



Cómo ganar en tiempos difíciles

¿Cuál es el momento ideal para realizar avances estratégicos? Una crisis, por supuesto.

En síntesis

■ En épocas normales, cuatro fronteras limitan el alcance y la naturaleza del negocio de una empresa: las regulaciones, la competencia, las actitudes de los clientes y la capacidad de cambio de la organización. Durante una crisis, esos límites se modifican, ofreciendo la oportunidad de mejorar la posición competitiva de la compañía.

■ La decisión de Douglas Daft —responsable de las operaciones asiáticas de Coca-Cola durante la crisis de 1997— de efectuar adquisiciones clave y adoptar una visión estratégica más regional que nacional, es uno de los ejemplos de astucia gerencial mencionados por los autores.

■ Al mantenerse calmos mientras los cautelosos y los desanimados se repliegan, y seguir de cerca los cambios que se producen en el ambiente regulatorio, el mercado financiero y la arena política, los mejores administradores de crisis han logrado convertir las circunstancias desafortunadas en oportunidades únicas para sus empresas.

La mera supervivencia es la primera estrategia en la que piensa la mayoría de los gerentes cuando se enfrenta a una crisis financiera. Sin embargo, los más sagaces se dan cuenta de que un período de gran incertidumbre, con un panorama financiero y competitivo que cambia de la noche a la mañana, puede ser el momento ideal para obtener una importante ganancia estratégica.

Douglas Daft, CEO (presidente ejecutivo) de Coca-Cola, lo sabe bien. En 1997, cuando conducía las operaciones asiáticas de la compañía, vio cómo se profundizaban las devaluaciones y las inversiones de capital se volvían más inestables, mientras la tormenta financiera recorría gran parte de Asia. En medio del pánico generalizado, convocó a sus ejecutivos a una serie de talleres, destinados a determinar cómo podía Coca-Cola capturar nuevas oportunidades de crecimiento y salir fortalecida de una situación tan traumática. Después de todo, la empresa había hecho uno de sus mayores avances en los mercados internacionales apenas concluida la Segunda Guerra Mundial, cuando descubrió nuevas oportunidades en el panorama desolador de Europa Occidental.

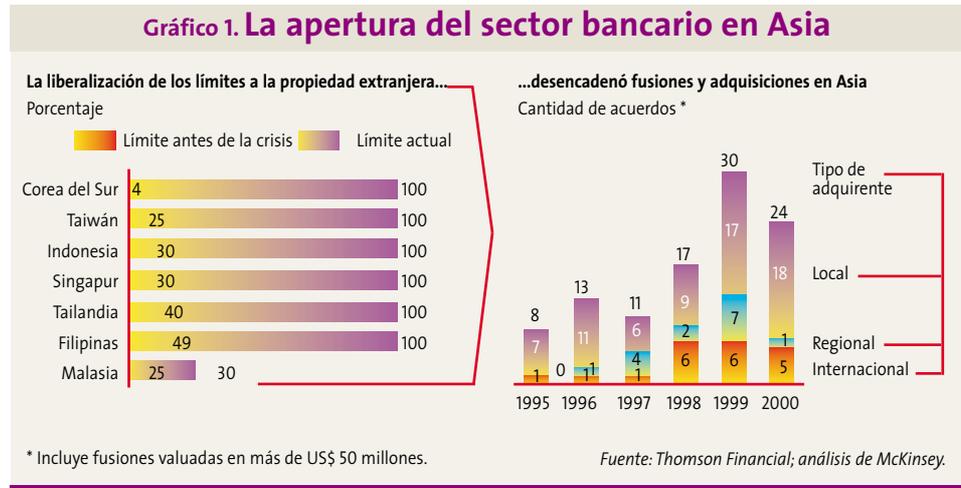
Daft decidió poner énfasis en las oportunidades de adquisición que, según estimaba, surgirían de la confusión. En los años siguientes, Coca-Cola compró una empresa embotelladora en Corea del Sur, con lo que mejoró su acceso, tanto a los pequeños comercios minoristas de ese país, como a los mercados chino, japonés y malayo. La compañía dejó de mirar el mercado país por país, y adoptó una visión estratégica más regional. En ese contexto, adquirió varias marcas locales de café y té. Transformó, además, su área de compras, concentrando y renegociando las compras de aluminio, café, PET (plástico para envases) y azúcar.

