

Administrando efectivamente en tiempos de crisis

Transformando desafíos en oportunidades



Actualmente, la economía mundial está pasando por un momento de grandes cambios con la explosión de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos, la generación de una crisis crediticia a nivel mundial, los precios de los commodities a la baja y el aumento del desempleo en economías ligadas fuertemente al envío de remesas; toda esta situación presiona a los ejecutivos de las empresas locales que enfrentan actualmente grandes desafíos para administrar efectivamente los escasos recursos.

En tiempos como los actuales es importante cuestionarse de forma crítica ciertos aspectos claves del negocio, ¿qué necesitamos hacer de forma diferente?, ¿qué necesitamos hacer mejor? El secreto de la supervivencia consiste en lograr cambios simples de forma correcta, más que embarcarse en cambios radicales en cada aspecto de la operación. Se pueden tomar medidas prácticas para minimizar el efecto de la crisis y posicionar al negocio para crecer fuertemente cuando las condiciones económicas mejoren.

En tiempos como los actuales los ejecutivos deberían tener presente 10 prioridades para convertir los desafíos en oportunidades.

1. Entienda el impacto verdadero de la crisis en su negocio

Trate de entender como afectará realmente la crisis a su negocio, pregunte a su equipo de trabajo y reflexione usted mismo:

- ¿Cómo se comportarán nuestros clientes? ¿Sustituirán el producto por uno más barato, disminuirán la frecuencia de compra, negociarán los precios o aumentarán la utilización del producto?;
- ¿Cómo reaccionarán nuestros competidores? ¿Trabajará con los clientes para rediseñar sus productos, cortarán precios para mantener los volúmenes de venta o buscarán alianzas para reducir la competencia en el mercado?;
- ¿Qué debemos hacer bien para minimizar el impacto de la crisis en nuestro negocio? ¿Enfocarnos en la base actual de clientes o ampliar nuestros clientes, introducir nuevos productos o enfocarnos en los ya existentes, rever las políticas de precios?

En síntesis, usted debe tratar de determinar la sensibilidad de sus clientes al precio y la lealtad a su producto o servicio, debe tratar de adelantarse a los movimientos de sus competidores y debe determinar cuales son sus verdaderas fortalezas para poder hacer uso efectivo de las mismas.

Recuerde, cuando las condiciones son difíciles, los negocios más exitosos son los que reaccionan más rápidamente, es decir aquellos que toman las decisiones difíciles temprano y que lideran en los cambios que deben realizar. Una vez que usted haya definido su nueva estrategia, compártala con todos los niveles de la firma para asegurarse que la nueva estrategia pueda permearse a todos los niveles de su negocio.

2. Identifique Productos y Clientes Rentables

Cuando los recursos son limitados es importante saber cuales es la rentabilidad de los productos y clientes de forma individual. Los clientes y productos rentables necesitan mayor inversión, ya que están expuestos a la avidez de los competidores; mientras que los clientes y los productos poco productivos requieren un análisis detallado para poder rever su estrategia con respecto a los mismos. No tiene sentido tener recursos escasos, bajo la forma de tiempo de gerentes o inversión financiera, atados a la entrega de productos o servicios que tienen un aporte poco significativo a la última línea, a menos que se pueda alcanzar una mejoría en el corto plazo o que sea estratégico para el negocio como un todo.

Establecer la rentabilidad de cada producto o de cada cliente requiere un análisis cuidadoso para asegurarse de que tanto los costos directos como los indirectos están siendo considerados. Este análisis llevará finalmente a tomar una decisión que puede incluir aumentos de precios, reducción de costos, renegociación de contratos y en algunos casos la dura decisión de retirarlos de su portafolio. Una vez que usted ha identificado los productos y clientes rentables debe invertir tiempo y recursos para permanecer cerca de ellos para poder entender cómo les afectará la crisis.



3. Controle sus Costos

El control de costos es una necesidad para cualquier negocio, pero más aún en tiempos de crisis, cuando el control y la reducción de costos debe ser una prioridad para la gerencia. La reducción de costos debe realizarse de tal forma que no afecte la buena marcha del negocio, una reducción sostenible de costos implica moverse desde su base de coste actual a un modelo de un costo más bajo.

La forma más rápida de reducir costos es congelar el reclutamiento del personal y someter a riguroso escrutinio las contrataciones necesarias. El siguiente objetivo deben ser los gastos discrecionales, clasifique los gastos en esenciales y deseables y establezca los límites por consiguiente.

