

## **SINTESIS**

# **AUMENTANDO LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

*Hay empresas que necesitan revertir su declinación y fracaso mediante un esfuerzo que las haga recuperar y volver a ser exitosas. Hay otras empresas que deben adaptarse a cambios del entorno de los años 80 que ahora se dan cuenta es permanente. Hay otras que deben prepararse para un contexto diferente en los años 90 (mayor competencia, apertura de la economía, desregulación de mercados, etc.).*

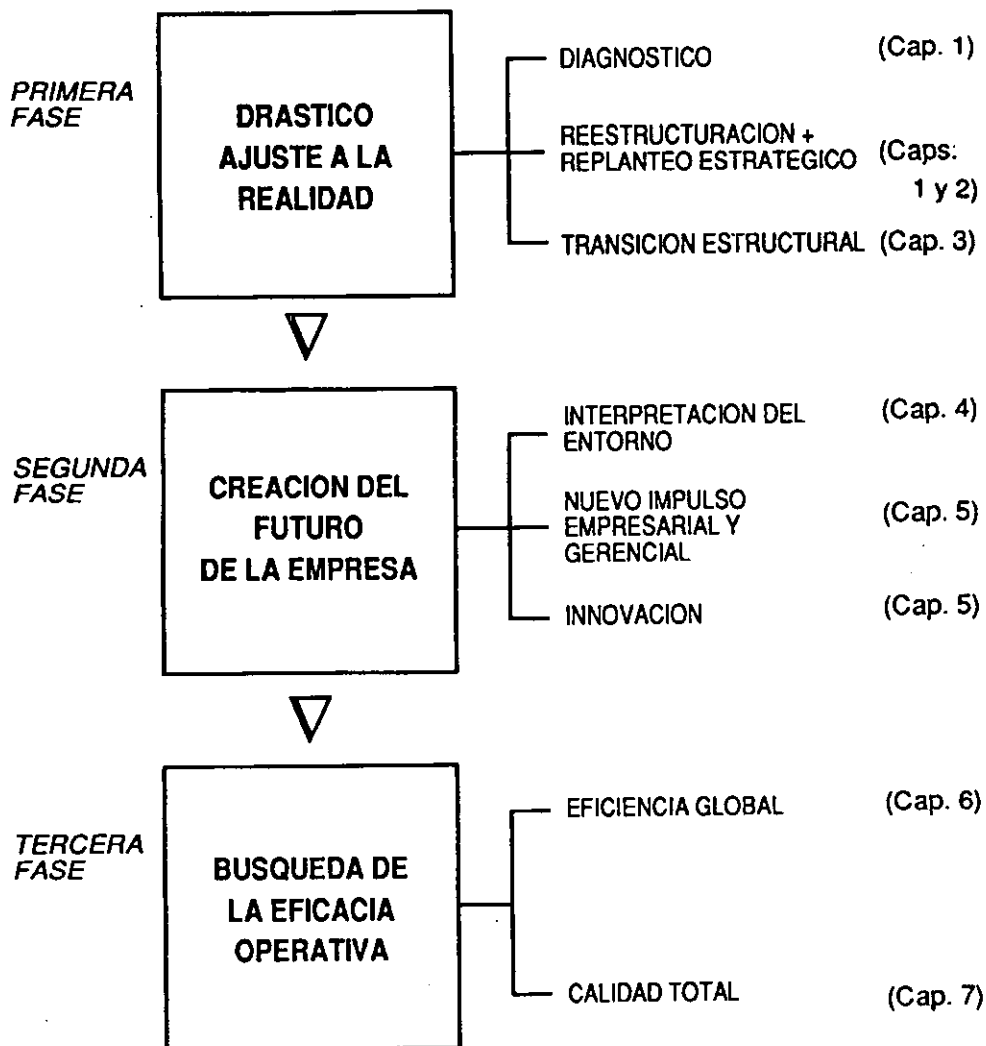
*El proceso viene realizándose silenciosamente desde hace unos años: compañías que se cierran, fusionan, cambian de orientación o se reducen. Cada empresa lo realiza de la mejor manera posible y es usual que se cometan errores (este tipo de transformación no se realiza todos los días). Reestructurar no es eliminar personal y tomar medidas de austeridad. Es mucho más. En otros países se han producido fenómenos parecidos, a veces por otras razones (competencia internacional, evolución del precio de la energía, avance tecnológico, etc.) La experiencia acumulada en tantas empresas y la aplicación que ha realizado el autor a numerosos casos, permite sugerir una metodología para encarar este tema.*

*Este libro propone un proceso en tres fases:*

- \* Un drástico ajuste a la realidad.*
- \* La creación del futuro de la empresa.*
- \* La búsqueda de la eficacia operativa.*

*Este proceso se sintetiza en la figura adjunta.*

# AUMENTANDO LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



## PRIMERA FASE. DRASTICO AJUSTE

- \* En los años '80, cada vez con más asiduidad y en distintos idiomas, se han usado las palabras **"restructuring"** (reestructuración, cambio de estructura), **"downsizing"** (cuya traducción literal sería reducción de tamaño, aunque las medidas son más amplias —por lo que también se habla de **"resizing"** o **"right-sizing"**), **"turnaround"** ("dar vuelta la empresa", con un cambio sustancial de estrategia), **"reconversión empresarial"** (variar la forma en que la empresa convierte —transforma— los recursos en bienes y servicios), **"retrenchment"** o **"cutbacks"** (reducción de gastos).

