

## **DIRIGIR EMPRESAS EN LA CRISIS.**

*Publicado en la Revista Enfoques de la Editorial La Ley, edición de noviembre de 2008.*

Por Ariel Horacio Ferrari y Alejandro González Escudero.

“Cuando el mar estaba en calma, todas las naves mostraban dominio para navegar.”  
William Shakespeare.

En los meses previos a diciembre de 2001 y en los que siguieron dimos muchas conferencias, asesoramos y presentamos varios trabajos sobre las técnicas de management que se desarrollaron para manejar organizaciones en contextos de fuertes turbulencias o de crisis.

Por supuesto que, al menos en Argentina, el momento actual no es equiparable al de entonces. Afortunadamente. Sin embargo, y no solo desde un punto de vista académico, es aconsejable en esta época “reparar” esas técnicas y prácticas, junto con el soporte teórico sobre el que se basan<sup>1</sup>.

Se considera que las crisis son un proceso que tiene antecedentes que aparecen lentamente, con pequeñas señales difíciles de percibir, luego se acelera muy rápidamente, llega a su punto máximo y después más tarde o más temprano, en forma rápida o pausada, alcanza un nuevo estado de equilibrio. La aparición y finalización de cada etapa resulta de muy compleja predicción. Del mismo modo, identificar qué hechos son los que disparan el crecimiento de una crisis o el comienzo de su fin, también resulta sumamente incierto. Es frecuente, asimismo, que aparezcan “falsos equilibrios” en un proceso de crisis y que ésta se reavive. Como veremos, son momentos particularmente engañosos.

### **Cómo prevenirse ante una crisis.**

Las técnicas de management en momentos de crisis prescriben realizar, en tiempos que no son de crisis, análisis para tratar de indagar cuáles de esas situaciones tendrían mayor probabilidad de suceder. Luego, estudiar qué acciones pueden tomarse para prevenirse de ellas o para mitigar sus daños si finalmente suceden. Por cierto que todo este bagaje de conocimientos y experiencias está relacionado principalmente con episodios de crisis que afectan a una empresa u organización en particular. Las "crisis generales o globales", en cambio, responden a variables en su mayoría no controlables a nivel de unidad económica, razón por la cual es bastante menos lo que cada organización en forma individual puede hacer para prevenirlas. Pero esto no debe llevar a una visión “fatalista”, porque si bien es poco lo que una empresa por sí puede hacer para evitar una crisis global, sí existen muchas acciones para reducir el impacto que esas crisis pueden provocarle a la propia organización.

Las crisis financieras y de mercados impactan, primero, en ese terreno, el “financiero”, afectando la disponibilidad de recursos, el acceso a financiación y provocando un deterioro de la cadena de pagos. Pero casi siempre siguen en lo “económico”: violentas

---

<sup>1</sup> 9/2001 Gerenciamiento de crisis, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 10/2001 Crisis management, en el XXIV Congreso del IAPUCO, Córdoba, Argentina. 11/2001. Herramientas de gestión y costos ante situaciones de crisis, en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires. 2/2002. Lo que nos enseñó la crisis. 6/2002 Dirigir empresas en la crisis, artículos publicados en Universo Económico, Buenos Aires, Argentina.

alteraciones del precio de bienes, hacia la baja, caídas en el nivel de actividad, problemas de comercio exterior y abruptos cambios en el valor relativo de las monedas.

*Sea optimista: Piense lo peor.*

Es sabido que los pesimistas (los de "sombrero negro", según Edward de Buono) no despiertan simpatías en los comités de dirección de las empresas. Habitualmente, predominan visiones más optimistas sobre la evolución de los negocios y el probable éxito de los proyectos. Esta forma "ingenua" de ver el futuro es particularmente grave en épocas previas a las crisis.

Por caso, entre setiembre y octubre de 2001 no encontramos a nadie en el ámbito empresario que fuera capaz de entrever la magnitud de los que vendría después en la Argentina.

Hasta hace muy poco, los informes de coyuntura de los principales bancos del mundo – realizados por economistas destacados- pronosticaban que las medidas tomadas hasta ese momento (el de emitir cada informe) resultaban adecuadas y suficientes para corregir el rumbo de los mercados. La mejoría empezaba siempre después del informe. Y esto se repetía mes a mes.

Aunque es poco probable que una entidad financiera valore tanto la sinceridad al punto de dar a conocer diagnósticos que la perjudiquen frente a sus clientes, no es menos cierto que la mayoría de esos pronósticos surgen de una labor intelectualmente honesta.

