

tradigenia:

creatividad empresarial & sentido común

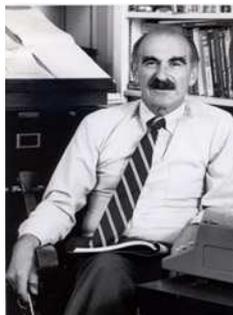
Javier Díez

## [CAMBIO DE CICLO. UN NUEVO MARKETING PARA NUEVOS TIEMPOS]

*Los cambios de ciclo suponen un reto crítico para las empresas. Durante el período de cambio de ciclo el paradigma de gestión del éxito vigente hasta el momento se viene total o parcialmente abajo. La velocidad derivada de la dinámica actual de los procesos de negocio hace, además, que ese cambio de ciclo sea contundente, demoledor, impactante. En esta nota técnica se tratarán de analizar las principales líneas de actuación que la empresa debe revisar para sobrevivir a un cambio de ciclo.*

### Introducción.

Theodore Levitt dijo: “Si el razonamiento es una respuesta intelectual a un problema, entonces la ausencia de un problema conduce a la ausencia de razonamiento”. En la misma dirección pero con el tono jocoso que nos caracteriza, en España solemos decir: “El hambre agudiza el ingenio, la barriga llena sólo da sueño”.



Theodore Levitt

Esta posición mental de los individuos y de las sociedades, como agregación colectiva del intelecto, es la que determina que sólo asumamos el cambio de ciclo económico cuando ya es una evidencia, “cuando ya nos han quitado el plato de la mesa”. Esta actitud nos hace no valorar el por qué el plato que se nos sirve empieza a llegar con menos comida, o por qué estamos oyendo voces que provienen de la cocina.

Cuando todo va bien y la opulencia reina por doquier, nadie queremos saber nada de cambios de ciclo, de indicadores y de alarmas tempranas, eso es propio de agoreros y de cenizos. Bueno, esta parte cuando llega ya no tiene remedio, por ello pasemos página y centrémonos en lo que sí es gestionable: el cambio de ciclo en el que estamos inmersos.

### El cambio de ciclo.

Los chinos utilizan dos símbolos para construir la palabra crisis. Uno de ellos expresa riesgo mientras que el otro significa oportunidad.

Construyen el concepto asociándolo a las dos caras del cambio.

Gestionar la crisis

siguiendo el modelo chino requerirá minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Los riesgos van a estar en lo que hacemos, en cómo lo hacemos y en donde lo hacemos actualmente, mientras que las oportunidades van a estar en lo que todavía no hacemos, cómo todavía no lo hacemos y dónde todavía no lo hacemos.

危 wēi = riesgo  
机 jī = oportunidad  
危机 wēi jī = crisis

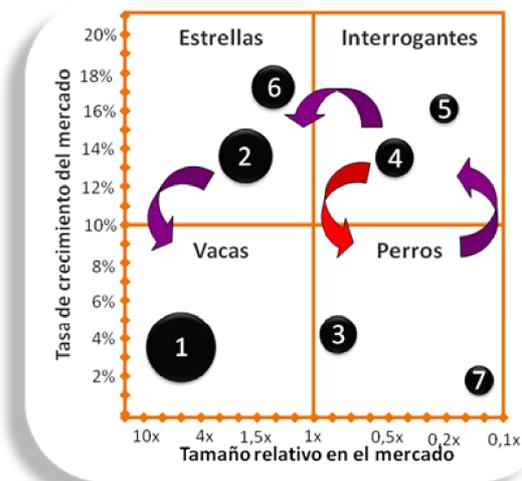
### Riesgos.

Como dice la canción de Celia Cruz: “...para fuera, pa’la calle no hay cama pa’tanta gente...” Esta es una dimensión de la situación de nuestro cambio de ciclo que actualmente vivimos. La locomotora inmobiliaria descarriló y la sobrecalentada demanda derivada y consumo doméstico fueron detrás de ella a dar con sus huesos en el suelo.

Esto no es un riesgo, es una certeza. La economía nacional en su vertiente de consumo debe contraerse hasta los niveles normales de creación estructural de riqueza de nuestro país. Y debe hacerlo excluyendo la “sobre-economía” derivada de la burbuja inmobiliaria, que tardará años en liquidar el sobre-stock de vivienda que ha generado durante el período de bonanza que precedió al actual. Después de los “locos años 20” vino la gran depresión de los años 30.

### No ajustar el TAMAÑO de nuestras operaciones.

Así pues el primer riesgo es no reconocer que la economía ya no tiene el tamaño que tenía y que salvo que tengamos la suerte de pertenecer a un segmento que haya resultado no afectado, o que resulte beneficiado por la contracción económica, vamos a tener que reducir el tamaño de nuestras operaciones.



