



GESTION EMPRESARIAL DESDE LA CRISIS Y EL CAOS

Por: *Rodrigo García Ocampo*
Socio - Director
Email: *rgarcia@sfaico.co*

Colombia vive sus peores momentos de la historia reciente, por un lado, a pesar de los esfuerzos del gobierno con el plan de vacunación, los efectos que ha dejado y seguirá dejando la pandemia de la COVID-19, es incalculable en términos de productividad. Los efectos derivados de la contracción de la producción, se observa en el mercado laboral, más de 1,5 millones de colombianos han perdido su empleo, representando 4,6 puntos porcentuales en el incremento del desempleo en tan sólo un año (del 10,6% al 14,9%). Un aumento que resulta ser 3 veces más alto al que se venía presentando por temas estructurales en los últimos 5 años conforme los análisis del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (www.co.undp.org) y, por lo otro lado, los efectos que hasta ahora deja la protesta social, cuyos estragos en la economía por el cierre de vías que afecta la cadena de suministros del sector productivo, ponen de manifiesto, en el mejor de los casos, que la economía colombiana está en una espiral hacia una recesión, por lo que se hace necesario que los Directores Ejecutivos intenten preparar a sus empresas para enfrentar el tumultuoso entorno actual, dirigiendo los negocios basados en los números, dice Matt Garrett, Director Ejecutivo de TGG Accounting, quien ha hablado con más de 600 grupos de Vistage (www.vistage.com) sobre las mejores prácticas financieras para empresas medianas en entornos de crisis. Desde un punto de vista táctico, dice Garrett, esto significa dar los siguientes pasos:

1. Reúne un equipo de “planificación de desastres”.

Tu equipo de “planificación de desastres” debe incluir un abogado, un agente de seguros, un experto en seguros, un líder de recursos humanos y un financiero. Trabajando juntos, el equipo debe pronosticar lo que podría suceder si los ingresos de tu negocio disminuyen en un 25%, 50% o 75%.

2. Utiliza la planificación de escenarios para mejorar tu flujo de caja.

Este es un paso crítico que involucra varias partes:

- **Pronostica tu flujo de caja de 13 semanas.** Después de realizar esta previsión, revisa el seguimiento de tu empresa cada día.
- **Planificación de los Recaudos.** Para evaluar el nivel de riesgo de tus clientes, sepáralos en categorías A, AA y AAA

según su historial de pagos. Determina en qué clientes debes concentrarte y en qué clientes no, debido al riesgo de impago.

- **Revisa y modifica las condiciones de pago de todos los contratos.** Cuando sea apropiado, aumenta los términos de depósito, agrega garantías personales, impón cargos por demora e intereses, y ten un plan sólido para detener la actividad, si es necesario.
- **Desarrolla relaciones con las personas adecuadas.** Conoce a la gente de los departamentos de contabilidad que te pagan.
- **Envía facturas más rápido.** Trabaja con un buen abogado de cobros para afinar tu proceso. Acepta formas de pago alternativas o digitales.
- **Revisa tu cadena de suministro.** Tanto para las cadenas de suministro ascendentes como descendentes, asegúrate de trabajar con empresas que sean viables y que probablemente se mantengan en el negocio. Si es una empresa sólida, considera renegociar esos contratos para ahorrar costos.
- **Refuerza la planificación de tu inventario.** El exceso de inventario absorberá tu efectivo o lo pondrá en una mala posición si tus ventas comienzan a caer.

3. Examina todos los contratos.

Trabaja en equipo con tus abogados y financieros para revisar los contratos, prestando especial atención a las cláusulas de fuerza mayor. Revisa los derechos de rescisión, los riesgos de rescisión, los derechos de renegociación, las garantías personales y otras disposiciones del contrato, y considera si necesitas renegociar alguno de estos términos.

