

Negociación, Liderazgo e Innovación

Liderando procesos de cambio y crisis para la supervivencia y sustentabilidad de la empresa

- XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa -

Supervivencia de la empresa

- Cambios externos

- Crisis internas

Afectan la supervivencia y sustentabilidad de la empresa

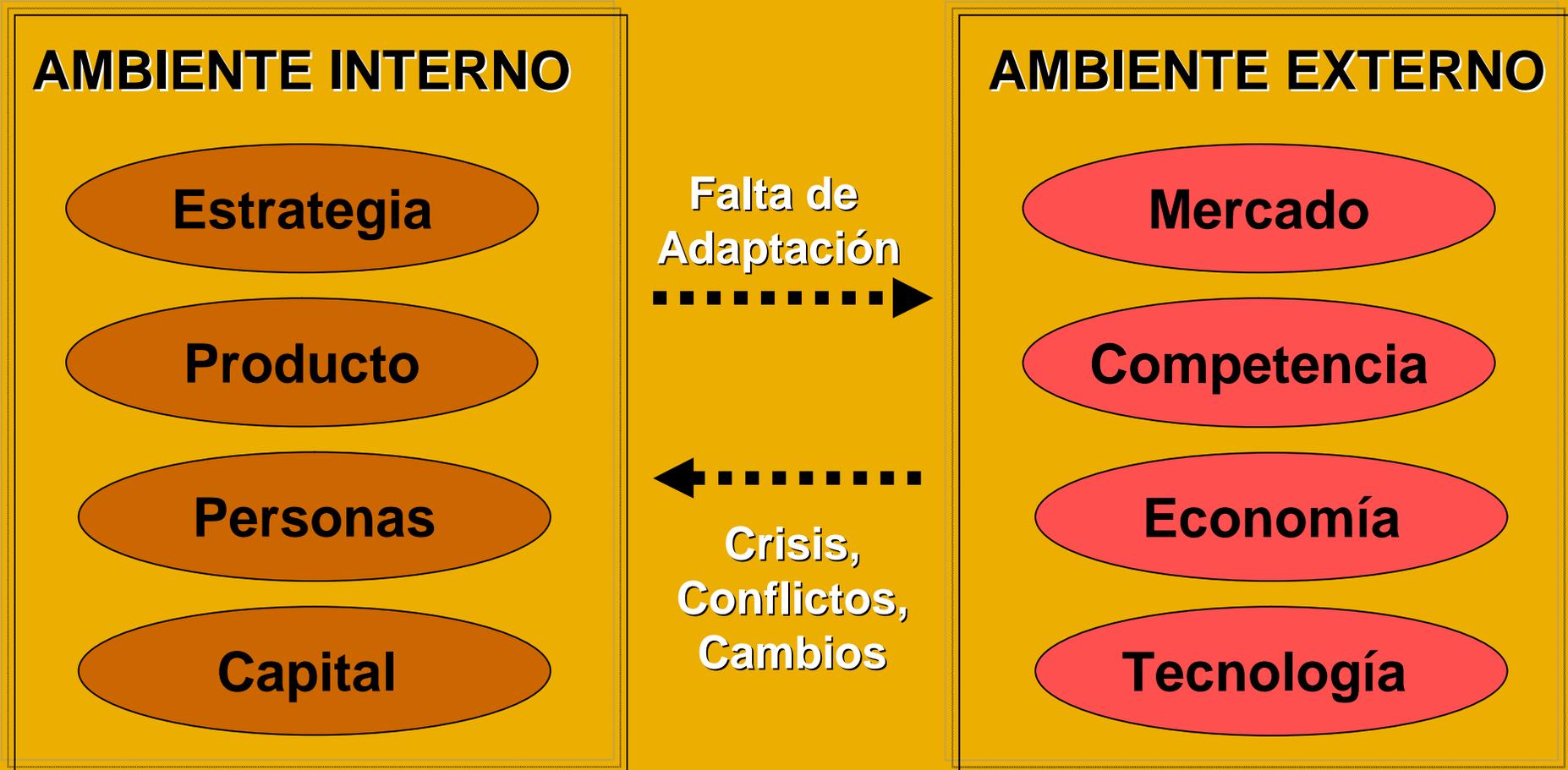


Peter Senge
La Quinta Disciplina

“Las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales”

