

# GESTIÓN Y COSTOS EN LA ERA DEL COVID-19

*COSTS AND MANAGING IN COVID-19 TIMES*

ALEJANDRO SMOLJE<sup>1</sup>

*Fecha de recepción: 12 de agosto de 2020*

*Fecha de aprobación: 18 de agosto de 2020*

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25458329/woy1azwrv>

## Resumen

---

El objetivo del presente trabajo es el análisis del impacto económico y en la gestión empresarial del COVID-19, a través de una investigación bibliográfica, estudio de casos y trabajo de campo, con la finalidad de sugerir acciones concretas para su implementación en las compañías.

La pandemia es un evento catastrófico transformador, con un altísimo impacto en la humanidad. La caída de la demanda, el desempleo y pérdida de ingresos de millones de personas se suman a la gran incertidumbre sobre la eventual recuperación y el futuro, y domina la escena.

Pero la tragedia no debe impedir decidir y actuar. La gestión empresarial en la crisis demanda acciones concretas para sobrevivir, con foco esencial en el cash flow, la gestión y reducción de costos, la aplicación de técnicas y herramientas específicas y el uso de indicadores y tableros para monitorear la gestión.

Nuevos comportamientos y hábitos de consumidores, mayor uso de tecnología, digitalización, aplicación de canales innovadores de promoción y venta, transformación del empleo hacia modelos laborales como el trabajo distribuido y el trabajo remoto, industrias que se verán seriamente afectadas y serán reconvertidas, etc., representan tendencias presentes hoy y que pueden instalarse definitivamente para el mañana.

La conclusión central es que todas las compañías y sus directivos y empleados deben adaptarse a la nueva realidad, asumiendo posturas flexibles y resilientes, tomando hoy decisiones e implementando acciones adecuadas que influirán sensiblemente en el futuro cercano y en su desempeño posterior.

**Palabras clave:** COVID-19, gestión, costos, cash flow, indicadores.

**JEL:** M21.

---

1 Profesor Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.  
ASmolje@its.jnj.com

## COSTS AND MANAGING IN COVID-19 TIMES

### Abstract

---

The main objective of this paper is the assessment of COVID-19 economic impact and its hit on companies' management and performance, through literature analysis, cases review and a field research in order to suggest concrete actions for its implementation in firms.

Pandemic is a «transforming catastrophic event» with a huge impact on mankind. Plunging demand, raising unemployment and loss of income affect millions; uncertainty on potential recovery and on future itself, dominate current environment.

But tragedy must not prevent deciding and executing. Business management in crisis mode forces to develop concrete actions to primarily survive, while being highly focused on cash flow, cost management and reduction, usage of specific techniques and tools, and monitoring performance thorough dashboards and key indicators.

New consumer behaviors, widely adopted technology and automation, different ways of promoting, marketing and sales channels, innovative working models for employees such as «distributed work» and «remote work», and economic sectors that will be seriously affected and will be reconverted, do represent trends already in place which could happen to stay in the near future.

Key conclusion for all firms, managers and employees is the importance of adapting to the «new reality», assuming flexible and resilient positions, making wise decisions and implementing appropriate actions today, as these two factors will significantly influence both immediate future and medium-term results.

**Keywords:** COVID-19, management, costs, cash flow, indicators.

**JEL:** M21.

## GESTÃO E CUSTOS NA ERA DA COVID-19

### Resumo

---

O objetivo deste trabalho é a análise do impacto econômico e da gestão empresarial do COVID-19, por meio da pesquisa bibliográfica, estudos de caso e trabalhos de campo, a fim de sugerir ações concretas para sua implantação nas empresas.

A pandemia é um evento catastrófico transformador, com um grande impacto na humanidade. A queda na demanda, o desemprego e a perda de renda para milhões de pessoas aumentam a grande incerteza sobre a eventual recuperação e o futuro, e dominam o cenário.

Mas a tragédia não deve impedir a decisão e a ação. A gestão dos negócios na crise exige ações concretas de sobrevivência, com enfoque fundamental no fluxo de caixa, gestão e redução de custos, aplicação de técnicas e ferramentas específicas e utilização de indicadores e painéis de controle para monitorar a gestão.

Novos comportamentos e hábitos de consumo, maior uso da tecnologia, digitalização, aplicação de canais de promoção e vendas inovadores, transformação do emprego em modelos de trabalho como trabalho distribuído e remoto, indústrias que serão seriamente afetadas e serão reconvertidas, etc., representam tendências que estão presentes hoje e que podem ser instaladas definitivamente amanhã.

A conclusão central é que todas as empresas e seus gestores e colaboradores devem se adaptar à nova realidade, assumindo posições flexíveis e resilientes, tomando decisões hoje e implementando ações adequadas que irão influenciar significativamente o futuro próximo e seu subsequente desempenho.

**Palavras-chave:** COVID-19, gestão, custos, fluxo de caixa, indicadores

**JEL:** M21.

## GESTION ET COÛTS DANS L'ÈRE DU COVID-19

### Résumé

---

Le but de cette étude est d'analyser l'impact économique et la gestion entrepreneuriale du COVID-19 par le biais d'une recherche bibliographique, de l'étude de cas et d'un travail terrain afin de suggérer des actions concrètes pour leur mise en place dans les compagnies.

La pandémie est un événement catastrophique transformateur ayant un impact sur l'humanité. La chute de la demande, le chômage et la perte de revenus de millions de personnes s'ajoutent à la forte incertitude sur une éventuelle récupération et sur l'avenir, ce qui domine le contexte.

Mais la tragédie ne doit pas empêcher de prendre des décisions et d'agir. La gestion entrepreneuriale en période de crise exige des actions concrètes pour survivre, surtout le cash flow, la gestion et la réduction des coûts, l'application de techniques et d'outils spécifiques et l'utilisation d'indicateurs et de tableaux de bord afin de pouvoir contrôler la gestion.

De nouveaux comportements et d'habitudes des consommateurs, une plus forte utilisation de la technologie, la digitalisation, l'application de nouveaux réseaux de promotion et vente, la transformation de l'emploi vers de nouveaux modèles de travail tels que le travail distribué et le travail à distance, les industries qui se verront sérieusement affectées et seront reconverties, etc., représentent des tendances existantes aujourd'hui pouvant s'inscrire définitivement dans l'avenir.

La conclusion centrale considère que toutes les compagnies, leurs directions et les effectifs doivent s'adapter à la nouvelles réalité, en assumant des attitudes flexibles et résilientes, en prenant aujourd'hui des décisions et en mettant en place des actions appropriées qui auront une influence dans un avenir proche et dans leurs applications postérieures.

**Mots clés:** COVID-19, gestion, coûts, cash flow, indicateurs.

**JEL:** M21.

## 1. Introducción. La crisis del COVID-19

El objetivo del presente trabajo es el análisis del impacto económico y en la gestión empresarial del COVID-19, a través de investigación bibliográfica, estudio de casos y trabajo de campo, con la finalidad de sugerir acciones concretas para su implementación en las compañías, permitiendo así atravesar exitosamente la pandemia, sobrevivir y mantener condiciones sostenibles de crecimiento futuro.