Si tomamos la Matriz Crecimiento / Participación del mercado del Boston Consulting Group, y observamos su dinámica en la crisis, el resultado es que al madurar o secarse repentinamente los mercados, las estrellas o los signos de interrogación se convierten súbita y respectivamente, en “terneras lechales” inmaduras y demasiado pequeñas para ser económicamente viables, y en “chuchos” escualidos sin un mínimo de masa crítica como para crearse un nicho de mercado al que aferrarse. La concentración de las primeras para alcanzar una masa crítica mínima y el rápido sacrificio de los no “fagocitables”

de los segundos, son prácticamente las únicas líneas de actuación posibles.

### No ajustar el **CÓMO** de nuestras operaciones.

El mercado en los períodos de recesión modifica la ecuación valor por esfuerzo que utiliza, tanto en la composición del numerador como en la del denominador.

En el numerador, donde se encuentra la utilidad, el driver de cambio de ciclo se orienta en los segmentos mayoritarios, a la demanda de productos y servicios más básicos, más funcionales, menos emocionales. En el denominador, donde se encuentran las componentes del esfuerzo, la menor disponibilidad económica y la inseguridad determinarán la nueva demanda. La escasez de renta generará un menor nivel de consumo y la búsqueda de productos más económicos que estiren nuestra exigua renta (ascenso de LIDL y DIA). La inseguridad determinará que la adquisición de bienes duraderos de compra racional se aplase lo posible hasta tener la certeza de cuáles van a ser las nuevas condiciones de intercambio y nuestra capacidad económica con relación a ellas. En ambos casos el comportamiento depredador, mercenario y oportunista de un buen número de segmentos será la tónica con la que habrá que lidiar durante un tiempo.

Diseñar para el perfil de intercambio de la crisis y comercializar en línea con la dinámica de la crisis serán claves para enfrentar este riesgo.

### No ajustar el **DÓNDE** de las operaciones.

Cuando definimos nuestros mercados, cuando realizamos el ejercicio que propone la Matriz de Atractivo/Posición de General Electric, analizamos su valor para nosotros y estudiamos nuestra capacidad de crear valor para ellos, así como el esfuerzo que debíamos realizar tanto para atenderlos como para progresar en nuestra posición frente a ellos. Un cambio de ciclo supone un cambio de valor de intercambio en ambas direcciones. El mercado cambia su atractivo, el esfuerzo de atención y mejora cambia, y nuestro valor para el mercado cambia.



Así pues, hay que revisar nuestra matriz de atractivo posición y, si aún es posible dar entrada a nuevos mercados y espacios que en período de bonanza no se estudiaron o se

excluyeron por su pequeño tamaño, escaso valor relativo o complejidad de acceso y atención.

También deberemos tamizar nuestras operaciones de desarrollo de mercados y clientes, centrándonos en aquella “cesta” de los mismos que sea abarcable con nuestras reservas y las nuevas condiciones de ingresos. Dentro de asegurar los niveles de cash flow necesarios, puede ser el momento de renovar la cartera apostando por los segmentos de mayor rentabilidad y futuro. Ceder un segmento complejo y poco rentable a una competencia que necesita desesperadamente vender puede ser un regalo envenenado que se convierta en el “golpe de gracia” que ayude a sanear ese grupo estratégico de competencia.

En una dirección opuesta a la anterior, y de igual modo que el cliente está dispuesto a asumir incomodidades a cambio de un mejor precio o de una menor inseguridad, de modo similar, las empresas deben estar dispuestas a asumir intercambios menos eficientes pero que por agregación generen la masa crítica mínima de operación necesaria para sobrevivir.

### Ser un superviviente demasiado **AVARICIOSO**.

Ser uno de los que superen la crisis puede constituir un riesgo si no se gestiona esa situación con medida y con prudencia. Es de sentido común.

Supongamos que nuestra empresa definió, dentro de un sector concreto, cuál iba a ser nuestra propuesta de valor, cuáles nuestras habilidades y cuáles nuestras ventajas.

Supongamos también que nuestra empresa está moviéndose aceptablemente bien en un cambio de ciclo económico. Si superamos un periodo tan duro como un cambio de ciclo es porque nuestra definición fue correcta y nuestros movimientos adaptativos y renovadores, determinaron una evolución en nuestras operaciones que fue suficiente para alinearnos con el cambio.

Pero, lamentablemente (o no tanto según se mire), otros no lo hicieron así y sucumbieron. Al sucumbir “liberan” mercado, dejan clientes libres que no tienen proveedor. Esto puede ser un riesgo o una oportunidad siguiendo la línea china de pensamiento. La oportunidad es clara: conseguir clientes sin prácticamente costes de captación. Así pues ¿dónde está el riesgo?

El riesgo no está en nuestros competidores más directos, aquellos que básicamente ofrecían una utilidad muy similar al mercado. Nuestros competidores directos tienen clientes que bien podrían haber sido nuestros, por lo que si desaparecen no serán difíciles de encuadrar en nuestra cartera. Tan sólo será preciso que “quepan”, que tengamos recursos suficientes para mantener el nivel y calidad de servicio o de aprovisionamiento.