Supervivencia

Inadaptación al medio externo



La inestabilidad política y económica en Argentina



- En los 156 años que separan 1854 de 2010 la Argentina tuvo **51 presidentes**. Promedio de **3 años en el cargo**
- **Antes de 1930** solo **9 presidentes** completaron al menos un mandato completo. **Después de 1930** solo **4 presidentes** completaron un mandato
- **Entre 1854 y 2010**, nuestro país tuvo **127 ministros de Economía** (o rol equivalente), lo cual implica una permanencia promedio en el cargo de un **poco más de un año**
- En los 69 años que separan 1935 de 2004 la Argentina tuvo **53 presidentes del Banco Central**, lo que implica una permanencia promedio de **1,3 años en el cargo**

La inestabilidad política y económica en Argentina

Años	PBI	Factores explicativos
1949	-4,6%	<ul style="list-style-type: none">Devaluación de la moneda local del 67,8% e incremento salarial del 26,8%
1952	-5,0%	<ul style="list-style-type: none">Plan de ajuste en febrero
1959	-6,5%	<ul style="list-style-type: none">Plan de ajuste en diciembre de 1958
1978	-3,2%	<ul style="list-style-type: none">Redefinición de las pautas del plan de ajuste de 1976

Fuente: Guillermo Vitelli. *Los Dos Siglos de la Argentina, Historia Económica Comparada*.

La inestabilidad política y económica en Argentina

Años	PBI	Factores explicativos
1981	-5,7%	<ul style="list-style-type: none">• Ruptura del plan de ajuste, recesión con inflación
1985	-6,6%	<ul style="list-style-type: none">• Plan de ajuste con movimientos pautados de precios
1995	-5,5%	<ul style="list-style-type: none">• Recesión iniciada a mediados de 1994
2002	-10,9%	<ul style="list-style-type: none">• Devaluación y salida de la convertibilidad

Fuente: *Guillermo Vitelli. Los Dos Siglos de la Argentina, Historia Económica Comparada.*

