

CRISIS. OPORTUNIDADES?

Las claves para sobrevivir en un contexto recesivo

Por Daniel E. Cagliero (*)

Resumen Ejecutivo

El anuncio de un ciclo de crisis, cuando es evidente e inevitable, suele presentarse acompañado de una asociación que pretende disimular su naturaleza amenazante y plagada de connotaciones negativas: “la crisis implica oportunidades” se escucha declarar con demasiada frecuencia en los auditorios corporativos. Sin que desconozcamos la posibilidad de que algunos puedan tomar ventaja en un escenario recesivo, creemos que la instalación de un periodo de crisis representa, ante todo, la perspectiva de factores que comprometerán la forma de hacer negocios; en un contexto dominado por la incertidumbre y sus efectos paralizantes.

En este trabajo nos proponemos trazar un cuadro de recomendaciones estructuradas para conformar un abordaje práctico a una situación de crisis macroeconómica, que no debería intentarse sin antes haber identificado y reconocido de manera explícita los peligros que se presentarán para comprometer nuestras operaciones, y en donde nuestro cuadro de valores y creencias serán puestos a prueba ante la perspectiva de incumplimiento de las variables duras de nuestros planes de negocio.

Quien espere encontrar una guía rápida como referencia para tomar decisiones en un escenario turbulento, no encontrará en éste trabajo -ni seguramente en otros- un compendio de recetas milagrosas. La creciente complejidad de las organizaciones modernas demanda una dedicación de análisis que excede por mucho las posibilidades de una aproximación general. Sí en cambio pretendemos ofrecer un enfoque ordenado para orientar la revisión de los factores que consideramos críticos para superar una situación de crisis

Hemos intentando, entonces, resumir en estas páginas el resultado de nuestra experiencia, a partir de la cual identificamos cinco factores críticos que deben balancearse de manera adecuada para atravesar con éxito el escenario recesivo:

- ▶ La eficacia del esfuerzo comercial
- ▶ La adecuación de los gastos generales
- ▶ La complejidad organizacional, de productos y procesos

- ▶ El flujo de caja
- ▶ La valorización –precio- de nuestros productos y servicios

El tránsito por este proceso de revisión nos ayudará a recuperar la memoria de la organización en su estado más eficaz, donde la determinación de accionar guiados por el sentido común y en procura de los caminos más sencillos nos permitirá diseñar el nuevo mapa decisorio para emerger fortalecidos.

Comenzar por evitar la negación

Si uno se propone el ejercicio de buscar una definición para el término “crisis” es muy probable que no encuentre una descripción que remita a una situación amable o agradable. En la mayoría de los casos se podrán leer referencias a una situación de cambio que provoca una alteración importante en el estado o en el curso normal de las cosas. Aunque es cierto que esta irrupción de cambio puede conducir a una situación positiva (de hecho una de las definiciones según el diccionario de la RAE admite esa posibilidad) lo más habitual es predisponernos para enfrentar una situación negativa, en que los esfuerzos deben enfocarse en minimizar el impacto.

La declaración a la que hacemos referencia en el título del artículo, es una expresión muy difundida en la cultura de negocios desde hace más de veinte años, tomada como base del ideograma chino, en que se combinan los símbolos de peligro y oportunidad para representar el vocablo que conocemos como “crisis”. La omisión del reconocimiento de la mitad negativa para conformar el popular slogan seguramente responde a una conveniencia motivacional. Pero lo cierto es que frente a la perspectiva de bruscos cambios, debemos asumir la presentación inesperada del peligro que condicionará el curso de nuestros negocios. La negación sólo nos conducirá a la deriva.

