



Libro Liderazgo en una era de incertidumbre económica

Administrar en tiempos de crisis

Ram Charan
McGraw-Hill, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Este pequeño pero mordaz libro de uno de los pensadores de administración más importantes de EE.UU. ofrece una lista de verificación de pasos a seguir para los gerentes que están lidiando con la crisis económica. Ram Charan abarca todas las bases: consejo de administración, directores ejecutivos, operaciones, ventas, investigación y desarrollo, y más. Ofrece consejos directos, inequívocos y procesables para dirigir en cada nivel, incluyendo: administre para tener efectivo, observe los números, sepa a qué clientes despedir y reconozca que las metas anuales no tienen sentido cuando la demanda es impredecible. El historial de Charan como asesor de directores ejecutivos y como autor de libros de negocios de gran venta habla por sí solos. En este libro, *BooksInShort* descubre que el autor hace más que honor a su reputación, evita el argot, las generalizaciones y las arrogantes declaraciones teóricas, y se enfoca en lo que deben hacer los gerentes para que sus empresas sobrevivan.

Ideas fundamentales

- El dinero en efectivo es rey, especialmente durante una crisis.
- Considere deshacerse de algunos clientes y algunas líneas de producto para reducir la complejidad, aumentar la eficiencia y conservar el efectivo.
- Sea realista, pero optimista – el miedo paraliza.
- Deje que la inteligencia de ventas y mercadotecnia informe su investigación y desarrollo.
- Las crisis crean oportunidades porque sus competidores pueden flaquear o no invertir a largo plazo.
- Considere establecer nuevas metas de ventas de acuerdo con lo que esté ocurriendo en la actualidad.
- El director ejecutivo de finanzas debe mantener informado al director ejecutivo y a otros ejecutivos de cómo los diversos escenarios de negocios afectan las finanzas.
- Los consejos de administración deben entender las mediciones que se enfocan en el dinero en efectivo y los programas de administración de riesgo.
- Los directores ejecutivos y los gerentes de unidades de negocios deben manejar las mediciones en tiempo casi real.
- Las compañías que sobrevivan la crisis económica actual saldrán de ella más fuertes que cuando entraron.

Resumen

Cuando llega la crisis, codicie el dinero en efectivo

En medio de una crisis económica, la supervisión y administración de su efectivo son parte de sus responsabilidades más importantes. Conozca el nivel de liquidez de su compañía cada día. Dé seguimiento al flujo de efectivo diario y a los cambios semanales en el capital operativo. Asegúrese de que todos los ejecutivos que necesitan esa información la puedan obtener. Calcule el punto de equilibrio de su efectivo y trate de bajarlo. La centralización o descentralización de operaciones puede ayudar, dependiendo de las necesidades de su compañía. Si es necesario, recorte personal con prudencia, pero rápidamente; no espere una drástica caída de ingresos para empezar a despedir gente.

“Los retos gerenciales no son mayores que éste. No es sólo su empresa o industria la que está en crisis; todo el sistema económico mundial está herido”.

En esta depresión global que empezó en el 2007, el dinero en efectivo es rey; los gerentes se enfrentan con una falta de liquidez sin precedente. El destino de la industria automotriz de EE.UU. debería ser instructivo: Los principales fabricantes de automóviles básicamente se quedaron sin dinero. Evite ese tipo de desastres. Administre cuidadosamente el capital operativo, pensando en vender activos y otros medios para generar efectivo.

Liderazgo en tiempos de crisis

La audacia es una virtud que no se debe subestimar. Siempre hay oportunidades en las crisis económicas. Dedique tiempo a identificar y proteger su negocio principal, sus clientes y sus activos. Continúe delegando, pero manténgase cerca e informado. Reduzca las actividades externas y eventos públicos y pase más tiempo con los proveedores, clientes y gerentes de más confianza. Reconozca la tensión entre su gente y prepárese a manejar el estrés de sus empleados. Organice reuniones con el personal por lo menos una vez a la semana y hable con algunos de los representantes de ventas todos los días – con uno diferente cada día.

“Los líderes que son realistas sobre el entorno y aun así son positivos y refuerzan su enfrentamiento con las dificultades, seguramente serán exitosos”.

La supervivencia a corto plazo es la mayor prioridad en las depresiones económicas. Para manejar la crisis, podría tener que alejarse de las estrategias existentes a largo plazo e instituir ciclos de negocio más cortos. Los objetivos anuales son inútiles. Luche por la “intensidad gerencial”, que se refiere a la profundidad de su inmersión en el meollo del negocio. Los gerentes deben conocer los detalles operativos: ¿cómo reaccionan los consumidores, qué pasa con los proveedores y cómo se combinan estos factores?

