

## ESTRATEGIAS QUE LA RECISIÓN PONE DE MODA.

Por Ángel Moraleda S-Horneros

OPERATIONS & MARKETING

Introducción: *Nunca mejor a los actuales tiempos en que vivimos para reeditar un artículo que escribí en la década de los noventa, después del auge de los Juegos Olímpicos y la Muestra Universal Expo 92.- Angel Moraleda S-Horneros, Noviembre 1992.*



### **Estrategias que la recesión pone de moda.**

Por Ángel Moraleda S-Horneros  
Mayo 2009

Observando los movimientos de empresas de otros sectores, apreciamos la proliferación, cada día más intensa, de alianzas que, bien por haber alcanzado el grado de madurez, bien por la recesión económica, o por ambas cuestiones a la vez, se encuentran en situación de crisis.

Estas crisis que pueden ser determinadas por muy diversas causa y, según el grado de sensibilidad -profesionalidad, visión de futuro, etc.- con un mayor o menor deterioro de la situación empresarial: descenso brusco o continuado de la cartera de pedidos, cash-flow negativo, pérdidas en la cuenta de resultados, amenaza del liderazgo, etc., movilizan a los directivos en busca de soluciones, alternativas o, mejor dicho, de ESTRATEGIAS (nuevas).

Cuando se pasa de épocas de bonanza económica, donde la toma de decisiones y gestión de políticas de expansión, inversión, etc. lleva consigo un gran porcentaje de éxito, a etapas de recesión económica como actualmente vive España (*y, ahora, todos los países desarrollados*), en un sector como el del mueble, maduro y excesivamente fragmentado, no se hace fácil gestionar estas empresas. Decidirse por esta u otra estrategia, va en función tanto de la situación de la empresa en sus aspectos socioeconómico-financiero, producto, cuota de mercado, clima laboral, etc. como de la propia personalidad del directivo y su capacidad para asumir los riesgos y situaciones extrema que conlleva las épocas de crisis.

Ante el nuevo marco europeo que se nos avecina con la llegada de 1993, no nos pueden pasar desapercibido los nuevos sistemas de distribución de cadenas extranjeras que está iniciando su asentamiento en nuestro mercado doméstico. Su estrategia se basa en su poder de negociación con los fabricantes, con los que concierta el diseño y las especificaciones técnicas, asegurándose de la calidad y normas de los productos. Una cuidadosa organización logística para cubrir los plazos de respuesta a la demanda, en el menor tiempo posible, permite una gran rotación de productos con un mínimo de coste en inversión de posesión de existencias.

Contrasta estas formas de desarrollar acuerdos o alianzas con algunos otros sistemas empleados por grupos de compras en el que, la base de negociación, se centra, única y exclusivamente, en aprovechar la necesidades del fabricante, por vender los productos, para obtener los máximos descuentos. Una parte se aplica a la factura del comercio-detallista en concepto, hipotético, de volumen de compra y, otra, para financiar la propia organización del grupo. Vamos a recordar, por un momento, un simple ejercicio del

cálculo mercantil para observar qué representa, en el coste financiero del fabricante, la aplicación de 1 punto más de descuento:

$$\text{Tipo anual} = \frac{\% \text{ descuento} \times 360 \text{ días}}{\text{Plazo de vencimiento}}$$

1º Supuesto: sólo se aplica el 4% al comercio con pago a 30 días:

$$\text{Tipo anual} = \frac{4 \times 360}{30} = 48\%$$

2º Supuesto: aplicación del 4% al comercio + 1% para la organización del grupo:

$$\text{Tipo anual} = \frac{5 \times 360}{30} = 60\%$$

Como podemos comprobar, la aplicación de un punto más de descuento representa para el fabricante pagar un 12% más de interés y que contrasta con los tipos que aplican los bancos; hay que defenderse contra la alegría en que se conceden descuentos, en la consideración de lo intrascendente que un punto, más o menos, puede representar.

Así llegamos a la cuestión planteada inicialmente, es decir, los movimientos de empresas en otros sectores hacia conceptos estratégicos basados en la colaboración o alianzas. Estos planteamientos arrancan de la filosofía del “yo gano, tu ganas”. Los sistemas de negociación como “adversarios” que se aplican habitualmente, deben ser olvidados y abandonados en “el baúl de los recuerdos”.

Las alianzas, joint venture, fusiones, etc. son estrategias que tanto sirven para obtener ventajas competitivas por integración vertical, como por integración horizontal. Es decir, la integración vertical, si se realiza hacia delante, impulsa a la organización en la distribución de sus propios productos y, si se realiza hacia atrás, estará produciendo productos que antes usaba. En la integración horizontal, la organización se incorpora en negocios conexos de la cadena de valor. Estas estrategias no requieren, necesariamente, de grandes inversiones y los objetivos que persiguen es favorecer las ventas o márgenes -retorno del capital- basándose en el aprovechamiento del intercambio del “know-how”.

El procedimiento para conseguir que estos proyectos alcancen el éxito pasa, inicial e ineludiblemente, por la franca negociación, entre las partes implicadas, de los objetivos que se persiguen. Si ese acuerdo se obtiene, es decir, que todas las partes implicadas han expuesto sus necesidades y expectativas y, de forma consensuada, han determinado los objetivos a corto, medio y largo plazo, habremos conseguido fijar el punto vital de encuentro para cuando surjan las desavenencias y/o enfrentamientos que, sin lugar a dudas, se producirán. Naturalmente, se requieren de otros ingredientes y, esencialmente, de una filosofía producto de valores compartidos por sus promotores y conciencia de que las diferencias competitivas más sostenibles son aquellas que se expresan de forma intangible pero que brotan con mayor fuerza y empuje cuando se es capaz, a través de la organización e impulsadas por sus líderes, de hacerlas compartir con la “comunidad”.

Editado en:  
INFORMACIONES.

Edita: Gremi de Fusters, Ebanites i similars de Barcelona.  
Nº 243 Noviembre-Diciembre 1992