

HORACIO MARCHAND

¿Y ahora? Retomando el crecimiento.

Una crisis no debe convertirse en una excusa.

Tras el parón, el rompimiento de rutinas y el enfrentamiento a la incertidumbre, viene al caso reenfocarse para un regreso que será torpe, intermitente y a tientas.

¿Y ahora? Retomando el crecimiento.

Por Horacio Marchand

Es cierto que una crisis es complicada y amenaza la estabilidad y la sobrevivencia; pero también es una oportunidad de renovación, de fortalecimiento, de rompimiento de inercia, de activación. Hay miles de casos de empresas que mueren en la abundancia y en la complacencia, ahí justamente, cuando las cosas van bien y generan exceso de confianza y arrogancia.

Sin duda le voy más a las personas que están en pie de guerra, alertas y enfocadas, a pesar de un entorno desfavorable, que a las que se confían y se relajan en entornos favorables. A algunas personas la abundancia las hace pobres y a otras, la escasez las hace ricos.

Creo que la frase que más refleja la situación actual es: **para renacer, para volverse a inventar, uno tiene que morir un poco.** Uno tiene que morir a la vieja versión de uno mismo si hemos de entrar a la fase de un renacimiento. En la metamorfosis, es el equivalente a un gusano que de repente pasa por un proceso y un día despierta con alas, se desprende del árbol y vuela. Deja de ser una cosa para ser otra.



“Para renacer, para volverse a inventar, uno tiene que morir un poco.”

Visualizo el antídoto para vencer la crisis
como una suma de tres elementos:

Preservarse

Entrenarse en la resiliencia. Levantarte de las caídas e incluso volverte más fuerte.

Flexibilidad

Adaptarnos es lo que nos ha mantenido vivos como especie.

Marco Mental

Creer donde estamos y con lo que tenemos. Actitud de victoria.

De este antídoto se derivan los siguientes 10 enfoques que pudieran ayudar a un plan de regreso o metamorfosis para el negocio:

#1

Cuida el flujo de efectivo.

Las empresas que quiebran por falta de efectivo, no quiebran por falta de rentabilidad, y recordemos que, pudiera incluso haber una relación inversa entre rentabilidad y liquidez. Entonces hay empresas que son altamente rentables pero que no tienen flujo, lo tienen en inventario, lo tienen en inversiones, lo tienen en cuentas por cobrar, y esas empresas si no tienen la sangre o el oxígeno del efectivo, simplemente se declaran en quiebra.

Y hay empresas que generan liquidez, pero por un determinado tiempo no generan utilidades, por temas de margen o gastos. Sin embargo, si tienen flujo pueden subsistir por un buen tiempo.

Hoy el nombre del juego es liquidez, y esa debe de ser la principal preocupación. Hay que reducir gastos con inteligencia, quitar grasa, pero no músculo.

Si tienes poco flujo de efectivo, especialízate en un segmento, región o servicio. Si tienes mucho efectivo, gana participación de mercado: compra un competidor, invierte en talento e innovación y acelera la digitalización de tu negocio.

#2

No tomes decisiones de largo plazo para solucionar problemas de corto plazo.

Cuando se toma una decisión con implicaciones de largo plazo, para solucionar un problema de corto plazo hay consecuencias que no se conocen o que no se pretenden; siempre que hay una solución trae problemas múl-

tiples, siempre que hay una innovación trae problemas nuevos.

No es posible cambiar, ni en la empresa ni como persona, sin generar problemas nuevos. Lidar con problemas nuevos es un símbolo de superación, de desarrollo, de evolución. Si estamos solucionando siempre el mismo problema hay estancamiento, lo mismo lleva a donde siempre.

La productividad en el error es un error triple. Las decisiones tácticas suelen ser de corto plazo y están apelando al pensamiento concreto. Las decisiones estratégicas, en contraste, suelen ser de mediano y largo plazo y apelan al pensamiento abstracto; aquel que ve el sistema, el entorno, el que mide las consecuencias.

