



La crisis financiera y económica, retos y oportunidades para las empresas

Reflexiones de B+I Strategy

Enero 2009

Algunos retos a los que se enfrentan hoy en días las empresas

La actual crisis financiera y económica está provocando un fuerte impacto sobre el volumen de actividad y la evolución de numerosas variables de gestión (disponibilidad de crédito, periodos de cobro, precios, reducción de la cartera de clientes, etc.), en gran número de empresas.

En este contexto, las empresas, con el objetivo de adaptarse al nuevo entorno, se encuentran ante la alternativa de volver a las tradicionales fórmulas de planes anti-recesión, caracterizadas por la reducción (de plantilla, de proyectos estratégicos, de formación, etc.) de las organizaciones con el objetivo de favorecer su capacidad de reacción.

Si bien algunas de estas medidas pueden ser necesarias, las empresas también pueden optar por la alternativa de establecer respuestas en sentido opuesto. Los momentos que vivimos son más que adecuados para potenciar los procesos de transformación empresarial. Es el momento de consolidar proyectos, de preparar el futuro (siempre atendiendo al presente) y de diseñar respuestas estratégicas creativas que generen valor ante la crisis.

¿Qué debería hacer una empresa en un contexto como el actual?

La presente situación de crisis demanda a las empresas el despliegue de un [planteamiento dual](#) que combine acciones para responder a la actual coyuntura, sin perder el foco de lo que resulta estratégico para la empresa.

Consecuentemente, los equipos directivos deben diseñar su propio plan de acción que combine:

- [Acciones de corto plazo, orientadas a combatir los efectos de la crisis](#). Este conjunto de acciones configuraría el núcleo del "Plan anticrisis", para la gestión diaria de la empresa y con resultados orientados al corto plazo. Con el desarrollo de este tipo de acciones deben buscarse fórmulas que permitan abordar adecuadamente este hecho temporal.
- [Acciones que permitan sentar las bases de modelos más sólidos de crecimiento en el largo plazo](#). Este conjunto de acciones, cuyo objetivo es la definición de medidas orientadas a garantizar el éxito futuro de la empresa en un mercado que volverá a dinamizarse, conformarían el "Plan de futuro".

Un plan de estas características debería disponer fundamentalmente de tres líneas de reflexión en particular, la confirmación de qué líneas estratégicas continúan siendo relevantes, el replanteamiento de las líneas o proyectos estratégicos que deben ser modificados (aceleradores, prioritarios, ...) a la luz del nuevo entorno y aquellas nuevas iniciativas para garantizar el éxito futuro en un mercado que se dinamizará y premiará a los que hayan tomado mejores posiciones.

¿Cuáles son las actuaciones básicas de las empresas que salen reforzadas de los periodos de crisis?

- [Reducir los gastos e inversiones no esenciales para el desarrollo del negocio](#)

La capacidad de distinguir los elementos que lastran la rentabilidad del negocio y no aportan valor, de aquellos que van a ser críticos para el largo plazo de la empresa, son fundamentales para acometer el proceso de revisión de gastos

- [Conservar inversiones críticas en conocimiento \(innovación, formación, proyectos internos, ...\)](#)

Existen ejemplos relevantes de empresas que en época de crisis continuaron invirtiendo a igual ritmo en I + D + i, lo cual les permitió adquirir una gran ventaja competitiva una vez que la crisis hubo finalizado.

- [Redefinir las fronteras del mercado y aprovechar las oportunidades del exterior, buscando la identificación de nuevas fuentes de valor](#)

La mayor parte de las nuevas fuentes de valor están relacionadas con la búsqueda de nuevos métodos de generación de ingresos y, en concreto, con nuevos clientes, nuevas formas de relacionarse con los actuales y nuevos mercados.

Pero además, estas empresas también analizaron cómo podían aprovechar las disrupciones del entorno en función del beneficio (compra de competidores débiles, incorporación de nuevos perfiles profesionales, ...).

- [Garantizar el liderazgo durante el proceso de cambio y adaptación al nuevo escenario](#)

La disposición de adecuados líderes para orientar la empresa en momentos de cambio supone un elevado porcentaje del éxito.

- [Revisar los valores y principios empresariales de la totalidad de la organización](#)

El contexto resultante de esta crisis puede ser distinto al anterior. En consecuencia, para competir con éxito en el futuro hace falta que las compañías trabajen orientando la cultura de la organización hacia una nueva forma de pensamiento y desarrollen actuaciones para reforzar la implicación del personal.

