



Sergi Flamarique
Consultor en Logística, Operaciones y Cadena de Suministro
Gerente de IGRES
Máster en Logística Integral y *Supply Chain Management* por ICIL
www.igrescat.com
s.flamarique@igrescat.com

BUSCANDO OPORTUNIDADES FRENTE A LA CRISIS

Viendo las noticias de las televisiones, leyendo los periódicos e incluso en las reuniones informales como son las cenas o comidas entre amigos, hay un tema recurrente, la actual crisis que estamos padeciendo.

En una cena de amigos al salir en la conversación el tema, lo primero que me pregunte en voz alta fue:

➤ “¿Que es crisis?”¹

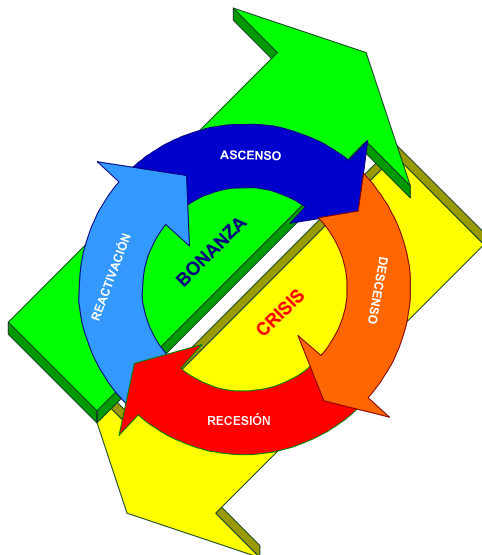
Las respuestas que se pusieron encima la mesa tenían todas el mismo denominador común, la actual crisis y que todas eran consecuencias de la misma:

➤ “Que si los bancos no dan créditos, ni hipotecas, que si las empresas realizan ERE’s, cierran, la gente gasta menos y tiene miedo a perder su empleo, que si es culpa de las inmobiliarias, de los bancos, que los trabajadores, que los empresarios, etc.”.

Hemos vivido durante bastantes años un crecimiento importante que nos ha llevado a un aumento del consumo y en vivir al momento sin pensar en el futuro, coches nuevos, pisos de compra, viajes de placer, vacaciones de ensueño, y a nivel empresarial igual, con pingues beneficios, reparto de dividendos elevados, y hemos olvidado, o mejor dicho, dejado de lado, que vivimos en un sistema que funciona por ciclos.

Vayamos por partes, el primer paso que hemos de hacer es saber que es crisis.

El sistema económico de mercado libre en el cual estamos inmersos, tiene un funcionamiento cíclico de 4 fases, eso significa que cada cierto tiempo pasamos de una fase a otra hasta completar el círculo para empezar de nuevo.



El tiempo que estemos en cada una de las fases es variable y depende de las actuaciones que hayamos realizado, las que estemos realizando y las que realizaremos en el futuro.

Estas 4 fases son:

- **Reactivación:** La economía empieza a crecer a generar consumo.
- **Ascenso:** La economía tiene un importante crecimiento sostenido.
- **Descenso:** La economía empieza a reducir su crecimiento e incluso a decrecer, el consumo se retrae.
- **Recesión:** La economía decrece de forma importante, el consumo se reduce.

Figura 1: Fases del sistema económico (fuente: elaboración propia).

Estas cuatro fases las podemos englobar en dos grandes grupos, tal como vemos en la figura 1:

- **Bonanza:** Engloba las fases de Reactivación y Ascenso.
- **Crisis:** Que engloba las fases de descenso y recesión.

A si mismo estos dos grandes grupos los podemos dividir en sus respectivos ciclos:



Figura 2: Ciclo de Bonanza. (Fuente: elaboración propia).



Figura 3: Ciclo de Crisis. (Fuente: elaboración propia).

Entendiendo como fabricación cualquier modificación, manipulación de producto/s tangibles e intangibles con valor añadido para el cliente.

Normalmente estos ciclos tienden a ir creciendo a medida que avanzan:

- ✓ en el caso de la **Bonanza** dicha rueda la hemos de ir **empujándola** cuesta arriba. (Figura 1)
- ✗ En el caso de la **Crisis** dicha rueda, **si no hacemos nada para detenerla**, se irá deslizando cuesta abajo, teniendo un efecto de bola de nieve (Snow-Ball) (Figura 1)

Como podemos observar en la figura 2 cuando hay o esta en ascenso el poder adquisitivo, se crea consumo, al crear consumo el mercado demanda productos los cuales se han de producir, para poderlos producir necesitamos empresas y empleados, si hay trabajo y se crean empresas se aumenta el poder adquisitivo de las personas, con lo cual ya estamos otra vez con más poder económico que crea más consumo.

