



POR FEDERICO CHAVARRÍA VOLIO  
Socio Consultoría Deloitte Latinoamérica

Un aspecto crítico es la conservación del talento. En estos tiempos las organizaciones tienden a reducir la fuerza laboral y con ello se pierde talento valioso que costó tiempo y dinero desarrollarlo y que luego es difícil reponerlo.

JOSE PULANCO

# Una estrategia para tiempos difíciles

La tormenta económica mundial ha golpeado a todas las economías y actividades y es una de las más severas que hemos visto en las últimas décadas, pero muchas empresas han enfrentado los efectos con un alto grado de vulnerabilidad y han sido víctimas de su propio éxito.

Hablando claro, no es ni la primera crisis ni será la última.

Aparte de esta tormenta que ha sido mundial, las economías de cada país han tenido que lidiar con sus propias crisis internas que han resultado hasta más severas y ocasionadas por variables locales. Lo que quiero decir con esto y sin afán de minimizar las cosas, es que las empresas tienen un buen margen para reestructurarse, reenfocarse y adaptarse y así generar utilidades y valor para sus accionistas.

## Pensar en el cliente

Lo primero que la empresa debería hacer es pensar en su cliente, lo que necesita, la situación que está atravesando, sus problemas y temores, para así determinar la forma de ayudarlo y crearle valor para que haga negocios con la empresa.

Un cliente fiel no sólo se mantiene con la empresa sino que además la recomienda a otros. Pero para ello la empresa debe garantizar mecanismos para cuidar a ese cliente y garantizar el mantenimiento de la ventaja competitiva para que siga siendo fiel.

No hay cliente malo, lo que hay es una mala gestión por parte de la empresa en la forma como interactúa con ese mal llamado cliente malo. Hay que saber administrar la relación con el cliente, si no paga es porque tengo políticas de crédito inadecuadas con ese cliente en particular, si es caro atenderlo es porque no he sabido atenderlo de otra forma. La empresa debe tratar de convertir un cliente malo en uno bueno y la experiencia en la mayoría de los casos es que es posible en tanto se entienda con precisión las actividades involucradas en la interacción. Si no paga se le cobra contra entrega o se exigen garantías. Si es caro atenderlo, se negocia para hacerle una sola entrega al mes o que

recoja su pedido contra un descuento que a la larga es más económico que la logística de despacho.

Un ejemplo claro de pensar en el cliente y sobre todo responder a sus temores resultantes de la situación económica pasajera, es una campaña publicitaria que sacó una empresa que vende trajes y ropa para el segmento ejecutivo en Nueva York.

La empresa anuncia venta de trajes con la garantía de que si en los siguientes 3 meses de efectuada la compra el cliente pierde su

dísticamente el porcentaje de devoluciones y las pérdidas que podría tener ante la caída de las ventas si no tomaba una posición innovadora para mover su inventario.

## Re-generar la estrategia

El objetivo de un negocio es crear valor para sus accionistas y eso implica que las acciones que emprenda la organización deben estar encaminadas a que la empresa incremente su capacidad para producir utilidades, que es diferente a crecer en volumen de ventas



No hay cliente malo, lo que hay es una mala gestión por parte de la empresa en la forma como interactúa con ese mal llamado cliente malo.

trabajo y lo demuestra con los documentos de despido, podría devolver los artículos comprados contra la devolución del 100% del importe pagado. Si bien es cierto la campaña es bien agresiva y además ubicada en el ojo del huracán, Wall Street, donde el temor de perder el trabajo es más fuerte, lo cierto también es que la empresa se está adaptando a la realidad del mercado y está jugando con la ley de probabilidades y con el análisis de los costos de oportunidad.

Es de esperar que la empresa calculara esta-

pero con menor rentabilidad. La idea es que los accionistas vean crecer el valor tangible e intangible de su inversión hacia el futuro.

Un negocio que no crece, por contradicción decrece, por tanto no crea valor y esta situación es castigada fuertemente por los inversionistas financieros o estratégicos. Por tanto el valor de un negocio está en función de su capacidad de crecer de forma rentable y sostenidamente en el tiempo no importa las circunstancias que se atraviesen. Para ello debe tener capacidad de mantener una ventaja competitiva fuerte que le brinde estabilidad en el tiempo a través de los diferentes momentos coyunturales. En ese sentido la capacidad de innovar, de adaptarse, de identificar nichos de mercado y de reinventarse estratégicamente fortaleciendo su negocio principal es fundamental para ser un ganador.

