

## LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO GLOBALIZADO

*CPC. Aurelio Huaccha Estrada  
Director Ejecutivo de Corporation del Análisis  
Financiero y no Financiero en la Empresa*

### Resumen

*El presente trabajo muestra que las organizaciones contemporáneas actuales deben configurar una nueva filosofía empresarial que se denomina la organización de aprendizaje y que tiene implicancias en el diseño, modificando estructuras organizativas para lograr adaptarse a los cambios que impone el contexto para alcanzar estados de competitividad comparativos.*

*Esta nueva filosofía de concepción del trabajo se caracteriza por la flexibilidad laboral, tomando como base el conocimiento plasmado en el capital intelectual ya sea desde un kimín hasta un kimax según el tipo de la organización activa.*

*La gestión del conocimiento dentro del marco dinámico de la organización buscará consolidar los objetivos estableciendo ventajas competitivas a largo plazo y garantizar la capacidad adaptativa a los sucesivos cambios lo que se vuelve indispensable plantear un Proceso gerencial orientado al recurso más significativo de la era postmoderna. Esta es la nueva visión de la gestión empresarial en el contexto globalizado que se expone en el presente artículo.*

**Palabras clave:** Creación de valor, cadena de valor, costo meta, costo de oportunidad, árbol de relevancias, vigilancia tecnológica, just in time, reestructuración, comunidad práctica, oceano rojo, oceano azul, desarrollo sostenible.

### I. INTRODUCCIÓN

El nuevo paradigma vigente en las organizaciones que promueven la modificación de la pirámide le asigna al conocimiento un doble papel, hacia afuera porque le brinda al cliente informaciones y soluciones *just in time* y hacia adentro porque se capitaliza la información del exterior para distribuirla en los distintos centros de decisión que se promueven en estas estructuras más descentralizadas.

Stoner, Freeman y Gilbert sostienen que, como las culturas y las naciones están evolucionando, la nueva tecnología de las comunicaciones permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. Desarrollan un enfoque dinámico, en directa alusión al acento que deben poner los gerentes al interactuar con los otros y a la necesidad de adaptarse velozmente a los cambios y resaltan la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones.

En la 'era de la información', las organizaciones deben desarrollar la gestión del cambio como núcleo central de la estrategia empresarial. El cambio es algo más que la simple diferencia con respecto al pasado porque incluye una mayor adaptabilidad al futuro. Las organizaciones son sistemas dinámicos y abiertos que disponen de vías activas para la participación; los agentes del cambio deben ser los colaboradores que busquen mejores ideas, ejerzan influencias, utilicen bucles de retroinformación y colaboren con aliados y socios que también quieran aprender. La tarea de los directivos es crear, construir, medir y producir activos intangibles que les ayuden a gestionar el cambio como los conocimientos y las relaciones.

Se valora el capital social y aumenta el peso relativo del capital humano porque sólo existe como potencial hasta que es activado, motivado por la empresa; las empresas dispuestas al cambio cultivan la imaginación para innovar; la profesionalidad para llevar a cabo sus objetivos y la predisposición a colaborar.

Las organizaciones contemporáneas deben configurar una nueva filosofía empresarial que se denominen organizaciones de aprendizaje y que tiene importantes implicancias en el diseño ya que deben modificar sus estructuras organizativas para lograr adaptarse a los cambios que impone el contexto para alcanzar estados de competitividad comparativos.

El nuevo paradigma supone desarrollar culturas organizacionales alineadas a su cometido, en donde todos coinciden en una visión compartida y reconocen las relaciones recíprocas entre funciones, actividades, procesos e interacciones ambientales externas. Se vuelve indispensable el espíritu colaborativo y el forjamiento de valores como la solidaridad, la confianza y la libertad; así como se promueve el compartir conocimientos y valorizar resultados a futuro.

Las organizaciones enfrentan el reto de adoptar culturales organizacionales flexibles, que sean sensibles a enfrentar diferencias que encuentran los individuos dentro de la organización o sociedades. Para ello hay que generar permanentes feedback retroalimentación de nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), concertado con la amplia disponibilidad de la información para que se produzca el aprendizaje. Esto significa que todos los trabajadores accedan a ella en forma oportuna, precisa y que compartan el conocimiento en un marco de libertad, sin temor a críticas o castigos, con procesos innovadores de coaching, sobre técnicas contemporáneas de charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas.

Esta filosofía nueva de concepción del trabajo caracterizada por la flexibilidad laboral se define como la capacidad para ajustar en una empresa la calidad del capital humano a los cambios en la demanda y oferta del mercado, así como la de detectar las fuentes de rigidez y superarlas con la finalidad de aumentar la productividad y disminuir los costos, controlando su posición en el mercado, es decir estructuras más abiertas al cambio y más fáciles de modificar para hacer más, con menos; con veloces sistemas de comunicación que permitan que los grupos de trabajo se conviertan en equipos de alto desempeño que respondan al camaleónico mercado.

Es así como los procesos de toma de decisiones deben agilizarse, para poder competir en mercados con carácter más temporal que permanente, evaluándolos permanentemente a través de, por ejemplo, con *six sigma* o balances *score card* y seguimiento bajo estándares como ISO,

La utilización de la tecnología para realizar las tareas impacta en las personas, por ello debemos resaltar que los colaboradores poseen diferencias personales de manera que pueden percibir la fragmentación del sistema estructural generando modelos implícitos de la estructura organizacional.

La concentración sin centralización del poder como modelo, permite converger, a través del desmantelamiento de capas, en menos manos directivas, el control de la obtención de resultados. El recurso tecnológico permite estandarizar los procedimientos operativos, ver qué sucede en cada celda, cuantificar recortes y observar la evolución de programas.

Otra manera de concentrar sin centralizar es a través de la generación de equipos de trabajo en los cuales se articulan las personas a los objetivos. Se presenta un perfil de la organización más democrático y libre en el ejercicio de las tareas, sustentado en el proceso de delegación de autoridad en personas más capacitadas para tomar decisiones independientes, es decir, diseños organizacionales más flexibles, a través de la eliminación de los límites horizontales y verticales y la proliferación del trabajo en equipo con marcado estilo de liderazgo que propicien un adecuado grado de delegar o facilitar como delegación de poder a los colaboradores para generar autonomía, libertad y confianza y faciliten la creación y el sostenimiento general de una visión compartida acerca del futuro y actúen como gestores o colaboradores que estimulan el proceso de cooperación, necesario para que se produzca la situación de aprendizaje.

En la gestión del conocimiento, dentro del marco de una dinámica organizacional que busca consolidar sus objetivos, se deben establecer ventajas competitivas a largo plazo y garantizar la capacidad de adaptación a los sucesivos cambios, se vuelve indispensable plantear un proceso gerencial orientado al recurso más significativo de la era posmoderna.

En tal sentido, la gestión del conocimiento busca formular una estrategia de alcance organizacional que estimule la adquisición, organización, distribución e integración cooperativa del conocimiento. Para generar sus bases de valor para la organización, debemos apostar por un proceso sistemático que detecte, seleccione, organice, filtre, presente y use la información por parte de los participantes de la organización con el objeto de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento basados en el capital intelectual disponible, ejecutando si es requerido, procesos de reingeniería del acervo del conocimiento disponible empresarial y por otro lado el learning organization, que se refiere a la capacidad de saneamiento que tiene la empresa para enseñar a aprender a aprender.

No sólo es importante poseer conocimientos; estos se volverán rápidamente obsoletos en la era de la información, es decir desarrollar en los individuos la capacidad de buscar nuevos conocimientos, para construir el futuro, no solo cambiar el pasado. Los desafíos en la era de la información se basan hoy en temas el conocimiento, digitalización, virtualización, molecularización, integración de redes, desintermediación, convergencias, innovación, el efecto producción-consumo, inmediatez, globalización y el inconformismo por complejidad, caos o incertidumbre.

Y finalmente debemos amalgamar las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) como un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos, como elementos tecnológicos que constituyan nuevos canales de comunicación, facilitando con su uso el proceso de enseñanza-aprendizaje, con nuevos medios como hipertextos, multimedia, internet, realidad virtual o televisión por satélite, entre otros y permiten en definitiva el procesamiento, tratamiento y comunicación de la información.

Las organizaciones deben revisar su teoría de empresa, aquella sobre la cual formulan sus supuestos acerca del entorno, del compromiso y de las competencias nucleares que las diferenciarán del resto, sentando las bases competitivas. La búsqueda de adaptabilidad a la incertidumbre por falta de información dirigida induce al cambio de con-

ceptos y de contenidos en el mundo de los negocios. Las empresas deben generar nuevos métodos y prácticas gerenciales para administrar estos contenidos intangibles.

Todo ello con responsabilidad social y compromiso ecológico como factores de retribución al planeta. Las empresas que no se adapten a los cambios, sucumbirán como los fabulosos dinosaurios.

## II. CAMBIO Y LIDERAZGO

John Kotter es considerado como uno de los autores más importantes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

### El modelo de las fases del cambio.

Estos esfuerzos de cambio, conocidos bajo diferentes enfoques y nombres como calidad total, reingeniería, redimensionamiento, reestructuración, cambio cultural o transformación, por mencionar sólo algunos, han tenido como base común una serie de fases por las que debe transitar el proceso de cambio, lo que requiere de un tiempo considerable para su implementación, además de una administración integral y eficiente, ya que de saltarse algunos pasos sólo nos daría la ilusión de velocidad en los cambios pero sin llegar a producir resultados satisfactorios.

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

1. Establecer un sentido de urgencia.
2. Formar una coalición para liderar el esfuerzo del cambio.
3. Desarrollar una visión para ayudar a dirigir el cambio.
4. Comunicar la visión y las estrategias corporativas.

5. Facultar a los demás para actuar sobre la visión de la organización.
6. Asegurar los resultados a corto plazo.
7. Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios.
8. Institucionalizar los nuevos métodos, asegurando el desarrollo del liderazgo.

#### **Definición de liderazgo.**

De acuerdo con Kotter, muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo que considera un gran error. El líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.

El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. El liderazgo y la administración son dos sistemas de acción complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial y de negocios cada vez más complejo, competitivo y fluctuante, por lo que el verdadero reto para la organización consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección.

#### **El líder nace o se hace?**

Kotler considera que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales, pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida, El verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

Esta idea es desarrollada por Kotter cuando afirma "...no se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como

aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error".