Crisis Internas



Crisis
de
Liquidez



Crisis
de
Delegación



Crisis
de
Poder



Crisis
De
Continuidad

Crisis Internas



Crisis
de
Rentabilidad



Crisis
de
Liderazgo



Crisis
de
Financiamiento

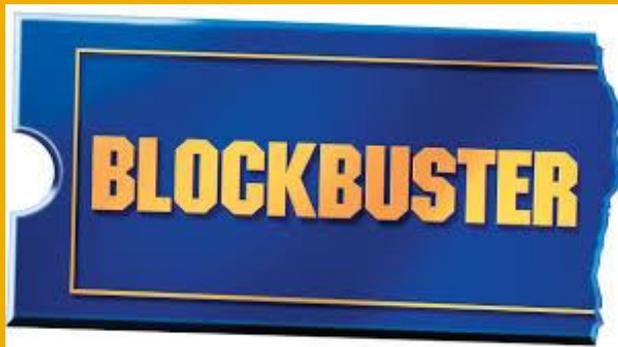


Crisis
de
Prosperidad

Grandes Fracazos



Kodak



Modelo DPPG

Diagnóstico, Prevención, Planificación y Gestión

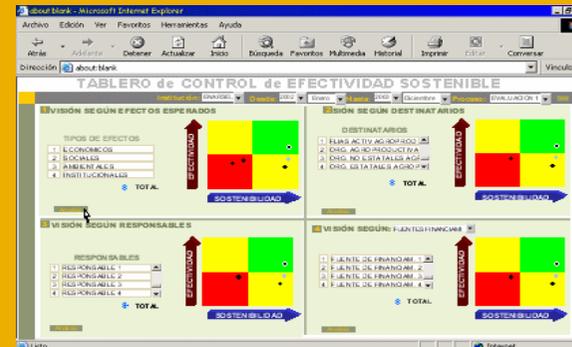


Diagnóstico

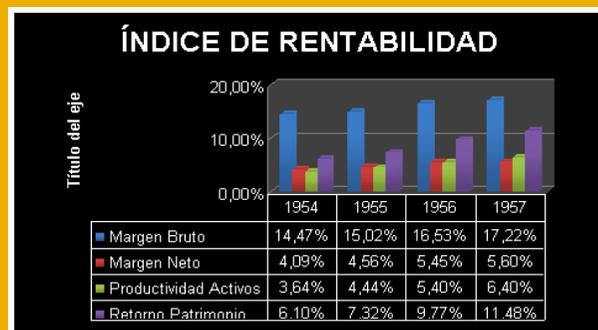
ANALISIS FODA

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puede mitigar las mismas?
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

TABLERO DE CONTROL



RENTABILIDAD



FLUJO DE FONDOS

Concepto / Período	0	1	2	3	4	5	6
Compra máquina	-70.000	-10.000	-10.000	10.000	0	0	0
interés compra		-3.600	-2.400	-1.200	0	0	0
gastos de instalaciones	-10.000						
flete y seguros del flete	-6.000						
seguro vida útil (máquina)	-26.000						
venta máquina anterior	30.000						
ahorro operación		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	
ahorro mantenimiento		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
ahorro mano de obra		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
indemnizaciones despido	-4.000						10.000
Reventa máquina nva							
efecto impositivo							
ah imptivo amortización		6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	
efec.imp.interés		1.080	720	360	0	0	
ahor. impo.segrov/vida.útil		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
carg. impo.máquina vja		-4.800					
ajste.imp.rdo.vta.maq.vja		-840	-840	-840	-840	-840	
efec.imp.ah.vta.maq.vja		-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	
efec.imp.ahorro.operativ		-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	
efect impo. por ah. Mano		-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	
efect impo. Despido		1.200					
cgo. imp. rnta. maq. nva.							-3.000
total	-84.000	19440	23880	24720	35560	35560	7000
Tasa de descuento	1	0,8787	0,772	0,6784	0,5951	0,5237	0,4602
Flujo de Fondo:	-84.000	17281	18436	16769	21159	18924	3221,3
Flujo de Fondo Neto:		-66619	-48482	-31713	-10517	8109,3	11328

Prevención

Que pasa si.....

- Un enfoque pragmático de identificación de contingencias consiste en formular la siguiente pregunta:

¿Qué pasa si.....?

- Por ejemplo *¿Qué pasa si perdemos a nuestro mejor cliente?*

Prevención

Matriz de probabilidad e impacto

Contingencia

Probabilidad

Impacto

.....

Alta/Media/Baja

Alto/Medio/Bajo

- El impacto se determina en función de la gravedad que puede producir en la rentabilidad, el flujo de fondos, la imagen, etc.

Prevención

Acciones Preventivas y Contingentes

Acciones Preventivas

- La acción preventiva, trata de impedir que la contingencia suceda.

Acciones Contingentes

- La acción contingente, trata de minimizar el impacto si sucede

Planificación & Gestión del Cambio Estratégico

Desarrollar/eliminar productos

Desarrollar/abandonar mercados

Desarrollar/abandonar canales

Profesionalizar el Management

Cambios en el liderazgo / sucesión

Bajar costos

Alianzas, fusiones o venta de la empresa

Planificación y Gestión del Cambio

Resistencia al cambio

- A los efectos de superar la resistencia al cambio, el director / líder del proceso debe considerar:

Muestran un apoyo indeclinable en todo el proceso

Comunicar la necesidad a toda la organización

Comunicación constante sobre el avance

Confiere autoridad a la gente

Proporcionan capacitación

Planificación y Gestión del Cambio

Factores de éxito

Formar una poderosa coalición rectora

Crear una visión convincente

Comunicar ampliamente la visión

Delegar poder en los empleados para que actúen según la visión

Generar triunfos a corto plazo

Consolidar y reforzar el proceso de cambio

Gestión de Crisis

- La crisis es global, afectando la totalidad de la empresa
- En la organización se da inseguridad, desánimo, tensión y desorientación, a todos los niveles
- La crisis tiene reflejo cuantitativo en los estados financieros, pero las causas se encuentran en otros factores de la empresa y/o su entorno que es preciso conocer.