No confundas el síntoma con la causa. Recuerda que un evento tiene efectos múltiples y que cada solución siempre genera problemas nuevos. Cuidado con: conseguir socios express sin cláusulas de salida, ceder “la gallina de los huevos de oro” o cerrar almacenes sin análisis.

#3

Cuida y respeta tu marca.

Recuerda quién eres. Las crisis tienen una forma curiosa de desnudarnos, de mostrarnos cómo somos y de mostrarnos quiénes somos realmente. Las crisis hacen más evidente lo que estaba fallando.

La marca ya no es el producto que vendo, ya no es el servicio que vendo, ya no es el empaque que vendo solamente; la marca es toda una experiencia.

Tienes que recordar quién eres como persona y como compañía. No puedes con una situación crítica afectar a tu reputación, sobre todo si es buena.

La crisis pasa, pero tu reputación persiste. No traiciones lo que has construido. Una marca tarda años en posicionarse, pero puede destruirse en semanas.

#4

Sal a la calle, literal o virtualmente, y escucha personalmente a los clientes.

Sucede que la gente que menos sabe del negocio, es la que está allá en la torre de marfil, encerrada con elevadores privados, con cajones de estacionamiento especiales, con una o dos o tres asistentes bloqueándoles como si fuera migración y aduana de la información. Y realmente eso es terrible en nuestra época. Ese diseño organizacional jerárquico donde los de arriba están prácticamente solos y no se dan cuenta de las grandes mentiras que hay en los corporativos; o simplemente están desinformados y son los que toman decisiones.

La paradoja está en que la gente con contacto, la que está todo el tiempo tocando el mercado, no tiene poder; no tiene recursos. Y los que lo tienen están encerrados.

No te encierres en juntitis.

La respuesta, ahora más que nunca, está en el mercado. Sal, toca, habla, interactúa, visita, intercambia, recibe críticas y sugerencias.

#5

Desmenuza la información, analízala y acciona.

Desmenuza, entiende, ve bajo diferentes perspectivas los números. Si las ventas bajaron, hay que saber con precisión: en qué productos, en qué proporción, en qué segmentos, en qué regiones, de qué cuentas, de qué vendedores, por qué razones. Si se movió un producto 20% pero en la mezcla representa sólo el 3%, pues no tiene importancia; pero si otro producto se movió el 3% y en la mezcla pesa el 80%, ahí es donde debemos de enfocarnos. Es más, igual y hay productos que subieron su venta.

La información está en tus transacciones diarias acumuladas. Ahí en la factura está todo: quién

Es muy importante conocer cuáles clientes son rentables en términos de utilidad bruta o margen de contribución. Lo mismo con los productos, lo mismo con los canales de venta.

Desmenuza, analiza, entiende y piensa en acciones quirúrgicas, no en acciones abruptas, generales y poco sofisticadas. En una guerra es mejor un espía y un francotirador; que todo un ejército.

de ingredientes para que la gente cocine con el secreto del restaurant, médicos, psicólogos y demás consultando online, paquetes de fiesta a domicilio, American Airlines arrancó vuelos especiales solamente de carga, y así sucesivamente.

Diseña con todos los que componen la cadena de valor, 360 grados. Todos ponen, todos ganan.

#6

Saca a un producto o servicio de crisis.

Checa inventarios, holguras. Tus proveedores de seguro tienen inventarios en exceso que se pueden aprovechar. Piensa: hoy, ahora, con lo que tengo y donde estoy; ¿qué puedo yo ofrecer que barra a la competencia de golpe?

En esta contingencia emergieron modelos novedosos: gimnasios que están rentando equipo para llevar a casa, clases virtuales, paquetes

#7

Informa y alinea a la organización alrededor de la fuerza de ventas.

Es cierto que los vendedores a veces somos muy quejosos y bocones, pero ahorita el *top line*, el *revenue*, el ingreso es la clave. Y aquí no hay nada mejor que organizarse alrededor del cliente.

