



## **Entrevista: Eduardo Serra de KPMG**

Anticiparse a los escenarios futuros es la recomendación de este experto, para tiempos difíciles como los actuales.



# "Una cosa es utilizar la experiencia de crisis pasadas y otra es replicar el pasado en el futuro"

**El consultor analiza los mayores desafíos que deben enfrentar hoy los ejecutivos. Como clave propone anticiparse a los escenarios por venir y dejar de lado la depresión para convertirla en acción.**

**P**ara Eduardo Serra, socio de Advisory de KPMG, lo peor que puede hacer una empresa en tiempos como los que corren es retraerse. "Ante una crisis se cree que hay varias cosas que no deben realizarse y lo clásico es retraerse, cuando en verdad debe ser al revés, ya que las coyunturas de este tipo brindan muchas opciones para crecer. Lo que puede ser una gran depresión para unos, es una oportunidad muy importante para otros", asegura. Y también resalta que es fundamental tomar la crisis como visión positiva, mostrarse abierto a las nuevas posibilidades que puedan suscitarse, aliarse con el entorno y -sobre todo- no dejarse invadir por el temor.

El especialista sustenta algunas de sus máximas en los principios de la denominada "Strategic Envisioning", una alternativa de management que básicamente propone anticiparse a lo que pueda ocurrir y en función

de ello trazar todas las estrategias posible en virtud de los posibles escenarios. "El proceso se propone ver más allá y detectar cuáles son las oportunidades a desarrollar aún en las etapas de crisis, analizando qué estrategias serían aplicables en todos los casos. Aún a pesar del contexto económico, el cambio se va acelerando y se va dando desde distintos frentes, por ello es muy importante anticiparse", explica Serra, que explica que este concepto parte de una visión de planeamiento diferente al tradicional.

**¿En qué otros principios se sustenta?**

"Básicamente en anticiparse y trazar distintos escenarios y alternativas, aún más allá de aquellos que en principio deberían darse. Parte de la combinación de esos múltiples escenarios, para luego decidir la estrategia a seguir y cómo puede impactar en mi negocio desde el escenario más favorable al menos.

Aunque se pronuncia ahora con la crisis, hoy todo es más rápido y lo venimos viendo a diario en el mundo de las comunicaciones, en los cambios en el consumo y en las cadenas de distribución, en cómo se viene modificando la oferta, y en otros aspectos variados. En nuestro caso, lo empezamos a implementar en la década del '90, luego se aplicó muchísimo en el 2002 y ahora tiene vigencia y algunas empresas están trabajando en ello.

**Según sus principios, ¿qué tips deben seguirse entonces en momentos como el actual?**

"La base es ver las cosas más allá y desde un enfoque múltiple, analizando las diversas estrategias según el caso antes de elegir una. Luego sí hay varios tips que deben seguirse en épocas de crisis. Uno es poner la depresión en acción, ya que el que se deprime pierde y el que actúa gana.

Además se debe generar una tensión positiva desde el lideraz-

**"El peor error que puede contemplar una estrategia en crisis es tener mucho temor a tener miedo. Eso paraliza", dice el experto.**

go y hacer que las personas pongan sobre la mesa todo su potencial, sobre todo en lo referido al elemento actitudinal, algo que hoy posiciona a las compañías por encima del resto en el mercado. Y también aliarse con el entorno, porque toda crisis necesita mutuo apoyo y si trabajás con tu cliente estableciendo un deal que a ambos les permita llevar mejor la situación, por poner un ejemplo, con el paso del tiempo no solo se habrá logrado so-

brevir a la crisis sino también generar una relación mucho mayor cuando se sale de ella.

**¿Cómo ejemplificaría lo de poner la depresión en acción?**

"Ante una crisis se cree que hay muchas cosas que no deben hacerse y lo clásico es retraerse, cuando en verdad este tipo de análisis marca que muchas veces debe ser al revés, y que en crisis se deben hacer muchas cosas. Lo que puede ser una gran depresión para unos es una oportunidad para otros.

