

Especialistas consultados por **El Economista** aportan algunos consejos para evaluar potenciales efectos del temblor mundial y responder mejor a los posibles cambios en sus negocios. Por **Florencia Barreiro**.

Decálogo empresarial para enfrentar mejor la crisis

Hasta hace unos meses, los temas indiscutidos de la agenda empresaria eran la suba de costos, la caída de la rentabilidad y la crisis energética. Nada de esto desapareció, pero hoy el foco está puesto en otro lado y los ejecutivos sólo se hacen una pregunta: ¿cuál será el impacto de la crisis financiera global en mi empresa? Detrás de este interrogante se plantea la necesidad de medir sus consecuencias y reducir los daños posibles. Las repuestas frente a este panorama no son fáciles, más teniendo en cuenta que la crisis está todavía en plena efervescencia. Claro que nadie piensa en la tan repetida teoría del “desacople”, que dejaba indemnes a los países más alejados del centro de la tormenta. O por lo menos, los empresarios locales no deberían hacerlo. **Ricardo De Lellis, socio de la consultora KPMG**, Miguel Arrigoni, socio de Deloitte y Miguel Pereira, especialista en management y gestión de crisis de la escuela de negocios Esade, dieron su visión sobre cómo enfrentar este momento de incertidumbre. Este es el decálogo para que las empresas evalúen los potenciales efectos de la crisis financiera internacional y planifiquen posibles cambios en la gestión de sus operaciones.

■ 1-No negar el impacto

“Es muy difícil ver los daños colaterales”, asegura **De Lellis socio de la consultora internacional KPMG**. “Pero seguramente los vamos a tener. El argumento que asegura que vivimos aislados no tiene cabida. “Los vasos comunicantes de la economía global hacen que se ramifique el impacto”, señala. Miguel Pereira, de Esade, destaca que este tipo de crisis termina generalmente ‘pegándole’ a muchos y hay que estar preparados a los posibles escenarios para poder responder mejor a cada uno de ellos”, afirma.

Arrigoni, de Deloitte cree que de alguna manera habrá un impacto pero hace hincapié en que “no hay que sobreestimar la crisis ni tampoco subestimarla”. Y agrega: “Las empresas deben concentrarse en su propio negocio porque la crisis no va a impactar a todos por igual. La reacción de cada uno va condicionar cuán fuerte pueda ser el impacto.”

■ 2-Priorizar la cautela

De Lellis asegura que en este mo-

mento “hay que ser especialmente cauto”. E ilustra el actual escenario con una imagen elocuente: “El edificio de enfrente se incendia y hay que preguntarse cuál es el daño colateral que puede tener el mío. Aunque todavía siquiera sabemos cómo y cuándo se va a apagar el incendio. Y esto último es lo que más desespera y asusta”

La cautela parece estar relacionada con el verbo “cuidar”. Cuidar la caja, cuidar los gastos y estar muy atentos a la evolución de todas las variables que puedan afectar los negocios. Básicamente seguir de cerca la evolución de las ventas y ver cómo reacciona el mercado. No incluir el riesgo financiero en ninguna de las acciones de los próximos meses es una premisa básica.

“Cuidar la liquidez resulta fundamental”, afirma Arrigoni, de Deloitte. “Las empresas deben manejar plazos que disminuyan los riesgos de zozobra. Hay que recordar que en situaciones de crisis escasean las redes de auxilio”.

De Lellis, de KPMG, recuerda que “el Estado es una parte importante en este juego y su desempeño va a repercutir también en los negocios”

■ 3-Plantear escenarios posibles

Una vez que el panorama se aclare –aunque sea un poco– hay que plantear diferentes escenarios y hacer una evaluación de la estructura de costos e ingresos para cada uno de ellos. “A partir de allí, se podrán distinguir diferentes categorías de acciones que respondan a los nuevos parámetros”, destaca Pereira. Este tipo de ejercicio permite replantear metas y disminuir las posibles derivaciones de la crisis. En particular hay que manejar escenarios de máxima y de mínima para tener a mano un programa de contingencia. No está demás rever las variables de producción, empleo, gastos, precios e inversiones.

■ 4-Ajustar presupuestos y disminuir endeudamiento

Es quizás un momento de ajuste, sobre todo en los que se refiere a reducir presupuestos y disminuir endeudamiento, en el caso que fuera posible. “La flexibilidad para manejar los costos, es una habilidad que permite pasar mejor cualquier momento de crisis”, destaca Pereira, de Esade.

