

Razones que llevan a un gigante a la B y claves para resucitarlo

Deficiencias en la estrategia, procesos, tecnología y gente pueden provocar la caída de una gran empresa

MARILINA ESQUIVEL

PARA LA NACION

La pesadilla de descender a la B no sólo afecta a clubes deportivos. Miles de ejecutivos diseñan y modifican cada día su táctica de juego para seguir marcando goles en su sector.

Para ellos, la amenaza tiene más de una cara. Deficiencias de estrategia, procesos, tecnología y gente son los factores que pueden hacer perder terreno a una organización, según Ariel Yukelson, director de Educación Ejecutiva y profesor del MBA de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT).

El primero se ve en la dificultad para responder en qué negocio participa la firma, qué quieren los clientes y cómo competir. "Muchas no saben adaptarse a cambios tecnológicos, de desarrollo de nuevos negocios, de competencia global o de regulación de mercado", explica.

El académico cita el ejemplo de Blockbuster, que no pudo acomodar su modelo de alquiler de videos a un nuevo escenario en que las personas ven películas por Internet. Fallar al adecuar las nuevas tecnologías para generar eficiencia puede llevar a una empresa al descenso.

Los procesos mal gestionados, que principalmente afectan la logística y atención al cliente, también son señales de alarma.

Para Horacio Meléndez, director del MBA y del doctorado en administración de empresas de la UCA, en la incompetencia del management está el origen de todos los males. Como ejemplo, señala el necesario regreso de Steve Jobs en 1997 a Apple, la empresa que fundó y que se encontraba en declive, tras más de 10 años fuera de la dirección.

"La mala lectura de la realidad,

pobre asignación de recursos, falta de innovación y el fracaso en el desarrollo de las capacidades de la gente se terminan pagando caros", dice Meléndez.

Factores externos a la empresa también pueden iniciar una cadena de hechos desafortunados. "Estas situaciones se dan cuando aparece el tercero excluido, esa opción negativa de futuro que nunca estuvo contemplada. En la Argentina, todos los frigoríficos de exportación se fueron

a Primera C cuando el gobierno prohibió las exportaciones. Hay algunos cerrándose; Cargill está vendiendo sus instalaciones. Los que aguantan son los extranjeros que subsidian la pérdida esperando que las cosas cambien", dice Alejandro Carrera, profesor de Política de Empresa, en el IAE.

Volver a Primera

Las firmas en picada necesitan dar un golpe de timón, lo que a veces

es malinterpretado. "Creen que se trata de despedir gente, recortar gastos y no invertir. Son tácticas impulsivas y cortoplacistas que agudizan el problema", advierte Yukelson.

"Quien encare el cambio debe presentar un plan creíble para salir adelante. Si hay que hacer ajustes, mejor hacerlos rápido y de manera concentrada para que quienes quedan en la empresa sepan que son el equipo que logrará sacarla adelante y no generar incertidumbre", sugiere Yukelson.

Un buen proceso de *turn-around* ('reconversión') requiere planificación estratégica y capacidad del management para aplicar cambios. La guía debe incluir métricas y estar basada en proyectos, programas de transformación y un plan financiero. Las empresas en aprietos tienen que quedarse con sus negocios atractivos y de alto potencial.

"IBM logró hacer una reconversión al dejar de lado la venta de equipos para dedicarse a soluciones de software. Venía con grandes pérdidas, decidió cambiar su modelo de negocios y resurgió con más fuerza", ejemplifica Meléndez.

¿Puede la misma gente que condujo a la debacle dar vuelta la historia? En casos en que los líderes no perdieron la confianza de su gente, es posible, pero cuando el cambio de estrategia es profundo, probablemente se necesite una nueva conducción.

Hacer más eficientes los procesos, evaluar oportunidades de *outsourcing* basadas en acuerdos de nivel de servicios, y controlar el gasto e inversión son iniciativas clave. Para facilitarlas, se puede crear una oficina de proyectos. Todo sea por volver a jugar en Primera.