

GESTIONANDO LAS OPERACIONES EN ENTORNOS DE CRISIS

¿Cuáles son las prácticas de gestión más recomendadas, a la hora de enfrentar una crisis? En este artículo, el autor analiza las competencias relevantes en empresas exitosas, cómo focalizar recursos y las distintas formas de flexibilizar los procesos.

Si bien no hay una única definición, parecería haber bastante consenso en considerar la crisis como una *coyuntura de cambios relevantes* de distintas dimensiones, que se presentan a una realidad organizada, *alternando su funcionamiento* normal y provocando *inestabilidad e incertidumbre* en el marco de acciones por realizar.

Una crisis, entonces, no pareciera estar asociada a una situación de amenaza real que impactaría negativamente en los resultados, sino de una amenaza potencial con riesgo en el deterioro en el desempeño del agente afectado, dependiendo de la efectividad de las acciones que se tomen.

Las crisis pueden tener distintas naturalezas de origen, aunque con los mismos tipos de sintomatología y repercusiones, lo que podría sugerir diferentes líneas de acción. En función de su origen, podemos estar en presencia de *crisis internas*, que obedecerían a problemas de efectividad o fiabilidad de gestión interna de una compañía o de su cadena de suministros, o de una *crisis externa*, que obedecería a facto-



POR JULIO SÁNCHEZ LOPPACHER

Profesor del Área Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE

jsloppacher@iae.edu.ar

res exógenos y comunes a las empresas afectadas, ya sea debido a aspectos de entorno o de sector. En este artículo, nos referiremos a la gestión de crisis externas con impacto duradero y debido a factores de entorno, teniendo en cuenta su vigencia actual y su carácter de mayor generalidad de alcance.

Nos plantearemos reflexionar sobre las prácticas de gestión más recomendadas (tanto internas como en la cadena de suministros) para afrontar las crisis externas en forma exitosa y, sobre todo, cómo estar preparados para dichas coyunturas.

Si consideramos las últimas investigaciones internacionales de mejores prácticas de gestión de empresas exitosas, hay consenso en considerar ciertos patrones de competencias relevantes: *agilidad*, en términos del nivel de respuesta a los requerimientos del mercado objetivo; *adaptabilidad*, en términos

del nivel de adecuación a las necesidades de mercados y entornos; y *alineación*, en términos del grado de coordinación y cooperación en la gestión a lo largo de la cadena.

Lo interesante sería descubrir si este comportamiento

exitoso responde exclusivamente a condiciones de mercado y entorno estables en la gestión de dichas compañías, o si también resultan ser las competencias clave de éxito para gestionar situaciones de crisis y, en tal caso, identificar el verdadero significado de cada una de estas capacidades en dicho marco.

Podrían analizarse cuáles son las *áreas de gestión* en las que las empresas empiezan a ser vulnerables en presencia de una crisis, para luego desarrollar líneas de acción efectivas de mejora en función de su naturaleza.

Por un lado, sería difícil encarar en forma exitosa una crisis si no repensamos nuestra estrategia de negocio en términos de producto y servicio, procesos inter e intraorganizacionales, o mercado objetivo, orientándola con *foco* a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado y entorno. Esto implicaría desarrollar las adecuadas competencias de *flexibilidad* en adecuación y capacidad de respuesta y reacción de acuerdo con la dinámica de cambio de las crisis. Por último, deben lograrse los adecuados niveles de *alineación y coordinación* de gestión de los protagonistas clave a lo largo de toda la cadena de suministro.

COMPETENCIAS CLAVES OPERATIVAS EN LA GESTIÓN DE CRISIS

■ 1. Estrategia de foco

Uno de los desafíos claves es concentrar nuestros recursos y esfuerzos en neutralizar los riesgos e impactos, fundamentalmente, en mantener un posicionamiento mínimo en el mercado que garantice la continuidad sustentable de la compañía y de su cadena de suministros. Esto implicará actuar en dos direcciones; por un lado, lograr los adecuados niveles de aprovechamiento de energías, sinergizando esfuerzos para reducir duplicaciones e ineficiencias innecesarias; y por otro, orientarlos en la dirección deseada y potenciar su impacto.

