

MANAGEMENT EN ÉPOCAS DE CRISIS.

SEMINARIO DE LA FUNDACIÓN BOLSA DE
COMERCIO DE BUENOS AIRES Y DE
FUNDECOS FUNDACIÓN ECONOMÍA Y
SOCIEDAD.

Alejandro González Escudero.
mail: agonzalez@fundecos.org.ar
27 de noviembre de 2008.
Buenos Aires, Argentina.

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

Qué enseñan los expertos sobre manejo de situaciones de crisis

- Texto "clásico" en el tema: Crisis management de Steven Fink.
- Crisis diferente al conflicto.

La crisis afecta a más de un sector y sus consecuencias traen daños prolongados.

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

Qué enseñan los expertos sobre manejo de situaciones de crisis

- Se las identifica por:
- Propensión a escalar.
- Trasciende a medios de comunicación y al Gobierno.
- Interfiere giro normal del negocio.
- Afecta imagen de la empresa y sus directivos.
- Daña a la compañía y a sus ejecutivos.

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

Qué enseñan los expertos sobre manejo de situaciones de crisis

- Etapas de los procesos de crisis.
- Etapa previa, desencadenamiento, prolongación y desenlace.
- Cómo se arma un plan de crisis.
- Características de la Crisis Argentina y ¿en qué etapa se encuentra?.

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

Antes de la crisis:

- ¿Quién la vaticina?
- Sea optimista: piense lo peor.
- Las crisis, ¿Son sucesos raros?.
- Catalizadores de los procesos de crisis.
- Protección del patrimonio.
- Comités de crisis.

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

Durante la crisis:

- Ejecutar el plan.
- Comunicaciones.
- Unidad de mando.
- Condiciones de los líderes. ¿Qué sucedió con los líderes de los bancos en crisis?
- Finanzas de contado.
- Reestructuraciones y reducción de costos.
- Inversiones (postergadas).
- Costos de las "fricciones".

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

El final de la crisis:

- ¿Cuándo ocurre?
- Quién lo anticipa.
- Fortalezas para ese momento.
- Disponibilidad financiera.
- Cuidado del núcleo del negocio.
- Relaciones con clientes y proveedores.
- Actitud responsable y sincera.
- No oportunismo.

GERENCIAMIENTO DE CRISIS.

Casos locales:

- Entidades financieras en el 2002.
- Daños por medicamentos falsificados de un laboratorio de prestigio.
- “Take over hostile” a la Argentina.
- Ataques del gobierno.

CRISIS POR LA CAÍDA DE LAS VENTAS.

Qué hacer cuando las ventas entran en crisis

- ¿Sirve la publicidad?
- ¿Pueden ganarse nuevos mercados?
- Cómo retener y fidelizar clientes
- Cómo preparar una promoción
- Hasta dónde conviene bajar el precio para ganar volumen.
- Vender más pero a crédito o menos pero de contado.

CAMBIOS EN EL VOLUMEN ANTE CAMBIOS EN EL PRECIO.

Reducción de precios:

Aumento % volumen = $\frac{\text{reducción \% en precios}}{\% \text{ mg. cont.} - \text{reduc. \% precios}}$

Ejemplo: Ventas \$ 100,- Margen 40 % Reduc: 10 %.

Aumento % volumen necesario para igualar resultado:

$$10 / (40 - 10) = 33,33 \%$$

Beneficio sit. original : $100 - 60 = 40$.

Benif. red. precio igual vol.: $90 - 60 = 30$

Benif. con aum. volumen: $(90 + 90 \times 33,33\%) - (60 + 60 \times 33,33\%) = 120 - 80 = 40$

CAMBIOS EN EL VOLUMEN ANTE CAMBIOS EN EL PRECIO (cont.).

Aumento de precios:

Reducción % volumen = $\frac{\text{aumento \% en precios}}{\text{\% mg. cont. + aum. \% precios}}$

$\text{\% mg. cont. + aum. \% precios}$

Ejemplo: Ventas \$ 100,- Margen 40 % Aumento: 10 %.

Disminución % volumen para igualar resultado:

$$10 / (40 + 10) = 20 \%$$

Beneficio sit. original : $100 - 60 = 40$.

Benif. aum. precio igual vol.: $110 - 60 = 50$

Benif. con aum. volumen: $(110 - 110 \times 20\%) - (60 - 60 \times 20\%) = 88 - 48 = 40$

MANEJO DEL PERSONAL.

- Disposiciones actuales (futuras) que dificultan o encarecen las suspensiones o despidos.
- ¿Se ampliará el monto indemnizatorio en casos de despidos?
- Herramientas para manejar situaciones de conflicto con el personal.
- Cómo motivar al personal.

CRISIS EN LAS FINANZAS.

Cómo financiar (proteger) el Capital de Trabajo

- Clientes: Cuidados de los saldos,
- Límites de crédito ajustados y control sobre incrementos repentinos de compras sin una explicación clara.
- Liquidez: Rentabilidad vs. Seguridad.
- Bienes de cambio: evaluar la volatilidad de precios.

CRISIS EN LAS FINANZAS.

Cómo financiar (proteger) el Capital de Trabajo

- Proveedores: Cómo negociar.
- Actitud conciliadora. Ofrecimientos homogéneos.
- Conocer límites del crédito asignado.
- Informar. Garantizar.
- Operar por consignación o por cuenta y orden.
- Bancos: Mantener carpetas y seguir evolución de préstamos.

- Armar “cadenas” con clientes y proveedores:
Reducir incertidumbre, incrementar confianza.

COMO PLANEAR Y PRESUPUESTAR.

- Técnicas de planeamiento en situaciones de alta incertidumbre.
- Cómo hacer presupuestos con inflación y con cambios en el valor de las monedas extranjeras.