4. Atesora el efectivo.

Trabaja con tu equipo de finanzas para decidir qué facturas son de pago obligatorio, pago lento o no pago. Además, trabaja con tus abogados para utilizar opciones de suspensión de pago en responsabilidades que no tienen garantías personales. Luego, considera una estrategia que emplean grandes empresas como Ford y HP: retira toda tu línea de crédito y coloca esos fondos en una cuenta bancaria separada. “Esto te da un paracaídas de efectivo en caso de que suceda algo realmente malo, que de hecho podría suceder”, dice Garrett.

Continuación de la Página No. 1

5. Reduce costos sin piedad.

Asóciate con un agente o con una gran firma inmobiliaria para renegociar tu contrato de arrendamiento. Solicita descuentos en compras proactivas o compras en efectivo por costes relacionados con suministros de oficina o contratos de tecnología. Busca formas de reducir las pequeñas cosas que pueden suponer grandes costos, como las tarifas de tarjetas de crédito, tarifas de arrendamiento y préstamo, tarifas bancarias, costos de seguros e impuestos sobre la nómina. Trabaja con tus bancos para revisar las últimas reglas para préstamos para empresas y opciones de pago.

6. Gestiona tu mayor gasto sabiamente.

Lo más probable es que las personas sean tu mayor gasto comercial. Para administrarlos mejor, comienza a revisar la utilización a diario, en lugar de mensualmente, y toma medidas para aumentar la responsabilidad de tus empleados. Al mismo tiempo, busca alternativas de subcontratación en contabilidad, IT, recursos humanos y otras áreas donde es posible que no necesites un empleado a tiempo completo. Por último, toma una decisión consciente sobre posibles escenarios con empleados que pueden ser o no necesarios si la empresa alcanza un cierto nivel de incertidumbre.

7. Participa en la planificación de la sucesión.

Durante una recesión o depresión, la rotación es inevitable, por lo que, si ocurren esos eventos, es importante desarrollar un plan para poner en funcionamiento a los nuevos trabajadores. Si tu empresa solo tiene uno o dos firmantes, como muchos lo hacen, piensa en la planificación de firmantes alternativos o puntos de contacto alternativos.

Para ser claros, estos pasos no son soluciones a corto plazo. Son estrategias para sobrevivir a lo que puede convertirse en una lucha a largo plazo.

Cuando se trata de gestión de crisis, ya sea por la COVID-19 o por el paro que devalúe tu cadena de suministro, la única forma de manejarlo es aceptar el caos.

El caos es lo que sucede cuando tu realidad difiere de tus expectativas y, si lo miras de esta manera, encontrarás un punto desde el que trabajar. No eres víctima de la situación; de hecho, te encuentras en un lugar en el que puedes actuar, tienes capacidad de decisión y, si bien esa interrupción puede variar desde un inconveniente hasta un potencial problema para la empresa, también puede generar innovación y liderar el camino hacia un mayor éxito en el futuro. Es solo una cuestión de aceptar que el

el caos viene implícito.

Nunca estarás a prueba de caos, pero sí puedes estar preparado para el ello. Hay ciertas cosas dentro de nuestras organizaciones que como CEOs podemos hacer para prepararnos para los tiempos de caos, debes averiguar y responder a cómo va a responder tu empresa a esta crisis. Empieza a trabajar con tu equipo para encontrar soluciones al problema inmediato y deja de intentar adivinar cómo afectará esto a tus planes a largo plazo.

Ya no se trata del panorama general, se trata de llevar ese panorama general, visión y nuestros grandes objetivos a este momento, al día siguiente, a la semana que viene, por lo que requieres identificar y planear de manera inteligente los recursos para llevar a cabo tu misión desde el caos y, aprovechar de esta manera, tu capacidad para adaptarte al cambio constante del entorno.

En SFAI diseñamos desde la teoría del caos, estrategias empresariales considerada la enorme cantidad de variables que las ciencias complejas exponen, para hacer de las organizaciones, estructuras adaptables a los nuevos entornos económicos y sociales. Consúltenos en www.sfai.co