¿Qué significa focalizar esfuerzos en entornos de crisis? Deberíamos recrear, primero, nuestros productos-servicios y su posicionamiento, orientándolos a la nueva necesidad del mercado, y, segundo, repensar los procesos operativos de acuerdo con dicha orientación.

Toda crisis trae aparejada un cambio en las necesidades de los mercados, que se canaliza en dos vertientes: mantener satisfechos sus requerimientos con una *menor capacidad de compra* deteriorada por la baja en el nivel de actividad, y recuperar su confianza y credibilidad en la utilidad y bienestar en la adquisición de bienes y servicios

fuertemente afectados por la sensación de *incertidumbre e inseguridad* económico-financiera de los entornos recessivos.

Esto requerirá una revisión de la estrategia de *precio* con orientación a una mayor accesibilidad, y fundamentalmente, de *posicionamiento y diseño de producto-servicio* con enfoque de mayor precisión en el ajuste de concepto a las nuevas necesidades del mercado.

Revisión en el posicionamiento en el mercado

Una de las dimensiones más utilizadas en las estrategias de revisión en el posicionamiento en crisis es el precio. Sin embargo, esto no debería significar su reducción, sino, más bien, una adecuación a la nueva percepción de valor del mercado.

En estas situaciones, el consumidor adopta una estrategia selectiva de compra, en la que se refugia en productos de primera necesidad, sensibilizándose en el nivel de precio de la restante gama de productos. A su vez, también opta por productos o servicios que ayudan a mejorar sus condiciones de vida y que no precisamente están relacionados con aspectos de necesidades primarias, en los que el precio no es el criterio de compra más importante.

Por ello se recomienda que la estrategia de reposicionamiento esté complementada con actividades promocionales orientadas a incentivar el volumen de compra y la fidelización de consumo. Lo recomendable es hacer una estrategia de posicionamiento

selectiva, analizando el impacto en el tipo y la calidad de las necesidades percibidas por el mercado objetivo que intentan satisfacerse en función de la naturaleza del producto-servicio seleccionados. Esto tiene que acompañarse con una adecuada revisión de la *cartera de producto*.

Estrategia selectiva en la cartera de producto

Cuando hablamos de estrategia de producto, nos referimos al concepto del bien en sí mismo y también al nivel de servicio con el que se brinda ese producto. Sobre todo en entornos de crisis, la oferta de producto debe mirar con visión amplia, orientándola como *solución integral* que se ajuste a las nuevas necesidades y no estar ceñida a restricciones en el desarrollo del bien.

Esta revisión deberá contar con un análisis cuidadoso del mercado objetivo e identificar las nuevas prioridades en las necesidades percibidas por el consumidor, para eva-

Uno de los desafíos claves es concentrar nuestros recursos y esfuerzos en neutralizar los riesgos e impactos, fundamentalmente, en mantener un posicionamiento mínimo en el mercado que garantice la continuidad sustentable de la compañía y de su cadena de suministros.

luar qué productos no se adecuan a las nuevas tendencias, cuáles podrían reformularse y cuáles desarrollarse.

Un ejercicio práctico que nos puede servir de guía para definir en forma adecuada el marco estratégico de la propuesta de valor del negocio por seguir es realizar un análisis de impacto de la cartera de productos o servicios relevantes brindados por la compañía, en función del nivel de adecuación a las nuevas tendencias y necesidades en entornos de crisis y de la importancia o criticidad que tienen en el negocio. Esto nos permitiría vislumbrar con mayor claridad las líneas estratégicas de reformulación del producto por seguir (ver Figura 1).

