

Frente a la crisis: ¿existen soluciones para las empresas?

Lic. Diana Silveira
Coordinadora CEDEX-Universidad de Palermo

No hay fórmula ni solución universal para las empresas frente a las crisis del corriente año. Lo que sí existen son recomendaciones para poder hacer frente a panoramas difíciles o recesivos.

Primeramente se necesita destinar tiempo para analizar en qué situación se encuentra la empresa y planificar acorde a lo analizado. Realizar una mirada interna pero también hacia los costados, a nuestros competidores para poder reaccionar de manera expansiva o contractiva, dependiendo el escenario al que estamos sujetos.

Resulta necesario identificar en qué medida la empresa se ve afectada (o no) por la crisis. Las crisis de las empresas pueden ser como consecuencia del contexto internacional/regional (exógena) o puede ser una política/gestión errada que viene “arrastrándose” de años previos a la crisis (endógena). Una vez definido este panorama se podrán utilizar de mejor forma las herramientas “anticrisis”.

También hay sectores más afectados que otros. Sin lugar a dudas los más sensibles son actualmente el automotriz, la construcción y el sector bancario. De la vereda de enfrente, también hay sectores menos vulnerables como el de energías alternativas y el de los productos derivados de biotecnología, por nombrar tan solo algunos. Lo que indudablemente comparten todos los sectores industriales es la problemática de la demora en el circuito de pagos. Este detalle no es menor ya que el departamento de finanzas o contaduría debe afilar lo más 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.

Algunas de las sugerencias que brindamos desde el CEDEX de la Universidad de Palermo a las empresas pymes que asesoramos y capacitamos son variadas.

En el área de servicios será necesario escuchar las quejas, sugerencias y reclamos de los proveedores y los clientes. En época de crisis éstos últimos suelen volverse más exigentes porque los consumidores son más reticentes a efectuar y gasto y solamente lo justifican cuando el valor percibido es igual al valor esperado. Esta recomendación es ideal en todo momento pero especialmente en momentos de crisis.

Esta información recabada servirá para mejorar la atención a los clientes, fidelizarlos y modificar prácticas que pueden ser distorsivas. Frente a los proveedores será necesario negociar y aunar esfuerzos para bajar costos de insumos claves. De ser necesario también puede recurrir a alianzas y vinculaciones. Un ejemplo de ellos son las cadenas de suministro en donde se establecen alianzas con quienes intervienen en el proceso de intercambio o flujo de materiales de información establecido dentro de cada organización o fuera de ella con sus respectivos proveedores y clientes.

En el área de recursos humanos, muchas veces ante la crisis las empresas deciden erróneamente prescindir de las personas más costosas en términos salariales. Antes de llegar este punto, las empresas deber analizar la idoneidad, capacidad y credibilidad de los mismos. El equipo humano de una organización con estas características es vital e imprescindible. Para ello en momentos de crisis recomendamos retener a los “talentos” que integran la organización, captar a nuevos “talentos”, cuidar de las personas y mantener una buena comunicación interna. Asimismo la figura del líder cobra mayor importancia, basada en la autoridad y no en el poder.

En el área comercial, hay que prestar atención a los espacios para nuevos negocios y los espacios que quedaron libres. Por ejemplo, en el caso de una empresa de productos de segunda marca existe

una gran oportunidad, ya que los consumidores en tiempos de crisis suelen volcarse a éstos. En cuanto a la política de precios hay quienes bajan su precio y quienes lo suben para intentar recuperar la utilidad perdida. En el caso de bajar el precio del producto o servicio esta acción puede ser percibida por parte de los consumidores como una baja en la calidad o como una sobrefacturación en tiempos anteriores. Por eso hay que comunicar de forma eficaz la política a realizar, aclarando que es por un plazo determinado o promocional. De decidir una suba del precio hay que evaluar primeramente si no será más conveniente concentrarse directamente en los productos con mayor rentabilidad. Para ello será necesario calcular el punto de equilibrio de cada producto que fabrica o servicio que brinda la empresa. Supongamos que se trata de una empresa textil. Esta empresa seguramente decidirá dedicarle más esfuerzos a los productos básicos frente a los productos de la moda de esa temporada. ¿Por qué? Porque de esta forma, de existir remanente de la producción, podrá ser colocada nuevamente en el mercado del año siguiente.

Por último y no menos importante, también recomendamos la profesionalización. Volver y exigir a las universidades o centros de investigación que analicen, diseñen y compartan herramientas útiles de aplicación en el mediano y corto plazo. La empresa necesitará estar bien posicionada para un futuro sin crisis.

Una vez más, la clave es ser flexibles: probar e ir ajustando de acuerdo a los resultados porque el contexto cambia y los actores involucrados también. Tener constancia y perseverancia puede garantizar que se pueda superar la crisis maximizando los recursos existentes y minimizando los costos.

Abril 2009