*Crisis: “Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente” **

**definición de la RAE*

Que no queden dudas que, más allá de los refugios eufemísticos, el anuncio de un escenario turbulento significa malas noticias. Sin embargo, frente a esto tenemos la oportunidad de definir un camino estratégico que nos ponga a resguardo de los efectos más negativos y nos permita defender la rentabilidad de nuestra operación. La preservación de la continuidad de las operaciones (supervivencia) debe ser la asignación prioritaria en tiempos turbulentos. Pero las condiciones cambiantes de contexto, aun en condiciones negativas como a la que nos estamos refiriendo también representan oportunidades estratégicas. Es posible, como lo han hecho algunos, encontrar en un espacio recesivo la oportunidad de reformular las operaciones de manera de alcanzar o consolidar posiciones de liderazgo y emerger fortalecidos. Un estudio reciente realizado por una prestigiosa firma americana reveló que la tasa de empresas de los Estados Unidos que saltaron de las últimas posiciones al grupo de las

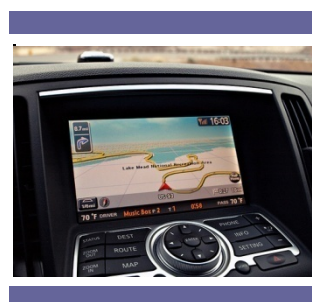
primeras fue 24% superior durante el periodo de recesión de 2001, comparado con el subsecuente periodo de bonanza económica; tomando como base los valores de facturación y resultados de más de dos mil quinientas compañías a lo largo de ocho años. En el plano local, se pueden citar algunos casos en la historia reciente de las organizaciones argentinas a partir de algunos ejemplos que confirman esta posibilidad. Como son los casos del negocio basado en un sistema de franquicias de Café Martínez; que en el año 2000 tenía sólo cinco sucursales; del diseñador de zapatos y accesorios Ricky Sarkany; de las empresas dedicadas al microtransplante capilar –Hair Recovery, Medical Hair-; y algunas otras que lograron su mayor expansión apostando en tiempos de recesión económica y donde pocos se animaban.

Frente a este reconocimiento, parecería que el camino más corto es concentrarse en el análisis de esas otras empresas exitosas para comprender las claves del éxito en tiempos turbulentos. Es cierto que se puede –y se debe- tomar ventaja de la enseñanza que se puede extraer de la experiencia de los que “pudieron hacerlo”. Pero sería un error hacerlo sin considerar las variables del contexto determinantes en cada ciclo. Las condiciones macroeconómicas locales e internacionales y el alcance de los efectos recesivos son muy diferentes hoy a los que regían en el periodo que estamos tomando como referencia en los casos mencionados: liquidez, precios internacionales de productos básicos, volatilidad de los mercados, tipo de cambio, tasas de crecimiento, equilibrio fiscal, nivel de empleo, inflación, contexto político, entre muchos otros que permiten establecer un marco absolutamente distinto.

La necesaria definición del punto de partida

¿Cuál debe ser nuestro punto de partida entonces, si para considerar la experiencia pasada –basada en la nuestra propia y la ajena a la que hicimos referencia- es necesario adaptarla a un escenario diferente, en el que muchas decisiones acertadas entonces pierden vigencia?

La primera recomendación es precisamente definir ese punto de partida ubicándonos desde el lugar en que tengamos la perspectiva más amplia posible. Antes de decidir sobre las herramientas adecuadas es preciso que comprendamos el alcance y magnitud de la tormenta, y nuestra situación frente a esas nuevas condiciones. Para aproximarnos a ese ejercicio de reconocimiento de nuestra posición relativa proponemos imaginar un gráfico de tres dimensiones, o un cubo, dentro del cual definamos nuestro negocio a partir de tres ejes:



- ▶ **Impacto en la industria:** es necesario establecer el grado de compromiso de la industria en la que actuamos con los efectos negativos de la crisis. Esto nos permitirá reconocer nuestro nivel de sensibilidad a los factores macroeconómicos, y pensar estratégicamente a partir de la asunción de ese impacto esperado. Será muy diferente la consideración de un desarrollador de

emprendimientos inmobiliarios a la de una compañía dedicada a la potabilización y suministro de agua corriente.