El 30 de diciembre de 2019 el comité de Salud de la ciudad china de Wuhan emite una alerta por tratamiento de neumonía de causas desconocidas. El 31 de diciembre de 2019 China reporta a la OMS 27 casos de neumonía por causa desconocida. El 1° de enero de 2020, cierra el mercado de comidas de Huanan en Wuhan donde pudo haber empezado el contagio de una nueva enfermedad traspasada de animales vivos a humanos. El 2 de enero hay confirmación mediante pruebas de laboratorio de que existe una infección en humanos por un nuevo tipo de coronavirus: el SARS-CoV-2. El 9 de enero la OMS confirma el aislamiento de un nuevo tipo de coronavirus y se produce la primera muerte: una persona cliente del mercado de Wuhan. El 13 de enero se conoce en Tailandia el primer caso

fuera de China: es una persona china llegada de Wuhan algunos días antes. El 22 de enero el gobierno chino decreta la «cuarentena» y «cierra» la ciudad de Wuhan con 11 millones de habitantes. El 24 de enero se conocen los dos primeros casos en Europa (Francia). El 30 de enero la OMS declara la emergencia de salud pública a nivel internacional. El 3 de marzo se conoce el primer caso en Argentina: una persona que estuvo de viaje en Italia. El 7 de marzo se informa la primera muerte en Argentina: un hombre que había viajado a Francia. El 20 de marzo el gobierno argentino decreta el aislamiento social preventivo obligatorio.

En menos de tres meses, se desató la pandemia del COVID-19: una zoonosis —enfermedad virósica que pasó de los animales a los seres humanos y luego se contagió entre personas— generada por el virus SARS-CoV-2, de alta contagiosidad. La enfermedad se expande por el mundo de manera descontrolada sin que se pueda tratar adecuadamente a los pacientes, porque aún no existen cura ni vacuna.

La pandemia del COVID-19 es una tragedia con un final todavía incierto. Se trata de algo dramático, con efectos mayúsculos todavía imposibles de medir, que provocó ya severos daños a la salud de la población mundial y un impacto devastador sobre la economía, como ningún otro evento había causado en el último siglo.

Hoy la humanidad está atravesando esta pandemia. Los historiadores dirán claramente cuándo comenzó (probablemente antes del primer evento citado más arriba), su origen y qué pudo haberse hecho mejor para contenerla.

Mientras tanto, se debe convivir con la pandemia, tratar de minimizar su impacto negativo, y continuar con la vida mientras dure esta crisis. En ese sentido, se escucha frecuentemente hablar del término «normalidad». Pero se trata de un concepto relativo. Todo es cambiante permanentemente, aunque en el mismo momento de ocurrencia del cambio, esa modificación no resulte siempre tan notoria. En los sistemas sociales, económicos y políticos ocurre lo mismo. Cuando se habla de «volver a la normalidad», se trata filosóficamente de un concepto inaplicable: no se puede volver atrás porque nada es igual a como lo fue. El cambio existe y es permanente. Lo que en realidad interesa es conocer el tipo de cambio, su tamaño, duración y consecuencias, así como establecer los nuevos vectores básicos que definen a esos sistemas sociales, económicos y políticos. Porque todas las personas y las empresas deben actuar dentro de ellos, influidos por ellos, y muchas veces influyendo en ellos, moldeándolos parcialmente entre todos.

La pandemia del COVID-19 tuvo, tiene y tendrá efectos significativos sobre toda la humanidad y esos sistemas. Algunos efectos ya terminaron, otros continúan y muchos quedarán presentes «modificando» comportamientos y la vida de todos. Es difícil decir en este mismo momento cuáles son unos y otros. Pero es necesario analizarlos, estudiarlos, comprenderlos e incluso proyectarlos, para poder tomar decisiones y gestionar las vidas individuales, las de las empresas y las de las sociedades.

El presente trabajo se ocupa justamente del estudio de la situación actual y —audazmente— proyección futura, en cuanto a la gestión de empresas y sus costos, considerando primero que la situación de distanciamiento social, cuidados sanitarios para evitar contagios y restricciones impuestas por los gobiernos (o autoimpuestas por las propias personas) continuarán vigentes por largos meses como premisa fundamental. Ello definiría la «nueva realidad», que desembocaría en una «normalidad distinta» cuando el índice de contagios haya disminuido significativamente y existan vacunas efectivas o curas potenciales. Pero esa «normalidad post-pandemia» quizás sea muy diferente a lo que se vivía hasta antes de marzo de 2020. De este análisis prospectivo en lo relativo a la gestión empresarial se ocupa la última parte del presente trabajo.

Las próximas secciones intentan interpretar el impacto del COVID-19 y proponer algunas ideas para gestionar los negocios en medio de esta crisis, las que se pueden extrapolar para enfrentar también otras que eventualmente pudieran surgir más adelante. Para ello se buscarán datos y evidencias en las que basar luego las reflexiones, lineamientos, propuestas y conclusiones, a fin de no dejar sólo un ejercicio teórico o conceptual. El objetivo es ofrecer pautas concretas aplicables, apuntando a atravesar el problema primero, para generar acciones con vistas al desempeño en un escenario futuro aún incierto en muchos aspectos.

## 2. El impacto económico

Fuera de toda duda, la pandemia del COVID-19 es un cisne negro, aunque el propio divulgador de la teoría, Nassim Taleb sostenga lo contrario en diferentes entrevistas afirmando que se trata de un «cisne blanco». La pandemia es un evento de gran rareza, altísimo impacto y sólo explicado *ex post* por la gente (predictibilidad retrospectiva), tal como lo prescribe el propio Taleb. Puede ser cierto que algunas personas hubiesen pronosticado que una epidemia acecharía a la humanidad; pero la disrupción y daño causados por esta forma de coronavirus son de una magnitud inmensa. Además de cisne negro, le cabe también la caracterización de «evento transformador», generador de consecuencias catastróficas —todavía inciertas y con un final abierto— al igual que otros hechos de «terrorismo catastrófico», un concepto definido teóricamente en 1998 por los autores Carter, Deutch y Zelikow a través de un modelo teórico: describieron al nuevo terrorismo como una forma de destrucción tremenda que requería una gran imaginación para poder anticiparse y defenderse.

El impacto negativo de la pandemia en la economía mundial ha sido dramático; sus consecuencias se seguirán sintiendo por largo tiempo. Básicamente, se ha producido un «cierre del mundo» por un período de tiempo variable pero que en promedio fue entre dos y tres meses en cada lugar (mucho más en Argentina), si bien escalonado en el tiempo, comenzando en China, luego en Europa, USA y Latinoamérica. Las consecuencias fueron esencialmente:

- Cierre de oferta de bienes y servicios por «lockdown» compulsivo establecido por los gobiernos.
- Pérdida de empleos e ingresos de buena parte de la población.
- Fuerte caída de la demanda por
  - pérdida de poder adquisitivo debido al punto anterior;
  - menor consumo por decisión propia por miedo al contagio;
  - prohibición de consumo por parte de gobiernos (por ejemplo, restaurants, bares y hotelería);
  - incremento de ahorro en detrimento del consumo debido a la aversión al riesgo aumentada por la incertidumbre sobre el futuro.

La caída del PBI mundial para 2020 se estima en más del 5% con alto impacto en todos los países, incluyendo los más desarrollados: más de 8% en los países de la Unión Europea, 9% en Reino Unido, más de 5% en USA, Japón y Canadá. Solamente en China se proyecta hoy un crecimiento, aunque bajo (menor al 2%).