Pero no sólo las multinacionales extranjeras pueden sacar ventaja de las alteraciones que se producen en los mercados emergentes. A comienzos de la crisis asiática, el Housing & Commercial Bank (H&CB) de Corea del Sur era una entidad de mediana envergadura, controlada por el gobierno, orientada al otorgamiento de créditos hipotecarios. Su rendimiento era mediocre y su capitalización de mercado no superaba los US\$ 250 millones. No obstante, el banco tuvo en Kim Jung Tae un CEO audaz, que supo aprovechar una circunstancia muy útil —el hecho de que, durante una crisis, los empleados están más dispuestos a aceptar cambios— para reestructurar la compañía y modificar su organización, su estrategia y su cultura. Los cambios regulatorios relativos a las fusiones abrieron la puerta, en el 2001, a la fusión del H&CB con el Kookmin Bank. Poco antes de concretarla, la capitalización de mercado del H&CB era ya de US\$ 2.100 millones, y la entidad se había convertido en el primer banco de Corea del Sur que cotizaba American Depositary Receipts (ADR) en la Bolsa de Nueva York (recibos depositarios norteamericanos: valores negociables emitidos por un banco comercial de los Estados Unidos que representan acciones de una compañía extranjera).

Consideremos también el caso de Roust, una empresa que aprovechó la debacle rusa de 1998 para transformarse, en apenas tres años, de distribuidora de productos de consumo especializada en marcas líderes de alcohol, en un holding de empresas que incluye un banco líder que fue creado desde cero. Para realizar esta transformación se requerían agallas, pero Roustman Tariko, CEO de Roust, vio la oportunidad: los numerosos bancos del país que habían quebrado tenían importantes instalaciones y disponían de talentos que podían adquirirse a

Reproducido con permiso de *The McKinsey Quarterly*, 2002, N° 4. Dominic Barton es director de McKinsey en Seúl.

Roberto Newell se acaba de retirar como director de la oficina de Miami. Gregory Wilson es el ejecutivo principal de la consultora en Washington, D.C. Este artículo fue adaptado del libro *Dangerous Markets: Managing in Financial Crises*.



precios económicos. El ingrediente que faltaba —el dinero— era algo con lo que Roust, afortunadamente, contaba. En seis meses, Tariko elaboró un sólido plan de negocios, que utilizó para reclutar a los mejores gerentes senior de los otros bancos y crear el Russian Standard Bank, que es hoy una de las principales instituciones que ofrecen créditos para consumo y crece a un ritmo de tres dígitos por año.

¿Cómo hacen las empresas para llevar a cabo estas transformaciones en medio del caos? Los ejemplos mencionados sugieren un enfoque común que consiste en reconocer que, junto a la conmoción, la incertidumbre y la amenaza, se abre un nuevo panorama de cambios amplios y radicales.

Los ejecutivos que están más atentos flexibilizan sus presunciones habituales sobre las fronteras que delimitan sus negocios. Coca-Cola ya sabía que la actitud local hacia los extranjeros estaba cambiando, y que aumentarían las oportunidades de adquisiciones debido a la crisis asiática. En suma, que era el momento ideal para ampliar la participación de mercado. H&CB sacó ventaja de los cambios regulatorios y de la nueva buena disposición de sus empleados para aceptar la transformación. Roust incursionó en el negocio bancario mientras los líderes de esa industria caían.