A mediano plazo, la reducción de costos debe basarse en un análisis de la base actual de costos para determinar el valor derivado de cada categoría de costos y después se debe intentar identificar donde están los posibles ahorros. Una acción clave en esta etapa es concientizar a todos los colaboradores sobre los costos, hacer que la gente se comprometa con el proyecto y recompensar las contribuciones mensurables.

A largo plazo, la reducción de costos implicará disminuir el punto de equilibrio del negocio tan bajo como sea posible, haciendo variables a los costos fijos para reducir al mínimo la vulnerabilidad ante una crisis. Esto conllevará a un análisis de todos los aspectos del negocio, el mercado que se debe apuntar, el producto o el servicio a ofrecer, las oportunidades para el outsourcing o tercerización y la revisión de las políticas de la remuneración. Esta clase de cambio no se puede alcanzar en semanas o meses, pero las amenazas presentadas por la crisis persuadirán a todos los colaboradores de apostar a la reinención permanente.

4. Administre Efectivamente su Capital de Trabajo

En tiempos de crisis "el efectivo es rey", por lo tanto la administración eficaz se debe centrar en la reducción del capital de trabajo al mínimo. La administración eficaz del capital de trabajo limitará costos de financiamiento y reducirá el riesgo de pérdida por la obsolescencia del inventario y los malos créditos.

Las estrategias de administración del capital de trabajo deberían contener entre otros:

- La recaudación del efectivo se debe manejar de forma proactiva, quizás desplegando recursos adicionales para el control de crédito, u ofreciendo incentivos tales como descuentos por pagos anticipados. Asegúrese de procesar facturas a tiempo y permanezca cerca de quién le paga;
- Considere incentivar a su equipo de ventas cuando se realiza el cobro efectivo de la venta más que cuando se hace la venta;
- Los proveedores deben ser pagados de acuerdo a las condiciones de crédito convenidas y no antes, a menos que existan descuentos atractivos;
- Los inventarios deben mantenerse a niveles mínimos y siempre que se pueda a niveles consistentes con las entregas convenidas con los clientes.

La administración eficaz del capital de trabajo en una crisis requerirá contacto cercano con los clientes y los proveedores de la logística, revisión de las proyecciones de ventas y de los niveles de inventario requeridos.

5. Revise periódicamente los Indicadores Clave del Negocio y las Proyecciones

En tiempos de crisis el proceso de presupuestación y las proyecciones son críticas para el planeamiento eficaz y para la toma de decisiones cotidiana. La función de los sistemas de información gerencial no se puede limitar a medir el funcionamiento financiero pasado.

En el corto plazo se requiere un enfoque acotado a un número limitado de Indicadores Claves de Desempeño, KPI por sus siglas en inglés. Estas mediciones deben ser transparentes, inequívocas y entendidas fácilmente. Mientras tanto, en el mediano plazo se requiere una fuerte capacidad financiera para presupuestar y realizar proyecciones. Este tipo de actividades debe ser encarada con seriedad para poder realizar planes estratégicos para el negocio.

Las crisis producen nuevos desafíos para todas las partes de una organización, pero la función de las finanzas probablemente estará bajo más presión que la usual debido a las demandas de información adicional que deben ser generadas para tomar decisiones eficaces. Los recursos en términos de gente, experiencia y tecnologías de la información que se necesitan deben asegurar la sustentabilidad financiera de la empresa.



6. Administre adecuadamente el financiamiento

La administración inadecuada del financiamiento puede significar que los préstamos son innecesariamente costosos o que su negocio tenga escasa flexibilidad cuando los flujos de liquidez son apretados. No obstante, en los tiempos actuales es probable que las opciones de refinanciación sean escasas.

Aún en tiempos de crisis existe financiamiento disponible para las compañías que tengan una fuerte capacidad de generación de efectivo; esto significa que podría haber términos de endeudamiento más atractivos para su negocio. Además, en tiempos de crisis siempre es interesante considerar fuentes alternativas de financiación, por ejemplo la emisión de deuda en bolsa de valores o el leasing.

La clave para conseguir el financiamiento adecuado para su negocio es entender cuál está disponible en el mercado, para identificar la estructura que mejor calza a su negocio, considerar cualquier impacto impositivo de la financiación y negociar eficazmente con sus prestamistas.

