



Cómo domar la crisis

De un día para otro, las empresas locales pasaron de proyectar planes de crecimiento a diseñar estrategias de supervivencia. Recortes de costos fijos, ajustes de *stocks* e inteligencia comercial. Y, sobre todo, la mira puesta en el día después.



“Hay que usar una crisis para dos cosas: primero, para no perder el rumbo; segundo, para digerir el crecimiento de los últimos cuatro o cinco años y preparar la casa para el día después”, explica Alejandro Carrera, profesor del IAE. “Prepararse significa preservar lo logrado. Hay que hacer foco en las estrategias y reforzarlas. No cambiarlas. Concentrarse en sus mercados y empezar a preparar las opciones a futuro, para contar con una ventaja competitiva cuando la economía se recupere”, amplía.

Muchas empresas buscan suplir la caída con lanzamientos de nuevos productos. Pero eso puede apartarlos de su *core* si se hace desesperadamente, subrayan los consultores. “Es un momento para cuidar a las personas de la organización, porque el mercado ajustará el precio y la demanda, como pasa en las épocas de expansión. No hay que sobrereactuar un mercado, sino aprovechar para desarrollar al cliente interno”, opina Ignacio Bossi, profesor de la UCEMA y titular de la consultora Ideaction. Para evitar despidos, algunas empresas negocian con los

sindicatos la reubicación del personal en sectores, hasta ahora, tercerizados.

Otro consultor, pero en *off the record*, aconseja no entrar en una guerra de precios: “A mis clientes, les recomiendo que no bajen los precios, aunque les haya bajado la materia prima, porque la inflación los corroerá igual. Pueden hacer descuentos, pero no tocar precios. Y menos, con (Guillermo) Moreno presionando”. Y completa: “Lo importante es transmitirles ese mensaje a los clientes”.

Son estos últimos, justamente, los que vuelven a calzarse el título de amo y señor. “Estar cerca del cliente es un termómetro que te permite proyectar, anticiparte a lo que pueda venir”, explica Ariel Fleichman, director de la consultora Booz & Company.

“Lo último que hay que hacer es resignar el tiempo con ellos”, pone de relieve Meninato, de Dow, quien no modificó plazos de pago ni condiciones de venta para

sus compradores. “Si te sentás a esperar que pase el temporal, no te queda empresa”, dice Claudio Muruzábal, CEO mundial de Neoris, firma de consultoría en IT. Su receta, ser conservador en el *management* y poner el foco en clientes y proveedores (en especial, en días que se resiente la cadena de pagos). Leandro Gimeno, director de Ventas de Software AG Argentina, ató los gastos de representación a los ingresos de la unidad de negocios más estable de la empresa: la de mantenimiento.

El viento de frente de la economía demanda, como nunca, flexibilidad. “Es muy difícil armar presupuestos a cinco años. El *management* debe estar preparado para revisar previsiones en forma permanente. Lo mismo sucede con la política de Recursos Humanos y los reconocimientos a las personas”, aporta Paula Molinari, directora de la consultora Whalecom. En las organizaciones, sobran dudas y faltan certezas. El cimbronazo que llegó de Wall Street multiplica las reuniones y los *conference calls*. Todos quieren respuestas, pero nadie las tiene. “Me preguntan a mí lo que va a pasar, como si supiera”, se resigna el directivo de una compañía metalúrgica, mientras mira de reojo los *mails* en su BlackBerry. A los minutos, su secretaria interrumpe el *off* con APERTURA: otra reunión interna –acababa de terminar una– lo espera en



la sala contigua. “El desafío es mayor hoy: incorporar la evaluación del riesgo en todas las actividades estratégicas y tomar decisiones acordes al *trade off*, entre riesgo y oportunidades existentes”, define Ernesto Weissman, director de la consultora en estrategia Tandem. De ahí,

Por Carla Quiroga y Pablo Ortega

Ilustraciones: Lisandro Ziperovich

Es como ir a 300 kilómetros por hora y chocar contra una pared”. Gráfica como pocas, la sentencia de un ejecutivo de la industria automotriz resume la sensación generalizada en las empresas: la crisis irrumpió mucho antes de lo esperado. Aunque había señales que anticipaban un 2009 más complejo, el ritmo sostenido de demanda que hubo hasta mediados de este año las disimulaba. Pero todo cambió de golpe, por obra y gracia del impacto internacional y algún que otro cachetazo K.

En pocas semanas, los CEOs dieron vuelta su agenda de prioridades. Mandaron al *freezer* los proyectos de crecimiento en nuevos negocios y aumento de *share*, y pusieron el foco en aquellos que ayudan a la eficiencia. Además, ajustaron clavijas y se volvieron más exigentes con sus equipos. “Es el momento de mirar hacia adentro y ver qué perfiles son flexibles para adaptarse al nuevo escenario de control de costos”, apunta Roberto Machado, director local de la consultora Michael Page. Al mismo tiempo, de preguntarse qué tan bien se hicieron los deberes cuando el viento soplab a favor. Llegó la hora de releer el manual y de revisar los descuidos durante la vorágine del crecimiento.