- ▶ **Posicionamiento estratégico:** debemos valorizar nuestro posicionamiento en la industria a la que pertenecemos. Al menos, en una clasificación binaria que distingue líderes y seguidores. Dentro de una industria, no todas las compañías sufren de la misma manera los impactos de un escenario recesivo. Las perspectivas de negocios de una compañía dependen fuertemente de su posicionamiento estratégico.
- ▶ **Situación financiera:** los recursos financieros son los que proveen el combustible necesario para navegar a través de las condiciones turbulentas. Si las reservas de combustible son importantes, se dispondrá de opciones que no están disponibles para otros. Por eso resulta crítico evaluar los propios recursos en comparación con la de nuestros competidores, para comprender mejor nuestro espacio de ventaja/desventaja relativa.

Esta primera lectura de situación nos permitirá un trazo estratégico en que podamos visualizar nuestro posicionamiento ante el escenario de crisis con respecto al de nuestros principales competidores. Conociendo nuestra ubicación relativa sabremos con qué recursos contamos, cuáles son nuestros flancos débiles y en definitiva definir en qué terreno nos conviene plantear la batalla a la competencia.

Objetivos, prioridades y valores

Las nuevas condiciones, que nos obligarán liderar el proceso de cambio que nos permita permanecer encima de la ola, pondrán a prueba nuestra consistencia organizacional, nuestros valores y creencias, y nuestra habilidad para anticiparnos a la ocurrencia de situaciones que deberemos resolver sin titubeos. Para esto, recomendamos enfocarnos en un ejercicio de revisión de nuestra madurez organizacional, que nos permitirá testear y ajustar los factores claves y necesarios para la construcción de un plan de acción efectivo. Algunas preguntas clave pueden orientarnos en este propósito de auto-diagnóstico.

- ▶ **¿Cuáles son nuestros objetivos, prioridades y valores?** Aunque a primera vista parece que estos están claramente definidos y que no existe duda sobre nuestro compromiso con ellos, un escenario turbulento pone a prueba esta suposición y merece una dedicación que asegure el compromiso de los líderes con un modelo de valoración consensuado. ¿Es el aumento de los ingresos más importante que la reducción de costos?



¿Es el market share más valioso que los márgenes de utilidades? ¿Qué tan

importante es sostener la lealtad de los empleados y clientes comparado –por ejemplo- con el objetivo de alcanzar los objetivos de ganancias trimestrales definidos en el plan?

- ▶ **¿Cuáles son las decisiones más importantes que debemos tomar?** Mucho antes de tomar decisiones las mejores compañías discuten qué cosas deben ser definidas. Las investigaciones revelan que los cuadros directivos actuando bajo presión frente a la ocurrencia de situaciones inesperadas mantienen las mismas tablas decisorias definidas para los tiempos normales, que en muchos casos resultarán inadecuadas o irrelevantes en el nuevo contexto.
- ▶ **¿Cuáles son las condiciones diferentes que podrían presentarse como consecuencia de la crisis?** Los equipos gerenciales serán exigidos a actuar en condiciones diferentes a las habituales, y los alcances, implicancias e impacto de este nuevo escenario sobre nuestras operaciones son variables inciertas; y esto dificulta la orientación de los esfuerzos que deben alinearse para sostener el negocio sin comprometer el éxito. La recomendación es proponer una definición de escenarios en caso de darse las condiciones más negativas (worst case scenarios), que ayudará a anticiparse a las decisiones y acciones necesarias para sostener la supervivencia.
- ▶ **¿Qué condiciones dispararán las acciones de contingencia?** Frente a la posibilidad de eventos que determinarán la necesidad alterar el curso normal de los procesos definidos para “tiempos de paz”, resulta imperioso concentrarse –con la lógica de construcción de un plan de contingencia- en definir las variables del entorno y mercado que deben monitorearse, y frente a qué valores se dispararán las acciones del plan.

