



knowsquare .

PREPARADO POR: JAVIER GARCÍA ÁLVAREZ

3 DE ENERO DE 2011

AHORA QUE NO VENDEMOS...

EL LIBRO ABIERTO DE LA ACTITUD - ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

"Ya que no vendemos, pensemos". Parecía una frase lapidaria cuando la escuche en aquel consejo de dirección. Era el inicio de una reunión que duró algo más de una hora. El director general, que acababa de cumplir los 40, siguió diciendo: "pero pensar no es divagar a ver qué se nos ocurre; tenemos que hacerlo de forma estratégica. Con humildad pero, sobre todo, con lo mejor de nuestras capacidades. Valoremos en qué somos realmente buenos; qué no estamos haciendo y que deberíamos hacer para competir mejor en los mercados en los que estamos y en los que nos gustaría estar; y pensemos que hay que encontrar nuevos mercados, donde ofrezcamos cosas diferentes y que nos permitan afrontar la sangría de ventas que llevamos padeciendo casi un año".

La escena se produjo en una empresa asturiana, especialista en la distribución de material eléctrico, con 400 empleados, casi 100 M€ de facturación y con la costumbre de crecer durante varios años seguidos a un ritmo de dos dígitos. Con la capacidad de alcanzar *joint ventures* con distribuidores situados en la frontera tecnológica o de haber sido capaces de forjar una estrategia de crecimiento a través de la I+D (con más de 4M€ activados en los últimos 5 años. Por todo ello, la palabra crisis era algo insólito para ese comité de dirección tan "joven", aunque no para la primera generación familiar que, precisamente forjó la empresa en los años 70 en plena crisis energética.

Todo esta historia reciente de éxitos, de crecimiento, de I+D, de potencia comercial, toda esa "costumbre" a que las cosas vayan bien no era suficiente para soportar la caída continua de las ventas, para afrontar las pérdidas, para verse en aprietos. Ante esta situación caben varias posibilidades. Una, dedicar esfuerzos a lamentarse, a salir en los periódicos locales y decir que muchos de los puestos de trabajo están en peligro; como consecuencia pedir subvenciones para mantener la actividad; creer que todo es coyuntural y que tan sólo es una cuestión de demanda. Esta opción de lamentos y reclamos, que sirven para autoconvencerse de que no se ha hecho nada mal y que todo lo que nos pasa es fruto de algo externo e incontrolable, me temo que llevaría a la empresa a su funeral.

En contraposición, hay otra actitud posible, que fue la que he vivido en primera persona. La actitud de creer que todo se puede mejorar, que las capacidades que nos han hecho crecer y ser líderes en determinados segmentos de la distribución, nos podrán ayudar a crear nuevas oportunidades. Que los cambios hay que afrontarlos con decisión y que una organización inteligente es aquella que integra entre sus activos la capacidad de todas sus personas y, quizás lo que es más importante, que sabe dirigir las expectativas y la creatividad hacia las nuevas necesidades y desafíos.

Así es como surgió la idea de diseñar un Plan Estratégico de Innovación Industrial y:

- cómo se detectaron importantes ineficiencias energéticas,
- cómo surgieron necesidades para crear nuevos moldes de fabricación para ofrecer nuevos productos
- cómo se detectó que existían mercados energéticos emergentes, de productos aún no estandarizados (y, por tanto, con más capacidad para tener poder de mercado), donde ellos podían aportar soluciones de valor añadido, que nunca antes se les había pasado por la cabeza.

En el proceso participativo de reflexión estratégica, realizado con mucho rigor, con muchos datos, con mucha mentalidad abierta y exposición a la crítica, se descubrió que el proceso productivo no era todo lo eficiente y productivo que se pensaba; que el mercado, ese que estaba cayendo, no se agotaba con una gama de productos determinado; y que una empresa de fabricación y distribución, no sólo

puede medir sus resultados en toneladas vendidas, o número de aparatos vendidos, sino que también hay servicios, hay intangibles que tienen un valor de mercado y que refuerzan las ventajas competitivas. Por supuesto, también se hicieron simulaciones de costes, y se congelaron y redujeron sueldos de los directivos, se pactó con el comité de la empresa un ERE temporal para la planta de fabricación. Un pacto que se forjó con datos, con ideas de futuro, con el compromiso de que había médicos actuando sobre el paciente.