#### **Tipos de liderazgo.**

Más que identificar estilos concretos de liderazgo, Kotter apuesta por un líder más participativo, que comparta su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización, todo ello dentro de un esquema orientado hacia el logro de los objetivos propuestos, y que sea capaz de transmitir una gran seguridad en los siguientes aspectos:

- En sí mismo y en sus propias convicciones.
- En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente.
- En los objetivos que establece.
- En su capacidad para tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellas.

#### **El liderazgo en las organizaciones.**

Si planteamos como válida la comparación entre las ideas de John Kotter con las aportadas por Peter Senge en "La Quinta Disciplina", encontramos que Senge se refiere a las organizaciones que quieren aprender para adaptarse a un entorno altamente cambiante, lo que requiere líderes con "visión sistémica", con "modelos mentales abiertos" y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear la acción a propósitos comunes; por su parte, Kotter afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

De acuerdo con este planteamiento, Kotter considera que una organización tradicional de tipo burocrático no posee líderes, ya que tiene innumerables niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que hacen muy difícil el desarrollo del potencial de liderazgo particular, situación que contrasta con las nuevas realidades impuestas por el proceso globalizador y las transformaciones de los mercados, las cuales requieren un mayor número de personas desarrollando fun-

ciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencias, sino que deben ejercer dotes de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad.

John Kotter nos plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.

### III. EL TALENTO HUMANO

El reto está en convertir las desventajas y perjuicios que se le atribuyen al sistema productivo y a la globalización: inequidad, pobreza, desempleo, disminución de la calidad de vida, en oportunidades de gestión para generar cambio en las nuevas organizaciones, que contribuyan al desarrollo local y regional, con un sentido ético de competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social.

Un punto clave en este sentido es lograr el empoderamiento de cada uno de los procesos organizacionales, y fomentando un mayor sentido de pertenencia, pues hacen que la gestión de las diferentes áreas de la organización algo más propio, y que los miembros de la misma se reconozcan como parte activa e importante para su desarrollo, y no solo como un recurso más para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Si esto es posible, el fomento de la creatividad desde cada uno de los roles corporativos se convierte en una herramienta muy útil, pues esta va a traducirse en innovación productiva, permitiendo desarrollar estrategias para mejorar los procesos, posibilitar una mayor disposición al cambio (tecnológico y estructural), y permitir la autoafirmación de las personas en la medida en que se sientan motivadas y respaldadas por la organización, al hacer parte de procesos de educación, capacitación y desarrollo organizacional.

Actualmente se plantea que las empresas destaquen de la competencia porque identifican y satisfacen demandas específicas de los consumidores, vinculadas al uso de los productos; eso es generar valor agregado y apuntarle a la competitividad. Ahora, su estrategia radica en apuntar hacia las necesidades de alto orden, es decir, aquellas demandas de los clientes que no están vinculadas con mejoras en los atributos o en la funcionalidad del producto –o servicio–, sino con todo aquello que lo rodea.

Esto en la Gestión del Talento Humano se traduciría satisfacer expectativas emocionales, reducir tiempos de servicio, complejidad de los procesos, mayor eficiencia en el servicio, modernización de procesos, mayor adaptación a requerimientos del cliente (interno y externo), mejorar los canales de información, soporte de decisiones y análisis.

En la medida en que los procesos de Gestión Humana sean asimilados y puestos en práctica por los clientes internos de la organización (empleados), podrá proyectarse un clima organizacional sano y una cultura consolidada que si los procesos de innovación y gestión de cambio no son claramente socializados y entendidos por los miembros de la organización, se corre el riesgo de que los empleados pueden trasladar sus dudas e inconformidades con los clientes, lo que lleva a generar un clima de desconfianza frente a la organización.

Si bien es necesario el establecimiento de una estructura clara de todos los procesos organizacionales debe darse espacio también para la flexibilidad y una constante disposición al cambio, la rigurosidad y la rigidez de los métodos efectivos en los procesos organizacionales pueden ser una señal de alerta para cuestionar la supuesta efectividad de los mismos en términos de competitividad y generación de valor agregado, tanto de la organización a los productos y/o servicios, como del mismo proceso individual que cada empleado puede aportar a su puesto de trabajo.

Vale la pena tomar algunas técnicas que propongo para el cambio organizacional:

La primera consiste en “Despertar la incomodidad y la insatisfacción”, provocando emociones

negativas o desagradables e incomodando a las personas, el lograrlo es señal de que el proyecto o la propuesta es poco familiar o riesgosa, lo que puede ayudar a las personas a liberarse de rutinas arraigadas, aunque sus primeras reacciones sean de ansiedad, desconcierto o desaprobación (normales en todo proceso de cambio).

La segunda implica “Quebrar el marco cognitivo”, lo que posibilita cambiar los esquemas mentales rígidos de las personas, a partir de la concepción de temporalidad (y no de permanencia) de los procesos, ignorando a los expertos y las experiencias validadas, para dar paso a la creatividad y posibilitar no cegarse ante las creencias ya existentes.

Y por último, “Identificar y rechazar las creencias más apreciadas y preconcebidas sobre lo que puede tener sentido”, ya que el dejarlas de lado puede dar paso a identificar hasta donde estas prácticas rutinarias de la organización se han vuelto sacrosantas, posibilitando utilizar la imaginación de lo ridículo o absurdo, y a cuestionar y eliminar las “vacas sagradas”.

### **Rompiendo las viejas reglas**

La mayoría de las normas son demasiado estrictas para los tiempos de hoy, ya que las empresas cada vez más tienen nuevas necesidades sociales que estas normas no les permiten cumplir. Deberíamos cambiar las normas y adaptarlas al nuevo perfil de empresa que se está creando actualmente.

Deberíamos sugerir a los emprendedores es que dejen de ser tan conservadores en su forma de pensar. Hay mucha gente brillante que quiere realizar una contribución pero están un poco abrumados y no saben por dónde empezar. Cantidad de emprendedores no reconocen lo buenos que son y como de buenos son sus productos en áreas en las que ni siquiera se han planteado nunca aplicarlos.

Muchos negocios existentes podrían evolucionar y convertirse en fantásticas empresas sociales realizando un pequeño cambio: Coger lo que es mejor del rigor corporativo y combinarlo con los mejores valores de la comunidad y la ciudadanía, para crear lo que se conoce como una empresa. Debemos entender el pleno potencial de una empresa. El problema con la forma de pensar de mu-

chos negocios es que la gente cree que sus leyes fueron dictadas por alguien muy importante y que cualquier cambio que se sugiera será mal visto.

De todos modos, una empresa no debe dejar de intentar sacar el máximo de beneficios. Lo ideal sería hallar el equilibrio.

### **Frases y prejuicios contra la innovación:**

No es pertinente en estos momentos.

No es el momento de crear más inquietudes.

No funcionará.

Gran idea pero no para nosotros.

No hay recursos.

No vale la pena.

Hasta ahora ya nos ha ido suficientemente bien.

La gente no necesita cambios en estos momentos.

No se puede enseñar a un perro viejo nuevos trucos.

Demasiado avanzado para nuestro tiempo

Supongo que es broma.

Haga un informe y reúna una comisión para estudiarlo.

Pero hemos de mantener los compromisos

De hecho, eso ya lo estamos haciendo.

Qué me vas a contar, pero...

Más vale malo conocido...

A ti te parece fácil, pero...

Aquí siempre se ha hecho así y...

a) ha ido bien.

b) nunca ha pasado nada.

c) no vamos a cambiar ahora.

Corres demasiado... ?

Voy a pensármelo un poco más, pero...

Está muy bien, pero no lo acabo de ver claro?

No podemos hacerlo todo a la vez?

Vamos a darle una vuelta.

Pero los innovadores no podríamos quedarnos con la simple lectura de esas joyitas, porque lo que correspondería es aprender a “vender” nuestras ideas.

Planteamos un sencillo enfoque, basado en cuatro pasos, a aplicar en todo proceso de venta de ideas.

En primer lugar, los persuasores deben perfeccionar sus ideas e investigar qué redes locales pueden llevarle hasta los responsables de la toma de decisiones.

La segunda etapa del proceso de conquista consiste en superar las cinco barreras, esto es, los cinco obstáculos más habituales que pueden hacer fracasar las ideas antes de ponerlas en marcha. Estas cinco barreras son las creencias inflexibles, los conflictos de intereses, las relaciones negativas, la falta de credibilidad y adaptarse a la realidad actual.

### **Inicie los cambios con las personas no con la institución**

Los procesos de cambio no pueden ser impuestos desde arriba sino que deben ser la manifestación de necesidades reales de los supuestos destinatarios del cambio. Segundo, vender la idea del cambio no es un proceso automático que asegure que la idea será “comprada”.

### **Cambiar o no cambiar, empresa o administración**

He copiado de alguno de vosotros la frase: El riesgo hay que asumirlo y gestionarlo, no evitarlo.

¿Es esto posible en una empresa pública?

¿Conocen algún ejemplo que me pueda servir de referencia?

Disculpas, porque quizá voy en plan destructor. Pero la primera reflexión es hasta qué punto tiene sentido comenzar proyectos en los que no diseñemos la participación de sus protagonistas desde el origen. Es decir, antes de nada, antes de que empecemos con nuestras maravillosas propuestas, ¿dónde está la gente que va a ser la protagonista del proyecto? Porque me temo que si necesitamos “venta” es porque no quieren “comprar”, ¿no? Las estanterías están llenas de preciosos proyectos con un problema común: quizá la gente no quería cambiar.

Pero, claro, puede ser que la gente necesite cambiar y no se hayan dado cuenta de eso. Bien,

no es tan raro, Pero no lo vamos a solucionar con nuestro estupendo plato preciosamente decorado. O conseguimos que la gente entre a la cocina y sientan que participan en la elaboración del plato o lo vamos a llevar crudo. Querer cambiar es el mejor predictor de éxito en el proyecto. Y no querer cambiar es el mayor predictor de fracaso. Si no podemos influir sobre el deseo de cambio de las personas, entonces no te hagas mala sangre. No merece la pena.

Para mí, empresas y administración pública no muestran demasiadas diferencias en cuanto a su percepción respecto al cambio. No son organizaciones, son personas. Es mi argumento. Cada vez soy más incapaz de ver departamentos, estructuras, entidades. Veo personas. Personas por todos los lados. Gente que a veces tiene interés y a veces no. Pero mucha, mucha gente tiene interés. Otra cosa es que les dejen canalizar su interés hacia algo provechoso.