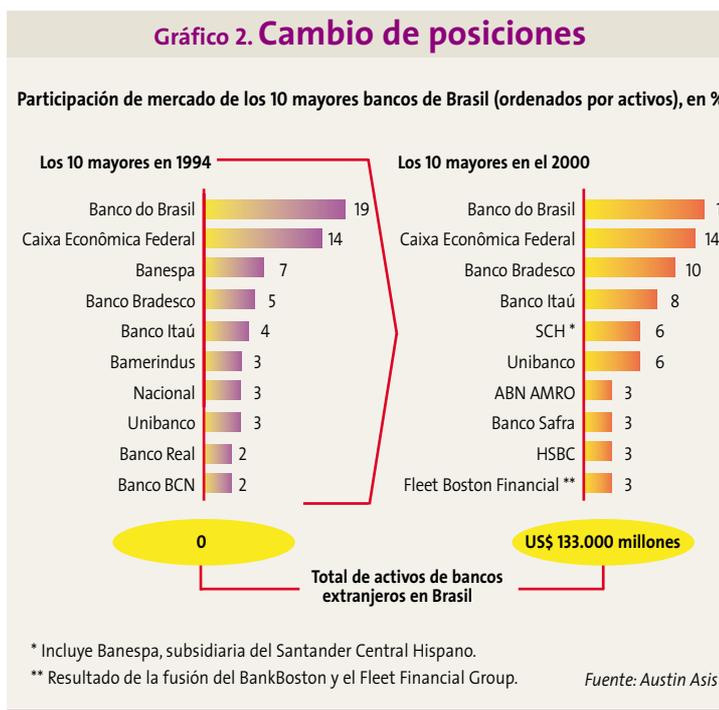
Más allá de las fronteras

En épocas normales, son cuatro las fronteras que limitan el alcance y la naturaleza del negocio de una empresa: las regulaciones, la competencia, las actitudes de los clientes y la capacidad de cambio de la organización. Pero en tiempos de crisis los límites suelen sufrir drásticas modificaciones, y esas fronteras cambiantes pueden convertirse en los medios para que las compañías mejoren su posición competitiva. Al entender cómo afectan las fronteras a un negocio antes de que sobrevenga la crisis, y cómo podrían cambiar durante la convulsión, los ejecutivos están preparados para capturar oportunidades estratégicas.

Cambios en las regulaciones

Las restricciones regulatorias están contempladas en los principales supuestos de la mayoría de las empresas. La gerencia da por sentado parámetros tales como el tipo de emprendimiento o de mercado en los que la compañía puede incursionar, el tipo de productos o servicios que puede vender y la máxima participación de mercado que se le permite capturar. Sin embargo, es probable que durante una crisis muchas de esas regulaciones sean flexibilizadas, o directamente eliminadas.

En Corea del Sur, por ejemplo, la Fair Trade Commission, organismo encargado de aprobar las fusiones, mantenía, antes de 1997, una posición dura frente a la concentración en la industria. Pero, cuando el gobierno debió luchar para reestructurar el deteriorado sistema financiero del país, muchas de las fusiones bancarias que hasta ese momento eran impensables se tornaron factibles. Y fue precisamente ese cambio el que permitió al H&CB fusionarse con el Kookmin Bank en 2001, creando así un gigante sin precedentes en la banca surcoreana. La participación de mercado del H&CB trepó del 11 al 26 por ciento en el rubro depósitos; del 29 al



44 por ciento en préstamos al comercio minorista, y del 5 al 24 por ciento en préstamos corporativos. También los límites a la propiedad extranjera pueden liberalizarse, o bien abandonarse por completo, como consecuencia de la crisis. Por ejemplo, en la mayoría de las grandes economías asiáticas, los niveles permitidos de propiedad extranjera en la banca subieron, en algunos casos, de menos del 50 por ciento al 100 por ciento, si bien Malasia fue

una excepción destacable (ver Gráfico 1. "La apertura del sector bancario en Asia"). Cambios similares se produjeron en otras industrias, creando nuevas oportunidades para los jugadores extranjeros.

La desregulación puede, asimismo, liberar la demanda contenida del consumidor y crear nuevas industrias, prácticamente de la noche a la mañana. Durante la crisis de 1994 en Brasil, el gobierno transformó ampliamente la regulación de los servicios financieros personales. Se dictaron nuevas normas que consideraron a los fondos comunes de inversión como entidades legalmente independientes de los bancos, y se les permitió a los emisores de tarjetas de crédito operar con una serie de marcas. Como resultado, los activos de los fondos comunes de inversión administrados treparon de prácticamente cero en 1994, a más de US\$ 120.000 millones en 1996. En el mismo periodo, el volumen de transacciones con tarjeta de crédito aumentó de US\$ 10.000 millones a US\$ 26.000 millones. Las entidades que se adelantaron a la transformación vieron despegar su negocio.

