

# Empezar por un buen diagnóstico

■ Por Julián Villanueva

¿Cómo se producen las recesiones en las empresas? ¿Qué podemos aprender de los cientos de empresas que en crisis pasadas han revertido la tendencia y han escapado a la “espiral de la muerte”. El autor se refiere a etapas que deberán ser diseñadas y ejecutadas con habilidad.

**E**s imposible crecer ilimitadamente. Tarde o temprano las ventas de las empresas caen. Nos guste o no, hay momentos de cambio, hacia abajo o hacia arriba, y todos los directivos se tienen que enfrentar a ellos durante su experiencia laboral. Vivimos un momento de fuerte recesión en la mayoría de los países desarrollados y, por tanto, a muchos directivos les está tocando vivir su primera caída de ventas prolongada, después de un también prolongado período de crecimiento.

Antes de enfrentarnos a una fuerte recesión, es importante conocer su anatomía. ¿Cómo se producen las recesiones en las empresas? En un estudio realizado por McKinsey & Co. se afirma que, casi todas las crisis, empiezan con la caída del consumo discrecional y que este es, al mismo tiempo, casi siempre el último en recuperarse, mientras que hay otros sectores que tardan un poco más en entrar en crisis. No obstante, cada crisis tiene sus peculiaridades ya que no siempre son los mismos sectores los que son atacados con la mayor virulencia. Debemos, por tanto, tratar de entender cuándo tocaremos fondo, cuánto fango encontraremos en el camino y en qué situación quedará nuestro sector una vez acabe la crisis. Es difícil predecirlo, pero podemos crear distintos escenarios. Desde luego, un error muy grave sería abandonarnos en los brazos del optimismo para

concluir lo que nos gustaría creer y no tanto lo que nos dicen los expertos que podría ocurrir.

Las empresas que deciden mirar para otro lado, pensando que la crisis no va con ellas, corren el riesgo de entrar en una “espiral de la muerte”. Una situación en la cual muchas organizaciones, cuando les va mal, empiezan a tener resultados peores de lo esperado y, como nadie toma las riendas, caen en una situación de pasividad y fatalidad. Un buen directivo, aun no habiendo tenido experiencia en afrontar crisis como la que estamos viviendo ahora, tiene que cambiar su manera de dirigir, tomar fuertemente el timón de la empresa y cambiar de rumbo. Si no lo hace, los malos resultados se presentarán con tozudez. Una falta de liderazgo empeorará la situación, distintos departamentos o directivos se echarán la culpa unos a otros y finalmente ya no quedará caja para cambiar el rumbo. Si llegamos a una situación en la que falta caja, acceso a crédito, motivación y liderazgo, es la señal inequívoca de que ya hay muy poco que hacer.

Las buenas noticias: que podemos aprender de los cientos de empresas que en crisis pasadas han revertido la tendencia y han escapado a la “espiral de la muerte”. ¿Qué han hecho estas empresas? Una decisión recurrente es un cambio en la cúpula directiva, sobre todo en las empresas que cotizan en bolsa. Este cambio puede no ser siempre justo,

ya que muchas crisis se deben a factores exógenos, difíciles de prever. Sin embargo, los mercados financieros entienden poco de justicia y mucho de señales. Por tanto, se intenta comunicar al mercado que hay un cambio en la organización y esa es la forma más efectiva de hacerlo notar. Pero esto es solo una fase que asumen algunas empresas, porque desde luego no es lo único por hacer. En la recuperación de las compañías existen varias etapas que deberán ser diseñadas y ejecutadas con habilidad:

**1. Diagnóstico.** Mi experiencia personal es que muy pocas empresas dedican el esfuerzo necesario para realizar un buen diagnóstico. Movidos por la urgencia se apresuran a diagnosticar con poco fundamento. Si el diagnóstico es erróneo, también lo será el plan de acción. Hacer un buen diagnóstico significa entender muy bien cuáles son los problemas existentes y sus causas. La alta dirección, nueva o no, es la primera que debe tenerlos muy presentes, porque es la encargada de crear la nueva política. De esta forma, se debe exteriorizar el diagnóstico e interiorizarlo con el equipo directivo para luego ejecutar el plan de reconversión.