El prestigioso semanario inglés *The Economist* difundió el concepto de «economía del 90%» para referirse a la vida después de la crisis más aguda del COVID-19, sosteniendo que la misma será muy difícil en muchos modos... La idea es que la forma en que las cuarentenas se suavicen afectará notoriamente el nivel de daño en la economía, considerando que esos «lockdowns» son un proceso y no un evento, ya que aun cuando lo peor en términos de infectados y contagios pase, los casos disminuirán lentamente. A ello se agrega el alto nivel de incertidumbre poscrisis, debido a que no se conoce si habrá un segundo pico u ola de contagio, tampoco si existirá una cura, ni cuando existirá realmente una vacuna contra el COVID-19 (mucho menos se sabe hoy sobre su real efectividad, la inmunidad que generará, el tamaño de población abarcada por ella ni el tiempo de duración de su efecto). Muchos negocios saldrán de la cuarentena sin caja disponible, con balances en rojo y posiciones patrimoniales debilitadas. Todos heridos por una fuerte caída de la demanda. Y esto mismo ocurrirá con las personas. Cuanto más dure la economía del 90%, más difícil será la recuperación, específicamente porque esta pandemia es la de mayor impacto en la historia económica, en un grado muy diferente a lo acontecido en épocas de la mal llamada «gripe española» de 1918, última gran crisis sanitaria a escala mundial, en época de un sistema económico, político y social completamente diferente. La crisis política también puede sobrevenir rápidamente. La misma revista *The Economist* pronostica que una recesión larga y profunda creará más enojo y resentimiento por parte de grandes sectores de la población, que reclamarán reformas que podrían germinar una radicalización de la política mucho más velozmente que lo sucedido en la crisis financiera de 2007-2009, cuando los políticos fracasaron ya en responder a las demandas, facilitando un surgimiento del populismo en muchas partes del planeta. La situación actual impone

una amenaza todavía mayor, alimentando tendencias al proteccionismo, xenofobia e intervencionismo gubernamental en un nivel que no se ha observado en décadas.

Se estima que la etapa aguda de la crisis generará un aumento del desempleo con pérdida de 305 millones de puestos de trabajo de jornada completa, calculados como el equivalente en personas a horas de trabajo desaparecidas: eso significa una erosión del 10% de la fuerza laboral del mundo, la mayor parte en América y Europa (ambos en niveles estimados del 13%). Si hay esperanza, ésta se cifra en que exista una alta velocidad de recuperación, especialmente en países con una estructura económica sólida, como USA, que perdió 22 millones de empleos por la pandemia, pero entre mayo y junio recuperó 8 millones volviendo así a reducir la desocupación en 2 puntos porcentuales, situándola en 11,7%, todavía lejos del 3,5% que tenía en febrero, antes de desencadenarse la crisis.

En Argentina los guarismos negativos son todavía peores:

- Fuerte caída proyectada del PBI entre 12 y 15% para 2020.
- Aumento de desempleo, que llegaría hasta el 15%.
- Cierre de empresas (10% de las más de 800.000 empresas totales activas en Argentina tienen serios problemas de funcionamiento y muchas de ellas ya no operan).
- Aumento de pobreza de 35% a 47% en 12 meses (desde la tasa real verificada a fin de 2019 hasta la proyectada para el cierre de 2020).
- Cierre de oferta por cuarentena con la consecuente pérdida de ingresos para empresas y empleados.
- Baja de demanda por lockdown y pérdida de poder adquisitivo, ambos más fuertes todavía que en el resto del mundo, agravando una recesión económica previa que llevaba más de dos años.
- Control estatal en todas las actividades de la economía y múltiples restricciones operativas para empresas y personas mediante imposición de numerosas regulaciones mayoritariamente por decreto del Poder Ejecutivo o disposiciones administrativas de agencias de supervisión y control. Son ejemplos de ello: controles cambiarios, restricciones de pagos al exterior incluyendo importaciones normales de productos, controles de precios, aumento del proteccionismo con trabas a la importación y beneficios adicionales para compañías locales, congelamientos de tarifas de servicios públicos y otros bienes y servicios, prohibición de despidos. Una parte de estas medidas podrían haber sido aplicadas por pertenecer a la escuela económica a que adhiere el gobierno más que al COVID-19
- Como mitigación, el gobierno generó aumentos significativos de ayuda estatal para personas y empresas a efectos de evitar un colapso mayor implementando un ingreso familiar adicional y aportes para colaborar parcialmente en el pago de salarios a empresas afectadas en su operación con un tope determinado y cum-

plimiento de condiciones para el acceso a la ayuda. Esto incluye el IFE (ingreso familiar de emergencia) y los ATP (asistencia de emergencia al trabajo y la producción), totalizando más de \$400.000 millones durante el primer semestre de 2020, elevando el gasto público en más del 22% en términos reales versus el mismo período del año anterior.

En esta era de creciente nacionalismo, la globalización sufre un freno e incluso una reversión, algo que impacta en los países, empresas y personas. Desde la década del 90 China se convirtió en una gran factoría del mundo y abrió sus fronteras a gente, mercaderías, capital e información. Luego de la caída de Lehman Brothers en 2008, muchas compañías retrotrajeron sus estrategias de internacionalización, ralentizando el proceso de globalización. La administración de Donald Trump en USA desde 2016, con sus guerras comerciales con China y su proteccionismo, empeoró la situación. La pandemia del COVID-19 conformó el tercer golpe a la globalización, con su disrupción total por el cierre de actividades (fábricas y negocios) y aislamiento de personas en cuarentena, con un impacto estimado de caída de 20% en el comercio internacional para 2020. A eso se suma una anarquía y falta de coordinación entre gobiernos de países, junto a la inacción de las organizaciones internacionales justamente creadas para mitigar o resolver crisis mundiales. El comercio sufrirá, así como el flujo de capitales (ni hablar de los de personas) ya que las inversiones de largo plazo se revisan en la incertidumbre, con el ejemplo de las grandes firmas internacionales, que piensan reducir inversiones en el exterior por más del 30%.

Revisado el impacto descomunal de la pandemia en la economía, obviamente las empresas que actúan en ella —y le dan forma— fueron afectadas de diversas maneras a lo largo de estos meses transcurridos desde marzo 2020. Se verá a continuación algo de ello, como paso previo a entender qué aspectos resultan esenciales en la gestión de las compañías y cómo se puede capear el temporal, sobrevivir y crecer, los objetivos vitales de la empresa hoy.

### **3. La situación en las empresas**

Se realizó para el presente trabajo una breve investigación de campo en forma de encuesta entre empresas de nuestro país, a efectos de conocer cuáles son actualmente las prioridades y preocupaciones durante la pandemia, y con vistas al escenario posterior. El trabajo de campo consistió en una encuesta con preguntas abiertas para que directivos y/o dueños de empresas establecieran sus principales preocupaciones, prioridades, cambios más significativos observados, y principales tendencias futuras. Se entrevistó a un grupo de personas responsables de la gestión de veinte firmas nacionales e internacionales (en partes iguales) localizadas en Argentina, de tamaño grande, mediano y pequeño (un tercio de cada grupo), compañías industriales y de servicios (por mitades), que abarcaron desde empresas farmacéuticas y de consumo masivo hasta panaderías y supermercados.

Guardando la debida confidencialidad sobre la individualización de los participantes (a su propio pedido) los resultados relevantes se pueden resumir de la siguiente forma:

Tres preocupaciones principales:

- La crisis económica de Argentina y su gravísima recesión.
- La fuerte caída del consumo que es una constante de todos los sectores, y que los directivos adjudican a:
  - cuarentena por el COVID-19;
  - pérdida de poder adquisitivo y de ingresos personales;
  - miedo de la gente al contagio (en una primera etapa) y decisión de ahorrar pensando en la incertidumbre económica futura (en la segunda etapa).
- Las medidas de política económica restrictivas y las regulaciones y controles sobre las empresas y sus actividades.

Tres prioridades de gestión:

- Minimización de la caída de ventas.
- Cuidado de la «caja» y generación de cash flow positivo o al menos equilibrado.
- Evitar aumentos de costos y gastos innecesarios y sólo utilizar recursos en actividades que generen ingresos en el corto plazo.

Aspectos de la gestión en la propia empresa que cambiaron de manera significativa en este período:

- Mayor foco en la caja y el cash flow.
- Mayor uso de tecnología en canales de comunicación con clientes (pedidos *online*), internos (reuniones virtuales) y operaciones (búsqueda de automatización de procesos y transacciones).
- Preocupación por los empleados a nivel sanitario y de clima (herramientas de trabajo presencial o remoto, estado de ánimo, situación personal, etc.).

Tendencias que vislumbra para el futuro cercano:

- Gran incertidumbre que perdurará en el tiempo.
- Recuperación lenta de la demanda.
- Nuevos hábitos de compra de los consumidores.

El resultado del trabajo de campo exhibe que la preocupación por la crisis económica y la importante caída de ventas, así como la prioridad que adquirió la gestión del cash flow y la incertidumbre por un futuro en el que se vislumbran cambios de comportamientos de

parte de los consumidores, son los tópicos centrales de la gestión, tal como lo demuestra la reiteración de estos temas (expresados de diferentes formas) en las cuatro preguntas que componían la encuesta.

Frente a esa realidad, el presente trabajo desarrolla luego diferentes aspectos técnicos, así como presenta sugerencias conceptuales y de aplicación de herramientas para los objetivos vitales de supervivencia y crecimiento que caracterizan a las compañías en la actualidad.

En este contexto crítico, las empresas buscaron (y siguen haciéndolo) adaptarse rápidamente a un cambio abrupto e inesperado. Algunos sectores han sido más perjudicados y otros menos, y, entre las propias firmas, algunas han tenido conductas más apropiadas que otras. Pero existe un consenso generalizado sobre el cambio de escenario, especialmente vinculado a un comportamiento diferente de los consumidores. Quizás no se trata tanto de un cambio drástico, como de una aceleración vertiginosa de tendencias preexistentes que se vieron ahora potenciadas por el contexto, la imposibilidad de movimiento, la cuarentena, las caídas de ingresos, etc., todo lo que deriva en un auge de la virtualidad, las conductas exigentes en términos de precio y calidad, la austeridad que conduce a más ahorro y menos consumo, aun en quienes mantienen fuentes de ingresos, etc. La revista *Fortuna* en su edición N° 542 del mes de junio de 2020 realizó tal vez el mejor relevamiento de situación de la crisis entrevistando a referentes de una pluralidad de compañías argentinas. Las declaraciones de empresarios y directivos que se exponen a continuación ilustran sobre estos dos aspectos: cómo se vieron impactadas las empresas y cómo se vislumbra el futuro cercano, todas citas de dicha fuente mencionada.

La industria automotriz se vio seriamente afectada. Sostiene Federico Ovejero, de General Motors:

La producción debió ser suspendida para cumplir con el período de aislamiento en todas las plantas de Sudamérica, al igual que los concesionarios y los salones de ventas. De esta forma la producción y las ventas cayeron drásticamente. Por primera vez en la historia de la industria en Argentina hubo un mes en que se produjeron cero unidades y las ventas han sido las más bajas en los últimos 20 años. Toda esta situación nos ha obligado a instrumentar severas medidas de austeridad para resguardar el empleo y evitar romper nuestra cadena de pagos. Entender las nuevas demandas del consumidor será clave para el éxito de las empresas. La movilidad personal va a cambiar, pues muchas personas evitarán el uso del transporte público, y esto puede ser una oportunidad para nuestro sector.

En esa línea, Daniel Herrero, responsable de Toyota, remarca el cambio en el segmento: «Lo nuevo ya no será igual. Tendremos que adaptarnos a nuevas reglas, nuevos formatos y a nuevas plataformas. Pero esa evolución lleva un tiempo, no se da de un día para el otro».

Dice Pablo Ceriani, CEO de Aerolíneas Argentinas:

La pandemia ha generado unas restricciones tan grandes en la actividad aerocomercial que ha reducido prácticamente a cero los ingresos. Muchas empresas han presentado la quiebra o están llevando adelante programas de achicamiento, ajustes y despidos. La perspectiva es que muchas empresas del sector no sobrevivirán a la crisis. A mediados del 2021 esperamos estar operando al 50% de nuestra capacidad. Creemos que para 2022 se podrán alcanzar los indicadores previos a la crisis global sanitaria.

Un ejemplo claro de casi «destrucción» de la actividad y del valor generado por las empresas del sector a nivel total.

En la vereda opuesta se encuentra industrias denominadas «esenciales», como la farmacéutica. Edgardo Vázquez, gerente general de Laboratorios Bagó declara:

Los medicamentos son productos esenciales que generan un gran valor para la sociedad. En Bagó, asumimos el desafío de adaptar nuestras tres plantas industriales para continuar los procesos de producción manteniendo las plantas operativas al 100% y asegurando el normal abastecimiento. Este contexto de pandemia y cuarentena, de la mano de la tecnología, han acelerado cambios en los comportamientos y hábitos de consumo de la sociedad como el e-commerce, la aparición de la telemedicina, la receta electrónica y la dispensa virtual, por mencionar algunas.

Es un caso de mantenimiento del volumen de negocios, si bien con incremento de costos y cambios operativos obligados.

En sintonía con una situación no tan dramática, Federico Trucco, CEO del grupo Bioceres, dedicado al agro, declara:

Quizás el principal cambio que notamos está en la relación con el producto, que ahora pasa mucho más por lo digital (desde un evento de marketing hasta la concreción de una venta). La digitalización de la relación con el productor es algo que ya en curso pre-pandemia y que se ha acelerado por la misma, quizás de manera poco reversible.

Se observa aquí un ejemplo inverso al caso de la aeronavegación: poca o nula caída de actividad, y reforzamiento de una tendencia de negocios subyacente que se potencia.

En el rubro alimentación, dice Javier Lozada, de Danone:

El grupo ya venía atravesando desde hace cuatro años una situación crítica con una caída de volumen de ventas de más del 50% y la pandemia nos afectó aún más, tanto en ventas como en volumen. El COVID-19 también nos llevó a realizar inversiones adicionales tanto para el fortalecimiento de la seguridad sanitaria de nuestros empleados como para una reorganización operativa y logística, que implica entre otras cosas aumento de horas extras y contratación de personal eventual. Todo esto también genera un aumento significativo de costos que impacta negativamente en los resultados. Reorganizamos las plantas para seguir ofreciendo nuestros productos, siendo flexibles para comprender los cambios en la demanda.