Anticiparse para emerger fortalecidos

Dijimos al principio del artículo que la incertidumbre y la perspectiva de cambios que alteren de forma negativa el marco de referencia de los negocios no es una buena noticia. Nos aleja de la comodidad de lo que conocemos, nos propone un escenario en que los riesgos se instalan para dominar la escena. Como no podemos influir para evitar la ocurrencia de una tormenta, o para detener su marcha, nos enfrentamos al desafío de armarnos para minimizar sus consecuencias con una actitud anticipatoria (después de todo, ¿qué es si no la capacidad de anticiparse a los acontecimientos uno de los factores diferenciadores claves de las organizaciones más exitosas?); Habrá algunos que serán capaces de protegerse adecuadamente, y otros que se echarán a lamentarse por la cosecha perdida cuando ya no hay tiempo para la recuperación.



También es cierto que las crisis nos someten a un ejercicio de revisión crítica obligatoria, que nos conduce a la oportunidad de mejorar la forma en que hacemos las cosas; muchos de nuestros procesos hubieran merecido corrección en tiempos normales, pero el tiempo de abundancia es refugio para ocultar situaciones de improductividad o ineficiencia. La buena noticia es que, urgidos por la lógica de la supervivencia, la turbulencia nos enfrenta a la necesidad de optimización que podremos disfrutar una vez recuperado el comportamiento normal de los mercados. Las acciones correctivas deben ser percibidas y comunicadas como las claves para merecer una acción residual positiva; que nos posicione para emerger de la crisis con una estructura que ha sido capaz de convertir el sobrepeso en masa muscular. A veces, inclusive no bastará con enfocarse en hacer mejor las cosas, sino en hacerlo diferente, migrando hacia un nuevo modelo de negocios.

Reducir el desafío a una situación de redimensionamiento es una simplificación inconveniente. Es cierto que los procesos de revisión determinarán la necesidad de racionalizar algunos recursos para adaptarse a un modelo más productivo, pero esta reingeniería debe considerar la oportunidad de reasignación para fortalecer así los lugares más sensibles de nuestra operación y que impactan de forma más directa en la línea de resultados. Sobre esto, Philip Kotler opina que "no hay que recortar costos dejándose llevar por el pánico". En una entrevista reciente, recomienda a las empresas que no reduzcan drásticamente sus presupuestos de marketing porque esto las dañará a largo plazo. Según Kotler, la actitud inteligente es tomarse la recesión como una oportunidad para aumentar su cuota de mercado y, si es posible, absorber las empresas debilitadas de la competencia.

Asumiendo que no nos proponemos resumir en un trabajo escrito una guía que comprenda la diversidad de situaciones que se presentan dependiendo de las características propias de cada industria, y de cada organización en particular, seleccionamos algunos aspectos que merecen ser explorados y que pueden constituir la base para el propósito de alinear el modelo de negocios y los recursos en un sentido que favorezca las posibilidades de un mejor posicionamiento frente a la amenaza de un contexto recesivo; Principalmente:

- ▶ Enfocarse en el proceso de ventas
- ▶ Adecuar los gastos generales y de administración
- ▶ Gestionar la complejidad
- ▶ Controlar el flujo de caja
- ▶ Defender el precio

El foco en el proceso de ventas

No todos los clientes tienen el mismo valor. Nuestros mejores clientes son aquellos que nos permiten una operación más rentable, y típicamente son los más leales. Esta combinación de previsibilidad y rentabilidad es la clave para mantener la marcha sostenida de los negocios y la plataforma para diseñar los planes de crecimiento que nos exigimos en cada plan.

Frente a una hipótesis de crisis que altera el normal comportamiento de los mercados debemos extender ese análisis con un criterio que considere la definición de un nuevo tablero. Esto es, no alcanza con entender quiénes han sido nuestros mejores clientes históricamente; es necesario definir quiénes lo siguen siendo bajo las nuevas condiciones y anticiparse a apostar a quiénes lo serán en el futuro.