Ocurre que las crisis desbordan los umbrales de análisis. Se salen de escala. Y cuesta predecirlas porque generalmente disparan acciones "irracionales" que por ser tales difícilmente serán contempladas y justificadas en proyecciones previas, que se basan en pautas lógicas.

Los valores de los futuros siempre dan prueba de ello. Por caso, en Argentina en noviembre de 2001 el futuro del dólar a febrero 2002 era el 30 % del valor que finalmente se verificó.

*¿Las crisis son sucesos raros?*

Las disquisiciones meramente académicas interesan poco a quienes tienen que tomar decisiones. Si los efectos son parecidos, ¿de qué sirve diferenciar si se trata de una crisis o de la parte baja de un ciclo económico que se repite periódicamente, si finalmente los efectos económicos son semejantes?

Por otra parte, la tendencia a no tomar en cuenta los escenarios desfavorables poco probables, “el sobrevalorar los conocimientos propios y subestimar la probabilidad de equivocarse<sup>2</sup>”, son sesgos muy frecuentes que podrían explicarnos porqué las crisis siempre parecen sorprender a personas que deberían haber estado alertas.

Luego de producidas las crisis, muchos analistas incurrir en el llamado “sesgo de retrospectiva<sup>3</sup>”, intentando probar que lo sucedido era una consecuencia evidente de los pronósticos que habían formulado tiempo atrás.

---

<sup>2</sup> Sobre un interesante enfoque acerca de las actitudes de las personas frente a los sucesos raros o azarosos, puede verse “¿Existe la suerte?”, de Taleb, Nassim Nicholas, Ed. Thomson, España, 2006.

<sup>3</sup> Los aspectos relacionados con los sesgos que apartan a las personas de la “racionalidad económica” al momento de decidir, pueden conocerse en las destacadas investigaciones publicadas en “Judgment under

Todo poco efectivo a la hora de conocer y pronosticar las llegadas de las crisis. Ni siquiera puede encontrarse “un patrón” que explique, con validez científica, que frente a determinados hechos, cabe esperar una crisis.

Si bien algunos factores ya no se discuten en la ciencia económica como causantes de crisis, todavía no hay “patrones” de cumplimiento infalible. El azar parece tener su parte. Pese a lo mucho que desagrada “la suerte” como explicación.

Tampoco ha habido significativos avances sobre qué cambio, qué decisión, qué hecho, marca el fin de la crisis y el inicio de la mejoría. Casi nadie logra detectar ese cambio en el momento que se está produciendo. Tiempo después sí se puede establecer qué fue lo que dio fin a la crisis, pero en el momento no logra percibirse, y algunos analistas, que no lograron anticipar la crisis, después persisten en sostener que se mantienen cuando ya ha comenzado su fin.

#### *Catalizadores de los procesos de crisis.*

En la crisis se aceleran los tiempos. Evidentemente, los factores que tornan más ágil a la economía actual con respecto a las de las décadas anteriores resultan perjudiciales porque aceleran la expansión de la crisis. Las comunicaciones, las facilidades para hacer transacciones electrónicas, la gran información disponible en todo momento, permiten que muchas conductas catalizadoras de los procesos de crisis puedan realizarse aún más rápido.

Los movimientos financieros se realizan velozmente y una corrida puede materializarse en pocos días o aún en horas. Años atrás estos procesos eran más lentos.

#### *Protección del patrimonio.*

La prescripción habitual (de "manual") dice que ante una crisis se debe aumentar la liquidez en monedas "duras" y su tenencia física o colocación en plazas muy seguras.

La crisis Argentina de 2001/2002 mostró que no basta con tomar posiciones en otras monedas, sino que se deben prevenir las intervenciones de las autoridades limitando o impidiendo la disposición del dinero propio. Se trata de los famosos “corralito” o “corralón”, poco vistos en el mundo, donde en general o cae la entidad por incapacidad de pago o consigue un prestamista de última instancia que la auxilia.

En la crisis internacional actual, las autoridades monetarias se han mostrado en su mayoría (Islandia fue una excepción) dispuestas a responder por los depósitos de los inversores de cualquiera de las entidades que operan en esos mercados, con mucha firmeza para recuperar la confianza de los ahorristas. Esto es lo inverso al desacertado y estrafalario “corralito” argentino.

