

¿QUÉ HACER ANTE UNA CRISIS PROVOCADA POR LA CONTRACCIÓN DEL MERCADO?

Cuando se presentan situaciones de crisis en las empresas debido a la contracción de la demanda en los mercados en que opera la organización, lo lógico es que las miradas de todos se dirijan, de forma casi automática, hacia el área de los costes.

Ahora bien:

La clave de la eficacia de un programa de ajuste vía la reducción de costes radica en la forma cómo se realiza.

La experiencia indica que no se trata de cortar por cortar a toda costa.

En este sentido, son de especial ayuda las conclusiones a las que llegó George Zimmerman después de analizar, durante períodos mínimos de 20 años corridos, las acciones iniciadas por más de 200 empresas de diferentes sectores de negocios que afrontaron distintos niveles de crisis. Zimmerman, al final, dividió esas empresas en dos grupos: las "ganadoras" y las "perdedoras". Las principales lecciones que se sacan de dicho estudio son las siguientes:

Lección 1: Prioridad en la reducción de costes

Las empresas ganadoras se centraron primero en potenciar la eficiencia operativa interna; luego en reducir costes en sus productos y servicios y, finalmente, en las áreas de marketing y ventas; las empresas perdedoras lo hicieron al contrario (comenzaron por

marketing y ventas), con lo que afectaron a sus participaciones de mercado y, en consecuencia, a sus ingresos por venta, agravando la crisis.

Lección 2: Niveles de reducción de los costes

Las empresas ganadoras redujeron sus costes hasta equilibrarlos con sus ingresos; las perdedoras trataron de incrementar sus ingresos para compensar los costes.

Lección 3: Trabajar en la gente

Para mejorar su eficiencia, las ganadoras implantaron métodos y sistemas debidamente comprobados pero, básicamente, trabajaron en potenciar las habilidades, capacidades y competencias de su gente.

Lección 4: Economías de escala

Las empresas ganadoras se beneficiaron de economías de escala logradas en los componentes y/o en los procesos, pero no en el tamaño de sus operaciones.

Lección 5: Trabajar con los proveedores

Las ganadoras trabajaron de forma creativa con sus proveedores para reducir sus costes de producción u operaciones.

Lección 6: Conocimiento del sector de negocios

Los altos niveles directivos de las ganadoras demostraron poseer los conocimientos y habilidades técnicas necesarios en el sector empresarial específico en el que operan.

Lección 7: Eficiencia interna

Los directivos de las ganadoras invirtieron recursos adicionales en la consolidación e incremento de sus niveles de eficiencia interna, pero demostraron, al mismo tiempo, que tenían un conocimiento suficientemente profundo de los procesos de sus empresas como para saber en qué áreas esas inversiones serían rentables a corto y medio plazo.

Parecen conclusiones o lecciones muy sencillas, pero en realidad son muy profundas y pueden determinar el éxito o el fracaso no sólo del programa de reducción de costes, sino de la propia empresa.