En la figura 3 observamos que el poder adquisitivo está estancado o en retroceso, hace que el consumo se reduzca, con lo que tenemos una saturación de productos en el mercado y crea un stock de producto en los fabricantes, que dejan de fabricar, con lo que conlleva reducciones de plantilla, cierre de empresas, insolvencias y esto se refleja en una reducción del poder adquisitivo de las personas, reducción del consumo y continuamos el ciclo.

El paso del ciclo de bonanza al de crisis o viceversa es que alguno de los integrantes del sistema rompe su tendencia positiva o negativa a causa de factores externos o internos.

Para poner un ejemplo, pensemos en la actual crisis, en concreto en el sector inmobiliario, estábamos en un ciclo de bonanza, con unos márgenes elevadísimos, una sociedad con liquidez por el precio tan bajo del dinero, facilidades y requisitos mínimos de los bancos y las cajas para la autorización de créditos e hipotecas, un mercado con necesidad de viviendas por la gran demanda del momento, esta gran demanda crea la necesidad de construir más viviendas, se aumenta los recursos humanos y materiales para poder abarcar la necesidad de construcción, esto crea que haya menos paro y más dinero en las familias, que cada vez se endeudan y volvemos a empezar el ciclo.

Pero hay un momento, en este caso sobre el 2007, que los bancos y las cajas empiezan a elevar sus requisitos a la hora de conceder préstamos e hipotecas, este cambio se debe a que algunos de los créditos e hipotecas autorizadas a personas y empresas con un riesgo muy elevado, empiezan a no pagar las cuotas, la morosidad aumenta, y aumentan los requisitos para las nuevas contrataciones, al reducir el poder adquisitivo, el mercado se retrae y la gente no compra pisos, al no comprar pisos, hay una saturación del mercado inmobiliario, la construcción empieza a reducir el ritmo, se necesita menos mano de obra y desaparecen empresas, hay menos poder adquisitivo y más morosidad, se reducen las contrataciones de crédito, el consume disminuye y volvemos a empezar el ciclo con sobresaturación del mercado.

Los japoneses con su sabiduría y forma diferente, pero no menos interesante, de ver el mundo y sus interrelaciones, escriben la palabra crisis usando dos caracteres (ideogramas) chinos, los Kanji (漢字)², los japoneses utilizan estos ideogramas para expresar conceptos, y en este caso el significado de cada uno de ellos por separado es muy diferente:

危 = "PELIGRO" y **機** = "OPORTUNIDAD".

Una definición de la palabra crisis (**危機**=kiki (en japonés)) siguiendo su razonamiento es:

*"Buscar, encontrar la/s **oportunidad**/es, dentro del **peligro**."*

Que de una forma más clarificadora será:

*"Buscar formas **beneficiosas** ante situaciones **difíciles**."*

Tenemos dos formas de encarar la crisis:

📌 La forma tradicional, más extendida en el mundo occidental:

✘ **Estrategia:**

Intentar escondernos y esperar, tener fe, para que **"Sólo"** tengamos que despedir a personal (ERE's) para reducir costes a corto plazo, y que nos quedemos como estamos.

✘ **Resultado:**

Esta sistemática normalmente no da sus frutos deseados, todo al contrario, si conseguimos mantenernos en el mercado nos deja muy tocados y con dificultades para poder avanzar y mejorar ya no en la crisis sino en el ciclo de bonanza. Reforzamos la tendencia negativa del ciclo.

📌 Siguiendo la idea oriental de **Oportunidad**:

✓ **Estrategia:**

Intentar aprovechar esta incertidumbre (**peligro**) para mejorar y buscar **oportunidades** con las cuales, el medio y largo plazo nos sea más **beneficioso**.

✓ **Resultados:**

Esta sistemática normalmente da los frutos deseados, manteniéndonos en el mercado y alisando el camino para avanzar y mejorar de forma rápida y ágil, durante la crisis y en el ciclo siguiente de bonanza. Esta También es una forma de ayudar a romper la tendencia negativa para pasar a positiva.

Las empresas que quieran salir de la crisis, a la vez, que preparadas y reforzadas para el futuro necesitan buscar oportunidades.