Los escenarios recesivos demandan un análisis sobre nuevos indicadores. ¿Quiénes se mantendrán sólidos y continuarán comprando aún en condiciones de crisis? ¿Quiénes están respaldados por un posición de solvencia y liquidez, o con buen acceso a crédito, o ambas? Sobre la base de este criterio es fundamental entender quiénes deberían ser los mejores clientes, aun cuando no lo sean en la actualidad. Esta es una gran oportunidad para construir relaciones beneficiosas, a partir de la cual podremos mejorar nuestro posicionamiento en ese conjunto que identificamos como los clientes deseables.

El otro aspecto a considerar es en alineamiento de la organización para ofrecer un soporte eficaz a las acciones que favorecen la concreción de negocios a través de las distintas instancias de vínculo con los clientes. Las herramientas destinadas a proveer información que contribuya a la captación y retención de los clientes, así como a simplificar la acción de los recursos que están dispuestos para librar la batalla en la última línea, es decir cara a cara con los clientes, merecen la asignación de la máxima prioridad. Este análisis debería, además, entregar la oportunidad de suprimir los recursos de que revelan rendimientos más bajos (low performers), canales costosos y las acciones menos eficientes.



El redimensionamiento de los gastos generales y de administración

Los tiempos de crisis suelen provocar una ola arrasadora de recortes, como consecuencia de un reflejo instalado. Sin embargo, la reducción no será la respuesta mágica al desafío de resolver los equilibrios que deben procurarse frente a un escenario turbulento. El flujo de caja será un factor en el tránsito por este ciclo, y en algún punto puede ser condicionante, pero la opción de proponer un esquema de racionalización dominado por las exigencias de caja (cash flow driven) puede resultar una peligrosa opción toda vez que lesione el foco y los



esfuerzos dedicados a respaldar la obtención de buenos negocios. Gráficamente podemos imaginar esto como un espiral que, al paso de la reducción, devora oportunidades de ventas, lo que obligará a nuevas supresiones que conspirarán más contra las posibilidades de obtener ingresos; en un arco cada vez mayor en un círculo perverso que puede comprometer la viabilidad de toda la operación.

Los egresos que forman parte del grupo de marketing y ventas representan un porcentaje significativo medido contra el total de ingresos -30 por ciento o superior en grandes empresas- y son la atracción principal frente a la necesidad de control de costos. No obstante, la opción de ajustar esos presupuestos debe hacerse con una precisión quirúrgica. Los estudios demuestran que las empresas que mantienen los niveles altos de inversión comercial en etapas recesivas alcanzan resultados significativamente mayores una vez superada la crisis que aquellas que aplicaron reducciones de costo dramáticos. Mas aun, las compañías que deciden acciones de reducción extremas deben invertir un esfuerzo mucho mayor para recuperar el terreno perdido cuando las condiciones mejoran. Este análisis, sí, debería orientarse a eliminar los recursos que demuestran rendimientos más bajos (low performers); canales costosos; los esfuerzos dedicados a campañas que no están dirigidas a las ventas en el corto plazo; y las acciones menos orientadas a la concreción de los negocios de manera directa.

La práctica de decisión habitual debiera estar basada en un modelo que somete a la consideración de costos y beneficios en cada acción más allá de la amenaza de un escenario recesivo; pero sabemos que las organizaciones, en la medida en que se vuelven más complejas, van adquiriendo hábitos que la alejan de ese criterio. La circunstancia de crisis reduce los márgenes de error y vuelve a instalar un modelo guiado por el análisis crítico extendido a todos los procesos. Esta es una oportunidad inmejorable para recuperar la memoria de la organización en su estado más eficaz y permitirá eliminar tareas y recursos que no agregan valor. Los enfoques de base cero invierten la carga de la prueba de manera conveniente, y resultan un camino muy directo hacia la supresión de esfuerzos improductivos.