Muchas compañías toman una posición reactiva y se enfocan únicamente en sobrevivir,



proteger sus mercados actuales, protegerse de la competencia tradicional, competir con los mismos productos y servicios y mejorando su actual modelo de operación. En lugar de tomar una posición proactiva de reinventarse e innovar en el mercado.

Un buen ejemplo es Google que reinventó el negocio de la publicidad con su producto AdSense permitiendo a los anunciantes, proveedores de contenido y clientes potenciales conectarse directamente para manejar de forma rápida, fácil y a un costo conveniente la publicidad electrónica.

## Aprovechar la situación para cambiar

Reestructurarse nunca es fácil, pero puede ser más fácil hacerlo durante un periodo difícil y también es mejor hacerlo antes que se deba y de una manera que reduzca interrupciones para el negocio.

Los empleados reconocen el imperativo de ser más competitivos y apoyarán más una reestructuración ordenada. Los momentos

Los empleados reconocen el imperativo de ser más competitivos y apoyarán más una reestructuración ordenada.

de crisis representan una oportunidad para revisar la forma de funcionamiento y tomar decisiones difíciles que antes no era posible ni siquiera considerar. Constituyen una oportunidad para romper los paradigmas y reinventar la empresa.

En estas circunstancias todo es válido, se justifican los cambios, se reabren negociaciones que estaban cerradas, en general se presenta una ventana de oportunidad para establecer nuevas condiciones. Esta es una situación que se puede asemejar a cuando una persona sufre un infarto al corazón y de pronto ajusta su vida y casi de forma inmediata hace un cambio en su estilo de vida en factores que antes ni siquiera hubiese pensado. ¿Qué es lo que hay en común con la empresa? Que un fuerte dolor y el temor de pérdidas futuras hacen que el status quo se abandone con la esperanza de encontrar etapas de alivio. Los cambios radicales se logran porque el umbral de dolor actual o a futuro es superior a la comodidad del status quo.

## Fortalecer la empresa para el futuro

Las crisis no duran para siempre y cuando se sobrepasa, los consumidores se dirigirán a las empresas más competitivas. La empresa ganadora es aquella que sale fortalecida de una situación difícil y tiene la capacidad de adaptarse; la empresa debe mantener el equilibrio entre los recursos que dedica a la gestión de la operación del día a día y la atención al desarrollo e innovación de futuro. El desarrollo de liderazgo en esta etapa es fundamental para garantizar sortear con éxito los tiempos difíciles, pero también para salir fortalecidos de la tormenta.

Otro aspecto crítico es la conservación del talento. En estos tiempos las organizaciones tienden a reducir la fuerza laboral y con ello se pierde talento valioso que costó tiempo y dinero desarrollarlo y que luego es difícil

reponerlo. En un estudio de investigación realizado por Forbes para Deloitte se encontró que a pesar de que la actual situación obliga a buscar eficiencias y reducir costos, las empresas reconocen que deben más que nunca invertir en fortalecer y retener el talento para navegar con éxito en estos tiempos. De forma tal que el reto es lograr el balance entre la optimización de la fuerza laboral y el desarrollo, atracción y retención del mejor talento.

También se encontró en esta misma encuesta que las empresas están siguiendo una estrategia combinada en cuanto a acciones defensivas o reactivas para responder a la crisis pero también ofensivas o proactivas para prepararse de cara al futuro. Están siendo defensivas por cuanto las empresas deben primero tomar acciones para contrarrestar y adaptarse a la situación económica actual, porque no hacerlo sería catalogado como negligencia. Pero paralelamente están también tomando provecho de las oportunidades que emergen de toda tormenta y además salir fortalecida de ella.

## Un llamado a la acción

A menudo no reconocemos que las recesiones forman parte de un ciclo que vuelve a equilibrar la economía de mercado. La economía necesita reinventarse para mejorar y crecer. Debemos aceptar que vivimos en un mundo competitivo que está sujeto a una complejidad e incertidumbre cada vez mayor, creando modelos de negocio que sean más flexibles, adaptables y eficientes, las empresas no solo pueden sobrevivir, sino incluso tener éxito, durante una recesión. Los líderes de los negocios deben comprender cómo transformar la incertidumbre en oportunidad.

El desafío nunca ha sido mayor y no hay duda que veremos surgir nuevos cambios, por eso la clave del éxito está en la capacidad que la empresa tenga de ejecutar las acciones y llevarlas con éxito a la práctica. 