

PWC Modelos de competencia

TRANSFORMACIÓN EN 'TIEMPOS VIOLENTOS'

Arme su estrategia
y adáptese a las
condiciones cambiantes
del ambiente
competitivo.

POR OSCAR SILVA EGUIBAR
ILUSTRACIÓN: LETTY BARRADAS

Mucho se ha debatido sobre las causas y efectos que tendrá la crisis que vivimos actualmente y como ésta se podría parecer o no, a crisis globales pasadas. Quizás la particularidad más importante de esta situación es que es la crisis global por definición; hoy el mundo se encuentra más globalizado que nunca y la mayor parte de las economías nacionales no pueden entenderse sin insumos e ingresos que provienen del exterior.

De ahí que cuando los compradores más importantes del mundo personificados por las economías más desarrolladas, dejan de comprar o bajan su nivel



de compras, todo el mundo reciente los efectos que esto conlleva.

Si Adam Smith tenía razón, la economía es como un sistema natural que cuando experimenta desequilibrios que la llevan al caos como ahora, entrará en un proceso de regeneración que dará como resultado nuevos equilibrios de diferentes características.

El modelo de desarrollo a nivel mundial está cambiando y pondrá a nuestro mundo de cabeza. Hoy, las economías desarrolladas están perdiendo dinamismo y otras nuevas están emergiendo, cambiando los polos de crecimiento económico del norte al sur y del oeste al este. La emergencia de los BRIC's (Brasil, Rusia, India y China) y otros países que les siguen de cerca, como México, contrasta con la desaceleración de lo que hasta hoy eran las grandes potencias económicas y es probable que esta crisis acelere esta metamorfosis económica y que, a su final, tengamos países emergentes con economías más sólidas y economías desarrolladas (o a las que hasta ahora asociamos con este término) aún menos dinámicas.

Hablando de industrias, la automotriz presenta el retrato perfecto de estos cambios globales. Por un lado está siendo seriamente afectada por el ciclo económico y la disminución en las ventas es notoria en cualquier región del mundo y mucho más pronunciada en los países desarrollados. A nivel global las ventas de autos han bajado y la producción es menor que la del año pasado. Por otro lado, esta industria viene sufriendo desde hace algunos años un cambio estructural también muy evidente; los crecientes costos en los países desarrollados, sumados a la competencia global, hacen en muchos casos que la produc-

ción en estos países sea cada vez menos rentable. Al mismo tiempo, las estructuras poblacionales que se concentran rápidamente en los escaños más altos, es decir, en la población más vieja, hacen que sus mercados domésticos sean menos interesantes. Al contrario, los países emergentes presentan costos más bajos y poblaciones jóvenes con mayor poder adquisitivo y en aumento, que se traducen en mercados más dinámicos. Por estas razones, la industria automotriz parece estar trasladando su producción lentamente de Oeste a Este, como en el caso de Europa Occidental a Europa Oriental; y de Norte a Sur, como el caso de Norteamérica hacia México y Brasil. No es para sorprenderse que a diario escuchemos de los problemas de las *Big four*, todas ellas originarias de países desarrollados y, al mismo tiempo, oigamos de los agresivos planes de expansión de compañías como FAW, Geely y Tata, todas ellas de países emergentes. Los proveedores corren exactamente la misma suerte y siguen los pasos de sus clientes más importantes.

El modelo de desarrollo a nivel mundial está cambiando. Las economías desarrolladas están perdiendo dinamismo.

Adaptabilidad

"No son las especies más fuertes o inteligentes las que sobreviven, son las que mejor se adaptan al cambio", decía el científico Charles Darwin.

Como ya dijimos, después de la crisis el mundo será diferente y continuará cambiando. El tiempo es dinero y en tiempos de crisis un día perdido puede costar mucho más y, si no lo cree, pregúntele a los accionistas de los grandes bancos de inversión que vieron cómo su riqueza se evaporaba en unos cuantos días. Como las especies, las empresas que logren adaptarse mejor a los cambios que suceden tendrán



CHINA ACELERA

En 2012, el país asiático le arrebatará a Japón el primer lugar en la manufactura de vehículos.