El dinero, no viene de los productos y de los servicios, ni de la tecnología, ni de los empaques, ni de la logística. El dinero solamente viene de los clientes. Entonces yo pregunto ¿por qué no nos organizamos en la estructura organizacional alrededor del cliente? ¿por qué no dejamos atrás el antiquísimo esquema de estructura organizacional pasada en funciones o en regiones? El criterio discriminante debe de ser tipos de clientes. Entonces en lugar de directores funcionales o territoriales en la empresa, lo que debería haber son directores de segmentos, siendo servidos por equipos multifuncionales.

Hoy el tema es recuperar venta. Los departamentos funcionales típicamente tienen métricas y esquemas de compensación que en ocasiones van en contra de ventas y servicio. Es momento de alinear.

#8

Asegura a tu personal clave.

Las empresas a final de cuentas están gobernadas por pequeñas minorías enfocadas. A veces son dos o tres personas las que cambian

un negocio. A veces la plantilla está formada por miles de empleados, pero es un equipo de 6 personas los que determinan todo.

Los grandes movimientos sociales, políticos, de guerra, de imperios, de lo que sea son pequeñas minorías organizadas, decididas que se despliegan. Entonces, en una crisis debes asegurar a tu personal clave, de hacer equipo con ellos y de juntos darle la vuelta a esto.

Una minoría activa, decidida y unificada mueve a toda una organización. Al mundo lo mueven las minorías afanosas y entusiastas; sobretodo en tiempo de crisis. Haz equipo, integra, suma.

#9

Procura tu bienestar personal.

Todos necesitamos ser escuchados, necesitamos expresarnos; en ocasiones nos entendemos hasta que nos explicamos. De ahí la im-

portancia de tener a alguien que nos escuche: amigo, psicólogo, coach, familiar, consultor. Además de ser catártico, es sustento emocional y un gran soporte para cualquier época de crisis.

Otro elemento clave es el ejercicio. Aunque suene a cliché, el ejercicio cambia tu química, tu actitud, te da confianza en ti mismo, te ayuda a pensar mejor y a tener mejor actitud. Empieza de menos a más, pero con constancia.

A la par, diseña o rediseña tus hábitos y rutinas, respeta el sueño como oro y obviamente evita todos los intoxicantes que gratifican a veces los sentidos en el corto plazo, pero a la larga, se convierten en destructivos.