Cualquier momento de cambio como el que estamos viviendo trae consigo dificultades, pero también oportunidades estratégicas y / o disrupciones de mercado que las empresas pueden aprovechar. Así, con el doble objetivo de mitigar los efectos de la actual situación económico – financiera y de facilitar que las empresas aprovechen las oportunidades y disrupciones existentes, en B + I Strategy hemos desarrollado un marco de reflexión, con el fin de que los equipos directivos valoren cómo la crisis pueda estar afectando a sus empresas y diseñen las medidas estratégicas y operativas adecuadas. El marco de reflexión dispone de cuatro elementos de análisis muy relacionados entre sí.

¿Qué elementos deben incluirse en el marco de reflexión?

1. Estrategia Dual. Las actuaciones que se desarrollen en un momento como el actual deben solventar la problemática identificada en el corto plazo, a la vez que mantienen la coherencia estratégica de la organización

2. Mejora estratégica de la relación con clientes y otros agentes clave. La tentación de tomar decisiones que afecten de manera drástica e indiferenciada a todos los agentes (clientes, proveedores, canales, etc.) con que se relaciona la empresa debe ser evitada.

Es preciso entender cómo son cada uno de ellos e identificar si existen grupos distintos en cuanto a lo que necesitan. De este modo, mediante el diseño de respuestas estratégicas diferenciadas podrá reforzarse la relación con aquellos que son críticos para la compañía en el largo plazo, y prestar menos atención, o incluso desprenderse, de aquellos que lastran la rentabilidad de la compañía y no le aportarán ventajas en el futuro.

Es muy probable que en el desarrollo del ejercicio, además de mejorar los resultados, encontremos oportunidades infra explotadas que nos permitan determinar nuevas líneas de negocio.

Si bien éste es un ejercicio fundamental en cualquier momento del ciclo, también es cierto que es en las épocas de crisis cuando resulta más importante.

3. Fortalecimiento de las capacidades de la organización y aprovechamiento de las oportunidades.

Los tiempos de crisis son un periodo clave para analizar qué elementos no van a añadir valor en el futuro y son, por lo tanto, prescindibles, y cuáles son irrenunciables. Durante este análisis es necesario evitar lo sucedido durante crisis anteriores en las que ha sido frecuente un recorte indiscriminado de los gastos que, en ocasiones, ha descapitalizado a la empresa para el futuro (reducción o fuga del personal más capacitado, recortes drásticos en I + D + i o en proyectos estratégicos, etc.), reduciendo sus probabilidades de una recuperación rápida y / o de ganar terreno competitivo tras la mejora económica.

Adicionalmente, si la compañía dispone de capacidad financiera suficiente, es un momento muy adecuado para fortalecer las estructuras de la compañía a través de la incorporación de profesionales muy capacitados, que en otros momentos del ciclo económico sería imposible contratar, y a través del análisis de oportunidades de adquisición de compañías y / o productos a un buen precio que permitan mejorar la posición competitiva.

El peso del liderazgo en estos momentos es crítico. Para la gestión de la actual crisis se requiere disponer de líderes concienciados y con la determinación suficiente para combatir la incertidumbre.

4. Optimización de la gestión operativa de la compañía. En periodos de crisis, más que en ningún otro momento, se pone de manifiesto la importancia de revisar cómo se llevan a cabo las operaciones internas de la compañía, estableciendo propuestas para mejorar la rentabilidad de la compañía a corto plazo sin dañar el desempeño a largo plazo.

Además de optimizar los procesos de producción, puede valorarse la alternativa de reducir el número de productos y servicios ofertados por la compañía, de tal modo que minimice el coste de stock y de producción a la vez que se mantiene un mix de productos y servicios garante de la estabilidad actual y futura de la compañía.

Otra alternativa para la optimización de la gestión operativa debe recaer sobre la valoración de qué atributos de los productos y servicios ofrecidos aportan reducido valor al cliente suponiendo un elevado coste para la compañía productora / prestadora del servicio.

5. Optimización de la gestión financiera de la compañía.

En periodos de escasez de liquidez, como el que se vive actualmente, cobra gran importancia la búsqueda de alternativas para reducir las necesidades de financiación de la operativa de la compañía. Para ello la compañía debe explorar todas las vías que tiene a su disposición: reducir las necesidades operativas de fondo de la compañía, desinvertir en activos no esenciales, aumentar los recursos propios, desarrollar otras fórmulas financieras y reducir los gastos generales.