FIGURA 1 CUADRO DE ATRACTIVIDAD A LA CRISIS EN LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

| | | |
|---|--|---|
| | REVISAR Estrategia de repensado de producto y proceso | POTENCIAR Estrategia de consolidación y continuidad |
| Mucha Importancia y criticidad en el negocio | | |
| | MATAR O REDIFINIR Estrategia de abandono o de redefinición estructural | SEGUIR Estrategia de mayor posicionamiento y de crecimiento |
| Poca | | |

■ 2. Especialización y flexibilidad de procesos

El replanteamiento de la propuesta de valor nos lleva a un repensado de los procesos operativos involucrados. Esto se debe a que la gran inestabilidad e incertidumbre de mercados podrán responderse en forma ágil y eficiente a través de procesos flexibles y orientados a la especialización tecnológica y de negocio. Vemos tres líneas estratégicas de actuación efectiva: la *eficientización de activos*, la *gestión de subcontratación* y el *análisis de valor en la gestión de procesos*.

A) Eficientización de activos operativos

Una de las acciones prácticas y efectivas que se nos ocurren realizar para agilizar la gestión es la de “alivianar” la estructura operativa. Eso podría traducirse en dos dimensiones: a través de la racionalización de activos ociosos y de una gestión adelgazamiento de inventarios (*lean manufacturing*) de toda la cadena de suministros.

En lo que hace a la primera opción, una buena práctica es realizar un ejercicio de análisis del grado de valor agregado en función a la nueva propuesta de valor y de los niveles de actividad proyectados. En ese sentido, se podría primeramente repasar el listado de activos fijos de

la empresa haciendo una categorización de acuerdo con el nivel de indispensabilidad versus nivel de realización¹, de tal manera de poder tomar líneas de acción diferenciales (ver Figura 2).

FIGURA 2 CUADRO DE EFICIENTIZACIÓN DE ACTIVOS

| | | |
|---|---|---|
| | RACIONALIZAR (Gestión de Cuellos y/o Venta Parcial) | EFICIENTIZAR UTILIZACIÓN (Gestión de Cuellos) |
| Alto Nivel de importancia y/o indispensabilidad del activo | | |
| | DESCARTAR (Venta) | ANALIZAR USOS ALTERNATIVOS O DESCARTE (Subcontratación) |
| Bajo | | |
| | Alto | Bajo Nivel de realización del activo |

A su vez, el nivel de rotación de inventarios pasa a ser una de las dimensiones de activos operativos de cambio más preferentemente monitoreado por las empresas en tiempos de crisis, teniendo en cuenta su dependencia directa en la gestión de compras y en el comportamiento y nivel de demanda del mercado, lo que le imprime gran riesgo y vulnerabilidad financiera y de costos.

Esto plantea la duda de si en tiempos de crisis ir a un sistema orientado al contrapedido con niveles de inventarios mínimos, aprovechando las ventajas en mayor adecuación a condiciones de mercado y entorno, o ir más a una planificación de suministro a través de inventarios de disponibilidad, que involucra un desacople entre el proceso de pedido y el de producción.

En ese sentido, la realidad de entornos de crisis de fuerte variabilidad en el comportamiento de la demanda con mayores exigencias de adaptabilidad a las nuevas necesidades hace pensar que una estrategia orientada al contrapedido se adecua mejor a dichas realidades. Esto naturalmente implica tener que desarrollar los adecuados niveles de fiabilidad, flexibilidad y rapidez en la gestión de los procesos operativos relevantes involucrados, lo que inevitablemente trae aparejado una simplificación y adelgazamientos de estos.