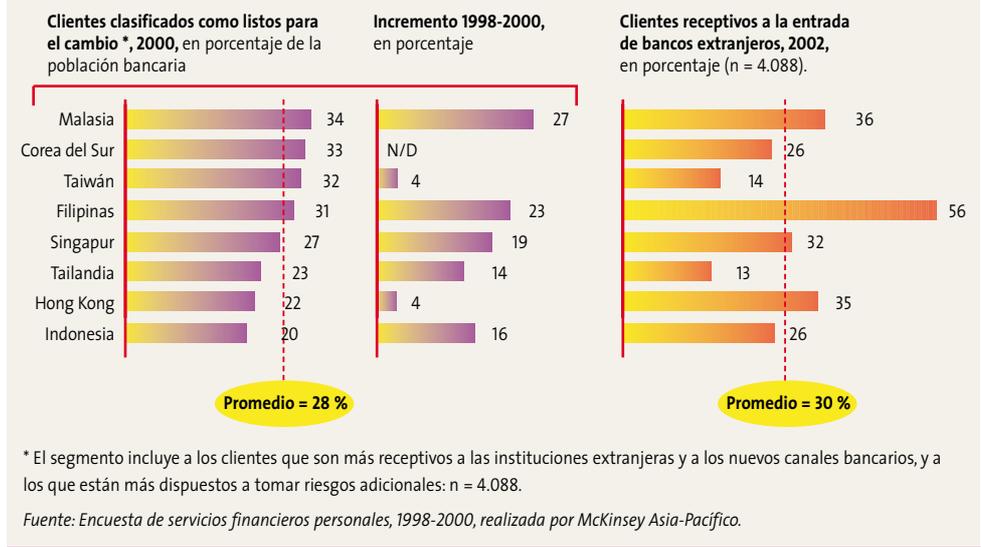
Las crisis financieras no sólo impulsan cambios regulatorios, sino que permiten a las empresas influir sobre ellos. GE Capital, por ejemplo, pudo negociar en Japón con los entes reguladores del seguro cuando, en 1998, el gobierno intentaba encontrar una salida para las tribulaciones de esa industria. GE recapitalizó a una empresa en dificultades, Toho Mutual Life Insurance, mediante un acuerdo de US\$ 1.100 millones; a cambio, el gobierno aceptó reducir, mediante una norma regulatoria, la tasa de interés sobre las nuevas pólizas, de un promedio no rentable del 4,75 por ciento a otro mucho más rentable del 1,5 por ciento. Los ejecutivos deben trabajar siempre sobre la hipótesis de que las regulaciones pueden ser modificadas, especialmente en el momento crucial de un colapso.

Cambios en la competencia

Podría creerse que los líderes de una industria son los que están mejor posicionados para manejar una tormenta financiera. Sin embargo, un incumplimiento del pago de intereses, interrupciones en la cadena de abastecimiento, o una pérdida de confianza de los acreedores o inversores, pueden derribarlos rápidamente, abriendo la puerta a nuevos ingresantes y modificando la dinámica del negocio. Tras sus respectivas crisis, en 1994 y 1997, tanto el ranking de las diez mayores empresas mexicanas como el de las diez principales compañías surcoreanas, se modificaron con una frecuencia doblemente más alta, y la concentración creció, en muchas industrias, a pasos agigantados.

La convulsión suele ser mayor en los servicios financieros. Durante la crisis de 1994 quebra-

Gráfico 3. Después de la crisis, los clientes están listos para el cambio



ron tres de los diez mayores bancos privados de Brasil, y varios bancos estatales fueron privatizados, lo que derivó en una concentración y una mayor participación extranjera. Para fines del año 2000, cinco de los diez principales bancos de Brasil eran recién llegados, y los activos de los de propiedad extranjera dentro de ese grupo líder habían crecido de cero a US\$ 63.000 millones (13 por ciento del total de los activos bancarios). Los bancos de propiedad extranjera en Brasil tenían, en conjunto, el 30 por ciento (US\$ 133.000 millones) de los activos bancarios de ese país (ver Gráfico 2. "Cambio de posiciones"). En Rusia, la historia fue muy similar: cinco de los diez bancos que, hasta 1996, eran los más grandes del país, para el 2001 habían quebrado, mientras que instituciones como el Alfa Bank pasaron de una relativa oscuridad a ocupar un lugar preponderante entre los principales bancos. La situación se repitió en cada uno de los países.