Emergencia Financiera

Son discontinuidades subsanables o emergencias menores.

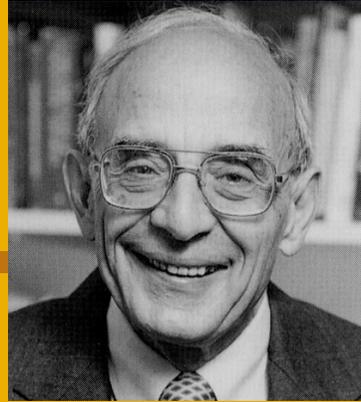
Crisis Financiera

Son dificultades en el flujo de fondos que no pueden ser subsanadas o problemas mayores.

Gestión de Crisis

El plan de urgencia

- El plan de urgencia se lleva a cabo cuando la crisis compromete la viabilidad de la empresa en el corto plazo. Esto puede significar:
 - *Recorte de gastos*
 - *Mejorar los cobros*
 - *Renegociación de deudas y pagos*
 - *Acuerdos preventivos extrajudiciales*
 - *Concurso preventivo*
 - *Alianzas, fusiones, venta*



Chris Argyris

“La mayoría de los equipos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios, pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al diablo”

Gestión de Crisis

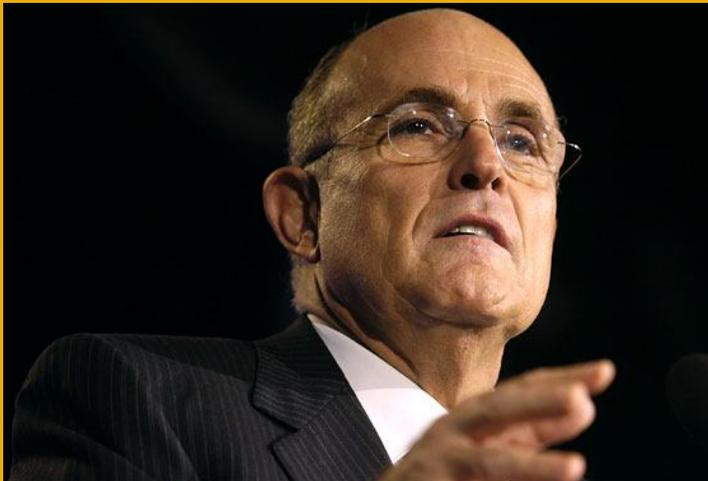
Papel del líder



- Seguir comprometidos y dirigir desde el frente
- Enfocarse en todo el panorama y comunicar la visión
- Trabajar con su equipo de manejo de crisis

¿Qué hicieron los líderes?

Rudolf Giuliani



Francesco Schettino



Guillermo Tarapow



Gestión de Crisis

Comunicación

- Un sistema de comunicación bien diseñado para la crisis debe informar a los empleados de todos los niveles a ***quién debe llamar, qué procedimientos seguir y qué debe decir y no decir a una gama de individuos y medios***

Gestión de Crisis

Comunicación



- **Admita** o reconozca la situación
- Especifique qué **Acción** va a tomar para contener o reparar el daño
- Informe de los **Actos** que realizará para evitar que se repita en el futuro

Para recordar.....

- Utilizar herramientas de Management para detectar señales de alarma
- Determine y priorice cuales son los riesgos que pueden amenazar la supervivencia de la empresa
- Utilice planes preventivos y contingentes para evitar o morigerar el impacto
- Si la viabilidad de la empresa no está comprometida en el corto plazo, planifique y ejecute el cambio estratégico
- Si la viabilidad de la empresa está comprometida en el corto plazo y tiene que liderar un proceso de crisis, no dirija desde el bunker, trabaje con su equipo, gestione la comunicación

Negociación, Liderazgo e Innovación

Muchas gracias

Liderando procesos de cambio
y crisis para la supervivencia y
sustentabilidad de la empresa

Daniel Tristezza

- XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa -

