



LA TRIBUNA



Luis Hueté

Profesor de IESE Business School



Augusto Costanzo

'Beneficios sucios' y crisis

Los mercados nos están pidiendo a los directivos y empresarios que hagamos un mayor esfuerzo por innovar en nuestra forma de pensar y trabajar. Tenemos que ser más transgresores—dentro de la inexcusable lógica estratégica— en la forma en que diseñamos los modelos de negocios y las estrategias comerciales. ¿Por qué? La principal razón es que en muchos mercados se acerca una *tormenta perfecta* que, en este contexto, es la coexistencia de un rápido cambio en las reglas de juego del sector y la intensificación de la competencia con la llegada de nuevos entrantes especializados en un segmento de productos, clientes o empleados.

La gestión durante una *tormenta perfecta* se hace complicada pero a la vez apasionante. En mis contactos con cientos de empresas en los últimos años he comprobado cómo 8 de cada 10 directivos a los que he preguntado afirman que prevén un notable cambio de reglas de juego en los sectores en los que compiten. Un número similar de respuestas afirmativas se lleva la pregunta de si prevén un aumento notable de la competencia. ¡Son mayoría los sectores en los que se avecina una tormenta perfecta!

La inestabilidad de los mercados y el incremento de la competencia requieren de los directivos una respuesta contundente. El foco en eficiencia y resultados se vuelve insuficiente. A estas dos prioridades se suma la innovación en la gestión del talento

y en el desarrollo de mercados y, por tanto, en la gestión de clientes.

Es un momento de grandes oportunidades en los mercados donde no compensa ser conformista. El conformismo en época de cambios genera decadencia. Si las reglas de juego cambian y hay más presión, estamos obligados a convertirnos en una máquina de generación de nuevas ideas que traigan frescura a la forma de trabajar y de dirigir y que nos hagan cuestionarnos la lógica con la que hacemos negocio y con la que pensamos sobre el futuro. La gran pregunta que se hacen los empresarios y directivos inconformistas es: ¿No habrá una mejor manera de hacer que seamos la opción preferida en el mercado?

Hay empresas en las que los presupuestos se llaman "por supuestos". Son firmas donde el rigor y la disciplina presupuestaria tienen un gran valor. Nada que objetar. Salvo si el presupuesto se cuadra con decisiones oportunistas que van en contra de los intereses legítimos de los clientes. Eso es pan para hoy y hambre para mañana.

La gestión en momentos de 'tormenta perfecta' se hace complicada pero a la vez apasionante

Estas prácticas dinamitan la credibilidad del equipo directivo cuando arenga a sus empleados en cuestiones de valores, cultura de orientación al cliente, responsabilidad social, etcétera.

Por desgracia, todavía hay muchas empresas que obtienen una parte importante de sus beneficios de decisiones unilaterales, tomadas conscientemente en contra de los intereses de los clientes. Son los *bad profits*, lo que yo denomino "beneficios sucios", que tan mal efecto tienen en la lealtad de los clientes.

La falta de eficiencia y transparencia de los mercados hace que estas prácticas comerciales no sean "castigadas" de forma inmediata, pero todo se andará. Quien se acostumbre a cuadrar los presupuestos con beneficios sucios se encontrará en épocas de crisis con dos problemas: el desfase presupuestario será mayor y tendrá que acudir a malas prácticas que acabarán bordeando lo delictivo; y tendrá a su clientela poco fidelizada, resultándole caro asegurarse su recurrencia.

Vivimos momentos históricos. Son muchas las voces que afirman que los próximos 25 años van a ser determinantes. No somos sólo espectadores de un tiempo en el que la historia está en un proceso de aceleración muy fuerte. Hemos de convertir nuestras empresas en verdaderos protagonistas de la historia que nos ha tocado vivir.