Los pequeños jugadores locales que han sido golpeados fuertemente por la crisis son, en algunas oportunidades, adquiridos por empresas más grandes, por lo general extranjeras y que tienen un mayor espectro de operaciones. En el sudeste asiático, la producción de cemento estuvo dominada hasta 1997 por empresas nacionales, muchas de ellas ineficientes. Hoy, la mayoría son de propiedad extranjera. Holcim, el gigante suizo del cemento, es uno de los recién llegados al mercado. Después de más de una década de buscar oportunidades para expandirse en Asia, finalmente compró participaciones importantes, y en muchos casos mayoritarias, en compañías cementeras acorraladas por la crisis en Tailandia (Siam City Cement) y Filipinas (Alsons Cement y Union Cement), y más recientemente en Indonesia (PT Semen Cibinong). Al mejorar las habilidades de gestión de esas compañías e instalar nuevos directorios, convirtió a empresas deslucidas en duros competidores: por ejemplo, Siam City Cement quintuplicó su participación de mercado en los tres años posteriores a la adquisición. Este escenario se repitió en varias industrias de todo el sudeste asiático.

El pensamiento convencional señala que, cuando un mercado experimenta rápidos cambios, conviene postergar nuevas inversiones y suspender potenciales acuerdos de fusiones o adquisiciones. Sin embargo, la experiencia de muchas compañías que fueron exitosas en períodos de crisis financiera demuestra lo contrario. Entre agosto y diciembre de 1997, cuando el caos se adueñó de Asia, se concretaron más de 400 acuerdos por un total de US\$ 35.000 millones en la región (sin considerar Japón), lo que representó un aumento de más del 200 por ciento respecto del mismo período del año anterior.

Sin duda, resultaría peligroso ignorar que estas adquisiciones plantean mayores riesgos durante una crisis financiera. No obstante, los acuerdos pueden estructurarse de modo de adaptarse a ellas. Por ejemplo, en 1997 la empresa belga de cerveza Interbrew negociaba con la surcoreana Doosan la venta de su compañía cervecera Oriental Brewery (OB). Dada la incertidumbre del mercado y los rumores de inminentes cambios en la legislación sobre bebidas alcohó-

licas, las dos empresas acordaron un conjunto de pagos condicionales destinados a zanjar las brechas existentes en las expectativas de valor futuro. Interbrew compró una participación del 50 por ciento en OB, contemplando desembolsos adicionales si se producían cambios específicos en la estructura de la industria o en las leyes tributarias. Apelando a la creatividad, Interbrew y Doosan cerraron un acuerdo "ganador" para ambas partes.

Las actitudes de los clientes evolucionan

Cuando muchos pierden sus empleos, y a veces también sus ahorros, sus exigencias como clientes cambian. En esas circunstancias, los que fabrican o venden al público productos destinados a segmentos de menores recursos, están naturalmente bien posicionados para prosperar. La suerte de la empresa indonesia Ramayana, dedicada a la venta minorista con descuento, e ignorada hasta entonces por una creciente clase media interesada en marcas globales y productos de lujo, empezó a mejorar en 1997 cuando, al desplomarse la rupia, moneda local, el poder adquisitivo del público descendió notablemente. Los gerentes de Ramayana respondieron manteniendo los precios, ofreciendo versiones de sus productos en envases con menores cantidades, y brindando artículos de la canasta familiar como aceite, arroz y azúcar, a precios accesibles. Mientras las tiendas por departamentos orientadas al segmento más alto y al mercado masivo veían declinar sus ventas, las de Ramayana aumentaron un 18 por ciento en 1998, en el peor momento de la crisis.