7. Considere las Fusiones y Adquisiciones (M&A)

Durante las crisis anteriores una de las lecciones aprendidas es que las oportunidades de fusiones y adquisiciones se podrían presentar en la mayoría de las industrias. La clave para tomar buenas decisiones de M&A es evaluar correctamente las sinergias que surgirán del negocio y recordar que en épocas de crisis las empresas tienden a ser tasadas de forma más favorable que en una economía en crecimiento. Pero no se debe olvidar que para aprovechar estas oportunidades se debe tener la flexibilidad operativa y financiera para moverse rápidamente y aprovechar las sinergias. Existen habilidades específicas que se requieren para adquirir negocios apremiados y la experiencia demuestra que si la negociación se maneja con eficacia existe el potencial de generar retornos por encima del promedio una vez que las condiciones económicas vuelven a lo normal.

8. Planee cuidadosamente sus Impuestos

Mientras se asegure que su organización siga cumpliendo a cabalidad sus obligaciones tributarias aún puede ser posible mejorar su posición de flujo de fondos reduciendo o minimizando la carga tributaria. Las oportunidades aquí deberían asegurar que todas las deducciones disponibles están siendo utilizadas.

9. Comuníquese con los *stakeholders*

El manejo de los *stakeholders* en un negocio es crítico, especialmente en épocas difíciles. La clave de la administración eficaz de todas las relaciones, ya sea con los accionistas, los empleados, los clientes, las autoridades de impuesto o los financieros, es la comunicación oportuna y honesta. La información de pasillos y las noticias no formales ponen nerviosa a la gente y erosiona su confianza en la capacidad de la gerencia de manejar el negocio.

Es importante que usted mantenga a todos los *stakeholders* informados sobre las amenazas y las oportunidades que una crisis brinda al negocio y las acciones que usted está tomando para manejarlas. La comunicación en tiempos de crisis puede consumir mucho tiempo, pero es una inversión de vital importancia.

10. Maneje el Talento de forma Eficaz

La encuesta global de Ejecutivos del año 2008 de PwC destacó que las preocupaciones con respecto a la gente y el talento compensaron con creces los miedos a la recesión. Comprométase con su gente y esté abierto a ella. Asegúrese que está motivando y desarrollando el alto desempeño en el personal. El talento clave podría estar más disponible en tiempos de crisis. Es también probable que los costos del personal sean más competitivos durante las crisis, presentando oportunidades para su negocio.



No lo olvide, en tiempos de crisis su mejor aliado es su asesor de negocios

En una crisis se presentan numerosas dificultades, todas importantes y todas urgentes. Una respuesta natural puede ser, "prepararse para lo peor" y centrarse solamente en los problemas de hoy. Por supuesto que en tiempos de crisis es necesaria la administración prudente pero también es importante reconocer las oportunidades que se presentan. En ese sentido la gerencia debe estar dispuesta a desafiar viejas maneras de hacer cosas, tomar la ventaja de competidores más débiles, y planear la estrategia del mercado que emergerá.

Prosperar en tiempos de crisis requiere mayor diligencia y habilidad que durante épocas económicas más favorables. Sin embargo, las recompensas pueden ser mayores para los negocios que adopten las estrategias adecuadas que les permitan continuar creciendo, y que los posicionean fuertemente para el inevitable momento en que la situación económica mejorará.

PricewaterhouseCoopers tiene extensa experiencia en ayudar a organizaciones en todas las industrias a enfrentar los desafíos de las crisis.

Para informarse como nuestra experiencia puede ayudar a su empresa, por favor contáctese con:

-**E. Rubén Taboada R.**; Country Geographic Leader
email: ruben.taboada@py.pwc.com

-**Gastón Scotover**; Associated Partner
email: gaston.scotover@py.pwc.com

-**Daniel Lugo**; Líder Advisory Services
email: daniel.lugo@py.pwc.com

- **Abelardo De Paula Gomes Jr.**; Gerente Advisory Services
email: abelardo.depaula@py.pwc.com

Administrando en tiempos de crisis

Servicios de PwC

- Reducción Sostenible de Costos
- Costeo Basado en Actividades
- Reestructuración Corporativa
- Consultoría sobre Endeudamiento
- Reestructuración de la Deuda
- Outsourcing Administrativo-Contable
- Payroll
- Club Económico (Proyecciones Económicas, de Inflación y Tipo de Cambio, entre otras)
- Presupuestación y Proyecciones
- Planeamiento Tributario
- Planeamiento Estratégico
- Gerencia de Proyectos
- Mejora de Procesos
- Revisión de la Seguridad de su Sistema Informático
- Revisión de Controles del Área de Sistemas

www.pwc.com/py

© 2009 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a la sociedad civil paraguaya PricewaterhouseCoopers o, cuando lo exija el contexto, a la red global PricewaterhouseCoopers u otra firma miembro de la red, cada una de las cuales es una entidad jurídica separada e independiente.