País (top 20)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Detalle de crecimiento (2007-2012)	
							Unidades	Cambio %
1 ↓ Japón	10,957,927	10,842,681	9,620,919	10,067,369	10,551,727	10,482,640	-475,287	-4.30%
2 ↓ EUA	10,544,763	8,559,072	7,226,569	8,497,785	9,505,615	9,896,593	-648,170	-6.1%
3 ↑ China	6,949,073	7,463,887	7,577,513	8,184,513	9,286,219	10,973,911	4,024,838	57.9%
4 ↓ Alemania	5,620,199	5,421,459	4,825,176	4,856,880	5,169,908	5,446,763	-173,436	-3.1%
5 ↓ Corea del Sur	3,794,598	3,412,874	2,916,932	3,198,967	3,318,167	3,313,428	-481,170	-12.7%
6 ↓ Francia	2,943,020	2,570,333	2,238,874	2,327,840	2,502,531	2,567,568	-375,452	-12.8%
7 ↓ España	2,852,540	2,535,344	2,104,383	2,290,887	2,374,038	2,429,555	-422,985	-14.8%
8 ↑ Brasil	2,665,603	2,873,727	2,504,473	2,749,826	3,092,056	3,330,517	664,914	24.9%
9 ↓ Canadá	2,538,457	2,063,741	1,694,341	1,913,655	2,062,306	2,026,955	-511,502	-20.2%
10 ↑ México	1,982,305	2,057,180	1,595,616	1,838,176	2,197,740	2,630,437	648,132	32.7%
11 ↑ India	1,852,395	2,043,438	1,982,347	2,278,782	2,864,688	3,434,838	1,582,443	85.4%
12 ↓ Reino Unido	1,723,200	1,624,970	1,318,576	1,394,441	1,351,938	1,411,871	-311,329	-18.1%
13 ↑ Rusia	1,445,745	1,564,766	1,552,839	1,830,245	225,474	2,553,424	1,107,679	76.6%
14 ↑ Tailandia	1,362,629	1,486,935	1,360,187	1,639,904	2,087,629	2,412,193	1,049,564	77.0%
15 ↓ Italia	1,241,024	988,013	910,695	951,940	1,060,210	1,132,543	-108,481	-8.7%
16 ↑ Irán	1,138,626	1,070,176	1,039,209	1,151,244	1,226,723	1,299,901	161,275	14.2%
17 ↑ Turquía	1,053,291	1,102,665	883,163	942,552	1,059,652	1,170,124	116,833	11.1%
18 ↑ República Checa	855,384	852,959	854,941	879,428	944,910	970,736	115,352	13.5%
19 ↓ Bélgica	789,241	676,269	571,251	549,826	688,010	686,935	-102,306	-13.0%
20 ↑ Polonia	780,484	970,116	843,167	826,722	808,440	830,717	50,233	6.4%
Producción total top 20	63,090,504	60,180,705	53,621,171	58,370,982	64,377,981	69,001,649	5,911,145	9.4%
Top 20 (% del total global)	91.5%	90.8%	90.4%	90.0%	89.9%	89.6%	72.90%	

Fuente: Transformación en tiempos violentos, IVC.

mejores oportunidades de sobrevivir y de crecer. En este momento, los cambios parecen venir de todas partes; tenemos una mayor competencia política que obliga a los legisladores a promover un mejor marco regulatorio que, a su vez, puede cambiar las prácticas empresariales, tenemos mercados en desarrollo menos dinámicos y emergentes cada vez más interesantes, tenemos ciclos de cambio tecnológico mucho más rápidos que en el pasado y consumidores que cada vez son más demandantes y que tienen mayores opciones en el mercado. Estos cambios seguramente impactan en mayor o menor medida a su empresa, por lo que debemos evaluar cuáles son los que más nos afectan y ser proactivos para minimizar su impacto e, incluso, beneficiarse de ellos adaptándose mejor que la competencia. Existen diversos modelos de análisis en los que nos podemos apoyar para la toma de estas decisiones.

Las empresas que logren adaptarse mejor a los cambios tendrán más oportunidades de sobrevivir y de crecer.