¿Cómo están domando la crisis las empresas? Con una batería de medidas que va más allá del previsible recorte de gastos, que se impone. Ninguna quiere resignar liquidez en momentos en que el crédito escaseará. Acomodan su producción a las previsiones de una demanda mucho más débil y trabajan sobre los costos fijos. Pero también están atentas a las posibilidades que surjan, porque siem-

pre hay espacios para nuevos negocios cuando el río viene revuelto.

“Hasta ahora, cada día fue un poco peor de lo que pensaba. Las noticias son progresivamente más negativas. Igual, creo que, en algún momento, se estabilizará”, reconoce Rolando Meninato, presidente del Grupo Dow. El ejecutivo adelantó vacaciones, disminuyó la cantidad de horas extra por la baja de producción en las plantas y, por incertidumbre de demanda, suspendió la construcción de una planta de maíz en el norte del país, amén de podar otros gastos. Por caso, los viajes necesitan aprobación especial. Para Meninato, el ritmo de actividad regional en el rubro químico y petroquímico disminuirá un 10 por ciento respecto de 2008. Cree que habrá una mayor competencia de Brasil y Chile.

La receta de Eduardo Otero, presidente de la productora de bebidas Pernod Ricard, es administrar “como en casa”. Esto es, “seguir el día a día de las ventas, priorizar a los productos más rentables, que son los que pagan los gastos fijos, y planear la demanda futura”, afirma el ejecutivo, que, con 32 años de carrera profesional, ya superó muchas tormentas. No obstante, para 2009, prevé un crecimiento del 8 por ciento en la facturación, que este año cerrará en torno a los \$ 240 millones.

“Antes de tomar decisiones drásticas, hay que esperar que baje el polvo y ver dónde quedamos parados. Si no, será la profecía autocumplida”, intenta calmar las aguas el CEO de una compañía de alimentos, quien pidió reserva de su nombre. “Es un valle, tras años de muchísima bonanza. Ahora, a barajar y dar de nuevo”, desdramatiza, en el mismo sentido,

Mauricio Bellora, CEO de la división internacional de Natura, empresa que debió postergar para abrir el desembarco de sus cosméticos en los Estados Unidos.

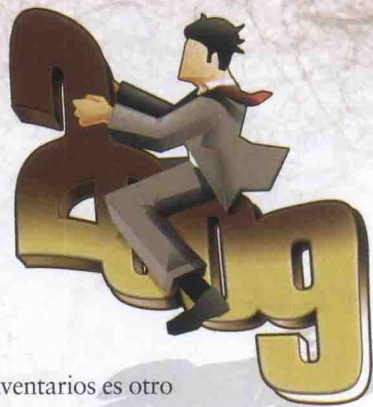
Guillo Dietrich, co-CEO de Dietrich Soluciones de Movilidad, ya aplicó decisiones enérgicas. “Durante los procesos de crecimiento, no se les da debida prioridad a algunos temas. Pero las crisis son siempre aprendizajes. Hay que reducir la grasa de la organización”, describe.

En octubre y noviembre, las ventas de autos de la firma, que opera en el sector más golpeado hasta ahora en términos de producción y empleo, cayeron un 40 por ciento. Dietrich invirtió US\$ 3 millones este año. Pero ahora, está reduciendo *stocks* para cancelar deuda y bajó un 30 por ciento sus costos fijos. Su foco giró hacia las unidades de negocio menos afectadas, como *rent a car*, blindaje, accesorios, seguros y posventa.

Las medidas defensivas se sienten en todos los sectores. “Las compañías más complicadas son las que están endeudadas”, resume Daniel Razzetto, socio del estudio de auditoría Razzetto, López, Rodríguez Córdoba. Pone la lupa sobre la falta de crédito que gobernará 2009, a escala global. “Es preferible ajustar el cinturón que sacrificar puestos de trabajo. La estrategia global fue suspender los *bonus* y congelar los salarios”, aporta Máximo Lorenzo, CEO de Crea, multinacional australiana cuyo *core* es la fabricación de los juguetes para la Cajita Feliz de McDonald’s.

Mantenerse en línea

Cuando golpea la incertidumbre, una receta que dan los especialistas es concentrarse en lo que mejor se sabe hacer.



el estado de convulsión generalizado.