Un enfoque recomendable para implantar este modelo que permitirá reasignar esfuerzos en función de la contribución de valor es priorizando el lugar en que se libra

la batalla por la conquista del cliente, y ascender hasta las tareas relacionadas para asignar una calificación de impacto en el corto, mediano y largo plazo. Un esquema de impacto cuantificado y ponderado de acuerdo a la rentabilidad o conveniencia estratégica de los productos u operaciones a las que afecta nos guiará hacia las decisiones más convenientes y aquellas que nos alejen de la puerta de entrada al espiral negativo al que hacíamos referencia. Extendiéndonos en el impacto más allá del inmediato el análisis nos permitirá construir una tabla de decisión que nos guiará, además de contribuir a la intervención quirúrgica de corto plazo, como referencia para sostener el crecimiento de la operación una vez superada la circunstancia de crisis.

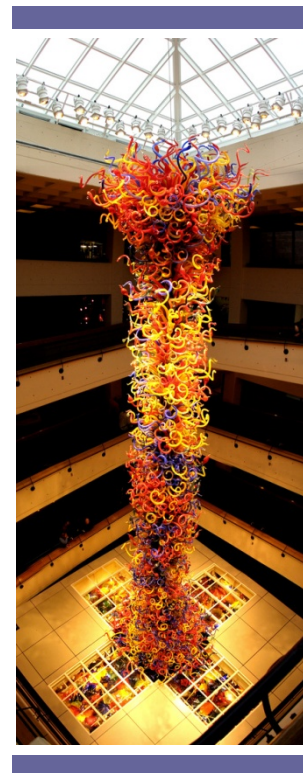
La gestión de la complejidad

Las crisis suelen ser útiles para exponer las debilidades de una compañía. Una organización que se percibe ágil y robusta en tiempos de expansión, puede revelar sus síntomas de ineficiencia y morosidad al enfrentarse a un contexto declinante. En ese caso su éxito dependerá la justeza en determinar: cuáles son los productos que sostienen el negocio; qué clientes son los más valiosos; y qué obstáculos se interponen en el propósito de una acción efectiva.

Probablemente el factor que tenga mayor incidencia en los modelos ineficientes sea la complejidad: complejidad de productos, complejidad organizacional, complejidad de procesos. En tiempos de prosperidad la complejidad de estos tienden a incrementarse; y esos mayores costos están principalmente ocultos. La creciente complejidad de los productos, por ejemplo, está fuertemente condicionada por la necesidad de ofrecer alternativas que satisfagan las crecientes demandas del mercado, y es una decisión que deriva de una definición estratégica. La clave entonces, no es eliminar la complejidad, porque en muchos casos la naturaleza de las operaciones la requieren, pero sí, balancear los costos con los beneficios.

Es una oportunidad para aproximarse a este tema también desde un enfoque de base cero, partiendo desde la eliminación de toda forma de complejidad, y desde ahí componer la variedad de manera creciente para evaluar los costos crecientes, hasta llegar a un valor aceptable. La variedad y la flexibilidad en la conformación de productos y servicios es un atributo deseable, pero que genera mayores costos. Sigue siendo un desafío de equilibrios, en que se debe alcanzar una definición que permita mantener el nivel de innovación y variedad que los clientes valorarán, manteniendo los costos más bajos posibles.

La complejidad organizacional es un factor que suele ofrecer un espacio de mejora, y una primera aproximación es tomar como referencia valores promedios de la industria para algunas variables que definen la morfología de la estructura



organizacional, y que ofrece la posibilidad de una mirada comparativa a partir de algunos indicadores accesibles, como son el headcount por gerencia o función; y la cantidad de niveles o capas de la organización completa, desde el nivel más bajo hasta el CEO o Director General.