Se nota aquí una caída de volumen con un aumento de costos y pérdida de márgenes, claramente agravando un problema de mercado anterior.

El impacto en la estructura de costos de la pandemia es claro. Lo revela Laura Barnator, gerente general de Unilever:

Implementamos diferentes medidas como la contratación temporaria de más colaboradores, el trabajo con terceros y la articulación con otras compañías con capacidad ociosa para la contratación temporal de sus operarios. En relación con la producción, extremamos las medidas para aumentar aquellos productos que están generando una demanda extraordinaria como jabones, limpiadores de superficies y lavandinas.

Un ejemplo de necesidad de ajuste operativo y cambios en la demanda (aumentos grandes en ciertos productos) con la aplicación de nuevas formas de trabajo más ágiles, colaborativas y disruptivas en algunos casos.

Desde BGH, su director de ventas Santiago Martínez resume:

Hay tres afectados: el consumidor, el minorista (retail) y el proveedor/industria. El consumidor frenó la demanda por el shock inicial, con una posterior cautela. Sucursales y depósitos estaban cerrados y la única oferta pasó a ser online. Las ventas son dispares entre categorías. En notebooks o TV, alcanzan números parecidos a los pre-Covid. Pero en general las caídas son de 50/60%. Esta demanda se canalizó casi toda online.

Se trata de una buena síntesis de lo que ocurrió desde marzo hasta junio en Argentina.

¿Qué pasará hacia adelante? No se sabe aún a ciencia cierta, pero algunos atisban un futuro con cambios. ¿Habrá una «nueva normalidad» con un consumidor que tendrá comportamientos diferentes y canales diferentes de compra y distribución sin volver enteramente a la situación anterior en forma ni en volumen?

Un concepto clave es la denominada «dependencia del sendero», que implica la existencia de una gran influencia futura a partir de las acciones presentes, que resultan determinantes del camino que sigue hacia adelante, tanto a nivel macroeconómico como en la gestión «micro» de todo tipo de organizaciones. Este concepto refuerza la trascendencia de lo que se haga durante una crisis (la del COVID-19 o cualquier otra que surja) como factor de gran peso hacia adelante. Por eso es vital entender el hoy, y definir acciones concretas en el presente para que el futuro no sea inviable. Se pueden puntualizar algunas conclusiones a partir de estas descripciones de los actores:

- Se produjo una ostensible caída de consumo de bienes y servicios que impactó en las empresas de toda la cadena y de todos los rubros, con muy pocas excepciones (medicamentos y alimentos, tal vez).
- Hubo numerosas actividades específicas directamente paralizadas durante varios meses como servicios y comercios.

- Las regulaciones del gobierno y la situación de la demanda impactaron diferente generando tres grupos de empresas, que requirieron comportamientos diferentes durante la cuarentena, así como diferentes medidas de recuperación.

Existen tres categorías de empresas en relación con el impacto de la crisis:

- Empresas paralizadas con cero ingresos que debieron sobrevivir en base al ingenio para la «reinversión», al consumo de ahorros o reservas propias o al apoyo del gobierno; muchas, directamente desaparecieron.
- Empresas con fuertes caídas de ingresos que debieron implementar medidas de austeridad para sobrevivir mientras se espera el futuro aún incierto.
- Empresas no tan afectadas a nivel demanda, pero con costos crecientes.

Para un análisis económico más certero, se presentan dos visiones de economistas prestigiosos que estudian en profundidad el contexto: Ha Joon Chang y Jacques Attali.

El economista coreano Ha Joon Chang, profesor en la Universidad de Cambridge y consultor de organismos internacionales, comenta:

Es una crisis tan única que nos lleva a replantearnos mucho. Por eso, extraigo tres grandes lecciones. La primera, comprender que estamos todos unidos en un destino común. Comprobamos que si no todos están sanos y salvos, nadie lo está, a diferencia de lo que ocurre con otras enfermedades como el cáncer. La segunda lección es el replanteo del verdadero rol del Estado. Esto tendrá una influencia enorme en cómo la economía y la sociedad se reformularán después de la crisis. La tercera lección es que la gente se ha replanteado qué es lo importante en sus vidas. Lo mismo al nivel de los gobiernos, con Estados Unidos, por ejemplo, estableciendo la categoría de los trabajadores 'esenciales'. Quizás algunos no se den cuenta, pero ése es el mayor desafío para una economía de mercado, en la que nadie tiene un valor intrínseco. Si algo es popular en el mercado, entonces sí es valioso, ¿no? Y de allí surge que algunos ganen más que otros o que algunos sean más 'importantes' para la sociedad. Ahora estamos cuestionándonos eso. La inequidad es un factor clave en esta crisis. Después de la pandemia, el sector manufacturero será más importante mientras que decrecerá el de servicios. El turismo, por ejemplo, desaparecerá, al igual que muchos comercios que conlleven interacción cara a cara o sentarse en una sala de cine o acudir a un concierto (*La Nación*, 15 de julio de 2020, p. 10).

El economista francés —nacido en Argelia— Jacques Attali, ex funcionario del gobierno francés y del Banco Europa para la Reconstrucción y el Desarrollo, define como su principal preocupación «el hecho de que la humanidad aún no comprendió la profundidad de la crisis que se avecina y que será muy muy profunda en términos de recesión, desempleo, miseria, el costo que insumirá la reconstrucción». Continúa Attali:

Debemos evitar la profecía autocumplida, es decir reforzar la crisis por anunciar la crisis. Pero incluso a puertas cerradas, en los palacios presidenciales, los funcionarios aún no han comprendido la gravedad de lo que afrontamos. La recuperación

dependerá de cada sector. En algunos sectores la evolución tendrá la forma de una silla, mientras que a otros les irá muy bien. A los sectores que llamo 'economía de la vida' —salud, educación, alimentación, mundo digital— les irá muy bien. Pero otros sectores serán más difíciles de gerenciar o ya están muertos. Por eso resulta difícil trazar una evaluación general y a escala global, además de que dependerá de cómo actúen los gobiernos y cuáles sean las políticas macroeconómicas que instrumenten. Está apareciendo mucha tecnología alrededor del mundo y está floreciendo esa 'economía de la vida' enfocada en los sectores de la economía más importantes para el futuro: salud, educación, higiene, alimentación, agricultura, cultura digital, entre otras (*La Nación*, 26 de julio, p. 10).

Más allá de lo drástico de algunos pronósticos, y la coincidencia personal de cada uno con ellos (o no) en un terreno de alta incertidumbre, el análisis propuesto confirma la necesidad de estudiar la realidad actual e inevitablemente tener que predecir (o moldear en lo posible) el escenario futuro.

El futuro es incierto, tal como se dijo en varios párrafos precedentes repetidamente; no obstante, existe amplio consenso en que habrá algunos cambios notorios en cuanto a comportamiento y hábitos de consumo. Como consecuencia, se pueden esbozar tres grandes categorías en las que agrupar los segmentos de negocios:

- Negocios que se van a ver reducidos al máximo en el corto plazo y cuya recuperación y forma futura dependerá de factores que no están claros en cuanto las regulaciones de los gobiernos y los comportamientos de los consumidores (turismo, hotelería, aeronavegación, entretenimiento).
- Negocios que van a sufrir grandes cambios en la cadena de distribución y hábitos de compra y consumo, en muchos casos preexistentes pero potenciados, y en otros absolutamente novedosos (consumo masivo, incluyendo bienes y servicios como actividad bancaria, por ejemplo).
- Negocios que tendrán alteraciones, pero no de «raíz» en cuanto a su modelo, si bien habrá modificaciones en las estructuras productivas, de logística y consumo (alimentos, medicamentos, productos agropecuarios).

