

La crisis no es tiempo para la toma de decisiones brutales

Los despidos masivos y las fuertes rebajas de precios no siempre se aconsejan; el análisis resulta clave

FRANCISCO JUEGUEN

LA NACION

Cuando aparece la crisis, llegan los despidos, reza el manual del hombre de negocios. Pero en un mundo amenazado, como el actual, aquellos directivos que deben tomar decisiones en momentos cruciales pueden optar por un camino creativo y menos doloroso para la empresa a largo plazo.

En ese sentido, los expertos en management sacan a relucir el diagnóstico y el recetario. En cuanto al primero, indican que son varias las respuestas automáticas que aparecen en la toma de decisiones cuando la economía adolece. Así surgen, entre otros procesos, la tendencia a la centralización de las decisiones, comportamientos eclécticos y, muchas veces, la errónea subestimación del impacto en la firma de los factores externos.

“Los bancos durante la crisis de 2001 y 2002 son un ejemplo de este comportamiento”, sostiene Federico Esseiva, director de Tandem, consultora especializada en soluciones de decisión. “Ahora nos achicamos, des-

pués nos agrandamos. Reducimos los costos, después volvemos a invertir”, grafica Esseiva sobre la conducta ecléctica y poco estratégica de las entidades durante esos años.

“Se sale del plano de la toma de decisiones estratégicas y luego la reinversión cuesta mucho más”, completa. Este tipo de conducta responde —dice— a que las empresas tienen muchas veces procesos de planeamiento “introspectivos”, por lo que “adolecen de una mirada externa y hacen menos previsible las crisis”. La centralización de las decisiones es, según Esseiva, una respuesta a “una sensación” de emergencia. “Se delega mucho menos y, por eso, los líderes toman más protagonismo.”

En cuanto al recetario, los especialistas aconsejan a los empresarios anticiparse a las turbulencias, reflexionar y reconocer los papeles que cada actor tiene una vez desatada una crisis, entender los diferentes contextos culturales y legales en los que impacta, y pensar tácticas y estrategias en relación con costos, deuda, reposicionamiento y crecimiento en diferentes plazos.

“Cualquier solución durante



GENTILEZA IAE

Roberto Vassolo

la crisis siempre es peor”, afirma Roberto Vassolo, profesor de Estrategia y Política de Empresa en el IAE, escuela de negocios de la Universidad Austral. “En esos momentos, los costos terminan siendo mucho más altos”, agrega. En ese sentido, el también investigador del Consejo de Investigaciones Científicas (Conicet) reconoce la experiencia de las firmas locales a la hora de enfrentar las crisis.

“En la Argentina, las compañías están acostumbradas a vivir en tiempos de crisis”, señala Daniel Friel, profesor Gestión Estratégica de la Universidad de San Andrés. “Saben

manejarse, por ejemplo, con escaso financiamiento”, completa.

Anticipar una crisis parece imposible. Pero interpretar algunos síntomas o indicios de un eventual cimbronazo es factible, dicen los expertos, si los ejecutivos agudizan el espíritu crítico y analítico. “Si estás bien arropado, vas a tener mucho menos frío en invierno”, explica Manuel Sbdar, director general de la escuela de negocios de MateriaBiz.

“Alquilar una planta puede ser mejor que comprarla, porque voy a tener costos fijos más acotados, lo mismo que si tomo menos personal. Pero todo esto funciona sacrificando potencial crecimiento para estar más refugiado”, explica Vassolo. Algo similar ocurre con la decisión de endeudarse o no. Una vez en el baile, el criterio básico —dice el investigador del Conicet— es nunca hacer un corte estructural que implique un reposicionamiento negativo a largo plazo de la marca. “Bajar los precios en exceso para vender en la crisis puede llevar a prostituir la marca y a perder valor en el largo plazo.” Lo mismo ocurre con los despidos masivos.