Para buscar oportunidades hemos de empezar a analizar los siguientes puntos, los cuales, están en **todas las empresas**, en mayor o menor medida, desde la más pequeña de las **Pymes**, hasta la gran **multinacional**:

📌 Las **Cadenas de Valor**³ (Value Chains):

- Todos los procesos que producen un valor añadido al producto y los correspondientes procesos generadores de coste para dicho valor añadido dentro de una empresa. En definitiva, encontrar los puntos de nuestra empresa donde creamos Valor, nuestro Core Business.

En las Cadenas de Valor tenemos (figura 4):

- 🌟 Las actividades primarias que son aquellas relacionadas directamente con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores. (Parte inferior de la figura 4)
- 🌟 Las actividades secundarias que sirven de apoyo a las anteriores. (parte superior de la figura 4)
- 🌟 El margen el cual se obtiene de la diferencia entre el precio que el cliente pagará por dicho producto o servicio y el coste del mismo.

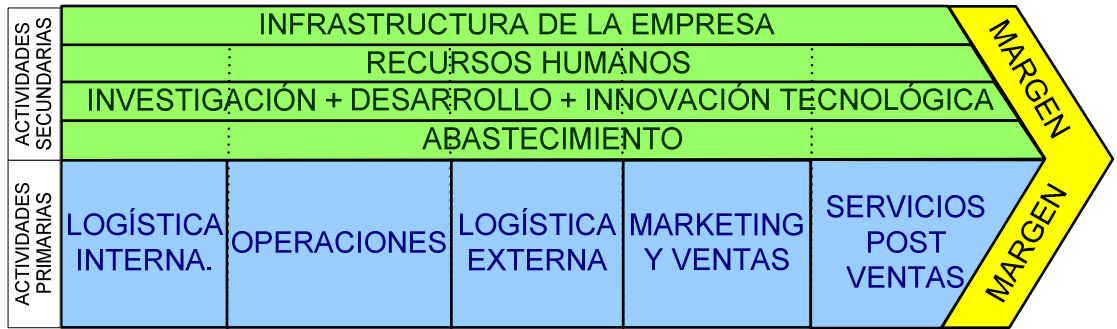


Figura 4: Cadena de Valor genérica. (Fuente: elaboración propia).

Cada empresa tiene su propia cadena de valor, la cual habrá que subdividir cada uno de los puntos hasta identificar aquellas que otorgan un valor añadido para el cliente, a la vez que se identificará las actividades de coste para dicho valor.

Lógicamente se habrá de maximizar el valor añadido para el cliente a la vez que reducimos su coste en las actividades principales y en las secundarias.

Todo esto teniendo muy presente las necesidades de los clientes (Mercado) y observando a la competencia.

En definitiva, hemos de conocer las necesidades del mercado (Clientes), la competencia y conocernos a nosotros mismos, para poder conseguir oportunidades de Valor Añadido que el mercado esté dispuesto a pagar.

La Logística Integral o Cadena Logística:

- Los flujos de materiales, administrativos e información que se establece desde el proveedor, pasando por nuestra empresa, hasta el cliente.

La misión o finalidad de la logística es poner los productos demandados por los clientes en el lugar, tiempo y condiciones deseadas por los mismos, a la vez que contribuye a maximizar los beneficios.

El objetivo es la satisfacción de la demanda de servicio, coste y calidad.

Conseguir la conformidad (garantizar la calidad del servicio) con los requisitos de los clientes da a la empresa una ventaja competitiva. Si a esto le añadimos hacerlo al menor coste posible mejoraremos el margen y por último garantizamos la seguridad, observamos el carácter estratégico de la logística Integral.

Aunar esfuerzos aguas arriba (clientes internos y externos) de la logística y también, aguas abajo (proveedores internos y externos), nos ayudara a reducir los costes y a la vez garantizar la calidad y seguridad del servicio.

La cadena logística de una empresa se entrelaza con la cadena logística del proveedor y también con la del cliente, con lo cual nuestra visión a de ser abierta a nuestro entorno no solo a nuestro interior.