- Ámbitos de transformación orientados a identificar respuestas estratégicas a la vez que una mejora de la operativa diaria -

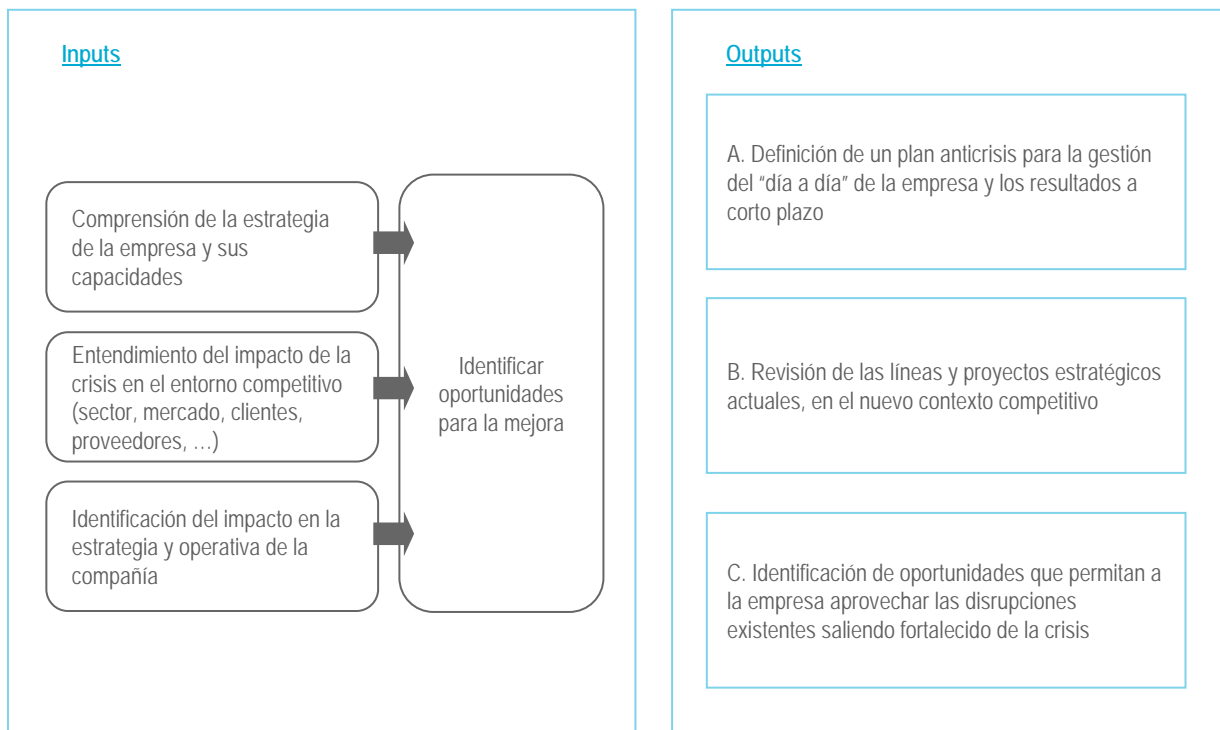


La actual crisis exige, más que ningún otro periodo, una gestión dual en el que sin perder el foco de lo que resulta estratégico para la empresa, se gestionen las necesidades de corto plazo.

Por ello es fundamental que los líderes de las organizaciones ejerciten esta capacidad y mantengan la coherencia estratégica incluso en los momentos más turbulentos. Esto ha sido un pilar fundamental de las empresas que salieron fortalecidas, y no solo sobrevivieron, a las crisis anteriores y será también clave para las empresas que deseen liderar los cambios de los próximos años.

Desde B + I Strategy nos gustaría animar y acompañar a los empresarios y directivos de las empresas a mirar el actual momento de crisis desde un nuevo prisma y no desde las recetas del pasado. Para ello disponemos de una metodología para apoyar a los equipos directivos en la concreción de la estrategia dual necesaria en la actual situación.

Proceso de reflexión tendente a la definición de una estrategia dual





Gran Vía, 53 - 4 izq.
48011 Bilbao
Spain

Tel. 34 944 052 041
Fax 34 944 052 042
www.bmasi.net



Sabin Azua
Socio Director

••• Gran Vía, 53 - 4º izda. ••• Móvil: +34.629.054.941
48011 Bilbao - Spain sazua@bmasi.net
Telf. +34.944.052.041 www.bmasi.net



Beatriz Tejedor
Directora de Proyecto

••• Gran Vía, 53 - 4º izda. ••• Móvil: +34.630.971.610
48011 Bilbao - Spain btejedor@bmasi.net
+34.944.052.041 www.bmasi.net



Enrique Navarro
Director de Proyecto

••• Gran Vía, 53 - 4º izda. ••• Móvil: +34.649.755.027
48011 Bilbao - Spain enavarro@bmasi.net
+34.944.052.041 www.bmasi.net