

Frente a la crisis: ¿qué soluciones aplicaron las empresas?

Lic. Diana Silveira

Coordinadora CEDEX-Universidad de Palermo

La respuesta a la pregunta sobre cómo afrontaron la crisis las empresas durante fines de 2008 y 2009 no es uniforme. No se puede englobar en una única receta milagrosa pero sí se puede desglosar en diferentes estrategias elaboradas y puestas en práctica por las empresas; según lo comprobado desde el CEDEX como eje de capacitación y asesoramiento.

La empresa necesitó analizar en qué situación se encontraba para poder actuar. Para ello recurrió al **autodiagnóstico** y al **diagnóstico de la competencia**, para responder de forma expansiva o contractiva. Fue necesario identificar en qué medida la empresa se veía afectada (o no) por la crisis. Las crisis en las empresas pueden darse como consecuencia del contexto internacional/regional - **exógena**- o puede ser una gestión errada que viene “arrastrándose” de años previos a la crisis – **endógena**, o ambas.

Las **estrategias aplicadas** fueron variadas:

- Desde el **área financiera**, las empresas comprobaron una demora en el circuito de pagos. Este detalle no ha sido menor ya que el departamento de finanzas debió precisar lo mejor posible el cálculo de su cash flow (flujo de caja o liquidez disponible) para evitar la demora de pagos a sus proveedores o la demora del pago de sueldos a los empleados.
- Desde el **área comercial**, las empresas prestaron especial atención a las quejas, sugerencias y reclamos recibidos tanto por clientes como por proveedores. Esta información recabada de los clientes tuvo como fin mejorar la atención, aplicar políticas de fidelización y modificar prácticas distorsivas. Con respecto a los proveedores, la información fue útil a la hora de negociar, aunar esfuerzos para bajar costos de insumos claves y establecer alianzas y vinculaciones. En definitiva, mejorar la eficacia de las cadenas de suministro. Otro punto a considerar fue la detección de espacios libres. Para dar un ejemplo, una crisis para una empresa de productos de segundas marcas es una oportunidad ya que los consumidores suelen volcarse a éstos.
- Desde el **área de recursos humanos**, las empresas tendieron a prescindir de las personas más costosas en términos salariales, aunque ello implicara sacrificar a quienes poseían talento. Nunca más errada esta política ya que este grupo de personas será la que tendrá mayor protagonismo en el momento de liderar la recuperación. Más aun, la estrategia más acertada ha sido la de captar a “nuevos” talentos descartados por la competencia y mantener una buena comunicación interna.
- Desde el **área de la academia**, las Universidades y Centros de investigación tuvieron también importancia, ya que las empresas se volcaron al ámbito de las aulas en búsqueda de un mayor análisis de las perspectivas de la crisis y del desarrollo de herramientas de inmediata aplicación.

En términos generales, en Argentina la clave durante el pasado año fue la capacidad de probar y ajustar de acuerdo a los resultados obtenidos frente al contexto cambiante. La constancia y



perseverancia son necesarias para la superación de la crisis maximizando los recursos existentes y minimizando los costos, aunque infelizmente no suficiente.

Abril 2010