Quizá debamos derribar y luego construir: hay mucha hipocresía por todas partes. La gran mayoría de la gente pasa de rollos en el trabajo. Entre todos hemos convencido a esas personas para que no den de sí lo que podrían en el trabajo. Pero pueden estar en la empresa privada o en la administración pública. No veo diferencias desde las personas.

Así que el sistema neutraliza la capacidad de influir de la persona. La deja reducida a mínimos. Entonces las personas dejan de pensar, el sistema lo hace por ellas, aunque sea un sinsentido lo que proponga.

Yo tengo poca experiencia con la administración pública, pero si miro actitudes de personas en el Servicio de Innovación, diría que son realmente positivas. Hay personas que quieren hacer cosas, que buscan alternativas y que se mueven en terrenos a veces inexplorados. Tengo la sensación todo el tiempo de que siempre hay capacidad de propuesta. Tengo la sensación de que hay vacíos que pueden cubrirse si se proponen proyectos adecuados. Pero no hay soluciones genéricas. No hay nada que no te diga el sentido común. Quiero pensar que hay una selección natural de clientes cuando haces consultoría, que acabas trabajando con la gente con la que te entiendes. Sin perder el sentido crítico.

No sé. A veces pienso que no digo nada, que es un discurso monocorde, constante, aburrido, machacón. Una especie de espiral que se mueve en un único plano y que no termina nunca. Esa sensación de estar en el mismo sitio desde hace mucho, mucho tiempo.

No estará demás cambiar de discurso porque de tanto decir lo mismo al final no decimos nada.

#### IV. IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN

Hablar de adaptación al mercado y de cambio organizacional es algo habitual y constante en el sector empresarial actualmente. Hoy en día, no hay organización, pyme, multinacional, familiar, de cualquier formato y origen que no haya observado la necesidad de un cambio en su dinámica de gestión.

La necesidad de una cultura flexible, es decir, la capacidad de adaptación al cambio deben estar entre los valores más importantes que presiden cualquier empresa. Ello implica una serie de atributos innatos a esta circunstancia: la asunción de riesgos, la proactividad, la creatividad y la innovación.

Paso previo para ser conscientes de la capacidad de gestión de cambio debemos analizar, en el seno de la empresa, las condiciones que pueden favorecer la modificación de la cultura vigente. Para ello, observaremos las condiciones que posibilitan el cambio cultural o que facilitarán el mismo. Un análisis cultural será de suma utilidad. Para desarrollar esta dinámica aplicada de la gestión del cambio, se puede hablar de dos claves:

- La estrategia de la empresa y su modelo de negocio, como concreción de su propia razón de existir en el mercado y su entorno.
- El tejido de la organización, es decir, su entramado interno y externo, y los miembros de la dirección motivados e implicados, como actores y gestores del cambio.

Así se puede establecer un diagnóstico estratégico para identificar las características de la cultura actual y determinar los valores que definirán la cultura deseada. Por ello, es conveniente efectuar una reorganización de la estructura empresarial que permitirá determinar que la dirección está decidida a llevar a cabo el cambio.

tuar una reorganización de la estructura empresarial que permitirá determinar que la dirección está decidida a llevar a cabo el cambio.

Romper la subcultura existente y otorgar capacitaciones a quienes se implican con los nuevos valores; obviamente, esta nueva configuración se extiende a otros procedimientos, como la selección de personal o los sistemas de evaluación y recompensas, que favorezcan a los empleados implicados en los nuevos valores establecidos.

Pese a todo, debemos ser conscientes de que no se modificará la cultura rápidamente, será un proceso lento y costoso. Pero una vez encaminada su consecución, se empiezan a observar resultados: desde cambios de recursos tales como infraestructuras, instalaciones, maquinaria o tecnología; hasta variaciones en los recursos humanos, involucrando a empleados y accionistas.

Los cambios también abarcarán los procesos de estrategias, de comercialización, de fabricación, de innovación, centralización o descentralización, diversificación, concentración, internacionalización, deslocalización... Y todos los procesos implicados con las nuevas demandas sociales hasta alcanzar la competitividad óptima.

#### Gestión del cambio

Ante cambios importantes, surge lo que llamamos una "crisis de identidad", que se traduce en que la anterior cultura organizativa no es aplicable a la nueva situación, que se halla en proceso y que no se ha consolidado como nuevo formato estable de la organización.

Sintetizamos que un cambio es un proceso planificado o no, y progresivo, mediante el cual las personas y los grupos sociales pueden acceder a una adaptación activa a la realidad.

Las metas de la gestión de cambio son la potenciación de los siguientes factores:

- Compromiso con la visión, misión y estrategia sobre las cuales se han creado los cambios.
- Confianza en que están poniendo en práctica los principios guía.

- Credibilidad de que las ganancias superarán las dificultades.
- Capacidad para que los empleados puedan ser competentes en sus roles cambiantes.

Sin embargo, no debemos ser ajenos a las dificultades que esto requiere, que se resumen en las siguientes:

- **Resistencia al cambio**, que se materializa en la voluntad de mantener la situación existente, que se materializa en desestructuración, aislamiento e inoperatividad.
- **Pérdida de seguridad**, el cambio implica sobre la persona, sensaciones de incertidumbre y temores que pueden condicionar el éxito del cambio.
- **Actitudes variables ante el cambio**, tales como negación, inhibición o aceptación. Ante dichas actitudes, podemos ubicar la figura de líder o agente por el cambio, quien gestiona los procesos cambiantes y la consecución del plan previsto en el cambio. En cualquier caso, la situación ideal es que el cambio sea gestionado por todos los miembros de la empresa, solo así culminará exitosamente el proceso.

Sí hemos logrado una correcta planificación en el proceso de integración y hemos identificado los objetivos reales. Transmitiéndolos a todos los miembros de la organización; tenemos aseguradas muchas posibilidades de éxito.

Como sintetiza muy bien Spencer Johnson en su famoso libro *¿Quién se ha llevado mi queso?*:

- “Mientras más rápido nos desliguemos del queso viejo, más rápido encontraremos el nuevo”.
- “Las viejas creencias no le llevarán al queso nuevo”.
- “Cuando vea que puede encontrar y disfrutar del queso nuevo, cambiará de rumbo”.
- “Notar pequeños cambios a tiempo nos ayudará a adaptarnos a los grandes cambios por venir”.

El proceso continuado de cambio exige transparencia en los procesos y una alta implicación y participación de empleados y accionistas. El cambio es indispensable para la evolución y el desarrollo de cualquier empresa u organización, y que es innato a la gestión empresarial actual, debido a la situación de cambio constante.

### GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA DEL MANAGEMENT

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”.

¿Por qué hablamos de Cuarto Paradigma? Para saber el por qué, quisiera mencionar los cuatro paradigmas que se han manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales.

1. El primer paradigma lo hemos llamado ¡Dios quiera que...!. Este paradigma que invoca el Gran Poder de Dios, estaba basado en el deseo de que ¿ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen?. Lo hemos llamado ¡Dios quiera que...!, debido a que era un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados. Se esperaba que ocurrieran cosas como: ¡Dios quiera que alcancen los recursos!, ¡Dios quiera que no pase nada malo!, ¡Dios quiera no cambien las cosas!, ¡Dios quiera que todo salga bien!, ¡Dios quiera que la empresa sobreviva!.

En sus inicios, la mayoría de las organizaciones cuando todavía son organizaciones pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, funcionan de acuerdo a este modelo aun en la actualidad. El deseo es: “Ojalá que las cosas funcionen de una manera adecuada y ojalá no tengamos que vernos en apuros”. Por supuesto este es un paradigma que uno podría haber manejado muchos años atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, pero hoy en día, una empresa que trate de vivir dentro de este modelo está condenada irremediablemente al fracaso. Este modelo del Gran Poder de Dios fue el que utilizaron los dinosaurios y ya hemos visto las consecuencias.

2. El segundo paradigma, Planificación Presupuestaria, basado en el Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización. Esto establece los primeros elementos de Planificación Financiera. Este paradigma de la Planificación Presupuestaria dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización.

Este enfoque, basado en el orden en el manejo de los recursos, no garantiza que estemos gastándolos en lo que hay que gastarlos. Solamente se ordena el gasto, pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que estos no están determinados de manera global, sino en términos de objetivos individuales de cada organización o departamento. Nuestro problema no está en cómo gastar o invertir los recursos, sino en saber cuál es el “norte verdadero” que debe seguir la organización.

Pensar que basta confiar en el Poder del Dinero y hacer una buena planificación presupuestaria para mantenerse competitivos, es pensar que es suficiente con estar en buenas condiciones físicas para ganar la maratón de Lima.

3. El tercer paradigma comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

Durante la Planificación Estratégica se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización. La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de de-

sarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han venido manejando las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Pero los tiempos cambian y cambian las necesidades, por eso era necesario entrar en un nuevo paradigma: La Gestión Estratégica.

El problema que plantea la planificación estratégica, es que hace suponer a los Gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en los Centros de Poder y no una responsabilidad gerencial. Al final, se termina estableciendo bellísimos planes que nadie cumple, y que solo sirven para adornar las bibliotecas de los ejecutivos de las organizaciones.

Robert Waterman en su libro “*Cómo Mantener la Excelencia*” dice que los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí. Si el Gerente no participa en el desarrollo del Plan se está perdiendo la parte más importante del mismo. Al final, los trabajadores se quejan de que “se hacen muchos planes, pero no se hace el trabajo que hay que hacer”.

Muchos planes y pocos resultados sugieren la presencia de una temblé burocracia intelectual que juega al adivino y establece escenarios que la mayoría de las veces no sirven absolutamente para nada.

4. El cuarto paradigma, Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice “cada gerente o líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aún cuando la organización debe ser manejada como un

equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada gerente.

Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros.

Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene a sustituir al anterior, sino que se agrega a este. Es decir, cuando surge el segundo paradigma, de la Planificación Financiera, al final del proceso la gente se sigue encomendando a Dios. Cuando aparece la Planificación Estratégica, después se sigue haciendo Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. El Cuarto Paradigma de la Gestión Estratégica, involucra un proceso de Planificación Estratégica (modificado en su estructura), que lleva después a la Planificación Presupuestaria y al final seguimos encomendándonos a Dios Todopoderoso.