Todas estas palabras o rótulos se usan para describir el esfuerzo que debe hacerse en una empresa cuando es necesario enfrentar cambios importantes en el contexto (país con menores protecciones aduaneras, modificación de precios internacionales, novedades tecnológicas, cambios de gustos del consumidor, desregulación del sector donde se encuentra la empresa, etc.) o internos (pérdida de rentabilidad, menor eficiencia, necesidad de lograr mayor flexibilidad, cambio de propietarios, etc.).

- \* La palabra estructura es usada por los economistas para referirse a aspectos macroeconómicos profundos y a las características relativamente estables (o difíciles de cambiar a corto plazo) de los mercados.

Diversos mercados han cambiado su estructura en la última década.

Bower, observando ese proceso de reestructuración, define tres etapas:

- a. Preparación, donde las empresas recuperan su capacidad de generar utilidades.
- b. Concentración, en donde la oferta se adecua a la demanda y el número de empresas disminuye.
- c. Racionalización, en donde empresas individuales formadas por grupos de empresas anteriormente independientes optimizan sus operaciones.

La fase "drástico ajuste" de este libro coincide con la primera etapa de Bower.

- \* Las etapas propuestas en esta fase de ajuste a la realidad son tres:

### 1. *Diagnóstico.*

Implica realizar un análisis externo e interno, para conocer cuál es la magnitud de las medidas que son necesarias, cuánto tiempo hay disponible y cuáles son los recursos necesarios para realizar la reestructuración.

## **2. Reestructuración + replanteo estratégico.**

a. Se concibe a la estructura de la empresa como aquellos aspectos físicos, administrativos, humanos, financieros y legales cuyo cambio demanda tiempo. Contexto, estrategia y estructura están interrelacionados. Puede demostrarse que:

- la estructura condiciona la estrategia a seguir;
- ciertas estrategias y estructuras, frecuentemente, van de la mano y, a menudo se encuentran en ciertos tipos de entorno;
- existe relación entre estructura y eficiencia.

Una reestructuración consiste en un cambio importante de alguna o todas las variables estructurales.

b. Todo cambio estructural va acompañado de un cambio estratégico, que consiste en la redefinición del negocio (que lleva a volver a definir los objetivos de mediano plazo), la revisión creativa de la estrategia y cambios en los productos (o servicios) en todos sus aspectos.

Repensar la estrategia implica reconsiderar alternativas:

- a nivel de corporación o conjunto de negocios.

Ver opciones de estrategias generales, pensar en la asignación de recursos a cada unidad de negocio (y el efecto sinérgico entre ellas) y considerar el "timing" más conveniente;

- a nivel de negocio.

Habrà que especificar nivel de inversión, mercado a competir, armas competitivas a utilizar y diferenciación de segmentos.

## **3. Transición estructural.**

Abarca el planeamiento, la implementación y monitoreo de los cambios estructurales y estratégicos. Involucra el enfrentamiento de problemas esencialmente humanos, que se agudizan en extremo ante la magnitud del ajuste a realizar.

Hay que responder a las siguientes preguntas:

- ¿está la empresa preparada para el cambio?
- ¿cuáles son los objetivos del proceso de ajuste?
- ¿cuál es la organización más conveniente para conducir este proceso?
- ¿la orientación será participativa o autoritaria?
- si es necesario, ¿cómo efectuar las reducciones del personal?

## SEGUNDA FASE. CREACION DEL FUTURO

Realizados los cambios deberá evitarse que la empresa se deteriore paulatinamente y, con los años, haya que hacer un nuevo y drástico ajuste.

Para asegurar el éxito hay que crear y modelar el futuro.

Esto puede lograrse si se enfocan, al menos, tres temas:

- *La adecuada interpretación de entorno*, que en los años '90 será apasionadamente cambiante y difícil de predecir.

Se propone una metodología que consiste en:

- a. prospectar, explorar o rastrear el macro y microentorno nacional e internacional para determinar cuáles son las variables relevantes y las críticas para la empresa;
- b. analizar, reflexionar sobre el pasado, leer estudios específicos e investigar las relaciones entre variables;
- c. predecir el comportamiento futuro de las variables críticas del entorno y evaluar el efecto de los cambios de contexto en la empresa.

