

¿Cómo sacar ventaja en una crisis?



Gestión

Aprovechar toda crisis requiere de un proceso que debe contemplar en primera instancia evaluar detenida y rápidamente las vulnerabilidades de la empresa y poner en marcha un plan de acción para minimizarlas. Sólo desde esta posición podrá maximizar el resultado de las fuentes de ventaja competitiva como las inversiones en desarrollo de productos y las adquisiciones o fusiones.

Más de alguna vez habré leído, especialmente desde septiembre del 2008 en adelante, un artículo cuyo título evocaba a aprovechar la crisis, tan llena de oportunidades, con recetas y herramientas especiales, y que en verdad pueden parecer más una táctica comercial que verdaderos reflejos de aprendizaje y conocimiento. Sin embargo, me encontré con un artículo¹ que llamo mi atención y he decidido que sea la

inspiración del primero de esta serie de Smartnotes, Lo propuesto por los autores es una mirada integral y metódica de acción que permita generar ventajas de las oportunidades que toda crisis ofrece, primero evaluando y corrigiendo rápidamente las propias vulnerabilidades y luego actuando sobre las ventajas con una mirada post crisis.

Evaluando vulnerabilidades

El primer paso es evaluar las vulnerabilidades, entiéndase como debilidades o brechas en alguna unidad de negocio o en la empresa. Entre los temas a analizar se encuentran:

1. Suponga varios escenarios que resultarán de la evolución de la crisis. Con esto trate de determinar cómo afectarán cada uno a su industria y mercado, analizando temas como la demanda, el financiamiento, la competencia, el desempleo.
2. Cuantifique el impacto en su empresa. Luego de suponer distintos escenarios realice un par de simulaciones o análisis de sensibilidad, de su flujo de caja y estado de resultado, moviendo variables como el precio, la demanda, los costos.
3. Evalúe la vulnerabilidad de sus rivales. Debe hacerse una idea de que planes tendrán sus

¹ Saque Ventaja en una crisis, por David Rhodes y Daniel Stelter. Socios y directores de Boston Consulting Group, Berlin. Harvard Business Review, Febrero 2009.

4. competidores para enfrentar la crisis. Esto revelará algunos cursos de acción más recomendables. A pesar de que los autores no lo mencionan, creo que será prudente además incorporar una evaluación de los proveedores y clientes principales, ya que muchas de las oportunidades vendrán por algún tipo de integración.

Reduciendo su exposición

Una vez que conozca su nivel de vulnerabilidad podrá encontrar la

existente. Dos temas deben guiar la agenda de corto plazo en este objetivo, primero reducir los costos sin dañar el negocio en el largo plazo y elevar la eficiencia. Dentro de estos temas se encuentran la reducción de capas organizativas de personal, evaluar a los proveedores, reducir por ende costos de suministros y de administración. Otro punto importante es bajar el acelerador de los flujos de gasto e inversión de largo plazo en beneficio de ítems de corto plazo. Y no sólo los costos deben ser el foco, será importante que los ingresos se aseguren o se

buscar fusiones y adquisiciones transformadoras y oportunistas y repensar su modelo de negocio.

Un Plan de Acción

El proceso propuesto deberá traducirse en un portafolio de acciones e iniciativas con distintas prioridades evaluadas en función de la urgencia, el impacto financiero, las barreras para la implementación y los riesgos asociados. Por último, forme un equipo de crisis, que sea capaz de monitorear la implementación del portafolio de acción y la respuesta de

“Usted deberá hacer algunas apuestas y potenciar ciertos temas que le permitirán salir potenciado de esta crisis. Tres grandes objetivos son planteados como claves: *invertir en el futuro, buscar fusiones y adquisiciones transformadoras y oportunistas y repensar su modelo de negocio*”

mejor manera de sobrevivir y maximizar el desempeño mientras dure la crisis. Entre los objetivos a priorizar están:

Proteger la base financiera asegurando la disposición de flujo de caja y cuidando el acceso a capital. Esto requerirá mayor agudeza en el control financiero, especialmente visualizando los pagos y cobros esperados, reestructurar su política de riesgo de crédito a clientes y reducir el capital de trabajo o circulante, pudiendo entre otras cosas, disminuir el activo circulante como inventarios y cuentas por cobrar de CP. Proteger el negocio

profundicen repensado principalmente su mix de productos y sus estrategias de precio. Por último, se aconseja desinvertir en negocios no centrales, en bien de “energizar” su negocio principal.

Obteniendo ventaja en el largo plazo

Si bien los autores recomiendan bajar el acelerador a las inversiones de futuro, usted deberá hacer algunas apuestas y potenciar ciertos temas que le permitirán salir potenciado de esta crisis. Tres grandes objetivos son planteados como claves: *invertir en el futuro,*

la empresa a la crisis, como también la evolución del entorno económico y competitivo. De esta forma, integral, se espera, según los autores, que las empresas puedan sistematizar el proceso de *vivencia de crisis* y aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que toda crisis conlleva.

Roberto Aguirre P.

Gerente General de eGEA Consultoría
Ingeniero Civil Industrial
Magíster en Gestión y Dirección de Empresas/ DII-Universidad de Chile
raguirre@egea.cl



El caso de Apple Computer, que durante la recesión del 2001-2003 aumentó su gasto en I&D en un 13%, a pesar de su caída en ventas de un 33% del 2001 respecto al 2000. Resultado: Apple introdujo la tienda de música y el software iTunes en 2003 y el iPod mini y el iPod Photo en el 2004, comenzando un período de rápido crecimiento. Por otro lado IBM durante la recesión estadounidense de los años 90 vivió su primera baja de ingresos desde los años 40. Esto los impulsó a repensar su negocio tradicional, las computadoras mainframe. IBM se transformó de un productor de hardware a un proveedor de servicios y soluciones computacionales.



EMPRESA DE GESTION ESTRATEGICA APLICADA
Andrés Bello 1515, Arica Chile
58 253533
info@egea.cl
www.egea.cl

Estrategia y Competitividad
Normalización y Proyectos
Desarrollo de Capital Humano
Medición Empresarial

Tecnologías de la Información y Conocimiento

SmartNotes | ideas de Management
se distribuye bajo una licencia