## V. LA EXCELENCIA EN TIEMPOS DE CRISIS

Los modelos de excelencia existentes a nivel

mundial se basan en una serie de "Conceptos fundamentales" semejantes. Son por ello conceptos universales, cuya aplicación puede ser útil para apoyar a la competitividad de cualquier tipo de organización en cualquier circunstancia. En el momento actual de crisis económica podríamos hacer una interpretación o lectura contextualizada de los 8 conceptos del Modelo de excelencia.

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.

### Orientación hacia los resultados

El éxito continuado de una organización depende del equilibrio en la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que de una u otra forma participan en ella, como son los clientes, proveedores, personas de plantilla, todos los que tienen intereses económicos en la organización y la sociedad en general.

### Orientación al cliente

Conocer y comprender en profundidad a los clientes es clave, pues de la generación de valor percibido por ellos depende su satisfacción y fidelidad a largo plazo, y consecuentemente toda nuestra actividad.

En momentos de crisis deberemos realizar un esfuerzo especial por comprender su situación presente y sus perspectivas de futuro, tratando de anticiparnos a los requisitos futuros de los clientes actuales y potenciales. En este entorno cambiante aparecen nuevas oportunidades que tenemos que identificar y aprovechar.

### Liderazgo y coherencia

El liderazgo resulta clave para superar momentos de dificultad, incertidumbre o crisis. La credibilidad de los líderes de las organizaciones se ve sometida a prueba en estos momentos. Es clave la coherencia entre los principios y valores que fue-

ron guía de actuación en el pasado y las decisiones actuaciones personales que se ejecutan en momentos de crisis. Es necesario desarrollar una Visión movilizadora que arrastre al trabajo de todos en un proyecto compartido.

### **Gestión por procesos y hechos**

No es el momento de destruir los sistemas de gestión basado en los procesos que hemos construido con mucho esfuerzo y mejora continua, pero sí requerirán de una revisión, ya que pueden cambiar transitoriamente las prioridades, los objetivos y consecuentemente la dotación de recursos. La gestión por hechos y datos, contando con información fidedigna y actualizada, resulta crucial en entornos cambiantes y de incertidumbre para poder tomar decisiones acertadas.

### **Desarrollo e implicación de las personas**

Si es cierto que el principal activo de las organizaciones son sus personas, es el momento de posibilitar la máxima aportación de cada individuo al proyecto compartido. Para ello debemos generar los contextos de confianza y compromiso adecuados.

La información y comunicación con las personas debe ser reforzada en estos momentos de inquietud e incertidumbre en que rumores y comentarios imprecisos pueden socavar la ilusión e implicación de las personas. La reducción de la carga de trabajo productivo pueden utilizarse para activar los planes de formación y capacitación que, a menudo, no se han podido desarrollar plenamente en los momentos positivos del ciclo económico en los que primaba la atención y respuesta a las demandas de los clientes.

### **Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora**

La disponibilidad de más tiempo puede hacer que todas las personas de la organización aporten y materialicen ideas que estaban presentes pero no se habían podido canalizar y, por estar plenamente ocupadas en actividades del día a día.

A menudo los momentos de crisis ayudan al cuestionamiento de paradigmas y formas de hacer tradicionales de las empresas, abriendo la ventana a nuevas oportunidades.

Las alianzas establecidas deben revisarse a la luz de las actuales circunstancias para realizar los ajustes necesarios, manteniendo el espíritu de establecer relaciones mutuamente beneficiosas que nos permitirán consolidar unas fructíferas relaciones a largo plazo con nuestros asociados. Superar juntos momentos de crisis crea sólidos vínculos para el largo plazo basadas en la confianza mutua. También puede ser el momento de identificar nuevas alianzas que nos ayuden a superar mejor la situación presente.

### **Responsabilidad social**

El mantenimiento y generación de empleo sostenible en nuestro entorno es la mejor manera de mostrar nuestro compromiso con la sociedad en momentos de crisis. El apoyo y colaboración con organizaciones de nuestro entorno que pueden estar pasando por las mismas o mayores dificultades que las propias, legitimará y dará credibilidad a nuestros planteamientos en materia social.

## **VI. LOS 10 ERRORES “IMPERDONABLES” EN TIEMPOS DE CRISIS**

### **¿Cuáles son los 10 errores imperdonables en tiempos de crisis?**

Los Estudios Financieros responden a la interrogante y el número de fallas más comunes que cometen los empresarios ante la incertidumbre global.

Ante el contexto de crisis, muchas empresas suelen caer en una serie de errores comunes. No extremar la cautela, desatender los cambios del mercado y sobre-reaccionar son algunas de las equivocaciones más desaconsejadas por los expertos, aunque más cometidas por los empresarios.

Se trata de diez “alertas” que están agrupadas en la economía, financiación y liquidez de la empresa.

Las diez cosas que no se deben hacer son:

1. Negar el impacto de la crisis: Incluso en el caso de empresas que aparentemente todavía no se han visto afectadas por la crisis, los vasos comunicantes de la economía acabarán provocando la ramificación del impacto. Por lo tanto, aun-

que sólo sea en aspectos parciales, la crisis acabará afectando a casi todas las compañías del país por su dependencia.

2. No extremar la cautela: Las empresas no deben descuidar ni sus ingresos ni sus gastos. Asimismo, es importante seguir muy de cerca la evolución del mercado y de las ventas. Es por ello que la previsión de la tesorería a corto y medio plazo es vital para el funcionamiento de la compañía en las circunstancias de incertidumbre, como la que actualmente atraviesa el mundo.
3. Descuidar la comunicación: En momentos de crisis es especialmente necesario comunicarse adecuadamente con la prensa, el entorno, los clientes, los proveedores, la administración, los empleados y los stakeholders. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el silencio total puede ser tan negativo como una indiscriminada emisión de información.  
Por eso, hay que administrar las comunicaciones tanto internas como externas, manteniendo informados a nuestros públicos de aquellos acontecimientos que afecten a nuestra organización, así como de las medidas que se están llevando a cabo en relación con los mismos. Sólo así se neutralizarán los efectos negativos de los rumores o informaciones inexactas.
4. No evaluar los costos e ingresos para cada escenario posible: Es importante estimar situaciones de “Máximo y mínimo riesgo”, a fin de prever las posibles actuaciones de contingencia en cada uno de esos casos. Puede ser de mucha ayuda tener diseñadas distintas categorías de posibles acciones, replanteando los objetivos para intentar minimizar las posibles consecuencias negativas de la crisis.
5. Excederse en los presupuestos y en el endeudamiento: En función de la flexibilización de la que se dispone, es preciso ajustar la cuenta de resultados prevista sobre los gastos de la empresa. La existencia de pérdidas, en particular en el caso de las multinacionales, aumenta el peligro de cierre empresarial. Por este motivo, hay que centrar parte de los esfuerzos en conseguir una financiación o refinanciación para intentar subsanar las deudas. Sobre todo para las PYME, la financiación del circulante es fundamental.
6. Descuidar la delegación de decisiones: Frente a la incertidumbre reinante, muchas decisiones anteriormente delegadas o automatizadas, deben de ser examinadas y, quizás, recentralizadas nuevamente.
7. Continuar sin nuevos análisis los proyectos e inversiones en curso: Es preciso reconsiderar los proyectos en marcha o previstos, manteniendo en el congelador aquellos que no vayan a mejorar a corto plazo los resultados o la facturación puesto que, ante el escenario diferente, se debe revisar la validez de las estimaciones realizadas antes del período de crisis.
8. Desatender a los posibles cambios del mercado: La situación reinante y el empeoramiento de las expectativas provocan un acelerado y continuo cambio en las pautas de comportamiento de los agentes que intervienen en el mercado. Esto obliga a estar permanentemente vigilantes a las variaciones en las ventas y a las reacciones de las empresas competidoras. Cuanto más rápida sea la respuesta de la compañía frente a los cambios del mercado, mejor se podrán planificar las estrategias que permitan restablecer el negocio.
9. Sobrerreaccionar: La crisis es una situación delicada, por lo que no se deben tomar decisiones apresuradas. Se debe imponer la templanza. Tan desaconsejable es la reducción masiva de personal como lanzarse a hacer contrataciones indiscriminadamente.
10. No prever los posibles escenarios una vez superada la crisis: Existe un después de la debacle y hay que pensar en él. El empresario debe imaginar cómo puede quedar el sector, y replantearse la búsqueda de nuevos mercados y productos para cuando termine la incertidumbre.

De esta manera, se concluye quienes eviten caer en estas falencias tendrán más posibilidades de salir airosos de la crisis y retomar la actividad normal una vez finalizado el período de incertidumbre global.

## VII. CUATRO FACTORES QUE POSIBILITAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cuatro factores que posibilitan el cambio organizacional:

### Las Cuatro Cs del Cambio

Lo único perenne es el cambio. Aunque éste es un pensamiento relativamente antiguo, cada día cobra mayor actualidad, especialmente por la gran velocidad con que se vienen produciendo en todos los órdenes y campos. Procesos de cambio en lo personal, profesional, cultural, social, político, etc. se dan cada día con mayor celeridad, y no pocas veces en forma inesperada y contrastante. Y esa dinámica, aunque aplicable necesariamente a todos los aspectos de la vida, se presenta con mayor claridad e intensidad en la vida empresarial.

En este campo hace un poco más de dos décadas se vienen suscitando cambios organizacionales (especialmente fusiones y escisiones), modificaciones procesales u operativas (reingeniería, benchmarking, informáticos, etc.), innovaciones en los mercados y las ventas (globalización, internet ó e-business, mega-almacenes, multinivel, telemercado) e invenciones en tantas otras técnicas que cautivan a los ejecutivos en sus cursos y entrenamientos de posgrado del mundo entero.

Surgen nuevas diferenciaciones en los esquemas y conceptos para gerenciar las compañías, en los que el concepto de PODER como resultante de una posición o jerarquía, evoluciona a un significado más funcional de la Gerencia: Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar, y Revisar.

El **Cambio**, en su concepto genérico, puede ser realizado según diversos métodos, o técnicas, a mi modo de ver todos válidos. Después de haber participado, en, asesorado, y/o gerenciado varios de estos procesos, he llegado a concluir que independiente del esquema, oportunidad, forma de liderarlo, y de las demás variables vinculadas con dichas transformaciones, existen cuatro conceptos que deben ser tenidos previamente en cuenta, especialmente en las empresas. Sin estar enunciados por rango de prioridad, ya que son igualmente necesarios, éstos son:

#### 1) Conocimiento

Se requiere un adecuado CONOCIMIENTO

del acto administrativo por transformar: Su descripción, su operatividad, su resultado, sus debilidades por mejorar, el valor agregado obtenible, los efectos interáreas, el perfil y competencias del personal involucrado, constituyen datos y hechos que enriquecen el conocimiento previo requerido. No conocer adecuada y suficientemente la situación o hecho empresarial por modificar es prácticamente equivocarse.

