

## ¿El cliente, clave del Gobierno Corporativo?

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA. FEDERACION EUROPEA DE ASOCIACIONES DE GERENCIA DE RIESGOS

**L**as leyes o los nuevos usos obligan a los administradores a ocuparse de los riesgos de su empresa. Por tanto, la estrategia de la empresa u organización de la que son responsables debe tener en cuenta los riesgos y anticiparse a ellos. Pero ¿dónde inspirarse? Nada mejor que un ejemplo para ir avanzando por el difícil camino de la gestión de riesgos.

Comencemos por un ejemplo, inspirado en algunos casos reales como los que vemos diariamente en el periódico o en la TV. El equipo directivo de una importante fábrica de electrodomésticos se ha rejuvenecido. Confiando en la habilidad de algún «cazatalentos», la empresa ha creado un equipo joven, dinámico y agresivo que va a rejuvenecer la dirección, a reforzar la posición de la empresa y aumentar su cuota de mercado. Todo ello se reflejará en el valor de las acciones, pues los beneficios van a crecer más allá de cualquier previsión...

### PRIMERA FASE: LAS CIFRAS

Pronto quedará de manifiesto el desequilibrio flagrante entre los distintos protagonistas de la cadena de distribución ventas. El pequeño comercio absorbe la mayor parte de la producción de los equipos de ventas, exige un gran esfuerzo de transporte y, para desesperación de muchos, no aporta más que un simple 10 por 100 de los resultados. Por el contrario, las grandes cadenas de electrodomésticos dan muy pocos problemas de transporte, consumen grandes volúmenes y aportan el 90 por 100 de los resultados, con sólo uno o dos representantes.

Además entran en escena los recursos humanos: los gastos salariales de los representantes

comerciales se llevan ellos solos el 50 por 100 del total de la nómina. Aquí empezamos a descubrir un punto que requiere una reestructuración.

Los «financieros» no se salvan de la quema. No sólo se trata de que la contabilidad de los pequeños clientes, a pesar de la informática, ocupa a demasiadas personas y produce demasiados dolores de cabeza, sino que cuando hay algún problema o algún retraso en los pagos, a veces son necesarias demasiadas energías y paciencia para resolverlo. No es que sean grandes problemas, pero sí demasiado numerosos.

### SEGUNDA FASE: INSTAURAR LA NUEVA DINAMICA

Los miembros del nuevo equipo ostentan decenas de diplomas. Más de uno ha hecho cursos en Estados Unidos y casi todos han recibido la influencia de alguna de las nuevas lumbreras de moda que enseñan un nuevo método, la «gestión del caos». Por tanto, es absolutamente necesario poner en práctica la nueva biblia.

Para hacer las cosas bien y demostrar al personal que se le quiere, se organizan sin reparar en

gastos seminarios residenciales de reciclaje, primero para molestar a todos y después para hacerles adquirir nuevos y buenos reflejos pero, sobre todo, para que rompan con los antiguos. De paso se aprovecha para detectar quiénes son los reacios al cambio o los viejos iconos incapaces de cambiar y adaptarse a los nuevos tiempos. Como además se trata de una dinámica de derecho divino, el proceso excluye todo acuerdo o discusión. ¡Los sabios no pueden tolerar la oposición de los ignorantes!

### TERCERA FASE: LA GRAN REVOLUCIÓN

Se empieza por prescindir de los pequeños comercios, los que aportan tan poco. No es difícil: se prohíbe a los representantes visitarlos y, en muy poco tiempo, esas tiendas insignificantes quedan al margen de las novedades. Las que sobreviven, conocen bien las consecuencias: por razones de «grupaje» sufren retrasos insoportables en las entregas y otras penalidades. Como además han cambiado las tarifas, ni siquiera saben los nuevos precios, lo que da lugar a discusiones interminables. Pero como se trata de pequeños volúmenes, pueden reaccionar rápidamente y enseguida ponen fin a la relación.