A parte de la liquidez, es difícil encontrar activos que no sufran pérdidas: las carteras de créditos se desvalorizan, las acciones, los títulos públicos, las materias primas y los activos fijos, están expuestos a pérdidas de valor. No hay herramientas confiables para

---

uncertainty: Heuristics and biases”, Editado por Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A. Cambridge University Press, 1982.

poder detectar antes de la crisis o en sus etapas iniciales qué grupo de activos mantendrá su valor.

Ese fenómeno concuerda con lo que sucede en este tipo de crisis. Así pasó, por ejemplo, en el sudeste asiático<sup>4</sup> en 1998. También en la Argentina del 2001/2002<sup>5</sup>.

Por el lado del pasivo, el “manual” nos dice que las posiciones de fuerte endeudamiento son muy riesgosas y se deben tratar de evitar. Las razones son obvias. Las deudas exigen disponer de un cash flow para afrontarlas, que en las crisis se vuelve incierto: Puede caer la actividad, pueden tornarse morosos los clientes, puede restringirse o encarecerse el crédito a las empresas. Todos esos factores ponen en riesgo la capacidad de pago.

Las crisis en Argentina casi siempre contradijeron esta afirmación del “manual”. En los años 2001/2002 y en ocasiones anteriores también, en las crisis aparecieron oportunidades para los endeudados, sea por "licuación" o sea por las facilidades para obtener quitas de los acreedores. Hay que ser temerario para encarar deliberadamente una estrategia de endeudamiento en épocas inestables, pero en Argentina fue exitosa en varias ocasiones.

#### *Comité de crisis.*

La constitución de un comité de crisis es la forma en que el management se prepara para enfrentar situaciones críticas. Allí se desarrollan las tareas referidas antes: analizar escenarios de diferente gravedad para la compañía, cuáles son las probabilidades de que se verifiquen, qué problemas y daños causarían y cuáles y a qué costos se pueden tomar decisiones de cobertura de esas situaciones.

#### **Qué hacer durante la crisis.**

Existen reglas básicas para manejar organizaciones en circunstancias críticas.

Una de ellas: si la contingencia concuerda con lo previsto, ejecutar el plan trazado de antemano. En situaciones muy especiales, como son las crisis, la rapidez es decisiva y no hay tiempo para diseñar acciones, revisar las ya planeadas u obtener consenso para otras nuevas.

Otra: respetar a ultranza el principio de unidad de mando. La crisis es como una tormenta para los navegantes. Las órdenes de quien está al mando deben cumplirse sin discusión o pedidos de explicaciones. Adicionalmente, el mando debe estar en quien tenga capacidad de decidir en forma rápida. No todos los líderes, aún siendo destacados, cuentan con esta habilidad. En las crisis la velocidad para resolver es un factor clave.

Téngase en cuenta que los escenarios en que se viven las crisis se parecen a las guerras: Con una brutal pérdida de valor de los bienes y destrucción de la riqueza, aunque sin bombas ni muertos. El principio de unidad de mando, al igual que en la guerra, sirve para conducir a las organizaciones en las épocas de crisis.

---

<sup>4</sup> Se desplomaron los mercados inmobiliarios, el valor de muchas compañías y los activos de las entidades bancarias.

<sup>5</sup> La caída en el valor de los inmuebles en Argentina por entonces fue del 60 % en “moneda dura”. El mercado tardó 4 años en recuperarse.

### *¿Managers o pilotos de tormentas?*

Las exigencias que sufren directivos y gerentes en plena crisis son enormes. Con una fuerte incertidumbre y con perspectivas poco halagüeñas, conducir una empresa es comparable a llevar el timón de un barco en una feroz tormenta, sin equipo de navegación y con la radio descompuesta.

Peter Drucker en muchos de sus libros reflexiona que, después de todas las palabras, lo que un líder debe tener como atributos se resume en tan solo dos: Conocimiento de sus funciones y consistencia entre lo que dice y lo que hace. Con ello, su autoridad formal se legitima ante su gente. En épocas de crisis estas características se refuerzan. Las personas vuelven su vista con mayor ansiedad sobre lo que líder hace o dice. Hay menos lugar para mensajes ambiguos o decisiones divorciadas del discurso.