#### 2) Convencimiento

El CONVENCIMIENTO de los actores del cambio, pero especialmente de quienes gobiernan y dirigen la empresa, es fundamental. Si no están convencidos, en vez de ser proactivos y líderes, se tornan en lastre, en motivo de rechazo del nuevo esquema, y en excusa por el no logro.

#### 3) Compromiso

Este concepto, cada día es el más nombrado, debatido y demandado, es el COMPROMISO. Pero es un compromiso generalizado, desde quienes gobiernan la empresa hasta el menor rango de quienes ejecutan, debe ser totalmente decidido e indeclinable hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las nuevas y mayores dificultades que se presentan, especialmente durante la implementación del nuevo esquema, solo serán superables por el nivel de compromiso que tengamos.

#### 4) Continuidad

Finalmente, el concepto tal vez más difícil de lograr para un cambio exitoso, es la CONTINUIDAD. Diariamente se presenta la tendencia, por lo demás comprensible por nuestra naturaleza humana, de regresar a "hacer las cosas como se hacían antes o como se han hecho siempre", en actitud altamente contradictoria hacia la innovación. Por ello, superar la tendencia a abandonar lo modificado, generará una nueva y permanente actitud proactiva y generadora de resultados, que no solo será útil sino necesaria.

## VIII. LAS 10 LEYES DE LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO 21

El sueño de muchos gerentes y dueños de empresa es poder anticipar el futuro. Millones de dólares se gastan anualmente tratando de predecir el rumbo que tomarán los mercados, las industrias y

las empresas. Sin embargo, la complejidad y la gran cantidad de factores que influyen en los acontecimientos, lo hacen un objetivo elusivo.

Pero hay esperanzas: existe un puñado de leyes, enunciadas por algunas de las mentes más brillantes de los negocios y las tecnologías, que parecieran explicar con bastante certeza muchos de los desarrollos recientes. Quienes han interpretado correctamente estas leyes, han cosechado grandes éxitos en los negocios.

Las leyes son:

1. **Ley de Moore**, cada 2 años hay una evolución tecnológica: enunciada por Gordon Moore (quien 3 años después sería co-fundador de Intel) en 1965, decía que cada 18 meses, la cantidad de componentes en un micro-chip se duplicaban; en 1975 se enmendó a 24 meses. Mucho más allá de la industria de los chips de silicón, esta ley explica por qué cada 2 años (un poco más, un poco menos) los aparatos digitales (agendas personales, PCs, etc.) se vuelven 2 veces mejores, a un precio similar.

2. **El otro lado de la Ley de Moore**, hoy tu computadora vale el 60% de lo que valía hace un año: indica que cada año, el precio de los aparatos digitales baja entre 30% y 40%, dado un mismo nivel de desempeño. Es por esta ley que el precio de una computadora de bolsillo hoy es tan poderoso como un PC de hace 15 años, y cuesta una fracción de lo que este costaba.

3. **Ley de Andy y Bill**, aprovechamiento vertiginoso de las ventajas competitivas: surgió de una frase dicha en una conferencia de computación en la década de los 90: "Lo que Andy da, Bill se lo lleva". Traducción: cada vez que Andy Grove, para entonces CEO de Intel, sacaba un nuevo procesador al mercado, Bill Gates, para entonces CEO de Microsoft, actualizaba su software para aprovechar al máximo el potencial. De allí que cada tanto tiempo, además de las mejoras incrementales en el software, hemos presenciado grandes saltos como la computación gráfica (1980s) y la web (1990s).

4. **Ley de Metcalfe**, la red crece exponencialmente: enunciada por Robert Metcalfé, inventor de Ethernet (el protocolo de redes), dice que la utilidad de una red aumenta según el cua-

drado de la cantidad de nodos que existe en ella. Esta ley explica el crecimiento explosivo de las redes telefónicas, Internet y negocios como eBay.

5. **Ley de Gilder**, Deshazte de lo más barato, conserva lo más costoso: enunciada por el futurista George Gilder, indica que los mejores modelos de negocio se deshacen de los recursos baratos de la época para conservar los más costosos. Hace un siglo, las empresas que prosperaron se deshicieron de los caballos (el recurso barato), para utilizar vapor (el costoso). Hoy en día, las empresas exitosas aprovechan el poder de las computadoras y el ancho de banda (que son día a día más económicos, gracias a las leyes anteriores), mientras conservan en lo posible en su recurso máspreciado: gente.

6. **Ley de Ricardo**, no hay donde ocultarse, negocios transparentes: los principios de Ventaja Comparativa enunciados por el famoso economista del siglo XIX David Ricardo cobran cada día más sentido a medida que la economía se hace más y más transparente. La Internet se ha convertido en la mayor ventana hacia la transparencia, y en consecuencia hacia la Ventaja Comparativa. Si su modelo de negocios es malo, o sus precios elevados, está en problemas: todo el mundo lo sabrá.

7. **Ley de Wriston**, el futuro es ahora: Walter Wriston, conocido banquero y financista, predijo en 1992 el surgimiento de las redes electrónicas y su principal consecuencia: gracias a estas, el capital (tanto dinero como ideas), viajarían libremente a la velocidad de la luz, irían a donde quisieran, y se quedarían donde las trataran bien. Analizando este flujo de dinero y talento, se puede predecir el éxito de empresas y países.

8. **Curva de Laffer**, restar para sumar, ofrecer incentivos: el joven economista Arthur Laffer, en los años 70, propuso una idea radical: reducir los impuestos sobre la renta y el capital, para aumentar (no disminuir) la recaudación total. Al reducir el impuesto, saldrían de su escondite grandes capitales que se invertirían en hacer a las personas y los negocios más productivos. Esta teoría explica el éxito económico de Estados Unidos en los años 80 y 90, y el actual crecimiento de India.

9. **Ley de Drucker**, La contribución es la clave de los negocios: aunque parezca extraño, logra-

rá mejores resultados en su carrera y negocio si elimina la palabra “logro” de su vocabulario, y la reemplaza por la palabra “contribución”. Contribución pone el énfasis donde debiera estar: en los clientes, empleados y accionistas.

10. **Ley de Ogilvy**, La gente hace la diferencia: uno de los más grandes publicistas de la historia, solía regalarle a todo nuevo gerente una muñeca rusa (matruska). Al abrirla, había una más pequeña adentro. Dentro de esta, otra más pequeña, y así sucesivamente. Dentro de la última, había una nota que decía: “si cada uno de nosotros contrata a alguien más pequeño de lo que somos, tendremos una empresa de enanos. Pero si contratamos a alguien más grande, seremos una empresa de gigantes”. En otras palabras, es la gente la que hace la diferencia en una empresa.

## 11. CONSEJOS SOBRE FINANZAS PARA EMPRENDEDORES

- Una gestión va por lo general más despacio de lo que se esperaba. Los ingresos tienden a retrasarse mientras que los gastos siempre son mayores de lo que se había calculado. Haz tus cálculos con un gran margen de maniobra para evitarte sorpresas desagradables.
- Una empresa en crecimiento puede tener un gran hambre de liquidez para financiar el crecimiento. No dejes que el crecimiento te deje sin liquidez por sorpresa. Por muy bien que te vaya no puedes quedarte sin dinero en caja.
- Si necesitas financiación externa que aporte capital, busca inversores profesionales y fondos de inversión. Es mucho mejor tener inversores externos y profesionales que particulares.
- Contrata un auditor y audita tu empresa todos los años, por muy pequeño que sea tu negocio, la disciplina de la auditoría anual disciplina a todo el equipo de contabilidad.
- No hay nada malo con tener el dinero ganado en la caja de la empresa. Microsoft pasó décadas sin pagar dividendos y acumulando liquidez para expansión. El dinero en la caja te da capacidad de crecimiento.
- Controla el plazo de pago de tus clientes y no dudes en llamar en cuanto vence el plazo todas las veces que sea necesario. Muchas empresas pagan primero a los más insistentes.
- Clientes son los que pagan. Si alguien consume tus servicios y no te paga, no es un cliente, es un lastre de tu negocio. Líbrate de los lastres lo antes posible.
- Desde un comienzo tienes que tener claro que quieres hacer con la compañía a largo plazo porque tus decisiones financieras y tus operaciones son muy distintas según quieras a) vender a un tercero, B) salir a bolsa o c) mantener el negocio que estás montando. Si quieres dejar tu empresa “a los hijos de tus hijos” no busques capital riesgo.
- Un error habitual del emprendedor es pensar “necesito el dinero dentro de 2 años, lo buscaré dentro de 12 meses”. Los inversores tienen sus propios planes y calendarios. Obtén el dinero cuando los inversores/compradores estén dispuestos a invertir o se ajuste a su estrategia y no cuando tú lo necesitas.
- Se duerme más tranquilo cuando no tienes deudas. Procura endeudarte lo menos posible.

## IX. CIEN CONSEJOS PARA SUPERAR LA CRISIS ECONÓMICA

### 100 Consejos para las empresas.

¿Preocupado por la situación económica y sus sombrías perspectivas? Aunque no hay recetas infalibles, es tiempo de revisar su estrategia para superar la tormenta y, al mismo tiempo, prepararse para el entorno que quedará cuando vuelva a brillar el sol. Los expertos dicen que debe actuar con esta doble visión, y varios tips le ayudarán a lograrlo.

#### a) Gestión del Negocio.

1. Mantener visión de largo plazo: “La crisis no será eterna”. Hay que pensar en doble nivel, estrategia para superar amenazas de corto plazo y para aprovechar oportunidades cuando mejore el clima económico.

2. Cambian paradigmas: Más que una crisis pasajera, hay indicios de un cambio estructural. Hay que revisar conceptos tradicionales, forma en que se tomaban decisiones, cuestionar todo y prepararse para nuevo entorno.

3. Liderazgo flexible: Se requieren jefes y directivos capaces de interpretar señales externas, que se puedan adaptar y no den nada por sentado. Más que nunca, dirigentes que puedan trabajar en equipo y con visión de conjunto.