Gestión de Subcontratación

El gran desafío que soporta la eficientización-racionalización de activos operativos y, en particular de inventarios, está íntimamente relacionado con la simplificación de sus procesos operativos clave. En esa línea, una de las

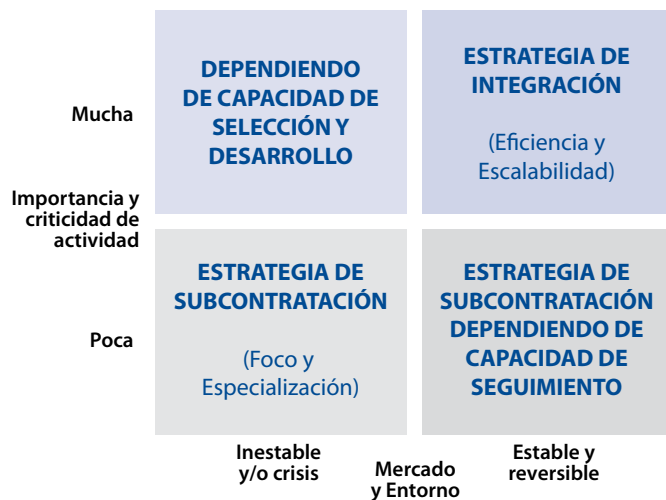
estrategias de respuesta más efectiva y comúnmente aplicada en la gestión de empresas de los últimos tiempos ha sido la subcontratación externa.

Su naturaleza variable le permite dar una mayor flexibilidad en la administración de recursos y capacidad de reacción, por lo que parece razonable pensar que en mercados cambiantes o en entornos de alta incertidumbre, podría ser recomendable adoptar este tipo de estrategias operativas.

Sin embargo, las estrategias de subcontratación también involucran importantes riesgos, como posibles pérdidas de control de la empresa contratante en manos del subcontratado. El éxito de la subcontratación se sustenta en la efectividad y el cuidado en la selección y el control del proveedor involucrado, y en el nivel de criticidad e importancia de la actividad elegida para subcontratar.

En ese sentido, a la hora de evaluar la implementación de una estrategia de subcontratación en situaciones de crisis, es recomendable realizar primero un análisis estratégico considerando la interacción entre factores relevantes internos, como el nivel de criticidad de las actividades a subcontratar y factores de contexto, como el nivel de estabilidad o variabilidad del mercado y entorno, lo que permitiría planificar una estrategia más adecuada y consistente a la realidad de la compañía (*ver Figura 3*).

FIGURA 3 ESTRATEGIA MARCO DE LA GESTIÓN DE SUBCONTRATACIÓN



Esto podría complementarse con estrategias más estructurales como son un mayor nivel de desintegración vertical en la cadena de valor del negocio con diseños

En situaciones de crisis, el consumidor adopta una estrategia selectiva de compra, en la que se refugia en productos de primera necesidad, sensibilizándose en el nivel de precio de la restante gama de productos.

modulares y tecnologías abiertas; estrategias de desintermediación de la gestión de suministros o de distribución-comercialización; y estrategias de descentralización de la gestión de fabricación y de distribución.

Análisis de valor de procesos a lo largo de la cadena de suministros

Esta representa la línea estratégica marco en la cual se deben

sustentar las otras dos estrategias que conforman la eficientización y especialización de los procesos de gestión en la cadena de suministros. De esta manera, y una vez redefinida la nueva estrategia de producto-servicio ajustada al nuevo entorno de crisis, la propuesta consistiría en realizar un análisis de valor de la gestión de los procesos internos, de suministro y de distribución a lo largo de toda la cadena. Esto inicialmente podría realizarse internamente en la empresa para luego sí incorporar los procesos externos que vinculan a proveedores y clientes.

Para ello, y en función de la propuesta de valor diferencial que comprende la nueva estrategia de gestión de la crisis, deberíamos explicitar cuáles son las dimensiones clave (tanto de producto como de servicio) en las que se sustenta dicha estrategia de negocio de tal manera de poder detectar en qué parte del proceso se gestan, en forma relevante, dichas dimensiones estratégicas, y en cuál no. De esta manera, y una vez identificadas las áreas de influencia notables en la nueva estrategia podríamos hacer un ulterior análisis de valor en forma selectiva en términos de identificación de: *cuellos de botella y/o restricciones* más importantes en dichas áreas, nivel de *duplicidad o solapamiento* de actividades, nivel de *complejidad en la secuencia* de las relaciones de precedencias, y fundamentalmente, nivel de *percepción de valor* por parte del cliente.