Eso es lo que se hace en un proceso de estas características: detectar cuáles son las oportunidades a desarrollar aún en las etapas de crisis, que pueden plantear desde la compra de empresas que puedo integrar a mi negocio hasta una expansión de mercado o una integración de servicios, por ejemplo. En plena caída muchas veces en el management se produce una depresión, que implica no hacer nada y esperar, pero si la perspectiva es seguir con el negocio hay que actuar. Por ejemplo, si una com-

pañía necesita implementar una nueva tecnología, contrariamente a lo que se cree lo mejor es hacerlo en este momento, por tres razones. La primera es que salís al mercado y comprás mucho más barato, porque no compra casi nadie y por ello es menos costoso. La segunda pasa por el hecho de que la disponibilidad de recursos para desarrollar el producto en el mercado es mucho mayor y no me refiero sólo a precios sino a tener la gente disponible para trabajar el producto con mucha más capacidad. Y la tercera tiene que ver con que los recursos internos de mi compañía y mi management tienen menos costos de oportunidad, porque como tengo menos capacidad de generar ingresos es mejor momento para generar reestructuración y optimización.

**¿Cómo percibe que están actuando las empresas ante la crisis?**

"No se puede hablar de una generalización porque hay de todo. Hay quienes están viendo esto con todas las dimensiones que requiere el caso, incluso más allá de su negocio, y están a la expectativa de lograr cosas que no se habían planteado. Luego hay otras que están en el medio, equilibradas en su negocio pero que posiblemente van a perder muchas oportunidades que puedan surgir en el medio y que se dan en estas situaciones. También existen aquellos que están operando en el corto plazo, pero con el riesgo de pasarse en la racionalización y perder el rumbo. Y después están quienes no están haciendo nada, que también representan un porcentaje importante. Hoy por hoy lo que pueden hacer y están haciendo algunas empresas es anticiparse más. En el 2002 la debacle tuvo algo más de sorpresa, y si bien se veía venir, el golpe fue mucho más brusco.

**¿Cómo juega en todo esto la supuesta gimnasia de los argentinos, si de crisis se habla?**

"Creo que en general el haber estado en procesos de crisis permite actuar mejor y tener una mayor capacidad de reacción. Pero, hay que tener cuidado que el conocimiento no se convierta en soberbia. Es cierto que quien ya transitó por tormentas importantes tiene más experiencia, porque las épocas de crisis van dejando en el inconsciente del management un desarrollo y una capacidad que sirven para tratar lo desconocido.

Pero hay que escuchar lo nue-

vo también, porque mismo en el 2002 había gente que replicaba el pasado en el futuro, y una cosa es utilizar la experiencia y otra copiar lo mismo del pasado. En aquel momento, la gente más joven -que venía con menos carga de información- por ahí planteaba algo así como "por qué se va a repetir esto si las condiciones son otras". Muchas veces la gente tiende a replicar y se olvida de que el entorno es otro; eso es algo que no hay que perder de vista.

**Para el final, ¿cuáles son los peores errores que implican plantear una estrategia en plena crisis?**

"Creo que hay dos que son fundamentales. El primero es tener mucho miedo a tener miedo, porque el miedo paraliza. Una cosa es prevenir y otra es tener miedo. Hay que ser muy cuidadoso de entrar en depresión, porque el tipo que entra todos los días y dice "no saben lo que nos va a pasar" representa un caso dramático, el de la profecía autocumplida: eso es liderazgo negativo.

Por el contrario, se requieren de líderes que sepan sacar todo el potencial actitudinal y toda la energía positiva de sus equipos de trabajo. Y el otro tiene que ver con la visión y el hecho de poder plantear las cosas más allá: cuanto más cerca y más puntualmente veas, en realidad menos vas a ver.

Matías Franchini