4. Alianzas, para sobrevivir: Es tiempo de explorar alianzas con servicios complementarios.

5. Planificación anterior... a la basura: Hay que revisar todas las estrategias porque la situación volvió obsoleta la planificación anterior, ¿quiere decir que no se puede rescatar nada? No, implica que se deben repasar todos los supuestos y proyecciones.

6. Repase la posición de su competencia: Es conveniente recordar que la crisis es para todos, incluyendo su competencia. Es probable que dejen flancos descuidados, que podrían ser oportunidades para sus actividades.

7. Conozca su empresa: Hay que evaluar las fortalezas y las debilidades de su organización, para anticipar ventajas y problemas.

8. Reestructure: Es tiempo de revisar toda la empresa y reformarla, después de una crisis, se presentan periodos de crecimiento, pero solo los aprovechan los que se prepararon durante el época dura.

9. Elabore un plan de acción: Defina las estrategias mediante las cuales enfrentará los retos inmediatos y los de largo plazo. Con base en ello, analice la estructura de su organización, cambios que requiere.

10. ¿Defender o atacar? Considere que es crucial defender la posición actual de la empresa, pero dejar de buscar nuevas oportunidades la debilitará a mediano plazo. Recuerde que la crisis es para todos.

11. Tiempo de escuchar: Destacó que la disyuntiva de si ser prudente o arriesgado en las acciones

obliga a escuchar a la contraparte, directivos o colaboradores que sean un contrapeso.

12. No use la crisis como excusa: Es momento de ajustes, pero no intente utilizar la coyuntura como justificación para no actuar o disimular acciones que tienen otra motivación.

13. Tiempo del CGM (Customer Relationship Management): Mucho se menciona, pero pocos lo aplican. Es momento de conocer al cliente realmente, desarrollar productos enfocados en sus expectativas. Vea clientes individualizados, no masivos.

14. ¡Sostenga sus ingresos!: Su enfoque no debe estar en recortar gastos, sino en sostener los ingresos, lo que da valor a la empresa y la diferencia en el mercado. La tijera es una opción que viene solo después de tener esto claro.

15. No desplace al cliente: Es una verdad que no cambia con la crisis; al contrario, se potencia. Su producto no lo define usted ni el mercado, sino el cliente. Manténgase en sintonía con sus necesidades.

#### **b) Recorte de costos.**

16. Cuidado con la cirugía de costos: Hay que eliminar la grasa, pero tenga cuidado de que su liposucción corporativa no se lleve el tejido muscular, que la empresa requiere para funcionar ahora y a futuro.

17. Proteja su gasto estratégico: El recorte indiscriminado o general es un error. Hay que separar lo estratégico de lo operativo. En lugar de reducir porcentajes, recomienda analizar toda la estructura de costos.

18. Evite el terreno minado: La mayoría de las empresas no logra concretar sus planes de reducción de gastos por falta de compromiso de la dirección, carencia de indicadores, enfoques de muy corto plazo (como recorte de planillas) y falta de metodología. Se recomienda tener responsables de las acciones y mediciones para evaluar si valen la pena.

19. Vaya paso a paso: Tratar de correr suele generar caídas. Se recomienda empezar con reduc-

ciones de un 10% en un semestre para evolucionar a recortes mayores, 20% en 12 meses, y luego umbrales de más de ese 20%, ya al nivel de redefinición estratégica.

20. Ataque las costumbres: Uno de los principales enemigos en la reducción de costos es la costumbre. Suele ocurrir que hay reducciones tercas que vuelven luego de un tiempo. Por ello, en algunos casos deberá enfocar tanto el gasto innecesario o reducible, como las costumbres y hábitos del personal.

21. Revise los puntos de venta: Puede ser que haya algunos con poco flujo, o que no sean estratégicos. Puede ser conveniente sacrificar algunos, pero sin olvidar que la crisis no será eterna.

22. El veneno de los despidos: Los recortes de personal pueden ser remedio inmediato, pero un veneno para su negocio a mediano o largo plazo. Se pierde experiencia y personal capacitado, que después podría ser imprescindible, o que se irá para la competencia.

23. Reestructurar la planilla: Una alternativa a los despidos puede ser los cambios en la planilla, desde eliminar las horas extra y reducir las horas laborales (requieren que el 80% del personal esté de acuerdo), a liquidar personal y pasarlo a contratos laborales, para reducir cargas sociales. Esto requiere una comunicación fluida con los empleados.

24. Despidos, de frente: Si no hay más alternativa que reducir el personal para sobrevivir, tenga en cuenta que la transparencia es clave para evitar secuelas como rumores interminables que dañarán el ambiente laboral.

25. ¿Menos es más? Algunos productos permiten presentaciones más económicas, como forma de competir, e incluso ayudar a los clientes. Los quesos mantecosos pasaron a una presentación más pequeña para permitir un precio más accesible, No confundir con la reducción de tamaño que mantiene el precio, que requiere más cuidado porque el cliente puede sentirse burlado.

26. El dilema de trasladar los costos: Mucho cuidado con tratar de pasar los aumentos en los costos a clientes. En esta época es factible que

muchos estén revisando, alternativas más económicas. Tampoco conviene absorber todos los aumentos, porque al pasar la crisis, será difícil pasar la factura.

### c) Mercadeo y clientes

27. Busque la conexión emocional: En épocas de crisis, las marcas que se sostienen son las que tienen mayor relación costo beneficio y más conexión emocional. Factores como la imagen del producto y la relación con el cliente son claves.

28. Lo popular como apuesta: En algunos productos y servicios, es momento de apostar a lo popular. En la crisis de los 80, fue la fórmula que siguieron las empresas.

29. El riesgo de lo popular: A pesar de que sea una alternativa en casos de crisis, hay que tener cuidado de que no se identifique con productos de menor valor. Algunos segmentos podrían asociarlo con valores negativos y rechazarlo.

30. Hacer valer mi valor: Hay que tener clara la ventaja comparativa de su empresa, lo que le da valor a sus ventas, para utilizarlo en esta coyuntura. "Debo tener identificados los elementos que dan valor a lo que hacemos, cómo adaptarlos a situaciones".

31. Agregue valor: Pueden buscarse formas de agregar valor a los productos que ya elabora. Si el cliente percibe que en lugar de quitarle, le dan más por el mismo precio, buscará sus productos. En ocasiones esto no implica erogaciones adicionales elevadas, sino creatividad y atención a las expectativas de los compradores.

32. Conozca a su cliente: Es vital saber quién le compra, cuáles son sus expectativas. Si no lo conoce, hay firmas que realizan estudios de mercado sobre dónde viven, cuanto están dispuestos a pagar, qué le gusta comprar... Esto permite definir estrategias y promociones.

33. Cuide a su cliente: No se puede descuidar en esta etapa a los clientes, tanto los habituales como los nuevos. Se debe poner atención a sus necesidades, aceptar trabajos que antes se rechazaban.

34. Expectativas cambiantes: Hay que acompañar a los clientes en las épocas de crisis, no solo sacarles provecho en tiempos de bonanza.

35. El espejismo del servicio al cliente: Muchas empresas se congratulan de pocas quejas en servicio al cliente y lo creen señal de buen desempeño, pero ello suele deberse a que la mayoría de los consumidores no se quejan. El mejor servicio al cliente es el que no se da, preocúpese porque el servicio sea satisfactorio, no por atender los reclamos.

36. Cambie la sonrisa por la eficiencia: En el caso de los reclamos, muchas Organizaciones ponen énfasis en la forma de atender el reclamo (saludos, formularios, esquemas), olvidando que suele tratarse de clientes que ya enfrentaron un problema y quieren que se lo resuelvan, no que les sonrían. Asegúrese de que su sistema de reclamos sea expedito y, sobre todo, que las quejas no caigan en una red burocrática: la peor propaganda negativa es un cliente insatisfecho.

37. Sígame la pista al ahorro: Las empresas que están ofreciendo alternativas más baratas, no reportan caídas todavía.

38. Atrincherarse en los nichos: Una alternativa es procurar identificar nichos en el mercado. Por ejemplo, empresas de comida apuntan a los que gustan de hábitos saludables. Observar mercados y cuentas con detenimiento permitirá determinar oportunidades al alcance de la producción.

39. El encanto de las promociones: Es una estrategia que puede permitirle mantener el ritmo de las ventas. Los consumidores las buscan más en esta época, y en el caso de las comidas rápidas, están demostrando que incluso pueden generar crecimiento, a pesar del entorno difícil. Empero, piense en la sostenibilidad. Recuerde, la crisis no es eterna.

40. No matarás tu comunicación: Una tentación fuerte es eliminar gastos como la publicidad y comunicación, para concentrarse en el proceso productivo. Esto es riesgoso: en épocas duras, se mantienen quienes logran la sintonía con los clientes. Lo que se debe hacer es valorar la forma en que se debe lograr esa comunicación, desde publicidad

creativa hasta nuevas formas de retroalimentación de los clientes.

41. Fidelidad, divino tesoro: Es más rentable mantener los clientes actuales, que buscar otros nuevos. Explore la posibilidad de realizar programas de fidelidad, que premien a sus consumidores habituales. Reducirá las posibilidades de que lo dejen por la competencia, y le permitirá obtener pistas de su público: frecuencia de consumo y niveles de gasto, entre otros.

42. ¡Sea usted mismo!: Hay que adaptarse a las circunstancias, sin perder la identidad de sus empresas y sus negocios. “Hay que reforzar la identidad del consumidor a la marca”.

43. Identifique necesidades: Las crisis provocan nuevas necesidades en las personas; si está atento, podrá identificar oportunidades para su negocio, mediante la resolución de estas situaciones.

44. Calidad como aliada: Puede ser la diferencia en tiempos difíciles, “Póngase en los zapatos del cliente y revise su cadena hacia atrás”. Del cliente y sus requerimientos, pase al producto, los procesos para darle valor agregado, los procesos de apoyo y la cadena de proveedores.

45. A repasar las cuatro “P”: El enfoque de calidad se agiliza si se divide en (1) procesos, que sean fluidos y eliminando las fuentes de desperdicio, (2) personal, clave tener el que requiere el producto y tenerlo motivado, (3) planta, revisar el uso adecuado de los recursos, y (4) políticas, definir acciones con claridad. Si la calidad es una cultura en todos estos componentes, se extenderá a la organización.

46. La transparencia pesa: Es importante mantener la credibilidad ante los empleados, los clientes, la competencia. No se puede estar variando el panorama a unos y a otros, porque la credibilidad se perderá.