Malaysia Airlines, una empresa de líneas aéreas que estaba a punto de quebrar, decidió contratar a Idris Jala como nuevo director general y acabó convirtiéndose en una bonita historia de reconversión en poco tiempo. En una entrevista, Jala aseguró que cuando alguien se encuentra con una empresa en recesión, lo primero que debe hacer es pedir la cuenta de resultados y analizar cuáles son los

... *Un buen directivo, aun no habiendo tenido experiencia en afrontar crisis, tiene que cambiar su manera de dirigir; tomar fuertemente el timón de la empresa y cambiar de rumbo.*

verdaderos problemas, porque muchas veces la vista se centra en “nebulosas” poco definidas (p.ej., ¡tenemos que cambiar nuestra cultura!) y esto, a menudo, provoca fijar la atención en problemas que no son los fundamentales. Malaysia Airlines tenía en ese momento costos operativos cada vez más altos, presentaba problemas con los costos del personal y de mantenimiento y con el costo de gasolina, que crecía aceleradamente. Era casi misión imposible. No obstante, Jala redujo el diagnóstico a tres problemas: (1) un precio del ticket medio por debajo de su costo, algo obviamente destructivo; (2) una red de rutas ineficientes o no rentables; y (3) muchos departamentos con escasa productividad.

**2. Atrincheramiento.** Como la palabra indica, es todo lo contrario a salir a la batalla, al cuerpo a cuerpo con la competencia y con el mercado. Por poner una analogía histórica, es lo contrario a lo que la armada española hizo en la batalla de Trafalgar. En momentos críticos, algunas empresas se dedican a recortar servicios, a reducir costos y personal para tomar un poco de oxígeno. Muchos critican esta estrategia porque podría dañar la calidad del servicio y generar pérdida de clientes, y piensan que para evitar una larga y lenta “espiral de la muerte” es mejor reinventarse y encontrar nuevos productos para el cliente que todavía tiene confianza en la marca.

[ continúa ... ]

### Julián Villanueva

*Ph.D. in Management (Marketing), Universidad de California; Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra; Licenciado en Administración, Universidad Complutense de Madrid; profesor de Marketing, IESE Business School.*



... *Es aconsejable que la empresa tenga un mensaje relevante para transmitir a sus clientes, que sea fiel a ese mensaje y que apoye fuertemente sus marcas.*

En el papel suena muy bonito, pero la realidad es que cuando hay poca caja, reinventarse es tremendamente imprudente, y muy pocas empresas que lo han intentado han salido exitosas. La experiencia dice que, en la mayoría de los sectores, las empresas que han sobrevivido a una fuerte crisis fueron las primeras en atrincherarse y en reducir drásticamente sus costos antes de que las cosas se pusieran demasiado feas. Así, en la crisis actual, el camino más prudente para la mayoría de las empresas es, en mi opinión, el atrincheramiento.

El primer objetivo de la fase de atrincheramiento es mejorar la situación financiera de la empresa. Esto puede conseguirse reduciendo activos; vendiendo algunas tiendas que no funcionan; renegociando la deuda con los bancos, reduciendo las líneas de producto o recortando plantilla. Starbucks, que sufrió una fuerte caída en el valor de su acción entre octubre 2006 y octubre 2008, necesitó un fuerte atrincheramiento para volver a convencer a los inversores. Cerró multitud de tiendas, y cedió a sus socios extranjeros las operaciones de varios países. Fue duro, pero necesario.

**3. Estabilización.** Una vez mejorado el pulmón financiero hay que pasar a la fase de estabilidad,

que es tan simple como conseguir que las ventas y beneficios sean más o menos constantes y que la empresa esté asentada en la rentabilidad.

**4. Crecimiento o continuismo.** En esta fase se debe definir cómo va a competir la empresa en el futuro, en base a dos enfoques: el de los costos, que consiste en mantener una reducción de activos y de costos; y el del mercado, que busca diseñar estrategias para generar más ventas a través de la marca, nuevos productos, mejor gestión de clientes y canales de distribución. Una manera de encontrar ideas para crecer es involucrar a los consumidores. Starbucks, por ejemplo, lanzó el portal <http://mystarbucksidea.force.com/>, donde ha recogido más de 100 000 ideas.

#### A modo de cierre

Hay otros ejemplos de empresas que han innovado. Si analizamos el caso de Apple, vemos cómo una empresa con muy malos resultados opta por un enfoque de producto con innovación y se reinventa totalmente. No deja de ser un caso atípico, pues solo el 8% de las empresas que han logrado reconvertirse después de una crisis lo han hecho a través de nuevos productos, así que esta estrategia no es aconsejable para todas las compañías.

Lo que sí es aconsejable para todas es que tengan un mensaje relevante para transmitir a sus clientes, que sean fieles a ese mensaje y que apoyen fuertemente sus marcas, aunque en una recesión les cueste más invertir su dinero en cosas cuyo retorno es difícil de medir, porque a pesar de que se afirma que la mitad del presupuesto invertido en marketing se tira a la basura, la otra mitad puede darle de comer, y el problema es que no sabemos qué mitad es. 🤔

Publicado en Revista de Antiguos Alumnos del IESE, octubre-diciembre 2010.