Reducir la complejidad de los procesos debería ser el último paso, luego de haber transitado por el ejercicio de simplificación de los productos y de la estructura misma. Frente a la urgencia que impone la amenaza de un cuadro recesivo, es recomendable concentrarse en aquellas mejoras que proponen los mayores beneficios en el menor plazo. Corregir las ineficiencias de un proceso de desarrollo de productos puede tomar años; mientras que una mejora en un proceso de administración de stocks puede resolverse en pocas semanas. La revisión crítica de los procesos no debería apartarse del propósito de la búsqueda de la productividad enfocada en el lugar central de nuestro negocio. Los esfuerzos y recursos destinados a atender necesidades que no ocupan el lugar central de nuestro negocio deberían ser la principal variable de ajuste requerida en situaciones dominadas por la lógica de supervivencia.

El flujo de caja como variable estratégica

La administración de los activos corrientes, y la gestión de caja, que habitualmente pertenecen al grupo de acciones de nivel táctico, adquieren una importancia estratégica. frente al anuncio de un ciclo de turbulencia económica. Las decisiones de una organización estarán fuertemente condicionadas por su capacidad financiera, tanto como afectará el margen decisorio de sus competidores, proveedores y clientes para conformar un nuevo tablero en que ganarán los que puedan adaptarse mejor a los nuevos límites impuestos por un contexto recesivo. La ventaja estará del lado de aquellos que conserven la capacidad de decisión menos ceñida a las limitaciones de caja.

Por esa razón se impone un análisis que excede a la propias capacidades de la organización, para decidir estratégicamente sobre la base de ese nuevo posicionamiento de todos los actores que intervendrán en la construcción de nuestro flujo de caja en el futuro: a quiénes nos conviene vender; qué competidores entregarán cuotas de mercado; quiénes y en dónde plantearan batallas de precio; cuáles serán los proveedores que se integrarán mejor a nuestra operación.



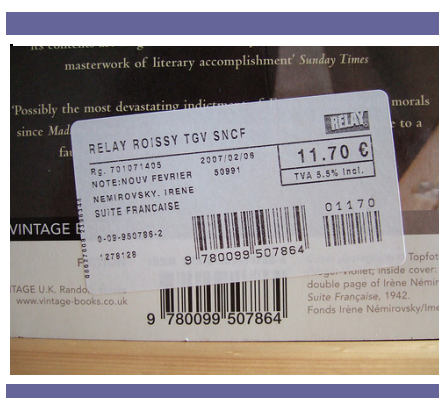
Sobre la administración de los propios recursos, un enfoque práctico puede comenzar con la construcción de un modelo de flujo de 13 semanas (13 week cash flow) que permita monitorear el flujo de ingresos y egresos en cada segmento de negocios con frecuencia semanal y mensual. Esto permitirá una inmediata identificación de desvíos sobre los valores presupuestados, y la generación de un input valioso para anticiparse a la posibilidad de grandes desequilibrios antes de que sea demasiado tarde. Montados sobre este esquema, el comportamiento de unas pocas

semanas permitirá proyectar escenarios resultantes en caso de el ciclo recesivo se extienda por un periodo mucho más largo.

Por supuesto que una acción de monitoreo eficaz no resolverá el desafío si no se comprometen los esfuerzos necesarios para la reasignación de partidas destinadas a cubrir el costo de la ineficiencia hacia el soporte de las acciones que sostienen la rentabilidad del negocio; y que pueden constituir un factor crítico de supervivencia y la gran oportunidad para quedar mejor posicionados cuando se reestablezca un contexto favorable.