#### **d) Recursos Humanos.**

47. Valore a sus empleados: Su planilla debe ser la última opción en sus recortes, recuerde que son aproximadamente el 60 % del valor intangi-

ble de su negocio , y una vez pasada la tormenta ,será caro reconstruirla, sin considerar la experiencia que se puede perder.

48. A revisar el papel de los recursos humanos: Este departamento dejó de ser un órgano de ejecución operacional y evoluciona a un papel proactivo. Representa un elemento para anticipar problemas y propiciar formas de solución.

49. La empresa aterrada: El entorno de crisis y despidos posibles o efectuados resulta nefasto para la organización y reduce la productividad. Es invaluable una política de recursos humanos orientada a reducir el impacto negativo de las malas noticias y recuperar la motivación, propiciando el enfoque hacia adelante.

50. Arranque rumores de raíz: La información subterránea puede convertirse en un dolor de cabeza importante, que distrae a su personal y luego mina la confianza. El mejor antídoto es una política de comunicación interna transparente, informar al personal lo que se sabe y lo que no y las decisiones que se están tomando, aun las duras, Evite ser impersonal y dé las noticias cara a cara, incluso las difíciles.

51. Retenga a sus estrellas: Debe tener identificado el personal estratégico, no solo para superar la situación de crisis, sino para el crecimiento posterior. Analice los que tienen aptitudes para adaptarse a las condiciones cambiantes, los que agregan valor a su producto y lo diferencian.

52. No todo es salario: Ante las dificultades para brindar incentivos salariales. Recurrir a esquemas de beneficios flexibles puede ser una alternativa para mantener los estímulos al personal, particularmente al estratégico. "Las compensaciones variables permiten esquemas de ganar-ganar, en los que la empresa alivia erogaciones costosas y fijas, y el empleado obtiene un estímulo".

53. Metas realistas: Los programas de pagos variables también son una alternativa para motivar a empleados a alcanzar metas, pues se entrega la bonificación al alcanzar utilidades establecidas de antemano. Sin embargo, obliga a determinar mediciones de desempeño efectivas, y a establecer metas retadoras, pero realistas.

#### e) Negociaciones Internacionales.

54. Dólar duro de bajar: Los analistas del mercado consideran improbable que a corto plazo, baje el tipo de cambio del dólar. Por lo tanto, si necesita comprar dólares, es mejor hacerlo ahora, pero si va a venderlos, todavía podría esperar un poco.

55. ¿Hora de mirar afuera? Empresas que se limitaban al mercado local podrían tener que empezar a atisbar fuera de las fronteras. Sin embargo, deben tomar en cuenta que antes deberán prepararse para el salto, hacia mercados que están contraídos.

56. Exportadores, a sacudir el mundo: A pesar de que los mercados internacionales se están contrayendo, es poco viable que las empresas que se han orientado a los mercados externos. "Si perdí un mercado, debo buscar otro en lo internacional, no es viable pensar en recurrir al mercado local en este ámbito".

57. Ampliar la visión: Ante la recesión en mercados tradicionales como Estados Unidos, amerita empezar a buscar nichos en otros destinos. A pesar de que los acuerdos están en negociación, es importante conocer oportunidades y requisitos de mercados desde ahora.

58. Off shoring se mantiene: A pesar de la estrategia del presidente de Estados Unidos, Barack Obama, para procurar mantener los empleos en su país, las empresas norteamericanas mantienen sus planes de trasladar operaciones a otros países, con lo que persiste la opción de captar inversión y hacer negocios con esas compañías.

59. La importancia de ser atractivo: Las posibilidades de lograr negocios con empresas transnacionales se potencian si se logra mayor eficiencia. Advierte que a medida que aumenta la inversión por off shoring, baja la eficiencia, por lo que las empresas ticas deben mostrarse como facilitadores y buenos proveedores, para obtener mayor productividad.

60. A subirse en el avión virtual: En lugar de recurrir a los costosos viajes internacionales, se puede apelar a la tecnología, con programas de comunicación para realizar reuniones virtuales y mantener los contactos.

**f) Financiamiento y liquidez.**

61. Para navegar en la crisis: Se debe cuidar la liquidez. “El instrumento para navegar en esta crisis, antes que el plan estratégico o los estados de situación, es el flujo de fondos. Hay que estudiarlos y darles seguimiento constante”.

62. Presupueste su efectivo: Es conveniente realizar un presupuesto de efectivo, se recomienda. Esto permitirá anticipar ingresos y egresos de efectivo, cobros, y visualizar posibles problemas de liquidez, y maniobrar con suficiente antelación para poder contenerlos.

63. Prudencia con el crédito: Ante las altas tasas de interés, no hay mucha demanda de crédito. Los bancos tienen liquidez, no mucha, pero la demanda es muy reservada. Por ello, el dilema no es obtener crédito, sino el peso que puede representar en sus finanzas tome en cuenta que las tasas no bajarán en el corto plazo.

64. Atesore la liquidez: Es crítico identificar y potenciar las posibles fuentes de liquidez, oxigenar la empresa mientras se estabiliza la situación. Las empresas deberían analizar la información financiera al menos cinco días hábiles después del cierre fiscal, procurar un buen balance entre la generación de ventas y las cuentas por cobrar, y si hay activos que son una carga, hay que pensar si es momento de deshacerse de ellos».

65. Volver al trueque: Hay empresas que están recurriendo a redes de trueque, lo que les permite intercambiar productos, sin tener que recurrir al efectivo. En campos como la hotelería están funcionando, pero no es algo para todas las compañías (empresas con pocas ventas o inventarios ociosos). Además, debe tomarse en cuenta que estas redes implican el pago de una comisión al administrador del sistema.

66. La hora de los cazadores: Las empresas que tengan liquidez pueden valorar comprar empresas cuya situación se deterioró por la crisis. ¿Suicida? Esta época difícil puede permitir la adquisición de negocios atractivos para aumentar la participación en el mercado o su posicionamiento.

67. Inversión busca la orilla: Los inversionistas están buscando la seguridad. Aunque las posibilidades dependen de cada bolsillo, si no quiere sobresaltos, busque fondos líquidos. Además, la devaluación propicia las inversiones en dólares».

68. Oportunidades de inversión al alza: Dada la tendencia de la mayoría de inversionistas de buscar la certeza del corto plazo, queda libre el terreno para buscar oportunidades buenas en plazos mayores. Sin embargo, los riesgos son más elevados dada la incertidumbre imperante, y se deberá esperar tres o cuatro años para disponer de parte o de toda la inversión. Ante este panorama agitado, se impone el análisis constante y tener muy presente la circunstancia de su empresa.

**g) Contabilidad y pago de impuestos.**

69. Poner la casa en orden: Ante las restricciones en el crédito y la liquidez, es momento de ordenar las finanzas, poner la casa en orden y evitar riesgos en estos campos.

70. Sanear el presupuesto: Particularmente para pequeños negocios, conviene revisar el presupuesto. Lo primero es revisar el ingreso promedio y contrastar con los gastos. Priorice cuáles son necesarios y cuáles son prescindibles, el tratamiento de las deudas. Además, es conveniente separar una parte para imprevistos. Esto permitirá una visión de conjunto, y detectar dónde debe concentrarse para sanear sus finanzas.

71. A renegociar las deudas, con propuestas concretas: Las entidades financieras se muestran más flexibles en estos casos ya que no quieren llenarse de incobrables. Es oportuno renegociar las deudas que lo asfixian. Estudie la situación, presente documentos que acrediten las dificultades de liquidez o los ingresos insuficientes, lleve una propuesta de pago, pregunte por opciones. Recuerde que si renegocia, “puede lograr más liquidez en el corto plazo, pero alarga la deuda”.

72. Temporada para pescar descuentos: Si su compañía tiene liquidez, tiene una buena posición para lograr grandes descuentos y negocios en áreas donde se están premiando estas compras, como venta de vehículos, construcciones, reparaciones, incluso con algunos de sus proveedores. Difícil-

---

mente logrará mejores condiciones si tiene que renovar su flotilla de transportes, por ejemplo.

73. Creatividad en los pagos: Estudiar opciones en los pagos, de su empresa e incluso de los clientes, puede abrirle puertas a expandir los negocios. Las tiendas de electrodomésticos lograron que clientes que se podían “enfriar” mantuvieran las compras, al ofrecerles la posibilidad de cuotas bajas, con lo que los presupuestos familiares no se afectaban seriamente y permitieron a estos consumidores realizar compras que posiblemente no habrían realizado en otras condiciones.

74. Pida rectificación en impuesto de la renta: El impuesto de la renta se calcula con las utilidades del periodo pasado, por lo que podría ser conveniente pedir una rectificación a SUNAT para los anticipos del actual periodo.

75. Deduzca los incobrables: En el impuesto de la renta puede deducir las deudas incobrables, pero debe cumplir con varios requisitos, como demostrar con estudios que las deudas son manifiestamente incobrables y que se derivan del giro de negocios de la empresa.

76. Adelante la declaración: Se recomienda adelantar las declaraciones del tributo sobre la renta, para así adelantar también la determinación de saldos a favor, y acreditarlos a otros impuestos.

77. Analice las pérdidas con óptica tributaria: El sistema tributario no permite trasladar las pérdidas de otros periodos se recomienda una estrategia de prevención o refrescamiento de pérdidas, con una proyección detallada para no perder este escudo fiscal.

78. Hora de poner las fusiones sobre la mesa: Si tiene dos empresas, una que genera pérdidas y otra con ganancias, considerar la fusión podría ser conveniente. Esto permitiría aprovechar las pérdidas en la declaración tributaria.

79. Optimizar el pasivo financiero: Si le preocupa su apalancamiento, calcule la carga financiera que deberá arrastrar durante su época de sobrevivencia, “Refléjelo en su información financiera, renegocie con sus acreedores el pasivo, sintonice su capacidad de pago con el escenario más conservador”.

80. A pagar a las asociaciones solidaristas: Es buen momento para que los patronos paguen las provisiones laborales a las asociaciones solidaristas, convirtiéndolo en gasto real, para aprovechar su deducibilidad.

#### **h) Proveedores e inventarios**

81. Siéntese a negociar: Las formas tradicionales de descuentos no son apropiados en tiempos de crisis. Se recomienda buscar nuevos enfoques, procurar revisar las relaciones que se mantenían en toda la cadena, ya que las condiciones han variado profundamente.