Los tiempos difíciles demanda condiciones adicionales que tornan aún más exigente la dirección de las organizaciones. Son épocas donde se debe resolver con rapidez y el mando se debe ejercer y respetar. Hay menos lugar para el debate y la discusión de las decisiones. Tom Peters en uno de sus libros enfatiza con una frase esta necesidad de rápida toma de decisiones citando a Davis Vice, un alto ejecutivo de Northern Telecom. Quien decía “Existen solo dos tipos de managers: los rápidos y los muertos.”<sup>6</sup>

En la crisis financiera global que vive el mundo, los casos de los líderes de las corporaciones financieras que se desploman son un contra ejemplo. Es probable que hayan ocultado el conocimiento de la riesgosa situación de sus empresas y que hayan aprovechado la información interna para obtener beneficios y desprenderse de las acciones de la propia compañía en el momento oportuno. Todo, en perjuicio de inversores y accionistas.

### *Finanzas de contado.*

Desde la perspectiva financiera, en las crisis la presión suele ser insoportable. Las crisis financieras van acompañadas de una búsqueda irracional de liquidez por parte de las personas lo que ocasiona el colapso del sistema financiero, que deja de funcionar. Los recursos deben volcarse a devolver los depósitos, y a las empresas se les debe pedir que cancelen sus deudas. Obviamente ni se habla de nuevos créditos. Algunas empresas pueden entrar en cesación de pagos, otras deben reprogramar sus deudas. La relación se hace difícil con los acreedores. Pero también con los clientes, a los cuales se los presiona para que operen de contado. Se sacrifican muchos negocios porque no son de pago inmediato. Frente a ello, deben buscarse soluciones innovadoras y creativas. Por ejemplo, si se está en una etapa de fabricación o distribución pueden efectuarse acuerdos con los retailers o minoristas para que éstos operen mediante consignación. Así la propiedad de los bienes continúa en poder del fabricante o distribuidor y la venta se concreta recién cuando el usuario o consumidor hace efectiva la compra. De este modo, “acercamos” el inventario al cliente.

### *Recesión y caída en el nivel de actividad.*

---

<sup>6</sup> Tom Peters Seminar, “Crazy Times call for crazy organizations”, Vintage, 1994.

Como consecuencia de la desconfianza, la incertidumbre sobre el futuro, la falta de financiación y la pérdida de valor de los activos, los niveles de ventas bajan. La caída de la demanda es definitiva y no parece poder estimularse vía publicidad o promoción. En ese escenario, solo los que venden productos de demanda rígida y difíciles de sustituir pueden operar con menos presión. Los demás, sufren. Se desarrollan segundas marcas y se reduce la cantidad de producto por envase. Los consumidores y clientes se vuelven “más ahorrativos”. Conviene tener el producto que ellos quieren comprar. Se debe ser “realista”.

En general, para las épocas de crisis, conviene evitar el optimismo (generalmente escaso) de que aparecerá una instancia “salvadora” y también el pesimismo (lo habitual) de que los problemas son insolubles. La crisis puede llevar al pánico. En estado de pánico se reacciona de dos maneras: Huyendo o atacando. Huir es desinvertir. Atacar es “quemar las naves y dar batalla”. En muy pocos casos alguna de ellas es el mejor camino.

#### *Reestructuraciones y reducción de costos.*

Los costos operativos deben reducirse, y no siempre se lo hace con la racionalidad adecuada. Esto incluye reorganizaciones de empresas y numerosos suspensiones o despidos del personal. La perspectiva de que la situación de escasa actividad pueda prolongarse en el tiempo, lleva a justificar ajustes en la capacidad operativa. Todos conocen lo que decía Maquiavelo sobre tomar medidas dolorosas: Deben hacerse de una sola vez, para que el sufrimiento se viva en una única ocasión y luego puedan venir mejores momentos. Por eso, las decisiones ingratas que involucren personal deben meditar bien, si no hay otra alternativa, llevarlas adelante, y después despejar de fantasmas a quienes continúan en la organización. No hay nada más paralizador y desmotivante que trabajar con el riesgo latente de la cesantía.

#### *Inversiones: “No es el momento”.*

Se suspenden casi totalmente los planes de inversiones. Apenas se desarrollan negocios rápidos vinculados a las oportunidades que puedan aparecer, en algunos casos relacionadas con los mercados exteriores.

El cuadro que presentamos a continuación muestra las diferencias entre un modelo "normal", y un "modelo de crisis", con rasgos habituales en estos procesos.