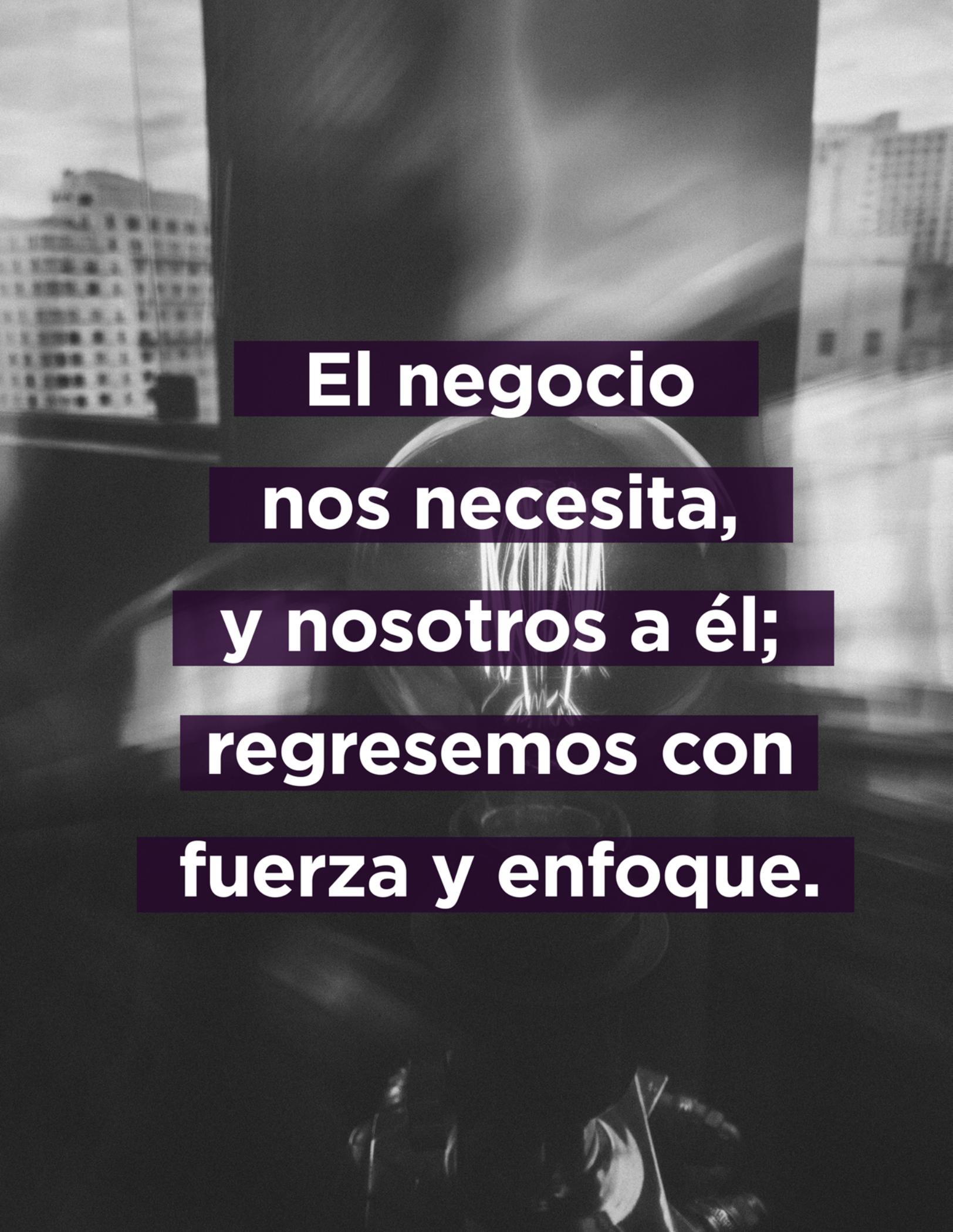
Invierte en ser la mejor versión de ti mismo. La disciplina es el arma secreta.

#10

Mantén un marco mental flexible y de crecimiento.

Dependiendo de cómo se aprecie el reto, así serán las acciones y el despliegue. La flexibilidad y la negociación son clave, no hay que aferrarse. El marco mental debe de ser uno de crecimiento, no uno de lamento. De poco sirve hacer una lista de las cosas que nos faltan.

Se trata de hoy; con lo que tenemos y donde estamos. En pie de guerra, optimistas y con información en mano.



**El negocio
nos necesita,
y nosotros a él;
regresemos con
fuerza y enfoque.**

Horacio Marchand

Doctor en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos por Pacifica Graduate Institute en Santa Bárbara, California; Master en Administración con enfoque en Mercadotecnia por University of Texas in Austin y Licenciado en Administración de Empresas por el ITESM.

Consultor y catalizador de empresas y personas, conferencista dinámico con impulso a la acción, editorialista introspectivo, conocedor y admirador del funcionamiento de la psique humana.

Actualmente es **Fundador y Presidente de Marchand & Díaz Asociados**, empresa consultora especializada en Estrategia, Marketing y Ventas.

Forma parte en **Consejos y Comités Ejecutivos** de diversas instituciones y empresas.

Ha escrito más de 1,500 artículos sobre estrategia, ventas y marketing, para el Grupo Reforma y para más de 20 revistas y portales nacionales y extranjeros. Publicó el libro “Hipermarketing” (Editorial Océano), en el 2004; un modelo estratégico de alineación enfocado al cliente.

Participa activamente como **profesor de cátedra, ponente e instructor en un sinnúmero de instituciones, congresos, conferencias y cursos** relacionados con el área de mercadotecnia, innovación y capital humano impartidos en distintos países.

HORACIO MARCHAND



www.horaciomarchand.com

hm@horaciomarchand.com