De todo lo descripto, pueden surgir lecciones y aprendizajes importantes que constituyen lineamientos genéricos (pero concretos) a aplicar en la gestión empresarial. A eso se dedica el acápite siguiente.

#### **4. Ideas esenciales en el management**

Un primer marco conceptual general indica que la conducción de las empresas podría seguir estos lineamientos genéricos, pero a la vez muy concretos:

- a. Actuar con un criterio que combine los roles de «empresario» y «administrador» en forma conjunta.

- b. Estar en todos los detalles operativos porque lo primero es asegurar la continuidad de la empresa de la manera más «normal» posible.
- c. Monitorear permanentemente el contexto desde lo regulatorio, legal, político, situación macro y microeconómica (general y específica del mercado en que actúa), centrada en el comportamiento de consumidores y competidores.
- d. Planificar en forma de ejercicio constante, pero no aferrarse a los planes, que no constituyen lo más importante del planeamiento, sino una guía de acción; se deben pensar y repensar los fundamentos del negocio permanentemente.
- e. Cambiar lo que se decidió ayer si ello es inconveniente hoy, o si el contexto cambió significativamente, sin miedo al cambio ni propensión a atarse a una estrategia o plan rígido y prontamente obsoleto.
- f. Revisar y rediseñar los procesos de trabajo, supervisión y control, así como las modalidades de interacción entre los empleados, de manera que sean más eficaces y atiendan a anticipar y resolver situaciones de cambio continuo y problemas que permanentemente surgirán, con un mayor grado de autonomía y descentralización, revirtiendo la tendencia actual de las grandes corporaciones a verticalizar, normalizar y regular (aunque muchas proclamen externamente que hacen lo contrario, mientras concentran poder, eliminan delegación y erosionan espacios de decisión en la búsqueda de eficiencia, menores costos y uniformidades...).

Uno de los consultores más prestigiosos en temas de Management, el experto norteamericano Gary Hamel ha reflexionado sobre el efecto de la pandemia en la gestión de empresas en entrevistas que concedió a medios de su país sosteniendo que el coronavirus es un extraordinario examen de adaptación y resiliencia de las instituciones. Hamel ha venido afirmando que se acelerará la conversación sobre cómo crear organizaciones que sean lo suficientemente flexibles y creativas como estos tiempos demandan, ya que el COVID-19 ha forzado a las compañías a dar más autonomía a sus empleados. Defiende que es inviable ejercer la misma supervisión cuando la gente trabaja desde su casa y los líderes operan en modo de crisis que en el formato tradicional de gestión presencial en los lugares de trabajo habitual. Hamel cree que es necesario (o imprescindible) confiar en la gente a todo nivel. Hamel prevé que quizás el coronavirus ayude a revertir lo que él denomina el «trinquete de centralización» actualmente en auge en las empresas.

La experiencia personal confirma que los resultados de diversos informes emitidos por las grandes consultoras internacionales de gestión para sus clientes durante este tiempo se enfocan en que el gran desafío inmediato de las firmas será mantener un alto nivel de servicio al cliente, con las obligaciones de cumplimiento de regulaciones y reportes, mientras el distanciamiento social y los límites de la interacción personal persistan hasta bien entrado el año 2021. Muchas medidas temporarias que se han tomado en la crisis

deberán ser luego sostenidas en el tiempo, seguramente por un periodo más prolongado que lo que se desea (¿18 meses más?). En ese sentido, las cuestiones críticas se van a enfocar en proyectar los nuevos tamaños de mercados y formas de consumo, para luego alinear consistentemente las estructuras de costos, capacidades operacionales y formas de trabajar con la necesidad de crecimiento y la exigencia de inversionistas y accionistas. Como conclusión existirán algunas prioridades centrales, no sólo desde el punto de vista teórico, sino confirmadas por las encuestas empresariales presentadas más arriba:

- Foco total en el cliente y adaptación a sus nuevos hábitos de compra y consumo.
- Optimización de costos y productividad, tanto durante la pandemia como luego del retorno al trabajo presencial.
- Mayor aplicación de tecnología y digitalización, tanto en la relación con el consumidor como en los procesos y operaciones internos de las firmas.

En ese marco general de trabajo preferentemente descentralizado y con autonomía, enfocado en el cliente, cada vez más digitalizado y automatizado, existen algunos principios esenciales para manejar una compañía, no importa su tamaño o rubro, atributos que luego definirán aspectos específicos puntuales. Esos cuatro grandes lineamientos son los siguientes:

1. Priorizar el manejo del flujo de fondos.
2. Gestionar eficientemente los costos de la operación
  - erogables;
  - *ex ante*;
  - con una estructura meta como parámetro definida por el empresario.
3. Aplicar técnicas y herramientas adecuadas para atravesar y superar la crisis.
4. Utilizar indicadores para medir el funcionamiento.

Los acápite siguientes tratan en detalle estos cuatro aspectos vitales para la gestión de la empresa, en la pandemia y a futuro.

## **5. El cash flow es la prioridad máxima**

El cash flow es clave. La crisis derivada de la pandemia impactó de diferente forma entre las empresas, distinguiéndose claramente varias categorías:

- Empresas que no pueden operar porque su actividad está prohibida.
- Compañías que vieron reducidos sus ingresos por una caída drástica de la demanda.

- Firmas otras que perdieron pocos ingresos o incluso los conservaron (y una ínfima proporción que los aumentó...).

A pesar de sus diferencias, en todas estas compañías, la gestión del flujo de fondos es la prioridad. Una prueba basta: grandes multinacionales que en sus revisiones de negocios priorizaban el análisis del resultado económico a partir del estado de resultados e incluso analizaban rubros claves del balance (como los del capital de trabajo) empiezan ahora sus reuniones internas y evaluaciones de desempeño estudiando el cash flow real y su proyección para el corto plazo. Contundente. Ni hablar de lo que sucede en empresas pequeñas y medianas, para las que el flujo de fondos es el oxígeno imprescindible para vivir...

Para gerenciar correctamente el flujo de fondos, conviene establecer un orden o ranking de egresos según su criticidad (enfoque prescriptivo) pero que la experiencia de campo evidencia como cierto en la mayor parte de las empresas adecuadamente gestionadas. En términos generales, los rubros que encabezan las prioridades son los siguientes:

1. Remuneraciones de los empleados.
2. Pagos a proveedores de mercaderías y materias primas para mantener el flujo regular y dar así la continuidad del negocio, incluyendo despachos a plaza de productos importados y pagos al exterior (esto último agravado en Argentina por las trabas derivadas de la escasez de divisas).
3. Pago de servicios esenciales para el funcionamiento de la actividad ya sea comercial (por ejemplo, logística de distribución), del área fabril (energía, mantenimiento) y generales (limpieza, vigilancia).