“Seis características esenciales del liderazgo”

Los tiempos difíciles ponen a prueba incluso a los mejores gerentes. Los directores ejecutivos y gerentes de unidad de negocio saben que la bolita está de su lado. Siempre es difícil ver las cosas como realmente son, mucho más si las circunstancias son aterradoras. La negación es tan peligrosa como la parálisis por miedo. El reto de los gerentes es enfatizar en sus organizaciones la gravedad de la crisis, sin dejar de ofrecer una visión que justifique la esperanza. Asegúrese de mostrar las siguientes seis características esenciales de liderazgo en tiempos difíciles:

1. **“Honestidad y credibilidad”** – La deshonestidad diluye la valentía, la humildad y otras cualidades de liderazgo. Sea humilde, directo, valiente y transparente.
2. **“Capacidad de estimular”** – Sepa cómo motivar a su equipo y, mediante él, a toda la organización.
3. **“Conexión en tiempo real con la realidad”** – Es difícil cuando la realidad misma cambia con rapidez. Reúna toda la inteligencia que pueda. Conozca nuevos hechos y nuevas perspectivas.
4. **“Realismo atenuado con optimismo”** – No permita que las malas noticias lo llenen de pesimismo. Mantenga el enfoque en posibilidad y oportunidad.
5. **“Administración con intensidad”** – Escuche a sus empleados, entre a las trincheras, demuestre que afronta los hechos y trabaje en equipo.
6. **“Audacia para el futuro”** – Invierta adecuadamente en el futuro para preparar a su compañía para el siguiente repunte económico.

Requisitos del personal de ventas

Sea realista, pero disciplinado, respecto a las metas de ventas y vea la posibilidad de fijar nuevas metas de acuerdo con la situación actual. Una compañía fijó metas que alentaban a su personal de ventas a llamar a los clientes y presionarlos sobre pagos vencidos. Esa moción mejoró su flujo de efectivo a pesar de la ralentización de ventas.

“En este volátil e incierto entorno, la realidad es una meta en movimiento”.

El personal de ventas debe ser los ojos y oídos de la compañía, y evaluar el costo o beneficio potencial de cada cliente. Maneje la terminación comercial con un cliente diplomáticamente para dejar la puerta abierta a una posible relación en el futuro.

El crecimiento tiene pros y contras. Las compañías necesitan un crecimiento eficiente y asequible que asegure el flujo de efectivo. Por otro lado, las compañías que se están reduciendo pueden ganar fuerza al deshacerse de líneas de producto e instalaciones endeble y de alto consumo de efectivo. La reducción de clientes o productos de bajo rendimiento puede mejorar el flujo de efectivo y simplificar las operaciones. Analice cómo su base de clientes y su cartera de productos afectan la necesidad de efectivo de su compañía.

“Tiene dos responsabilidades importantes que cumplir mediante su comunicación: flujo de información y motivación”. “Es un gran momento para descubrir talento de liderazgo, observando cómo los líderes manejan su trabajo en diferentes condiciones”.

El personal de ventas y de mercadotecnia debe comunicarse con sus colegas en investigación y desarrollo de productos. La inteligencia de mercado puede llevar a actividades exitosas para innovaciones redituables. Un proveedor de Wal-Mart pensó en un nuevo empaque, aumentó las ventas e ingresos de Wal-Mart y, por lo tanto, pudo cobrar precios más altos por sus productos.

“Lo que debe saber el director ejecutivo de finanzas”

Los directores de finanzas suelen informar, en forma rutinaria, la situación financiera de la compañía, tanto interna como externamente, pero esto deja de ser rutinario durante una recesión. El director financiero es la voz de la compañía en el mundo financiero externo, y debe informar clara, honesta y repetidamente para mantener a los inversionistas y entidades crediticias al tanto de la situación de la compañía, incluyendo su tasa de acumulación o disolución de efectivo. Internamente, el director de finanzas debe informar a los gerentes corporativos qué pasa exactamente con el dinero en efectivo y qué tiene que pasar. Los directores de finanzas orientan al consejo durante la crisis, muestran los cambios necesarios y entregan informes del progreso con frecuencia. Los directores ejecutivos de finanzas con visión a largo plazo preparan a sus colegas para una crisis económica que podría durar años. Incluso los gerentes no financieros deben entender “cómo los diversos escenarios afectan el balance general, incluyendo las posibles consecuencias de una reducción de capacidad crediticia”.

“Su integridad, imparcialidad y objetividad se probarán aquí. No caiga en favoritismos”.

Los procesos presupuestales para operación y bienes de capital están sujetos al cambio durante una recesión profunda. Es probable que las iniciativas del pasado con respecto a la compensación de ejecutivos también deban actualizarse. Haga recortes inteligentes en la nómina. No desocupe puestos que tendrá que llenar en poco tiempo. Asegúrese de que la guillotina caiga una sola vez: los recortes recurrentes reducen considerablemente el ánimo. Controlar pagos y prestaciones puede colocar a su empresa en una mejor posición financiera. Con un enfoque nuevo en la conservación de efectivo, será más fácil alterar salarios, incentivos económicos y prestaciones. Contrate personal para el negocio de servicios según la demanda, para satisfacer las necesidades de los clientes. Vea formas inteligentes, respecto al efectivo, de recompensar a empleados cuyo ánimo se haya visto afectado por el atraso de sus planes 401 (k) y el temor al desempleo.