En ese sentido, y particularmente haciendo este análisis en tiempos de crisis, donde las necesidades por una mayor centralización en el control se hacen más explícitas, parecería oportuno realizar un replanteamiento cuidadoso de la propuesta de valor en términos de conveniencia costo-beneficio entre la gestión de control correctivo *ex post* y el esfuerzo en la mejora de capacidades organizacionales para dar un mayor aseguramiento en la calidad de gestión. Otra de las oportunidades de eficientización de procesos es la de la simplificación de los subprocesos burocráticos, tanto de las gestiones de control como de autorización, lo que permitiría una mayor agilidad de respuesta y un mayor aprovechamiento de los recursos directos involucrados.

COORDINACIÓN Y ALINEACIÓN DE GESTIÓN

Uno de los desafíos más importante una vez definido el rumbo y con las competencias organizacionales adecuadas para la gestión de los procesos claves involucrados es el poder alinear esfuerzos y recursos para el logro de dichos objetivos, particularmente en momentos de crisis donde la racionalización de estos es clave y donde el impacto de los esfuerzos desalineados podrían tener consecuencias nefastas para la organización. Es por ello que en entornos de inestabilidad e incertidumbre las compañías deben agotar sus esfuerzos en tratar de poder coordinar, no sólo la gestión de los procesos internos, sino también a lo largo de la cadena de suministros.

En ese sentido, surgen dos dimensiones clave en lo que hace al logro de esa alineación de esfuerzos tanto intra como interorganizacionales, por un lado, la *centralización del control de gestión* para acotar riesgos del impacto de los resultados de las desalineaciones, y por otro, el desarrollo de *sistemas de incentivos equitativos* que permitan diluir riesgos y compartir beneficios.

Centralización del Control de Gestión

Esta quizás sea una de las estrategias más espontáneamente aplicadas por las compañías en entornos de crisis, ya que permite una visión amplia y anticipada de la magnitud de su impacto, permitiendo dar mayor agilidad de respuesta a dicha situación. En ese sentido, es importante distinguir que, si bien la centralización en la gestión de control brinda fuertes beneficios en su contribución a situaciones de crisis por la efectividad en el proceso de aprendizaje organizacional así como en la agilidad en la ejecución de las acciones correctivas correspondientes, esto no debería necesariamente implicar la necesidad de centralización a nivel de decisiones o gestiones operativas de áreas o unidades de negocio. Muy por el contrario, en aras de ir alineados en el logro de una mayor agilidad y flexibilidad de gestión en tiempos de crisis, como mencionábamos anteriormente, se sugiere una mayor delegación y descentralización directiva a nivel de centros o unidades operativas.

De esta manera, y de acuerdo con lo que veíamos en los apartados anteriores, parece prioritario que, en tiempos de crisis, se monitoreen en forma relevante dimensiones de gestión claves como: *la rotación de activos y en particular de inventarios, niveles de productividad y capacidad*

ociosa de áreas operativas relevantes, nivel de crecimiento y participación de mercado por línea de producto, nuevos desarrollos o mejoras de producto o servicio, etc. Esto naturalmente debería ser complementado con la definición de estándares con adecuación progresiva y gradual, y con la implementación de procesos explícitos en la gestión de control y seguimiento para el análisis del comportamiento en la evolución de dichas desviaciones.

Sistemas de Incentivos Compartidos y Ecuánime

En el mundo empresarial, es común pensar que el propio ambiente organizacional de incertidumbre y temor que generan los entornos de incertidumbre y crisis son suficientes para generar los marcos motivacionales adecuados que inducen en forma espontánea al cambio o a la mejora. Si bien es cierto que todo entorno de crisis genera una particular concientización organizacional de cooperación, no es menos cierto que dicho estado motivacional debería complementarse con sistemas de incentivos adecuados que permitan lograr un nivel de compromiso e involucración sustentable a nivel organizacional y a lo largo de la cadena de suministros.