La investigación de McKinsey muestra que, después de 1997, los consumidores de muchos mercados asiáticos se volvieron más receptivos a los nuevos productos financieros, los nuevos canales y las instituciones extranjeras (ver Gráfico 3. "Después de la crisis, los clientes están listos para el cambio"). Entre 1998 y el 2000, también cambió abruptamente la actitud de los consumidores hacia el crédito: por ejemplo, el segmento que consideraba imprudente endeudarse se redujo del 46 al 26 por ciento en Corea del Sur, del 52 al 42 por ciento en Malasia, y del 55 al 45 por ciento en Filipinas. En muchos países, el público habitualmente cauteloso en materia fiscal se embarcó en una verdadera fiesta de endeudamiento: entre 1998 y el 2001, el monto de los créditos al consumo aumentó un 30 por ciento en Corea del Sur y un 129 por ciento en China. Cambios similares en la demanda se observaron también en otras industrias.

Otra cosa que puede modificarse es la percepción del público respecto de las empresas extranjeras. Mientras en 1994, por ejemplo, sólo el 47 por ciento de los surcoreanos propiciaba el ingreso de inversión extranjera directa, para marzo de 1998 casi el 90 por ciento lo respaldaba. Los surcoreanos reconocieron que el país necesitaba, no sólo capital extranjero, sino también la tecnología y las nuevas prácticas de gestión que las empresas inevitablemente traerían. El presidente electo Kim Dae-Jung desempeñó un papel clave en la tarea de convencer a la nación de los beneficios de la inversión extranjera, recurriendo a los ejemplos de la industria automotriz y la de servicios financieros del Reino Unido, en las cuales, si bien pocas empresas son de propiedad británica, abundan los trabajos bien pagos. Entre 1997 y 1999, el ingreso de inversión directa extranjera a Corea del Sur pasó de menos de US\$ 7.000 millones a más de US\$ 15.000 millones.

Las empresas extranjeras que responden rápidamente a tales cambios de actitud cosechan los beneficios. Antes de la crisis asiática, el Citibank luchaba por expandir sus operaciones en la región. Poco después de los disturbios de mayo de 1998 en Indonesia, el banco abrió 75 minisucursales en las cuatro principales ciudades del país. En la mayoría de los casos, esas oficinas contaban solamente con un cajero electrónico y un empleado; sin embargo, esta modesta inversión permitió al Citibank incrementar el número de cuentas en un 300 por ciento. En Singapur, mientras tanto, durante los primeros días de la crisis los empleados del banco saludaban en el aeropuerto a quienes llegaban de Indonesia, con carteles que decían: "¡El Citibank los va a ayudar!". En los años siguientes, el Citibank invirtió más de US\$ 200 millones en Asia. Según uno de los gerentes del Citigroup, la crisis "nos dio oportunidades antes impensables".

Las organizaciones cambian

Para los ejecutivos dispuestos a realizar movimientos audaces, la crisis puede ofrecer la oportunidad de transformar drásticamente las operaciones y la cultura de la compañía, ya que accionistas, empleados y acreedores reconocen por igual que las cosas deben cambiar, y la resistencia se disipa. Para los líderes visionarios, es el momento de rediseñar la estructura de poder, ajustar el tamaño de la organización, crear una cultura más sólida y más orientada al desempeño, y deshacerse de las vacas sagradas.

En el H&CB, por ejemplo, durante la crisis de 1997 y 1998 el CEO Kim Jung Tae realizó cambios sin precedentes en la organización. Primero, fijó altos objetivos de desempeño (un rendimiento del activo del 1,5 por ciento y un rendimiento de la inversión en acciones del 25 por ciento), tomando como modelos a la estadounidense Wells Fargo y la británica Lloyds TSB. Kim decidió que el H&CB podía "convertirse en un banco de clase mundial, y en uno de los 100 mayores bancos minoristas del mundo, en tres años", una aspiración ambiciosa para un banco mediano y mediocre de Corea del Sur. Sin embargo, la época tumultuosa le permitió respaldar sus palabras con hechos: recortó el 30 por ciento del personal en tres meses, y durante el primer año se asignó para sí un salario de sólo un won surcoreano (menos de US\$ 0,01), recibiendo el resto de su compensación en stock options (la opción de comprar acciones, a futuro, a un precio preestablecido). En Corea del Sur, estas medidas resultaban, como mínimo, muy poco convencionales.