Inversión e innovación

Calcule y baje el punto de equilibrio de efectivo de su compañía antes de que disminuyan las ganancias. Piense sistemáticamente sobre el impacto de sus decisiones y acciones en cada una de sus áreas de operación, tanto en términos de la compañía como de sus diversas circunscripciones:

- **Mantenimiento** – Siga gastando en mantenimiento regular; postergar el mantenimiento puede ser más costoso.
- **Inversiones de capitales** – Piense dos veces antes de poner un límite a las inversiones de capitales, un objetivo tentador para la reducción de costos. Antes de recortar los proyectos de capital planeados, revalúelos en el contexto de su valor a largo plazo. Después de todo, la crisis no va a durar para siempre. Puede estar en una posición competitiva más fuerte si invierte en nuevas tecnologías y sus competidores no lo hacen.
- **Menudeo y mayoreo** – La simplificación de la línea de productos es una posible fuente de flujo de efectivo para compañías que venden una amplia variedad de productos. La mitad de sus productos probablemente no produce más del 5% de sus ventas, así que reducir su línea de productos puede aumentar su eficiencia. Considere la contratación externa de operaciones que no sean competitivamente críticas.
- **Manufactura** – Investigue cómo cerrar plantas, subcontratar, automatizar, y demás, afectaría su posición general de efectivo.
- **Posicionamiento de marca** – Proteja su marca. Ajuste precios cuidadosamente según su posicionamiento estratégico. Si debe reducir gastos de publicidad, hágalo bien.
- **Investigación y desarrollo (I&D)** – Revise y equilibre sus planes de I&D. Reduzca el presupuesto cuidadosamente. Identifique proyectos verdaderamente importantes a largo plazo. Probablemente deba fijar nuevas prioridades. Trate sus proyectos de investigación como una cartera dinámica, sujeta a la misma disciplina de equilibrio que usan los inversionistas para volver a mezclar su cartera bursátil.
- **Innovación** – Siga buscando innovaciones desconcertantes que pudieran dar nueva forma a su industria. Si sus competidores sólo se enfocan en sobrevivir, usted puede ganar ventaja mediante inversiones prudentes en innovación. Piense en formar asociaciones de investigación en el extranjero, como alianzas con una empresa asiática o brasileña que quiera un socio estadounidense, pero proteja sus derechos de propiedad intelectual.

Proveedores y otras entidades externas

Administre el tiempo de compras de materiales y entregas a los clientes para conservar efectivo. Reduzca el tiempo de reacción a nuevos pedidos de los clientes estrechando los lazos con sus socios en ambos lados de la cadena de suministro. Acelere el acceso a la información sobre tendencias en la industria. Aunque la tecnología de la información ayuda, reconozca que cierta inteligencia sólo está disponible en las conversaciones cara a cara, no en línea. Forme relaciones colaboradoras con sus proveedores, trátelos como socios y haga la asociación mutuamente benéfica. La cooperación puede ayudar a cada participante en la cadena de suministro de su compañía a alcanzar la meta común de mantener un adecuado flujo de efectivo. Sea transparente y digno de confianza. Las relaciones de respeto con inversionistas, medios de comunicación y reguladores gubernamentales contribuirán a la credibilidad de su empresa. Informe al personal de relaciones con inversionistas sobre cualquier indicador de desempeño que refleje el nuevo enfoque de la empresa con respecto al efectivo.

Dirección para los directores

Las metas de desempeño de la compañía ya no son lo que eran. Olvídense de las ganancias. El punto de equilibrio del dinero es ahora más importante. Los directores deben prestar mayor atención a los factores de riesgo y a cómo manejarlos. El consejo debe usar las nuevas mediciones de desempeño, pues muchas de las anteriores son obsoletas. La situación económica es tan cambiante que no hay meta que sea estable durante mucho tiempo. Sin embargo, si la gerencia no alcanza una meta, el consejo debe saber por qué. El consejo puede mejorar el flujo de efectivo al reducir la paga de los ejecutivos, pero la reestructura de paquetes de paga podría ser una opción más inteligente. La compensación ejecutiva que depende en gran medida del precio de las acciones de la compañía no tiene mucho sentido si el mercado no se mueve. Reconsidere sus esquemas de compensaciones. Como no hay equipo gerencial que tenga control sobre una caída general del mercado bursátil, sería injusto esperar que acepte un salario menor como resultado.

“Si usted es un líder capaz, tendrá un negocio más fuerte después de la crisis que el que tenía antes”.

Los directores necesitan contacto con los mandos intermedios de sus compañías para saber lo que piensan y sienten. Esa retroalimentación orienta las decisiones del consejo sobre la posición del director ejecutivo, ahora y en el futuro. El consejo debe apoyar al director ejecutivo siempre y cuando él o ella tenga la habilidad de dirigir la compañía a través de un periodo extraordinariamente difícil. Al mismo tiempo, es imperativo tener preparado un plan de sucesión para el director ejecutivo.

Sobre el autor

Ram Charan es coautor de *Execution* y de *Confronting Reality*, y autor de *What the CEO Wants You to Know*. Es un reconocido experto en estrategias de negocios, y ha asesorado a algunos de los directores ejecutivos más exitosos del mundo.