Esto naturalmente involucra una adecuada revisión de dichos sistemas de incentivos ya que los códigos y patrones de comportamiento en entornos de crisis, difieren radicalmente respecto a las situaciones de estabilidad. Como veíamos anteriormente, esto se debe a que los criterios de prioridades son muy diferentes en uno y otro caso. Esto supone

aplicar estrategias diferenciales tanto en la faz interna como a lo largo de la cadena de suministros.

Una de las claves de éxito del nuevo sistema de incentivos interorganizacional en entornos de crisis para que resulte motivante y sustentable en el tiempo es su grado de compatibilidad y consistencia con la cultura organizacional y con los patrones de comportamiento y dinámica de trabajo de la compañía. Por ello, a la hora de su diseño e implementación es importante poner cuidado en que haya una adecuada participación de los involucrados claves.

Si analizamos ahora esta dimensión a la luz de toda la cadena de suministros, podemos apreciar la fuerte incidencia que tiene en lo que hace al nivel de alineación e interrelación entre actores clave teniendo en cuenta la consolidación y sostenibilidad en el nivel cooperación e involucración potencial que ella puede involucrar. En ese

Parece prioritario que, en tiempos de crisis, se monitoreen en forma relevante dimensiones de gestión claves como: la rotación de activos y, en particular, de inventarios; niveles de productividad y capacidad ociosa de áreas operativas relevantes; nivel de crecimiento y participación de mercado por línea de producto, etc.

sentido, de investigaciones recientes de mejores prácticas en la *supply chain* surge la necesidad de desarrollar sistemas de incentivos compatibles y consistentes compartiendo beneficios y riesgos del sistema entre los actores involucrados clave, de tal manera de poder construir relaciones de cooperación y confianza en forma sustentable.

A su vez, uno de los aspectos más sobresalientes para plantearse es lograr *transparencia y ecuanimidad* en su distribución entre los actores clave de la cadena con orientación al grado de valor y nivel de *performance* de gestión aportado por cada uno al sistema. Esto representa uno de los pilares de respuesta a la crisis, ya que difícilmente pueda sustentarse, sino es a través de acciones a nivel de toda la cadena de suministros y, por tanto, en entornos de mutua cooperación e involucración de actores.

De esta manera, y si hacemos un repaso de las competencias por desarrollar en respuesta a entornos de cri-

Una de las claves de éxito del nuevo sistema de incentivos interorganizacional en entornos de crisis para que resulte motivante y sustentable en el tiempo es su grado de compatibilidad y consistencia con la cultura organizacional y con los patrones de comportamiento y dinámica de trabajo de la compañía.

sis, vemos que ellas involucran un conjunto de acciones de revisión y mejora de la compañía así como de oportunidades en el desarrollo de ventajas competitivas sustentables, que hacen reflexionar sobre el verdadero enfoque que deberíamos realizar de las situaciones de crisis, más de beneficio potencial que de amenaza de un fenómeno “desgraciado”. Por ello, y ya pensando en casos como los nuestros acostumbrados a convivir con alta incertidumbre y variabilidad de economías y entornos que quizás esto sea en sí mismo la ventaja de diferenciación

competitiva regional, si aprendemos a traducir dichas situaciones de amenazas en oportunidades de cambio o mejora de gestión. ■

¹ En el análisis, se considera como nivel de realización al grado de facilidad de venta en el mercado en condiciones razonablemente ventajosas



El socio Energético en el crecimiento de su negocio

Somos la compañía comercializadora de gas natural líder en la provisión de soluciones globales en Energía. Le aportamos nuestra visión estratégica y un amplio know-how en el diseño de productos y servicios a la medida de cada una de sus necesidades. Además, contamos con el respaldo de Metrogas, la mayor distribuidora de gas de Sudamérica.

MetroENERGÍA, proveedor de soluciones estratégicas en Energía.

Para mayor información: www.metroenergia.com.ar


MetroENERGÍA