Al vivir todos en una situación de excepción la evaluación de este ranking siempre debe ser hecha en contexto y revisada continuamente de manera dinámica. Cuando la necesidad primaria es sobrevivir, los parámetros de decisión no son los mismos que en una situación normal, y esto se verifica intuitivamente en todos los negocios.

El ejemplo presentado a continuación exhibe el formato de elaboración y empleo del flujo de fondos en empresas grandes que bien puede ser adoptado por todas las firmas, independientemente de su tamaño y rubro, expuesto como un modelo que por supuesto puede y debe ser adaptado en cada caso particular.

El siguiente cuadro expone el Flujo de Fondos de manera ilustrativa. Este informe es clave y debe ser preparado de manera proyectada y resultante no sólo mensualmente sino por semana y hasta por día, a fines operativos concretos.

Tabla 1. Flujo de Fondos

<b><i>Empresa XX</i></b> <b><i>Flujo de Fondos proyectado</i></b>	PROYECCIÓN		AGOSTO 2020		MOV. REALES	VARIACIÓN MENSUAL
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4		
<b>Ingresos</b>						
- Cobranzas						
- Otros ingresos (incluye renta financiera)						
<b>Egresos</b>						
- Proveedores locales						
- Proveedores del exterior						
- Salarios						
- Cargas sociales						
- Servicios y utilities						
- Impuestos						
- Viáticos						
- Gastos de promoción y publicidad						
- Honorarios y consultoría						
- Otros egresos						
- Intereses y egresos financieros						
- Impuesto al Valor Agregado						
<b>Neto operativo</b>						
<b>Movimientos financieros</b>						
- Ingresos por préstamos						
- Egresos por cancelaciones						
- Egresos por colocación inversiones						
- Ingresos por cancelación inversiones						
<b>Flujo de Fondos neto del período</b>						
<b>Saldo inicial</b>						
<b>Saldo final</b>						

Fuente: elaboración propia.

En la incertidumbre que rodea el negocio, es imprescindible pronosticar sobre la base de las mejores estimaciones posibles. En ese sentido conviene preparar el cash flow siguiendo estos conceptos:

- Utilizar el buen juicio para pronosticar, basado en el monitoreo externo que se mencionó más arriba.
- No preparar estimaciones asumiendo que existen condiciones normales, sino tratar de «adivinar» sobre la base de la mejor información que se consiga en cuando a las condiciones macro y microeconómicas actuales y futuras.
- Corregir las estimaciones permanentemente sobre la base de nuevos hechos que aparezcan y se conozcan
- Utilizar el criterio de minimizar las pérdidas: ser conservador en cuanto a la asunción de riesgos, especialmente en los compromisos que impliquen costos fijos o hundidos.
- No ser excesivamente optimista en cuanto a la velocidad de recuperación de la demanda y los ingresos, si bien deben tomarse acciones para tratar de generarlas.
- Focalizarse esencialmente en las cobranzas: tratar de maximizar los ingresos provenientes de las operaciones de venta es vital.
- Cuando no existan ingresos por tener la actividad paralizada o sufriendo una caída significativa, minimizar los egresos siguiendo al extremo las prioridades y buscando las opciones de financiamiento a menor costo («cero» si fuera posible) tratando de evitar un endeudamiento costoso que no se pueda afrontar.
- Utilizar fondos de reserva que se hayan generado en el pasado, si es que se actuó con previsión para malos tiempos. Esto no es práctica habitual, sobre todo en empresas medianas y pequeñas, pero es recomendable que en tiempos de bonanza se hagan reservas financieras para afrontar potenciales contingencias sobrevinientes en épocas de crisis general (como la pandemia) o particular (del sector o la propia empresa). Claro que la pandemia del COVID-19 es un «cisne negro» y un caso extraordinario frente al que quizás ni ese fondo alcanzaría; sin embargo, contar con una reserva financiera mitigaría en algo las consecuencias, aunque fuera parcialmente.

En definitiva, las dos recomendaciones más concretas surgidas de la práctica empresarial son:

- Controlar y gestionar la caja y la liquidez de la empresa mediante proyecciones continuas, simulaciones de escenarios y centralización de decisiones sobre el flujo de fondos que no deben quedar dispersas, atomizadas ni con espacio para autonomía en una situación crítica como la presente.
- Tomar decisiones transformadoras para mejorar la posición de caja y la liquidez, incluyendo gestión eficiente del capital de trabajo (optimizándolo especialmente a nivel de cuentas a cobrar e inventarios, lo que no siempre implica disminuir este segundo rubro, por cuestiones de riesgo operativo), revisando especialmente inversiones (activo fijo) y optimizando la estructura de costos, aspecto que es objeto del análisis que sigue.

## 6. La gestión de costos es crucial

De la reciente y abarcadora encuesta sobre reducción de costos, realizada por la consultora internacional Deloitte (2019) surge una serie de aspectos interesantes sobre el estado del arte en cuanto a reducción de costos, a partir de las respuestas brindadas por directivos de más de 1200 empresas de todo el mundo en esta investigación de carácter bianual. Los aspectos más relevantes pueden ser puntualizados como sigue:

- La reducción de costos es un aspecto esencial de la gestión empresarial, de manera que el 68% de las empresas buscan reducciones de 10% o más de sus costos actuales, proporción que crece más de 12 puntos porcentuales con respecto a la última encuesta.
- La reducción de costos ocupó el cuarto lugar entre las prioridades estratégicas de las compañías, detrás del crecimiento de ventas, el aumento de rentabilidad de los productos y la incorporación y actualización tecnológica.
- La necesidad de inversión para crecer y la feroz competencia fueron relevados como los dos factores centrales que obligan a realizar una gestión efectiva de costos.
- Entre las principales acciones genéricas de reducción de costos tomadas por las compañías los dos primeros lugares son ocupados por la centralización en general, y el «streamline» de los procesos y estructuras de las compañías.
- Las tres principales lecciones aprendidas sobre el tema de reducción de costo son:
  - el uso de tecnología;
  - la utilización de reportes y monitoreo permanente y cuantificado de los resultados de las acciones;
  - el ajuste de las metas de reducción de manera realista de acuerdo con las condiciones operativas del negocio.

Si se hiciera una nueva encuesta hoy, tras la irrupción de la dramática pandemia del COVID-19, algunos aspectos se mantendrían, y otros quizás cambiarían. Pero indudablemente el punto de control y gestión de costos estaría (se intuye) entre las prioridades nuevamente, o incluso más arriba en cuanto al foco de interés de parte de los directivos de las empresas de todo tipo y lugar.

Si bien se puede hablar de «reducción», se insiste en que el término «gestión de costos» resulta técnicamente más adecuado, especialmente por su amplitud, ya que no todo costo debe ser estrictamente «minimizado». Se trata de lograr los objetivos con los costos necesarios (ser efectivos) a la vez que optimizar el uso de recursos haciendo más con lo mismo o alcanzando las metas con menos recursos (ser eficientes).

