos un problema.

Hay empresas que no se posicionan porque no tienen nada diferencial que el cliente valore suficientemente como para pagarlo. Porque una cosa es crear valor para el cliente y otra, muy diferente, captar valor para la empresa. Nos referimos a posicionamiento de la empresa, de sus marcas, de sus productos y servicios. El cliente puede estar contento con los productos y servicios adicionales que le ofrecemos, pero no estar dispuesto a comprarlos si no van incluidos en el precio de otros productos o servicios. Eso no es posicionarse bien. Recuerdo una empresa de transporte cuyo objetivo era sacar un nuevo producto al mercado cada año. Y lo conseguían, pero las ventas eran paupérrimas, casi inexistentes. En otra, de maquinaria, el director general solía decir que vendían Ferraris a precio de utilitarios.

Otras empresas añaden productos o servicios no rentables. Un director general me comentaba que en los servicios diferenciales perdían dinero. Puede ser aceptable perder

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post