

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LA CRISIS

Nota Publicada en la **Revista Fortuna** 20/12/08 – Editoriales

Los ejecutivos tienen dos posibilidades ante un escenario negativo, contraer la actividad de sus empresas e invernarse, o fortalecer sus estructuras para enfrentarlo y sacar el mejor provecho

La crisis global y las complicaciones económicas locales dificultarán la gestión de las empresas en 2009. La situación internacional contraerá la demanda disminuyendo las exportaciones argentinas en precio y cantidad. Además significa un incremento de la competencia en el mercado local. Los costos argentinos vienen incrementándose sin freno, destacándose sueldos y energía. Los gremios siguen solicitando aumentos y los recursos energéticos que estaban subsidiados ajustarán sus precios ante el retiro del apoyo estatal.



El acceso a créditos es cada vez más difícil y caro. Compañías multinacionales, de primer nivel, pagan 35% por su capital de trabajo a bancos internacionales. La confiscación de los fondos de las AFJP significará la desaparición de una fuente importante de financiamiento privado. ¿Qué pueden hacer las empresas ante dicho escenario?

Para competir por un mercado más chico con sobre oferta las empresas deberán mejorar sus productos y servicios con el mismo o menor costo. Si desean defender su rentabilidad, los ejecutivos deberán asignar mejor sus recursos y elevar la productividad de su personal. Ante la escasez de créditos deberán reducir su necesidad de capital de trabajo y mejorar su nivel de riesgo.

Herramientas para salvar la crisis.

Los empresarios argentinos tendrán que recurrir a herramientas de gestión más

competitivas y precisas para optimizar sus organizaciones y desarrollar un modelo de negocio acorde a los escenarios difíciles que se avecinan. La mayoría de los ejecutivos creen que las mismas sólo funcionan en compañías grandes, pero lo cierto es que las empresas medianas y algunas pequeñas son las que más tienen para ganar de ellas. Por lo general estas firmas necesitarán ayuda externa para implementarlas, pero el recupero de dicha inversión es inmediato.

Lo principal es un cambio de actitud, mirar el negocio a mediano y largo plazo. Luego partiendo de un buen análisis del entorno, la empresa y los compradores, diseñar un modelo de negocios competitivo, rentable y solvente en el tiempo. Sí, es posible aún en empresas chicas. La mayoría de las empresas que son eficientes en el core de sus negocios (la base), pueden ajustar sus organizaciones para ser rentables.

Una solución al aumento de costos es la mejora de la productividad. La capacitación del personal, junto a la correcta coordinación y asignación de responsabilidades pueden bajar el índice egresos /ingresos considerablemente. La mejora de productividad no solo comprende al área de operaciones, también hay muy buenas oportunidades en las áreas comerciales y administrativas, con importantes reducciones de costos e incrementos de valor.



En el área comercial, la innovación en procesos y promociones permiten competir sin bajar los precios, mejorando

los ingresos y la persistencia de la cartera de clientes. Una técnica eficiente es el marketing relacional integral, la cual forja relaciones rentables a largo plazo con clientes y canales.

Las áreas administrativas y financieras también pueden aportar a la solución de las empresas medianas. Técnicas modernas de gestión de costos (MD-ABC), así como de planeamiento financiero y gestión de riesgo, permiten una reducción importante de los gastos e intereses que pagan las empresas. Esto sumado una correcta gestión de materia prima y material en proceso genera una disminución de capital de trabajo hoy muy escaso y caro.



Para potenciar estas nuevas herramientas es muy importante

Por **Pablo F. Abram** – Director PA Consultores – Ingeniero Industrial (UBA) – MBA (University of Texas at Austin)

coordinar todos los sectores y sus integrantes con el fin de lograr la mayor sinergia posible. Algunas empresas ven sus esfuerzos diluirse debido a la falta de sincronización entre sus miembros. La reorganización pro mercado, basada en un análisis profesional de la empresa y su entorno, provee una descripción de funciones y responsabilidades que focaliza los recursos en la generación de valor.

Conclusión

Los chinos dicen que toda crisis depara peligro y oportunidades. Está en los empresarios decidir si desean montar la ola y sacar el mejor provecho de la situación, o zambullirse y rogar que la ola no los tire contra las piedras. La situación no es fácil eso es un hecho, sólo queda saber como enfrentarla.