En este proceso, en cuestión de pocos meses y con mucho esfuerzo, dedicación e ingenio, esta empresa fue capaz de introducirse en un mundo nuevo para ellos, el de la movilidad eléctrica. Los coches, bicis y motos eléctricas, y el modelo de negocio emergente asociado a los mismos, requieren de infraestructuras inteligentes, seguras y sofisticadas de recarga; requieren de soluciones que respondan a un mercado aún desestructurado. La industria del vehículo eléctrico precisa de proveedores tecnológicos, con capacidades de fabricación y de dar respuesta en nuevos segmentos del mercado. Las oportunidades “ocultas” empezaron a dejar de estarlo, simplemente levantando la mirada y abordando de forma estratégica un proceso de reflexión que permita discernir qué acciones liderar en tiempos difíciles.

Las capacidades de innovación en el sector permitieron a la empresa involucrarse en nuevos mercados de carácter global. Para lograrlo han sido capacidades de movilizar a grupos de investigación universitarios, a centros tecnológicos, a centros de formación profesional; se hicieron viajes de prospección a Palo Alto, San Francisco, China, India. Buscaron alianzas con otras empresas de su entorno, también con altas capacidades de innovación y de afrontar negocios complejos, para reforzar su posición en el nuevo mercado.

De toda esta labor surgió un plan de actuaciones muy exhaustivo, detallado, participativo y con muchos frentes de futuro. La actitud y la entrega de las personas, en equipo y con liderazgo individual, transformó a la empresa. Hoy por hoy la compañía todavía sigue con dificultades, pero han suspendido el ERE, los resultados del trabajo en los nuevos mercados empiezan a ser muy significativos y, sobre todo se han obtenido lecciones claras:

- No se puede construir sobre la base de una creencia que puede paralizar, esto es, la de pensar que somos infalibles, que lo hacemos o hemos hecho todo bien, y que no hay margen para establecer cambios.
- Las épocas de bonanza suelen “cubrir” nuestras vergüenzas, nuestras ineficiencias y nuestra motivación para hacer cambios.
- Sin embargo, estar entrenados en la innovación, en la mentalidad de cambio, en el esfuerzo y en la creencia de que siempre hay oportunidades “ocultas” por descubrir, es necesario para afrontar con liderazgo las situaciones de crisis. Cuando las ventas crecen, es fácil descuidar este entrenamiento. Pero cuando caen y hay que abordar cambios, sólo los que están entrenados son capaces de recuperarse con garantías.
- El liderazgo es precisamente ser consciente de que se precisa de ese entrenamiento y de mantener el equipo en la motivación y en la orientación necesaria para obtener lo máximo, en cualquier situación. No quiere decir que haya que trabajar más, o tener más reuniones, o tener sesiones donde el director general habla, el resto escucha y no se articulan fórmulas para actuar.
- La información y las oportunidades son globales, pero el reto es convertirlas en conocimiento útil para nuestra organización. Y para ello se requiere colaborar, estar conectado con el cliente pero también con los centros donde se gesta nuevo conocimiento; significa ser capaz de explicar tus desafíos allá donde pueda aportar valor.

Hoy la empresa y sus líderes tienen que ser grandes catalizadores entre el nuevo conocimiento y las necesidades de los clientes. Y eso exige mucho más que tener una página en Facebook, leer libros de autoayuda o asistir a unas jornadas de asociación del gremio correspondiente. Exige formación, mentalidad abierta, capacidades de conexión e interlocución con todo tipo de profesionales, y sobre todo, tener claro que ser un ciclista no es ir siempre cuesta abajo, sino que el reto es mantenerse encima de bicicleta dando pedal en cualquier situación; la humildad de un corredor de ciclismo no lo es sólo cuando se bajan cuestas. Habrá momentos duros, otros más fáciles, y todos son importantes para conseguir llegar a nuestras metas.

© Javier García Álvarez
© Know Square S.L.