En los dos años siguientes, Kim lanzó más de 20 iniciativas de mejoramiento del desempeño, en áreas como estrategia de precios, créditos al consumo y servicio al cliente. Para mejorar la rendición de cuentas y facilitar la evaluación del desempeño de las divisiones del banco, abandonó el enfoque geográfico y las reorganizó como unidades de negocios orientadas al cliente. Aumentó la parte de la compensación basada en el desempeño, y modernizó el sistema de bonificaciones. Antes de la crisis, estas reformas radicales eran impensables. Tras ella, fueron aceptadas por los empleados y por otras partes interesadas, de manera tal que las ambiciosas metas de desempeño de Kim se alcanzaron en dos años.

En tanto, Ayala, un conglomerado de Filipinas con 168 años de historia, siempre se había enorgullecido del pacto social establecido con sus empleados: un trabajo para toda la vida. Sin embargo, inmediatamente después de la crisis financiera de 1997-1998, la gerencia entendió que la empresa debía renovar sus fuentes de talento si quería seguir siendo competitiva, y dio el paso sin precedentes de ofrecer un programa de retiros voluntarios.

Una y otra vez hemos visto que las crisis impulsan a los gerentes y accionistas a reconsiderar los métodos de gestión locales y a acercarse a los estándares internacionales de mejores prácticas en áreas como la dirección, la administración de personal y la contabilidad. Las empresas que hacen esas reformas están mejor ubicadas para emerger como líderes del mercado cuando la tormenta pase.

Aprovechar el día

Pero, para aprovechar al máximo una crisis, no basta con reconocer que las reglas han cambiado y buscar nuevas oportunidades. Si en tiempos normales una compañía puede tomarse meses para gestionar los pagos demorados de los mayoristas, durante una crisis cada día marca una diferencia crucial. Ese ambiente puede castigar duramente a las empresas que tardan en ajustarse, pero ofrece la posibilidad de enormes recompensas a las que son rápidas y flexibles.

Moverse velozmente significa, en muchos casos, ser la primera en entrar a un mercado aunque el futuro de éste aún se presente incierto. Para ello hace falta coraje, pero la recompensa puede ser grande. Consideremos la experiencia de Lone Star Funds, el primer inversor que adquirió activos de bancos de Corea del Sur que estaban en dificultades. A través de una licitación en la que compitió, en diciembre de 1998, con un reducido número de inversores, obtuvo su primera cartera de préstamos no redituables de la Korean Asset Management Company (KAMCO, una entidad gubernamental encargada de la liquidación de esos activos), por sólo el 36 por ciento de su valor libros. Ser los primeros en hacerlo sonaba riesgoso. Si bien nadie había comprobado la liquidez de esos activos en el mercado, la audaz tarea dio resultado, según señaló Steven Lee, gerente de Lone Star en Corea del Sur, y la cartera generó un retorno anualizado muy significativo. En la siguiente licitación de KAMCO, en junio de 1999, 14 inversores presentaron ofertas y los precios aumentaron.

Establecer estrategias en tiempos de crisis exige agilidad de piernas, y obliga a evaluar continuamente las cambiantes circunstancias. Los ejecutivos más brillantes analizan en forma semanal, e incluso diaria, los cambios que se verifican en las fronteras de sus compañías. Si bien conducir en la tormenta puede ser muy difícil, los gerentes no tienen que perder de vista los cambios requeridos para que la compañía emerja fortalecida de la crisis, y deben analizar cómo influir sobre esos cambios antes de que los competidores lo hagan.

Las crisis financieras golpean y paralizan no sólo a los países, sino también a las empresas. Sin embargo, los ejecutivos más avezados advierten que el escenario cambiante brinda la posibilidad de explotarlo, y de obtener grandes ventajas. Al mantenerse calmos mientras los cau-

telosos y los desanimados se repliegan, y seguir de cerca los cambios que se producen en los ambientes regulatorio, financiero y político, los mejores administradores de crisis han logrado convertir a las circunstancias desafortunadas en oportunidades únicas para el éxito de sus empresas. ●

© Gestión/The McKinsey Quarterly