

10 cosas que hay que saber para... actuar en tiempos de crisis

1 Céntrese en el futuro.

Deshacerse de inversiones poco rentables permite enfocarse en los mejores negocios, productos y clientes. "Hay que mirar dos ejes: cuán fuerte es el diferencial competitivo y cuán saludable es el estado financiero", asegura Ariel Fleichman, director de la oficina de Buenos Aires de Booz & Company. Para eso, es necesario un análisis sobre el impacto de la recesión en el sector. "Las empresas bien posicionadas poseen ventaja competitiva y alta diferenciación para ver la crisis como oportunidad —específica Fleichman—. Aquellas sin diferencial competitivo tienen que ser conservadoras en el manejo del *cash* y hacer planes para subsistir".

2 Prepárese para capear el temporal.

El balance financiero debe ser el "mejor amigo" de los gerentes Generales en tiempos de crisis: estar preparado para el peor escenario es la consigna. Según Eduardo Serra, socio a cargo de la práctica de Advisory de **KPMG**, hay que "reforzar y flexibilizar, tanto la operación como la gestión, para estar preparados ante la tormenta". Fleichman agrega: "El modelo de negocio tiene que ser ágil y liviano para atacar los costos, buscar los ahorros y reaccionar rápidamente".

3 Evitar la trampa del corto plazo.

Para Miguel Eiranova, director de Soluciones para Crisis de PricewaterhouseCoopers (PwC), si las empresas "sobreactúan y toman medidas drásticas" suelen lamentarlo en el futuro, pues, luego, se encuentran con organizaciones debilitadas. "Si tomo acciones cortoplacistas que afectan el largo puedo estar hipotecando la empresa", dispara. "El corto plazo siempre opera dentro del largo. Velocidad no implica irracionalidad", coincide el socio de **KPMG**.

4 Optimice sus recursos.

En una primera instancia, la reducción de costos puede proceder de recortes en funciones generales y administrativas y de podas en gastos externos, por ejemplo, materiales y servicios tercerizados. Sin embargo, hay que estar seguro de no afectar recursos estratégicos para el óptimo desempeño de la empresa. "No tiene que ver con la eliminación de empleos pero sí con la reestructuración de áreas. La instancia de recursos humanos siempre es la última", aclara Gustavo Hinz, socio de la práctica de Consultoría Latin American Region de Deloitte.

5 Anticipe la estructura futura de la industria.

¿Qué competidores sobrevivirán a la crisis y cuáles no? ¿Con quién conviene aliarse? ¿Qué grado de intervención tendrá el Gobierno en el negocio? Para responder estas preguntas, es necesario "hacer la tarea". Según Eiranova, es importante "aprovechar las ventajas y debilidades de otras empresas para hacer nuevas adquisiciones".

6 Establezca un plan de contingencia.

"Si se agotan las reservas, la crisis devora la conducción y paraliza la gestión", explica Eiranova. "Estar sobre las dificultades en tiempo real otorga las mejores posibilidades de reacción ante los imprevistos", explicita Roberto Fraga, socio a cargo de la práctica de Advisory Services de Ernst & Young.

7 Cuide a sus clientes.

"Aórdese a sus necesidades, acompañe sus esfuerzos, revise expectativas mutuas", recomienda Fraga. "Si el mercado es corporativo, hay que ver las necesidades de los clientes y cómo *aggiornar* los servicios o productos", señala Serra. Según Fleichman, "la sustentabilidad del negocio recae en los clientes más valiosos".


8 Retenga los recursos clave.

"Si la empresa se desprende de recursos humanos estratégicos, la competencia los puede tomar", pronostica Hinz, de Deloitte. "El CEO debe ser coherente en este aspecto aún en crisis", recomienda Eiranova.

9 Comunique las medidas que tome a su organización.

"Compartir el sentido de las decisiones y el esfuerzo para superar la situación es una forma de lograr una cohesión que servirá en los buenos tiempos", reconoce Fraga, de E&Y. Para Serra, de **KPMG**, la comunicación tiene que fluir primero internamente: "Es un error que los empleados se enteren de cuestiones de su empresa por fuentes externas".

10 Tome riesgos inteligentes.

Enfrentar la crisis implica ver más allá. "Hay que seguir muy de cerca a la competencia, porque en sus acciones se pueden generar momentos de oportunidad", expresa Hinz. Para Fleichman, es importante estar preparado para que, una vez que se salga, tomar velocidad: "El CEO no tiene que olvidar que, en algún momento, llega la hora de invertir". ■ Jorgelina do Rosario.  [Más infor en APERTURA.COM]