Reevaluación de riesgos

Aunque la crisis parezca algo ajeno que aún no afecta a su empresa, este es el momento idóneo para reevaluar los riesgos que se han tomado y seleccionar cuáles podrían afectar su sustentabilidad.

Es necesario evaluar cuáles son las obligaciones que más problemas nos podrían traer; seguramente los créditos contratados en dólares o en condiciones muy desfavorables se encontrarán entre los primeros en nuestras listas.

Si se cuenta con flujos de efectivo adicionales, un movimiento muy inteligente es usarlos para disminuir esas obligaciones —que podrían ser problemáticas— y mitigar los riesgos. También será necesario evaluar qué flujos de efectivo se vuelven más inciertos y llevar a cabo un análisis de costo-beneficio para decidir si los beneficios potenciales de mantener a un cliente son más altos que los costos.



Es importante mencionar que no todos los riesgos son malos y las compañías que tengan un apetito por el riesgo medido y bien evaluado (ejemplo, las empresas que pueden ver más allá de los riesgos e identificar la oportunidades que podrían traer) son las que más probabilidades tendrán de prosperar.

En resumen, además de que es imposible eliminar todos los riesgos, no es muy inteligente, ya que el hecho de tomar riesgos incrementa nuestras probabilidades de tener mayores ganancias, sin embargo, debemos saber qué impactos negativos podrían tener los riesgos que tomamos y saber si nuestra empresa es capaz de aguantarlos.

La agenda para la toma de riesgos de su empresa debe verse aproximadamente así:

- Decida qué tipo de riesgos quiere tomar. Asegúrese que entiende el mercado, su estrategia y modelo de negocios; y defina qué riesgos son aceptables.
- Sea selectivo. Priorice aquellos riesgos que pueden traer mayores ganancias y que le puedan dar mayores ventajas competitivas y tenga siempre en cuenta el riesgo global (la suma de todos los riesgos) que se toman.
- Establezca un apetito por riesgo en su cultura empresarial. Los colaboradores de todos niveles en la empresa deben tener perfectamente claro el apetito de riesgo que tienen. Cuando esto no sucede vemos casos en los que los individuos toman aún más riesgos en nombre de la compañía y ponen en riesgo su permanencia.

Diversifíquese

La diversificación es clave; ayuda a disminuir los riesgos y nos da acceso a mejores oportunidades de crecimiento. Tradicionalmente y más desde la entrada al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la industria mexicana ha puesto sus ojos en Estados Unidos (EU). Esto no está mal, ya que este país sigue siendo el mercado más grande del mundo, sin embargo, su dinámica de crecimiento es cada vez más lenta y en un futuro no muy lejano los países emergentes tendrán un mayor tamaño. El riesgo de una estrategia orientada a un mercado en particular es que si éste enfrenta problemas, exactamente como sucede ahora, la sustentabilidad de nuestro negocio se pone en riesgo. A medida que desplazamos nuestros productos a un mayor número de mercados, el riesgo de un impacto severo es menor. Tome el caso de las empresas que decidieron perseguir el mercado Chino hace unos años y que tuvieron éxito: en tiempos de crisis global, tienen un nicho que, aunque no es inmune, aún crece 6%. Y no tenemos que irnos tan lejos y a un país con una cultura tan distinta como la nuestra, en nuestro continente, países como Perú y Bolivia crecen a tasas muy interesantes.

Al respecto, la *Matriz de Ansoff* es una herramienta cualitativa que nos muestra cuatro posibles opciones para generar crecimiento:

- Crecer con productos existentes en mercados existentes.
- Introducir nuevos productos en mercados ya existentes.
- Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes.
- Llegar a nuevos mercados con productos totalmente novedosos.

Cada negocio debe decidir cuál es la estrategia que mejor se adapta a su apetito de riesgo y a su cultura empresarial, tomando en cuenta que mientras más alto es el número (estrategia) que se elija, más lo será el riesgo. Es una herramienta muy simple que nos ayuda a generar ideas de crecimiento, evaluar qué estrategias son alcanzables con los recursos actuales y decidir el rumbo.