El Gobierno ha dado a las empresas una herramienta muy útil: las prejubilaciones. Por tanto, sería insensato no aprovechar la ocasión para prescindir de los colaboradores más antiguos. Así se reduce inmediatamente la masa salarial y al mismo tiempo se prescinde de «los viejos», que conocen demasiado bien las triquiñuelas de la casa y que incluso ayudaban a los antiguos clientes, de los que con el tiempo habían llegado a ser amigos. Ahora no conviene que perturben el proceso.

Por fin se va a poder concentrar toda la atención en los grandes distribuidores, los que hacen volumen y aportan beneficios. Para ellos los ju-

gosos contratos, para ellos los grandes camiones a fecha fija. Incluso se informatiza la fuerza de ventas para agilizar las entregas y se les ayuda en la gestión de sus stocks. Los nuevos directivos se ocupan de ellos, a los que tratan de igual a igual.

### CUARTA FASE: LAS TURBULENCIAS

Una imagen de marca se hace a base de visibilidad y notoriedad. Así pues, una vez desaparecidos poco a poco los pequeños comercios, la marca se va haciendo poco a poco invisible y cada vez menos «notoria».

La fama se construye poco a poco a partir de un conjunto de elementos favorables en los que se mezclan sutilmente conceptos tan distintos como el precio, la fiabilidad, las relaciones y el servicio post-venta. Pero hay una regla que escapa a cualquier clasificación: la influencia de la persuasión de los vendedores. Por eso los pequeños comercios, condenados al ostracismo, no pierden ocasión de decir que todo el mal procede de una marca a la que ellos querían y que les ha dejado en la cuneta.

**E**l comercio no se hace nunca solo ni en un solo sentido: las cadenas y los grandes comercios se han visto convertidos, de la noche a la mañana, en los únicos y casi exclusivos privilegiados. Comienza entonces un torbellino de nuevas exigencias como importantes descuentos, exigencias de entrega a veces insoportables, obligaciones de etiquetado, etc. Pero lo peor llega después, en forma de exigencia de plazos de pago desmesurados. Desde luego, la vida no es fácil pero la organización se adapta enseguida, según la fórmula mágica de la nueva dirección: «No hay más que...»

Los vendedores ya no tiene qué vender y las fábricas sólo tienen que afinar sus procesos. En resumen, todo el personal se ve afectado, aunque hay

muchos menos empleados, y por ende demasiado pocos para responder a las nuevas exigencias.

## QUINTA FASE: LA CAÍDA

En las alturas no se había detectado cuál era la actitud habitual de los clientes especiales de la marca. Sabían los productos que querían comprar gracias a su presencia en ese lugar especial de la calle. Incluso los más pequeños electricistas del lugar no habían sido nunca olvidados por el representante local y en su tienda tenían siempre unidades de todos los pequeños electrodomésticos. Ah, aunque sólo vendieran uno de vez en cuando, porque muchos de sus clientes, ingratos, se iban a comprar a las cadenas de descuento o esperaban a las promociones inaccesibles al pequeño comercio, y allí se vendía los productos como rosquillas. Como la marca había ido desapareciendo poco a poco del universo mental de los clientes en potencia, pronto se olvidaron de ella y las ventas descendieron de manera exponencial. Eso no afectaba para nada al gran comercio, pues había suficientes productos de otras marcas de la competencia. Así continuaron, como estaba previsto, hasta llegar prácticamente al 100% de las ventas de la marca en cuestión pero con volúmenes cada vez menores, puesto que cada vez había menos demanda.

Las reacciones de los nuevos directivos se hicieron enseguida caóticas, con luchas internas y dimisiones en cascada. Estaban atrapados en su propio caos y ya no estaban los viejos empleados para enderezar las cosas. Los problemas financieros comenzaron a crecer y pronto todo el edificio se venía abajo.