82. Busque esquemas de colaboración: Se impone una idea básica, los negocios se sustentan en la colaboración. “Si lo hacemos en las eras de bonanzas, con más razón en épocas de crisis aconseja buscar estrategias de mutua colaboración”.

83. Desempolvar los inventarios: La información es clave para determinar los productos que no tiene sentido mantener (líneas con poca demanda o escasa rotación) o que se pueden sacrificar para concentrarse en las líneas que sí tienen demanda. También permite obtener información para analizar eventuales recortes en puntos de venta, así como en productos que podrían buscar salida a manera de promociones.

84. Evalúe la rotación: La pregunta clave es por la rotación de los inventarios. A veces se puede estar comprometiendo la liquidez por la posibilidad de más compras. Dado el alto valor de la liquidez actual, esto es algo que debe verse con lupa.

85. Lo que oculta el inventario: La revisión del inventario puede usarse como instrumento para determinar oportunidades que se podrían gestar, al brindar nuevos servicios. En la industria hotelera, por ejemplo, algunos proveedores están ofreciendo el servicio de reducción de costos, al recomendar a sus clientes productos de calidad similar, pero mejor precio.

86. Inscribirse y poner atención: El Estado impulsa una profunda reforma al sistema de compras, pasa desde la inscripción de proveedores a los esfuerzos por concretar las compras electrónicas. Dado el pulso entre sistemas como Compra Red y

Gobierno Digital, conviene inscribirse en los diferentes registros, y estar muy atento a las licitaciones. Hay que recordar que el Estado también procura reducir las fechas de pago.

#### **j) Innovación y creatividad**

87. Tiempo de ser creativo: Hay que estimular la creatividad en la entidad, se vuelve una necesidad en la situación actual. Debe ir en varias direcciones, tanto internamente, para propiciar nuevas respuestas a problemas de la organización, como externamente, para responder a un mercado en plena ebullición.

88. La innovación permite atacar costos altos: Hay que buscar la innovación para tener opciones de bajo costo. Eso permite maximizar la inversión y tener opciones de crecimiento, aun en medio de la crisis.

89. La creatividad no se decreta: No se puede esperar que fluyan las ideas, tras proponerse ser creativo. Se recomienda canalizarlo adecuadamente, pero pasa por un compromiso claro de la dirección con estos esfuerzos.

90. El primer componente de la creatividad: Se debe fomentar una cultura de la creatividad, debe comprometer a toda la organización. No será posible que haya departamentos creativos y otros que no lo sean; debe ser una visión integral, de conjunto.

91. El segundo componente de la creatividad: Se deben definir técnicas para canalizar las ideas que se puedan ir generando. Confiar en que todo se acomodará por sí solo conducirá al desorden y a desperdiciar la energía. Existen herramientas diferentes que permiten dar forma a estos esfuerzos en una empresa.

92. El tercer componente de la creatividad: Todo proceso creativo requiere de tiempo. No se puede pensar en tener resultados inmediatos; hay que ir madurando los procesos. También se les debe dedicar espacios en la agenda, porque no fluirán espontáneamente.

93. La creatividad ayuda a las ventas: No se trata de esfuerzos abstractos, pueden ser ideas que

tengan impacto directo en las ventas, incluso a pesar de un entorno complicado.

94. Explore la tecnología: Invertir en adelantos tecnológicos puede resultar osado en momentos en que la liquidez está comprometida, pero podría ahorrarle gastos en poco tiempo. Sistemas como centrales telefónicas y redes de comunicación, que antes estaban al alcance solo de grandes empresas, ahora pueden ser desarrollados por pequeñas organizaciones, y hay opciones como arrendamientos de equipos y leasing.

95. Revise sus equipos: Si ya tiene inversiones tecnológicas, puede ser momento de buscar sistemas menos costosos, invertir en otras aplicaciones. Recuerde, la coyuntura puede jugar a su favor, puede ser el mejor momento para renovar o pasarse a otras alternativas o servicios. Además, invertir en sistemas y aplicaciones de Web podría ayudarle a enfrentar la recesión.

96. La otra cara de la tecnología: Si los adelantos científicos y tecnológicos no son sus aliados, entonces probablemente irán en su contra. Los avances son vertiginosos, y tratar de mantener la competitividad y soportar los vaivenes de la crisis aislados de estos avances, solo acelerará su desgaste.

97. Revise opciones en Internet: La posibilidad de ventas por Internet suele ser atractiva, pero recuerde que solo un 5% de los visitantes en línea concreta una compra, porque debe vencer la desconfianza inicial, y no se ve el producto. Sin embargo, le puede ayudar a vender productos excepcionales.

98. Piense en línea: Instalar un servicio de mensajería instantánea puede ser una forma de aumentar sus ventas. No solo mejorará el servicio a sus clientes, sino que le permitirá asesorarlos sobre los servicios que requieren. El elemento que debe valorar es, que una vez dada la expectativa, debe mantenerla, sin dejar caer el servicio.

99. No limite la innovación: Una vez abierta la puerta de la innovación, no debería cerrarse. Debe mantenerse siempre dispuesta para recibir opciones en los productos, en la atención de los clientes y en la organización.

100. Revisión continua, única ley inmutable: Todavía no se puede predecir el final de la crisis ni las condiciones del nuevo entorno para los negocios, pero hay algo que nunca variará. En el nuevo panorama se requerirá de análisis y debate. La era de negocios relativamente estables, con principios inamovibles, llegó a su fin.

## X. EL PLAN MARSHALL GLOBAL

Conozca el concepto del Plan Marshall Global en menos tiempo que se cuece un huevo

### Un Mundo en Desequilibrio

La situación de pobreza, cuestiones sobre la distribución de la riqueza, los conflictos culturales, cuestiones sobre la seguridad y el medioambiente - todos éstos son problemas, que no pueden ser solucionados fácilmente en el ámbito nacional dentro de un contexto no regulado de la globalización. Necesitamos una base, que sea mejor y vinculante, para una mejora de la economía mundial en términos de medioambiente, sociedad y cultura.

### Un Mundo en Equilibrio

Crear un mundo en equilibrio...

...en armonía con la naturaleza

...en paz entre culturas y religiones

...en paz entre sociedades

...con prosperidad para todos en donde cada persona pueda alcanzar sus deseos.

### Un Plan Marshall Global

El plan Marshall Global reúne un concepto pragmático para alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio mediante una perspectiva a largo plazo de una economía de mercado eco-social global así como una estructura de un orden mundial más justo. Esta condición supone que los países más ricos estén dispuestos a co-financiar el desarrollo de los países subdesarrollados, lo que llevaría a un nuevo milagro económico.

### Economía Eco-Social Global de Mercado

- Un sistema socio-mundial económico, político y civil.

- Mercados de bienes financieros abiertos pero condicionados por la estructura obligatoria de la Organización Mundial del Trabajo, la UNESCO y los acuerdos ambientales, que se han acordado democráticamente.
- Integración efectiva de los estándares entre el comercio y el marco político regulatorio (especialmente dentro de la OMC, el FMI y el BM)
- Compromiso con los derechos humanos, tanto con los derechos generales y económicos, como sociales y culturales.

### Alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio para el año 2015

La Iniciativa desarrolla un concepto concreto para la realización de las Metas de Desarrollo del Milenio para el año 2015 en la que todos los países y organizaciones internacionales se han comprometido, con los siguientes objetivos:

- Reducir a la mitad la pobreza extrema (la población que vive con menos que 1 USD al día)
- Educación básica para todos los niños.
- Equidad de géneros.
- Reducción de la mortalidad infantil en 2/3 partes y mejora de la salud de las madres Lucha contra VIH/SIDA.
- Establecer una cooperación global

### En Camino de un Milagro Económico.

La estructura global actual mantiene al mundo mucho más pobre de lo que debería ser. A largo plazo, 50-100 años, mediante la implementación del Plan Marshall Global se puede alcanzar la equidad global del 50% (esto corresponde a la definición de pobreza de la EU que enuncia que las personas más pobres deben obtener la mitad del ingreso promedio). Como consecuencia, el mundo sería mucho más rico de lo que es actualmente, beneficiándose de la expansión del potencial humano.

### Plano Básico Parámetro del Plan Marshall Global

- La implementación deberá comenzar en el año 2008.

- Incremento gradual de los recursos por la asistencia al desarrollo desde aprox. 60 billones de USD por año hasta llegar a los 180 billones de USD por año- aprox. Del 0.2% al 0.6% del PIB mundial.
- Financiado por nuevos recursos internacionales.
- Co-Financiamiento de los países más pobres mediante los países más ricos contra la adopción de estándares de la OMT, UNESCO y estándares ambientales.
- Abolir los subsidios a la agricultura que deforman la competencia.
- Mejorar y aumentar la ayuda que tiene foco especial a nivel básico.
- La fase inicial del Plan Marshall Global deberá ir hasta el 2015 - fortaleciéndose después del 2015

#### **Nuevos Recursos Financieros Internacionales**

les

1. Impuesto Terra del 0.35 al 0.5% sobre el comercio mundial  
El volumen internacional del comercio externo es de cerca de 8,500 billones de USD por año. La propuesta de Impuesto Terra normalmente incrementaría los precios sólo en un 0.1% como máximo (comparable con el concepto de "comercio justo")
2. Impuestos a las transacciones financieras mundiales del 0.01%

El volumen de las transacciones financieras mundiales actuales es de aprox. 480,000 billones USD por año.

3. Derechos negociables per cápita de emisiones.
4. Derechos especiales de giro del FMI para los países en desarrollo.

#### **Co-Financiamiento**

El Co-Financiamiento es una de las ideas centrales del Plan Marshall Global-correspondiente al concepto afortunado de la ampliación de la Unión Europea. Un caso similar es el Protocolo de Montreal, donde China fue convencida de comprometerse a la producción de neveras sin HCFR. El co-financiamiento en el contexto del Plan Marshall Global podría ser por ejemplo abolir el trabajo infantil mediante la financiación de programas para los padres y promover la construcción de escuelas.

La parte más difícil del Plan Mashall Global es la implementación adecuada de los recursos evitando la corrupción. No obstante, la experiencia nos ha demostrado que la participación, la educación y el aumento del poder de las mujeres permiten un desarrollo independiente y responsable. Los principios centrales son la transparencia y el control de flujo de fondos tales como una aproximación bottom-up (desde la base). Micro créditos y ayuda cooperativa (= aumento del poder de intermediarios) son ejemplos concretos de esta implementación.