



## Redefinir la estrategia ante la crisis

### Superando la caída del Real Brasileño

2009-04-27

En diciembre de 1998, los brasileños se preparaban para disfrutar de sus vacaciones navideñas que, además, en el hemisferio sur coinciden con el verano. En aquellos momentos nadie en Brasil dudaba que tarde o temprano el gobierno iba a modificar su política monetaria que hasta ese momento era la de las “mini-devaluaciones” controladas por el gobierno. Pero la balanza comercial, la caída de las importaciones por la crisis asiática, la fuga de capitales y el déficit fiscal estaban presionando las cuentas del gobierno, que necesitaba con urgencia tomar algunas medidas para mejorar sus exportaciones y frenar la salida de dólares del país.

El 13 de enero de 1999 el Gobierno decidió devaluar ligeramente el Real y el día 15 lo dejó fluctuar libremente, cerrando ese mismo mes a 2,12 reales por dólar USA. Para las empresas que importaban sus productos de China y Europa esa era una pésima noticia. Casi de la noche a la mañana sus productos se habían encarecido un 60% aproximadamente.

Como ya hemos comentado en el artículo “[Breve receta de cómo afrontar una crisis](#)”, en ese momento es cuando los equipos ágiles, con capacidad de adaptación e imaginación, lideran el paso por la crisis con el menor impacto posible. Para una multinacional acostumbrada a trabajar con planes trianuales, con la estrategia definida con meses de anticipación y con un producto de valor añadido que requiere tiene un plazo de aprovisionamiento de varios meses, un cambio tan drástico podría generar un colapso. Pero el periodo vacacional permitía un pequeño margen de maniobra para redefinir TODA LA ESTRATEGIA de la compañía y adaptarse a la nueva situación.

Las decisiones adoptadas fueron:

1. Asumir una segura caída del consumo y, por lo tanto, del ingreso para la empresa. Eso significaba que se iban a tener recortar las previsiones de producción y ventas para ese mismo año. Pero eso, al mismo tiempo, ayudaría a tomar decisiones más realistas con la nueva situación de mercado.
2. Adaptarse a la demanda del mercado. La más que segura inflación iba a generar que el consumidor seleccionara qué compraba.

Por lo tanto se modificó el mix de producto dando entrada a productos de coste y precio más bajo.

Buscar productos que se adaptaran a los nuevos intereses y necesidades del consumidor: tener una combinación más equilibrada entre producto lúdico y práctico.

3. Generar liquidez aprovechando el producto en stock. Eso permitiría, al mismo tiempo, probar distintas estrategias de precio y promoción.

4. Ser más agresivos en la política de promoción tanto en lo que hacía referencia a precios promocionales como en comunicación.



5. Renegociar con los acreedores internacionales nuevas condiciones de pago de la deuda que, en muchos casos, se encontraba denominada en dólares USA.
6. Y por supuesto revisar las relaciones con los partners de negocio: las condiciones comerciales con el canal y los costes de comunicación.

Evidentemente también se frenaron algunos planes de inversión y, claro está, de crecimiento y se tomaron otras medidas de tipo más económico-financiero. Pero las medidas anteriormente citadas, la mayoría de ellas comerciales, ayudaron a superar la crisis y un año más tarde la compañía se encontraba de nuevo preparada para retomar los planes que un año antes había tenido que posponer.

## **David Soler**

[david.soler@bwconsultores.com](mailto:david.soler@bwconsultores.com)