Una representación gráfica (figura 5) de una cadena logística o logística Integral, es aquella que empieza y finaliza en un mismo punto, el cliente, y entre medio tenemos I + D + I, Previsión de ventas, planificación, los Proveedores, las compras, el aprovisionamiento, la fabricación y por último el almacenaje y la distribución

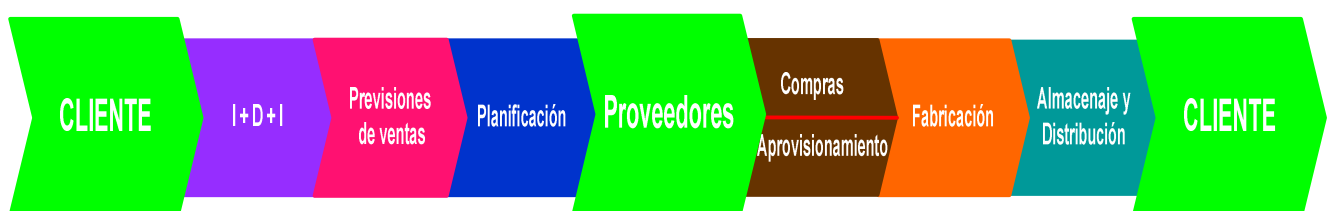


Figura 5: Logística Integral. (Fuente: elaboración propia).

Las Cadenas de Suministro (Supply Chains):

- El flujo físico, administrativo y de la información que se establece desde el inicio de la cadena, la materia prima no procesada, hasta el consumidor final, usuario último de los productos procesados.

La cadena de suministro es la suma de todas las cadenas logísticas de las diferentes empresas implicadas, creando una cadena entrelazada que une el primer eslabón, materia prima no procesada, con el último eslabón, el cliente final o consumidor (Figura 6).

Al tener la visión global de la cadena de suministro podemos buscar las más que posibles sinergias entre los diferentes eslabones optimizando costes y maximizando los beneficios del conjunto, los cuales repercutirán a cada uno de los miembros de la cadena.

El Sistema de Valor (Value System):

- Es la suma de las diferentes cadenas de valor que van desde el proveedor inicial hasta el cliente final (Figura 6).

Tal como hemos comentado en el punto anterior, en la visión global del conjunto podemos encontrar sinergias entre los diferentes eslabones que conlleven a un aumento del valor añadido que percibe el cliente y también a una reducción del coste de dicho valor.

Una representación gráfica de los cuatro puntos anteriores es la siguiente:

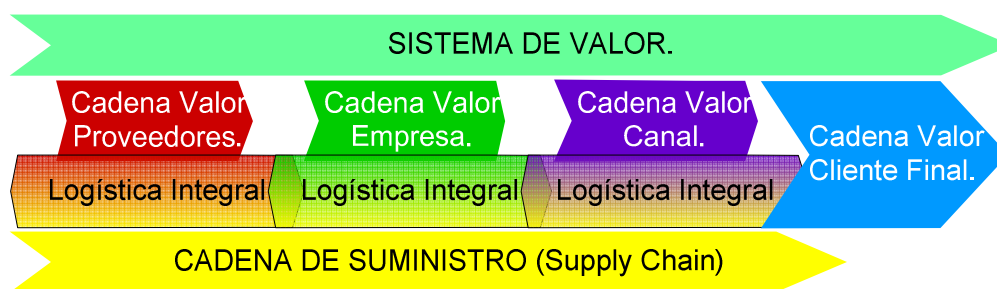


Figura 6: Sistema de Valor. (Fuente: elaboración propia).

Una vez analizado cada uno de los puntos anteriores tendremos la información suficiente para buscar las oportunidades y prepararnos para el futuro:

- ✓ Focalicemos nuestros esfuerzos en los puntos de valor añadido.
- ✓ Estudiemos las posibilidades de centralizar o descentralizar las tareas y flujos que no conlleven un valor añadido al producto o servicio.
- ✓ Pongamos en duda todos los flujos y sistemáticas actuales.
- ✓ Eliminemos los flujos innecesarios.
- ✓ Tengamos siempre presente al cliente y sus necesidades.
- ✓ Busquemos nuevas utilidades a los productos actuales.
- ✓ Cambiemos de la gestión tradicional de funciones a una **gestión por procesos**.
- ✓ Abramos la participación en la búsqueda de oportunidades a nuestros proveedores y clientes, internos y externos, para que aporten su experiencia y profesionalidad a la búsqueda de oportunidades.
- ✓ Busquemos las sinergias, la cooperación y la alianza entre todos los componentes de los flujos, de principio a fin, para optimizar, mejorar, cambiar y/o crear nuevos flujos para garantizar el servicio al menor coste posible y con la máxima seguridad.
- ✓ La Transparencia e integración de la información en todos los eslabones de las cadenas de Valor, Logísticas y de suministro.

- ✓ Fomentemos y formemos a todos los integrantes de las diferentes cadenas para una mejor capacitación de los mismos.
- ✓ Visión de futuro, realicemos los cambios y mejoras con previsión del medio y largo plazo pero actuemos en el corto plazo.

Los pilares donde hemos de sustentar la búsqueda de oportunidades de los puntos anteriores y a la vez son una de las actividades de soporte en la cadena de valor, **I + D + I** (Figura 4):

Investigación.

Desarrollo.

Innovación Tecnológica.

Hemos de incluir un cuarto pilar vital para la empresa, que como los tres anteriores es una de las actividades de soporte en la cadena de valor, como son las **Personas** (Recursos Humanos)

Aparte de estos 4 pilares ya conocidos, consideramos necesario añadir 3 pilares más, para conseguir a corto plazo un cambio en la actual dinámica de crisis y poder pasar a una bonanza, a la vez que el medio y largo plazo nos conllevara a un mejor posicionamiento en el mercado y también a un nuevo sistema de crecimiento y mejora:

Imaginación:

La imaginación nos ayudara a romper esquemas actuales, buscar formas diferentes e impensables actualmente, a mirar desde otra perspectiva, a cuestionarnos reglas, valores, normas, a encontrar soluciones de una forma diferenciada, a encontrar utilidades diferentes como cuando éramos niños y con una simple caja de embalaje se transformaba en el mejor de los coches, o en un avión.

Simplicidad:

Simplifiquemos al máximo los flujos, sistemáticas sin perder calidad, servicio y seguridad, como de los productos y/o servicios sin perder valor, ni eficiencia para el cliente. (Si podemos hacerlo en dos pasos no lo hagamos en tres)

Sentido común.

Aunque sabemos que es el menos común de los sentidos, aquí cobra una importancia vital, es el puntal que nos ayudara a buscar oportunidades, marcar objetivos, de forma unida con el resto de los eslabones de la cadena. En definitiva a buscar el **“Win To Win”** de todos los componentes del sistema de Valor y de la cadena de suministro.

Tengamos presente que la resistencia de una cadena es igual a la resistencia del eslabón más débil de la misma, por esta razón es importante que todos trabajemos en la misma dirección y que la colaboración y cooperación sean totalmente transparentes para conseguir la mejora conjunta y, lógicamente, la mejora de cada uno de las empresas implicadas en el sistema de valor y en la cadena de suministro.

Utilizando la misma forma de identificación: **P+ I + D + I + S + I + S**

Un ejemplo, relativamente reciente, de imaginación industrial, simplicidad, sentido común, innovación, desarrollo y nuevas tecnologías, que se ha convertido en un elemento indispensable de nuestra sociedad son los móviles, los cuales cubren la necesidad del mercado de poder comunicarse desde casi cualquier parte del mundo sin necesidad de estar en puntos fijos y cables interconectados. A la vez, estos han ido evolucionando, innovando, incluyendo otras funciones como es la cámara de fotografía o la unión del teléfono móvil y la agenda electrónica (PDA), todo en uno.

Otro de los casos donde interviene en gran medida la imaginación, la simplicidad, el sentido común y que ayuda a nuestro medio ambiente, son las empresas que fabrican mobiliario urbano y de jardín pero utilizando solo material reciclado.⁴

Otro ejemplo en la utilización de los seis pilares lo podéis encontrar en nuestra web⁵, son unos proyectos logísticos comerciales para:

- Productos agrarios como la fruta y las hortalizas.
- Productos vinícolas como el cava y el vino.
- Productos de la mar como el marisco.

1 Más información:

- ▶ Revista Logística ICIL. www.icil.org
- ▶ Revista STOCK. www.revistastock.com
- ▶ Revista EADAVIEW. www.eada.edu
- ▶ Expansión: www.expansion.com
- ▶ www.ictnet.es
- ▶ <http://www.oecd.org>
- ▶ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- ▶ http://www.cotizalia.com/cache/2009/01/27/noticias_75_nombres_propios_provocaron_colapso_financiero.html

2 Más información:

- ▶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ateji#Ateji>

3 ¿qué es el VALOR?

- ✓ En términos competitivos, el **VALOR** es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio.
- ✓ Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto.
- ✓ El crear el valor para los clientes, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica. El **VALOR**, y NO el costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva.

3 Más información:

- ▶ www.madere.es
- ▶ <http://www.mobiliario-urbanoeco.com>

3 Más información:

- ▶ <http://www.igrescat.com/AGRICOLA%20PESCA%20CAST.html>

Todo el contenido esta bajo licencia: 