Hoy día la marca ha desaparecido, las fábricas se han desmantelado y los materiales y las máquinas se han subastado. En cuanto al personal, ni siquiera ha sido indemnizado y la mayoría está en el paro.

## CONCLUSIÓN

Esta historia no es totalmente imaginaria, aunque reúne piezas de distintos casos reales. Por tanto, no intenten ponerle nombre: sólo sirve para extraer algunas lecciones que resumimos a continuación. Lecciones que no se deben tomar como guía práctica, porque su intención es solamente iluminar a otros muchos casos, forman todos y cada uno parte integrante del «gobierno corporativo» sistémico. Como bien decía Philippe de Woot, la gestión de un negocio es cada vez una aventura única; jamás hay, como sucede a veces en la cocina, una receta universal ni se producen milagros.

He aquí las lecciones:

1. Tener cuidado siempre con la demografía de la fuerza de ventas y de todo el personal. Sería necesario escalonar siempre las competencias y experiencia según la edad y tiempo de servicio. Cambiar de golpe toda la dirección no se debe hacer más que en caso de extrema necesidad, porque a menudo parece un reto a todo o nada. Expulsar de una vez a departamentos enteros no puede más que aumentar los problemas, impedir la transmisión de saberes y suprimir la memoria corporativa.
2. Contratar a jóvenes lobos basándose sólo en sus diplomas no evita tener que vigilarlos de cerca. Eso quiere decir que los administradores deben implicarse e investigar todo lo que se pueda.
3. El personal no es sólo un coste, es sobre todo la inversión más importante en materia gris. Por tanto, no es inútil contar con su punto de vista. No todos están esclerotizados... y si sabemos reconocer mínimamente su experiencia, son aliados preciosos. Transferir ese papel a consultores externos puede resultar peligroso, porque éstos nunca ven la organización desde dentro y además se basan a menudo en recetas propias

- y demasiado estereotipadas. Naturalmente, si se trata sólo de que aprueben decisiones ya tomadas en secreto, su papel se reduce a un mero pretexto.
4. La marca y el nombre comercial, difíciles de cuantificar y de medir, son el auténtico tesoro de la empresa que hay que guardar y proteger celosamente. Cualquier decisión que les pueda poner en peligro deberá sopesarse y repesarse con todo cuidado antes de ejecutarla. Si se pueden tomar decisiones a pequeña escala, eso permitirá limitar el peligro de retroceso.
  5. Una empresa con éxito, dura. Por tanto, para cualquier decisión estratégica hay que tener en cuenta el paso del tiempo. Las cifras sólo son fotos tomadas periódicamente que nunca aclaran el futuro. Al menos como medida de precaución, no hay que darles más valor del que tienen y no hay que tomarlas como guía última de las decisiones. Para que la empresa dure el mayor tiempo posible es necesario, además de las cifras, cierta capacidad de anticipación, mucho sentido común, coraje y, sobre todo, lucidez.
  6. Los administradores consejeros tienen una misión colectiva de gestión, vigilancia, ánimo..., no están allí sólo por sus emolumentos, y maniobrable, debe tener un número limitado de miembros. Sería buena cosa que hubiera algunos consejeros externos, con otros horizontes e independientes de la organización que administran, siempre que se les elija por sus conocimientos y experiencia. Sus consejos y opiniones servirán a menudo para prevenir el riesgo.
- Incluso sin prestarles gran atención, se constata enseguida que los riesgos a los que hemos hecho mención, y muchos otros que no hemos ni siquiera aludido, no son riesgos, digamos, puros y asegurables en el sentido habitual, sino que pertenecen más bien a la esfera global de los riesgos en los que incurre cualquier empresa y que reaparecen una y otra vez, mezclados los unos con los otros, riesgos puros y riesgos controlables. Cuando se pide a los directivos y administradores que integren los riesgos en su comportamiento y en sus decisiones estratégicas, nos estamos refiriendo a todos los riesgos. ¡Viva el Buen Gobierno Corporativo!