El gran riesgo está en aquellos que presentaban posiciones diferenciales marcadas en su propuesta de valor, y que o bien no alcanzaron el tamaño suficiente para ser capaces

de adaptarse, o bien esa posición diferencial no estaba “genéticamente” capacitada para superar la crisis.

Sea por lo que fuere un gran grupo de clientes, de una propuesta sustancialmente diferente de la nuestra, se ha quedado huérfano de proveedor. Ello podría llegar a ser una oportunidad, pero inicialmente es una clara amenaza. La desaparición del proveedor no significa para nada la desaparición de la necesidad, por lo que ese gran grupo de consumidores se dirigirá a abastecerse a los proveedores que hayan resistido. ¿Es eso malo? Pensemos ¿Se imaginan la frustración de los usuarios de Apple teniendo que introducirse en la cultura de Microsoft, y viceversa? Tratar de abarcar “por las buenas y a las bravas” a clientes procedentes de mundos tan lejanos, puede ser un suicidio:

- Puede desenfocar la oferta que nos ha hecho subsistir.
- Puede desenfocarnos de nuestros clientes “balneario” (son nuestros clientes centrales y principales) y de sus necesidades.
- Puede destrozar nuestras economías de escala y de aprendizaje al multiplicar por mucho la variabilidad de la operación...

Puede hundirnos si tratamos de aceptarlos y satisfacerlos desde nuestro modelo actual. Una decisión de este tipo requiere mucho análisis y normalmente inversiones de creación de estructuras de gestión y atención específicas. Mi recomendación es tener cuidado, mucho cuidado.

## Oportunidades.

El Cambio de ciclo económico exige desencadenar el ciclo de cambio interno de las organizaciones. Ese cambio interno puede tomar dos direcciones:

- a) Ajustarla dinámica.
- b) Ajustar la lógica y la dinámica.

### *Aprovechar las oportunidades ajustando la dinámica.*

Supone buscar sustitutos a los actores en los procesos que componen la lógica vigente. Supone realizar los ajustes que hemos visto como riesgos, hacerlos bien y conseguir mantenerse e incluso crecer en el cambio de ciclo.

Cualquier Amenaza bien gestionada se puede convertir en una Oportunidad.

También se puede optar por una estrategia más conservadora y más pasiva que se basa en el principio de “volver a los cuarteles de invierno” hasta que el temporal escampe. Confiar en nuestras reservas, recortar drásticamente costes, operaciones e inversiones y contemplar el transcurrir del temporal en espera de tiempos mejores.

### *Aprovechar las oportunidades ajustando PRIMERO la lógica.*

Supone cambiar las reglas de juego, la mezcla que usamos para hacer dinero, el modelo PENTA preponderante en el mercado. Esta orientación debe darse si pensamos o asumimos que, para cuando el temporal escampe, las condiciones de operación no serán las mismas que antes de declararse la tormenta. Un cambio de ciclo, sobre todo si es de ciclo largo, más de tipo U que V, hace que los aspirantes disruptivos tengan su oportunidad, hace que los consumidores se replanteen su forma de ver las cosas, su forma de decidir las adquisiciones, el orden de importancia de los atributos de productos y servicios y el tipo y cantidad de esfuerzo que están dispuestos a realizar.

Si creemos en este escenario y queremos alinearnos con él debemos ser capaces de crecer, también HACIA ADENTRO. Necesitaremos incorporar a nuestro ADN empresarial las secuencias apropiadas que nos permitan evolucionar como modelo de negocio y desde nuevos modelos generar de un modo natural y por lo tanto rentable, los nuevos productos y servicios del futuro.

Esos nuevos productos y servicios no serán una evolución de los productos y servicios actuales, sino que serán el fruto de nuevos modelos, por lo que aparecerán como rupturistas.

Desde la nueva Lógica, desde los nuevos modelos, deberemos comenzar a gestionar la Dinámica de los nuevos productos, servicios, mercados y segmentos que se conformarán. Y los principios de gestión Dinámica serán los mismos, porque las empresas seguirán creando valor mediante la satisfacción de clientes, seguirán distribuyendo ese valor retribuyendo a accionistas y colaboradores, y contribuyendo al bien común con sus contribuciones fiscales. Seguirán diferenciándose, especializándose, liderando en costes. Seguirán creciendo, orgánica e inorgánicamente, y seguirán muriendo.

Si hay algo que caracteriza a los humanos es su capacidad de adaptación al medio y de modificación del medio. Las empresas más humanas, son aquellas que consiguen incorporar en su ADN, además de la aspiración por la excelencia operativa, la capacidad de innovación intrínseca hacia nuevas plataformas de Eficacia. Nuevas plataformas de eficacia en la solución, desde las que aplicar esos procesos de Eficiencia Continua que conducen a la creación continuada y sostenible de valor para el mercado. Citius, Altius, Fortius (Más Lejos, Más Alto, Más Fuerte).