- *La necesidad de inyectar a la empresa un nuevo impulso empresarial y gerencial.*

¿Cómo deberán ser los empresarios y gerentes para tener éxito en una década así? ¿Qué estilo de liderazgo deberán tener? ¿Cómo deberán redistribuir su tiempo?

El tema es polémico. Si bien no ha sido tratado en detalle, puede afirmarse que:

- a. Hay una revalorización de la función empresarial, que es la que creará el nuevo futuro de la empresa. Esa función es realizada por el empresario ("entrepreneur") y el gerente-empresario interno ("intrapreneur");
- b. la construcción de ese futuro y la administración de esa empresa distinta requerirán gerentes diferentes. Gerentes muy capacitados (fáciles de reentrenar y reorientar ante cambios del contexto), con actitud empresarial, innovadores, eficientes, con manejo de diplomacia y política, preparados para enfrentar una nueva sociedad.

- *Un clima fuertemente innovador para competir*

Empresarios y gerentes deberán ser capaces de anticipar lo nuevo y convertir su visión en tecnología, productos, procesos y organizaciones diferentes. Innovar en el sentido más amplio, involucrando temas tecnológicos, administrativos y tecnológico-administrativos.

La innovación es una tarea gerencial que puede ser organizada y sistematizada.

Puede afirmarse que:

- a. el medio más apto para la innovación se encuentra en las medianas empresas;
- b. la estructura de mercado más favorable para un buen ritmo de innovación es una sutil mezcla de competencia y monopolio, con más énfasis en la primera que en el segundo (a medida que la concentración aumenta, la innovación disminuye);
- c. la difusión de las innovaciones ha sido más lenta de lo necesario. Esto plantea la necesidad de comprender mejor el proceso de innovación y la conducción del proceso de cambio.

### TERCERA FASE. EFICACIA OPERATIVA

Una empresa es eficaz cuando alcanza los objetivos que se ha propuesto. Habiendo saneado la empresa (primera fase) y habiendo creado un mecanismo que la adapte a los nuevos tiempos e innove para modelar un futuro mejor (segunda fase), deberá asegurarse que internamente se trabaja cada vez mejor. La fuerte competencia obliga a ello. Para dar una adecuada respuesta hay (al menos) dos aspectos importantes:

- *El esfuerzo por una eficiencia global cada vez mayor, es decir un enfoque integral del tema eficiencia.*

Es necesario que continuamente la empresa se pregunte:

- a. ¿Dónde conviene concentrar los esfuerzos?
- b. ¿Cuáles son las ideas concretas para aumentar la eficiencia en los aspectos determinados como significativos?
- c. ¿Cómo pueden transformarse esas ideas en hechos concretos?

El libro propone un enfoque simple, probado y actualizado.

- *La preocupación por la calidad, en sentido más amplio.*

El concepto moderno predominante de calidad es la satisfacción de las expectativas del consumidor en todos los aspectos de producto y servicio. Los programas de Calidad Total son un proceso de continua mejora que resulta en una mejor satisfacción del cliente. Este concepto enlaza (y hace

casi imposible separar) los temas de: objetivos, estrategia y comercialización; eficiencia y calidad; conducción de recursos humanos.

## LA SECUENCIA DE LAS TRES FASES

El proceso que se ha sugerido ha esquematizado el tema en tres fases bien definidas y que, se encaran secuencialmente. Esta forma de presentación facilita su descripción. Sin embargo debe aclararse, una vez más, que en la práctica el proceso tiene cierta simultaneidad y retroalimentación. Hay casos muy claros de empresas que hacen un primer ajuste, luego encaran temas propios de la segunda y tercera fase (nuevo impulso empresarial/gerencial, innovación, eficiencia y calidad), y más tarde vuelven a hacer un posterior ajuste.

Realizados todos los ajustes drásticos necesarios, también hay una interrelación continua entre la tercera y la segunda fase.

Existe también otra manera de usar el diagrama.

El "médico" de la empresa (propietario, gerente, consultor, etc.), luego de realizar su "diagnóstico" puede recurrir a dos tipos de "recetas" diferentes:

- para enfermos graves (como estaba Chrysler en 1979), una receta que recomiende un tratamiento de urgencia (¿cirugía? ¿terapia intensiva?). Es el descrito en los tres primeros capítulos del libro e involucra un drástico ajuste estructural;
- para enfermos no graves, una receta que recomiende un tratamiento continuo para mejorar la competitividad de la empresa en el largo plazo. Es el descrito en la segunda y tercera parte del libro e involucra un cambio estructural lento y sostenido.

En la práctica hay muchos casos intermedios y, por ende la "receta" adecuada puede ser una mezcla de las mencionadas.