El especialista de **KPMG** asegura que las multi pueden verse más afec-

tadas por las implicancias del negocio global y cree que las casas matrices van a tener menos tolerancia a los dolores de cabeza que le puedan generar sus filiales en el mundo. Por eso aconseja “no hacer ruido de ninguna naturaleza” y tener los presupuestos equilibrados. “Habrá una sensibilidad especial frente a los resultados negativos”, señala **De Lellis**. “Si las multinacionales se resienten, seguramente arrastrarán a los proveedores PyMEs”, apunta Arrigoni, de Deloitte. Las empresas nacionales estarán seguramente preocupadas por la financiación o la refinanciación de sus deudas y pondrán el foco en el pago de los sueldos y en garantizar que no se “corte” el capital de trabajo.

■ 5-Recentralizar decisiones

Ante este tipo de incertidumbre, los especialistas recomiendan recentralizar decisiones. “Muchas decisiones que estaban delegadas en los diferentes niveles de la estructura empresaria o que estaban automatizadas tienen que volver a centralizarse”, afirma Pereira, de Esade. Esto permite tener control el proceso de los cambios que se desarrollan en el negocio.

■ 6-Reevaluar proyectos e inversiones.

En estos casos es necesario analizar los proyectos que estaban en marcha o en cartera para reevaluar su importancia. Parece aconsejable congelar todos aquellos planes que no tengan un efecto inmediato en mejorar la productividad, bajar costos o ampliar la facturación. “Y, además, hay que revisar los programas porque fueron concebidos con los parámetros de otro escenario”, destaca Pereira. “Todos aquellos planes que dependan para su funcionamiento de los ingresos de la actividad, probablemente quedarán para otro momento”.

■ 7-No sobre reaccionar

Los analistas consideran que no es el momento para que las empresas tomen grandes decisiones de inversión o incorporen nuevo personal de forma masiva. “Pero es importante saber que no hay que sobre reaccionar”, afirma **De Lellis**. “No son aconsejables decisiones drásticas como la reducción de personal.”

Pereira coincide en que no hay que tomar decisiones apresuradas.

Consejos para el consumidor asustado



El Centro de Educación al Consumidor (CEC) ya elaboró también la primera guía para el consumidor en tiempos de crisis financiera. Sus consejos son:

- Comprar poco, sólo lo necesario
- Hacer un listado de los ingresos y egresos de la familia. No salirse del presupuesto.
- No tomar créditos personales o créditos hipotecarios,
- Evitar gastos extras y preferir el pago en efectivo.
- Cuidar los gastos innecesarios referidos a los servicios públicos
- Evitar gastos innecesarios con tarjetas de crédito. Informarse sobre costos y tasas de interés. Cumplir con los pagos.



LOS ANALISTAS CONSIDERAN QUE ANTE EL ACTUAL ESCENARIO LA MEJOR OPCION ES CUIDAR LA LIQUIDEZ.



ES UN MOMENTO DE AJUSTE, CUANDO HAY QUE AJUSTAR PRESUPUESTOS Y REDUCIR ENDEUDAMIENTO.

“Una acción desesperada o poco estudiada puede ser peor que la crisis misma”, asegura. “Hay que analizar la situación. Y tener en cuenta que puede ser una situación delicada que precisa ser administrada”.

■ 8-Monitorear los cambios de la demanda

Hay que estar atentos a los cambios en el consumo o en los requerimientos del cliente para eventualmente diseñar una oferta que se ajuste a ellos. Esto, teniendo como premisa que en momentos de incertidumbre la demanda tiende a retraer el consumo. Cuanto más rápida es la respuesta frente a los cambios, mejor se puede diagramar un plan para restablecer las variables del negocio.

■ 9-Evaluar escenarios poscrisis

Plantear un escenario poscrisis también es importante. Equivale a pensar en el después. “Es una mirada más estratégica, que también debe aparecer”, afirma Pereira, de Esade. En este sentido cabe preguntarse cómo puede quedar el sector y evaluar oportunidades a nivel de productos, servicios, o inversiones. Incluso se recomienda buscar oportunidades no relacionadas directamente con el corazón del negocio.

■ 10-Pensar en posibles oportunidades

Para poder encontrar oportunidades seguramente habrá que esperar. Pero **De Lellis** afirma que en el mediano plazo los inversores van a buscar los mercados que ofrezcan mejores tasas de retorno y utilidad. “Las empresas del mundo tratarán de recomponer sus cuadros de rentabilidad y el país que les ofrezca fundamentos atractivos –producción con costos bajos, una moneda fuerte e incluso un mercado interno para desarrollarse– pueden recibir inversiones”, destaca.

Sin embargo, los analistas aseguran que no es el mejor momento del mercado local y que los “años dorados” del crecimiento sostenido se dejaron atrás. ¿Una industria puede aprovechar lo que pasa? “Los costos son altos y es difícil sobresalir como productor rentable.”, resalta el analista de **KPMG**.

De Deloitte piensa que las empresas deberían guardar “un resto” para invertir en oportunidades. “Las extranjeras pueden liquidar activos y algunas nacionales podrán acceder a competencia”.