Sin depósitos llenos

El control sobre los inventarios es otro punto central para sobrevivir al tornado. En este sentido, las automotrices sufren el ajuste. Quién se queda con el *stock* sobre ruedas es la pregunta del millón. Ya comenzaron las suspensiones de personal por la baja de producción (afectada, básicamente, por la caída de la demanda brasileña, que explica el 70 por ciento de las exportaciones), así como las ofertas de productos para incentivar las ventas internas. Al cierre de esta edición, el Gobierno lanzaba el plan para reactivar la economía, una de cuyas patas apuntaba a la industria automotriz. “Mantener el *stock* en línea con las previsiones de venta, de acuerdo con los pedidos de las concesionarias, es clave”, subraya Cristiano Rattazzi, presidente del Grupo Fiat en el país. Su escenario más realista es una baja de 20 por ciento para el sector en 2009.

Otra realidad viven las compañías de consumo masivo, obsesionadas por mantener el nivel de actividad. Un sector al que, en general, la crisis llega más tarde, pero que, como contrapartida, padece las regulaciones de Moreno y su efecto sobre los márgenes de rentabilidad. Un tema que, ni siquiera, resolvió la venta de mayores volúmenes. “Están mejor paradas las que tienen muchas categorías de producto, porque se van compensando unas a otras”, reconoce un CEO, preocupado por la posibilidad de estancamiento: es que algunos de sus proveedores operan en mercados oligopólicos.

“No hay que esperar el ojo del huracán para tomar decisiones. Se debe ser frío y realista y ejecutarlas con energía e imparcialidad”, aconseja Machado, de Michael Page. Andy Freire, director de Axialent, observa que los ejecutivos están paraliza-

dos, “al borde del ataque de pánico, por no saber manejar la inteligencia emocional”. “Es clave tomar decisiones con velocidad pero con

un horizonte claro, que no afecten el largo plazo”, alerta Fleischman, de Booz.

Están, por supuesto, quienes ven el freno económico como una oportunidad. “En las crisis, la mayoría reacciona igual. Se diferencia quien lo hace en forma distinta”, asegura Leo Piccioli, CEO de Officenet Staples. En pleno septiembre, decidió invertir US\$ 1,4 millón en una segunda tienda en el país. Dice que la jugada tiene un único fundamento: el largo plazo. Otero, de Pernod Ricard, también mantiene, por ahora, su plan de inversiones, que contempla US\$ 10 millones para los próximos cinco años y US\$ 3 millones adicionales que desembolsará en 2009, destinados a una nueva línea de fraccionamiento para Bodegas Graffigna (San Juan). ¿La razón? Podrá responder con mayor rapidez al aumento de la demanda externa de vinos *premium*. “Lo que me asegura la supervivencia es la calidad”, afirma.

“La crisis es un estímulo para superar-

nos, no una excusa para explicar fracasos”, sentencia Pablo Saubidet, gerente General de IPLAN, quien, pese al contexto –y empujado por el espacio que logró ganar la firma en 2002–, planea invertir US\$ 13 millones el año próximo. Ya trazó su plan de acción: piensa dedicarle “el mínimo indispensable de energía a la situación macroeconómica y poner el foco en la ejecución de nuestra estrategia”.

Las que quieren ganar espacio en el mercado también afilan las armas. “Es un momento para aprovechar los bajos costos de ingreso al sector”, asegura Miguel Livi, director General del Grupo Pertener, compañía especializada en *facilities services* que no alteró su plan de inversión para 2009: US\$ 5 millones. El ejecutivo quiere comprar empresas de limpieza enfocadas a nichos de mercado e ingresará en un nuevo negocio, el de prestación de servicios de seguridad (vigiladores y electrónica). Su meta es ambiciosa: un crecimiento del 80 por ciento en facturación.

Otras que esperan ganancias con el río revuelto son las tecnológicas. Microsoft ya puso en marcha “el vaso medio lleno”, un plan para ayudar a sus clientes a reducir costos y aprovechar al máximo la capacidad instalada de sus servidores, relata Sebastián Lancestremere, director de Marketing y Operaciones. Es que no todas las firmas recortan sus presupuestos de la misma forma. Diego Ghidini y Silvia Rodil, de la consultora Ghidini-Rodil, observan que, frente a una economía contractiva, muchas veces, “se suspenden proyectos que fueron diseñados para obtener ahorros de materiales o personal, y lo aconsejable sería continuarlos. Las crisis deberían ser vistas como la oportunidad de posicionarse mejor en los mercados”.

Pero, más allá del nivel de optimismo o pesimismo, la doma recién empieza para todos. Y hay que permanecer arriba del potro salvaje un buen rato para seguir en el torneo. ■

Qué saber antes de tomar las riendas

- Poner el foco en clientes y proveedores, sin abandonar el *core business*. Concentrarse en lo que mejor se sabe hacer.
- Apostar a la poscrisis: preparar el terreno para ingresar en nuevos nichos de mercado en cuanto se recupere la economía.
- Estar atento a los espacios que dejan descubiertos los competidores.
- Aprovechar la caída de la demanda para fortalecer al equipo de trabajo y mejorar puertas adentro.
- Evitar entrar en una guerra de precios.