Variable de análisis	Modelo "normal"	“Modelo de la crisis”
Estrategia de beneficios	Beneficio a través del volumen	Beneficio en el margen
Estrategia de financiación	Apalancarse en el endeudamiento para financiar proyectos.	Reinversión de utilidades (si las hay). Poco endeudamiento con terceros
Política de créditos a clientes	Alta proporción de ventas a crédito	Casi todas las operaciones de contado

Mercados	+ interno + exportación	- interno + exportación
Estrategia producto / mercado	Diversificación y segmentación de mercado	Focalizar esfuerzo en productos de demanda rígida.
Preferencia tecnológica	Automatización y grandes series	Baja producción buscando alta incidencia de mano de obra a bajo costo
Capacidad operativa	Alta	Baja
Preferencias de los clientes	Exigentes en calidad	Buscadores de precio
Insumos importados	Incorporarlos	Sustituir importaciones
Administración inventarios	Bajos niveles, alta rotación	Inventario antes que cuentas a cobrar de clientes
Recursos humanos	Foco en la motivación	Cuidado de los conflictos
Planeamiento	Corto y mediano plazo	Cortísimo plazo
Planes de inversiones	Acordes con el crecimiento esperado.	Suspendidos.
Información para decidir	Todas las herramientas económicas y financieras	Resultado antes de impuestos, intereses y amortizaciones. Cash flow.
Seguimiento de variables macroeconómicas	Tasas de interés y nivel de actividad	Tipo de cambio e inflación

### *Costos de las “fricciones”.*

Las situaciones de crisis exacerban los conflictos. Peleas con clientes, peleas con proveedores, discusiones con los bancos, disputas con el personal. Lo que en épocas “normales” se resuelve con sencillez y rapidez, en el medio de la crisis resulta más trabajoso. Se consumen una enorme cantidad de recursos en estos conflictos que agregan muy poco valor. En verdad, son pérdidas. La habilidad en el management estará dada por caminar en un campo lleno escollos con la menor cantidad de tropiezos que sea posible. Evitar deteriorar las relaciones con las personas que forman parte de la organización en un sentido amplio, es decir, no solo el personal y los accionistas, sino también clientes y proveedores, será una ventaja estratégica especialmente cuando la crisis haya quedado atrás. Pearson, en uno de sus trabajos, refiriéndose a las tareas básicas de los Gerentes Generales da un lugar de privilegio al “buen ambiente de trabajo”, haciendo especial hincapié en el hecho de que esta característica es de mayor necesidad en aquellas organizaciones con mercados cambiantes o turbulentos (por el contrario las empresas insertas en segmentos productivos más tradicionales y con

negocios con crecimiento lento hacen énfasis en el control de costos). En una situación de crisis, el elemento diferenciador será el mantener valores culturales no conflictivos y normas de conducta invariables por mas profunda que la crisis sea.<sup>7</sup>

### **Las salidas de la crisis.**

Si analizamos el caso de la crisis Argentina de 2001/2002, vemos que quienes estuvieron mejor posicionados el “día siguiente a la crisis” fueron quienes hicieron lo mejor para la empresa aún en el caso de que no concordase con lo “bueno para el país”<sup>8</sup>.

Aunque resulte crudo decirlo, el tomar decisiones racionales en las empresas de aquella época implicó realizar activos y colocar su producido en otras plazas, tomar deuda local esperando no pagarla en dinero de igual valor, reducir estructuras productivas (incluido despidos) para mitigar el impacto en costos de ociosidad originados en la caída de la actividad y esperar aumentos de precios en los productos o servicios de demanda inelástica.

Cuando finalmente comenzó la recuperación, el disponer de recursos financieros para reconstituir capital de trabajo o invertir en las oportunidades que se presentaron, fueron factores claves para el éxito. El haber salvado un “núcleo” del negocio también. El personal clave, una relación no desgastada con los principales clientes y proveedores, tanto del país como del exterior, una imagen de responsabilidad y cumplimiento de lo pactado - y no de “oportunista”-, el haber dado información veraz a los accionistas, son piezas importantes en un armado consistente después del vendaval.

Las crisis generan fuerte destrucción. El desconsuelo y el desaliento predominan. Poder mirar adelante, sin ingenuidad, sin fantasías, es también parte de la capacidad para liderar en los peores momentos.

---

<sup>7</sup> Andall E. Pearson, “Seis tareas básicas de los gerentes generales”, Harvard Business School Press, 1989, revisado 1991.

<sup>8</sup> Si bien no es el objeto de esta nota, resulta atractivo estudiar cómo se tomaron las decisiones en el sector público.