Prácticas de gobierno corporativo

En México, la mayoría de las empresas aún funciona bajo un esquema puramente familiar en la que un jerarca, que típicamente es el fundador de la empresa o descendiente de éste, centraliza la toma de decisiones. Incluir prácticas de gobierno corporativo puede traer grandes beneficios en el desempeño de la empresa



Para tener éxito, las empresas deberán ver al exterior y tendrán que hablarse de tú a tú con los clientes, socios y proveedores de distintos países y culturas.

y en la percepción de consumidores, bancos, socios potenciales y agentes gubernamentales. Establecer un órgano profesional de control administrativo que tome decisiones en conjunto, y que incluya a expertos ajenos a la compañía, disminuye el riesgo de centralizar la toma de decisiones, haciendo más eficiente la operación y suma diferentes habilidades gerenciales y técnicas que nos pueden poner en una mejor posición que la competencia.

Además, los banqueros, socios potenciales, clientes y cualquier otro agente externo que interactúe con la empresa verá con mejores ojos a una compañía más institucional.

Medio ambiente

La sustentabilidad en el sentido de establecer prácticas que sean menos dañinas al medio ambiente es un elemento que cada vez está teniendo mayor aceptación en la sociedad y que se traducirá en preferencias en el mercado.

Las empresas reconocidas por tener las mejores prácticas para el cuidado del medio ambiente, tendrán mayor preferencia de los consumidores y esta tendencia se fortalecerá a medida que las presiones ambientales (escasez de agua, contaminación ambiental, etcétera) pongan en mayor riesgo el modelo de vida y de desarrollo actual. No desestime los pequeños cambios ya que el más mínimo esfuerzo, si es bien comunicado a sus clientes, puede tener un impacto positivo en la percepción de su empresa y sus ventas.

Fusiones, adquisiciones y ventas

Otra característica importante en la cultura empresarial mexicana, que difiere de la de países desarrolla-

dos y emergentes, es la disponibilidad de algunas de las empresas a aceptar nuevos socios, vender unidades de negocio no estratégicas o vender la empresa. En contraste, los empresarios en países como EU ven a sus compañías como un activo más que tiene precio y que es sujeto a una transacción dadas las condiciones adecuadas.

Por ejemplo, una escisión (venta de una unidad de negocio) puede ayudar a la firma a deshacerse de unidades que no sean tan rentables para concentrarse en las unidades rentables y que son la parte central del negocio. Los ingresos por estas ventas pueden ser utilizados para reforzar las áreas centrales, ya sea comprando nuevos activos o modernizando y haciendo más eficientes los existentes.

De la misma forma, el ingreso de un socio a través de un *joint venture* o de la venta de una parte del capital, puede incorporar nuevas habilidades tecnológicas o gerenciales o incorporar nuevos mercados y clientes a nuestro negocio. Es sólo cuestión de decidir si se quiere ser dueño al 100% de un negocio de determinado tamaño o si, en su caso, se aceptaría tener 50% de uno menor, pero que tiene mejores herramientas para crecer. Muchas de las compañías más rentables del mundo son muy activas en compras y ventas. Para iniciarse en esto, simplemente es necesario evaluar si el rumbo que ha tomado el negocio es el que queremos y si no hacer uso de estas herramientas para llevarlo en esa dirección.

Conclusión

Nuestro mundo se globaliza a un ritmo vertiginoso y para tener éxito las empresas deberán ver al exterior y tendrán que hablarse de tú a tú con clientes, socios y proveedores de distintos países y culturas.

En este ambiente es indispensable que estas empresas sean percibidas como compañías profesionales e institucionales capaces de competir eficientemente. Por lo tanto, es necesario olvidar prácticas tradicionales y empezar a hacer los cambios que sean necesarios para transformar nuestra organización en un corporativo global y competitivo que tenga mejores herramientas para sortear tiempos difíciles como los actuales.

Las ideas mencionadas aquí deben formar parte de su estrategia corporativa y son sólo un ejemplo de diversas acciones que se pueden tomar para generar mayores ventajas competitivas y diferenciarse.

El autor es Gerente del Grupo de Estrategia de Transaction Services PricewaterhouseCoopers México.