El precio bajo amenaza

Los escenarios recesivos obligan a reavivar una discusión que confronta los precios con la cantidad. ¿El acomodamiento de precios para sostener el volumen puede ser una solución conveniente? Creemos que no. La mayoría de los especialistas coincide en que la pérdida de volumen de ventas en tiempos de crisis es menos perjudicial que el deterioro del precio de nuestros productos clave; sobre la base del concepto que sostiene que a veces es necesario sacrificar a rentabilidad para defender la estabilidad de los precios, una regla que no funciona en el sentido inverso. Por esa misma razón se debe evitar entrar en la guerra de precios que puede proponer un competidor, que sólo contribuirá a deteriorar el margen.



Algunas recomendaciones para contribuir a sostener el precio en niveles que permitan mantener la rentabilidad:

- ▶ Identificar los segmentos y los productos relacionados que son más sensibles a la variación de precios. De esta forma se puede balancear la alteración de precios sin comprometer la rentabilidad.
- ▶ Principalmente en el caso de servicios, hay parámetros de precios menos expuestos a la consideración de los clientes. Es posible tomar ventaja de eso, e incrementar el precio en esos lugares poco visibles.
- ▶ Ofrecer descuentos temporarios –a los clientes clave- evitando la instalación de una disminución de precio permanente.
- ▶ Proponer cambios en las reglas de determinación de precios para evitar los efectos de la confrontación directa
- ▶ Promover modalidades de venta consultiva, intentando agregar valor a la cadena de clientes.
- ▶ Agregar atributos que permitan sostener el precio sin comprometer competitividad.
- ▶ Utilizar la capacidad financiera para ofrecer opciones que viabilicen las operaciones a aquellos clientes que no representan un riesgo crediticio evidente.

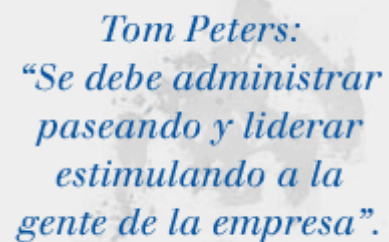
- ▶ Maximice la posibilidades de las modalidades de cross-selling para sostener concesiones de precios que no son viables individualmente

Conclusión: sencillez y sentido común según los especialistas

Resulta un ejercicio esclarecedor releer un artículo –“Drucker on Management: Planning for Uncertainty”- que Peter Drucker escribió para el Wall Street Journal en el año 1992, en que invita a las organizaciones a una mirada introspectiva en busca de sus atributos diferenciales. “¿En qué es buena la empresa? ¿Qué hace bien? Es decir ¿que fortalezas le dan una ventaja competitiva? ¿Aplicada a qué?”. Desde ese lugar, creemos que se podrá fortalecer el espacio de una organización para constituirse en la referencia de las que utilizaron las fuerzas negativas de una situación recesiva para convertirlas en oportunidades.

Más reciente, y a propósito de la crisis actual, Tom Peters propone un abordaje que valore las soluciones sencillas. En un foro de negocios se dirigió al auditorio invitando a reflexionar sobre como las cosas que parecen más simples marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Destacó que la ejecución es la mejor estrategia, la cual se debe complementar con salir a la calle para estar en contacto con los clientes.

En un pasaje del encuentro se refirió específicamente a la conveniencia de evitar la complejidad observando que con frecuencia, en especial durante las épocas de dificultades, los gerentes se enfocan en complejos planes estratégicos y olvidan que las respuestas a sus problemas están en mantener a su fuerza laboral contenta y con permanentes desafíos, lo cual se traduce en clientes mejor tratados que compran y son rentables; para concluir citando a uno de los hombres de negocios más exitosos de la era moderna: “Es algo básico, tanto como mantener la cortina del baño dentro de la ducha, un elemento que mencionaba Conrad Hilton (fundador de la cadena de hoteles Hilton) cuando se le pregunta sobre las claves de su éxito”.



*Tom Peters:
“Se debe administrar
paseando y liderar
estimulando a la
gente de la empresa”.*

DANIEL E. CAGLIERO

(*) el autor es:

Socio de Méritent

Director General de World Business Games Argentina
Director Asociado a Advisers in Business Group, España