Y frente a la pandemia del COVID-19, el gerenciamiento de los costos se torna aún más crítico. Ello se debe no sólo a la caída en los ingresos (drástica o leve, pero seguramente inevitable) sino a que los costos de funcionamiento aumentan naturalmente en su factor físico. Se requieren nuevos y adicionales recursos para afrontar la operación. En Argentina se suma el impacto de las variables macroeconómicas inestables como la alta inflación y la devaluación, que impactan negativamente sobre el componente monetario de los costos, provocando un incremento adicional. Así, la gestión de costos, o de los recursos con mayor propiedad, debe focalizarse en dos aspectos esenciales:

1. Gestión de costos erogables.
2. Control de costos *ex ante*.

La lente de la gestión debe estar puesta en aquellos rubros que «efectivamente» se desembolsan, sobre los que la decisión de consumo determina el desembolso real. Todos los costos, de todas las funciones de la empresa, deben ser reevaluados permanentemente en su cuantía y evolución: costos de producción, comercialización, administración, financieros o de investigación y desarrollo. Se deben identificar y controlar los costos «corrientes», soslayando aquellos que sean resultado de criterios contables (devengamientos, provisiones, etc.) cuyo cómputo en los resultados se verifica más allá de la decisión de gestión. Así, por no ser relevantes frente a estas decisiones, se invisibilizan la depreciación de una maquinaria o el devengamiento de un gasto de publicidad ya contratado y pagado pero que se registra mensualmente de forma diferida. Se trata de costos «hundidos».

La confección de un detalle analítico para «priorización» de los costos erogables según su importancia cuantitativa (ordenados por monto decreciente del desembolso mensual, por ejemplo) y criticidad es imprescindible. Sobre la base de esa priorización, debe estudiarse la factibilidad de eliminar o al menos posponer los últimos rubros del listado (que son los de menor trascendencia), y concentrarse en cómo reducir los primeros, sin afectar la operatividad. Un equipo interdisciplinario es el eje que vincula diferentes áreas y responsables para comprender cabalmente el efecto de cada decisión de ahorro. Pero como las personas tienen sesgos, preferencias e intereses, lo que debe hacerse es un relevamiento de información y luego una evaluación a cargo de un nivel superior de dirección.

Un punto clave es la preaprobación o «control *ex ante*». Resulta necesario que las decisiones se tomen con anticipación a la ocurrencia del costo, para lograr un real impacto económico positivo. Este paso implica un proceso adicional antes de efectuar el verdadero consumo, pero su valor agregado en una situación crítica, lo justifica. Este control *ex ante* se puede implementar a través de un esquema automatizado o manual, según la empresa, rubro de costos y sistema de procesamiento interno de las compras y gastos. Este punto es vital. Y, paradójicamente, cuanto más grande la empresa, mayor riesgo de llegar tarde cuando los costos ya se erogaron y se pretenden ahorros inviables. En una crisis es vital definir algunos aspectos claramente:

- Quién es el responsable de aprobar la erogación.
- Sobre qué parámetros se debe efectuar la aprobación (si es un presupuesto, debe estar actualizado, si es otro criterio —como el impacto en el negocio— debe quedar explícito).
- Hacer reportes continuos de costos detallados, con fuente contable, pero si la contabilidad no tiene la velocidad y precisión necesarias, con algún sistema específico que genere información *ad hoc*, confiable y a tiempo.
- Elaborar no sólo reportes de costos desde el punto de vista del devengamiento (con criterio contable) sino desde el punto de vista financiero, para tener claridad sobre los costos que se están desembolsando (punto muy vinculado con el concepto de gestionar los gastos erogables).
- Mantener la autonomía para poder trabajar con flexibilidad y proactividad, cerca del cliente y de lo que ocurre en el campo, pero con un equilibrio en cuanto a la centralidad que garantice que existe un resguardo integral medido desde algún lugar de la organización que establece líneas únicas y evita la dispersión. Esto se puede lograr fijando guías de acción generales cuando el trabajo, actitud, habilidades y comportamiento de los equipos lo permitan, o con un concepto más vertical cuando ello no se pueda lograr. Por supuesto que se trata de un balance difícil y que a veces puede sonar contradictorio, pero debe apuntarse a ese objetivo. En general, la realidad muestra que en estas situaciones hay un exceso de centralización: esto debe evitarse, si bien la «unidad de criterio» debe ser un vector central de la gestión, como sucede en cualquier crisis: en una sala de guardia de un hospital los médicos actúan autónomamente frente a cada caso, pero hay un orden claro y lineamientos específicos que todos siguen. Es un modelo para mirar.

La decisión en incertidumbre implica una evaluación subjetiva (como siempre) pero con un componente emocional potenciado, debido a la crisis que se debe sobrellevar. Es por ello por lo que un modelo decisorio que implique la medición de costos de oportunidad como herramienta base puede resultar útil como criterio de elección del curso de acción más efectivo, considerando que el sentimiento de «arrepentirse» puede primar e influir con un sesgo conservador a la gestión. Por eso, la propuesta es aplicar el modelo delineado originalmente por Leonard Savage (y luego difundido muy especialmente por la bibliografía específica de la disciplina Teoría de la Decisión) que propone el principio de «arrepentirse lo menos posible». Se trata de un modelo matemático de decisión que elige la alternativa que implica una pérdida menor. Savage sostiene que el decisor, impactado por un cierto resultado, puede arrepentirse de haber llevado adelante un cierto curso de acción, prefiriendo haber optado por otra alternativa que le hubiese generado un mejor resultado, dado un cierto escenario que aconteció finalmente en la realidad. En este modelo, el decisor tiene que tratar de minimizar dicho «arrepentimiento» o «aflicción»; se sugiere entonces medir el «grado de arrepentimiento» o «dolor» a través de una matriz conformada como las diferen-

cias entre el resultado obtenido y el que se hubiera logrado en caso de haber conocido de antemano el verdadero comportamiento del escenario o estado de la naturaleza.

Por supuesto que la utilización de este modelo decisorio implica la necesidad de proyectar escenarios y cursos de acción posibles con los respectivos resultados estimados. Eso es difícil en un entorno incierto, pero debe hacerse un esfuerzo para contar con una proyección, porque resulta imprescindible pronosticar antes de tomar una decisión (Alvin Tofler dice que para vivir hay que hacer pronósticos). El modelo de Savage exige una proyección que debe ser lo más «realista» (si cabe el término) posible, evitando fuertes sesgos de optimismo o pesimismo en cada opción, los que influirían determinando el resultado de la selección y forzando así la elección del curso a seguir. Se trata de un modelo de decisión basado en costos de oportunidad, que es preferido por Jezz Bezos, el fundador de Amazon para aplicar en escenarios de incertidumbre.

A continuación, se expone un ejemplo de modelo decisional en condiciones de incertidumbre siguiendo el mencionado enfoque de Savage. Se optó aquí por incluir un desarrollo alineado con el texto incluido del libro *Teoría de la Decisión* (2011), capítulo escrito por la profesora Andrea Días, elegido por su capacidad de síntesis, aunque levemente modificado para su adaptación y mayor claridad.

Se parte de una matriz original de resultados surgidos de la combinación de cursos de acción posibles frente a distintos estados de la naturaleza. En la matriz, filas representan los cursos de acción y las columnas los posibles estados de la naturaleza, siendo el resultado en las celdas la expresión de la ganancia o pérdida surgida de cada curso de acción para cada posible escenario según una estimación que debe ser realista y medida con la precisión que se pueda alcanzar.

	N1	N2	N3
A1	-10	8	16
A2	20	-4	2
A3	5	-20	28

¿Qué se obtiene? Por ejemplo, si el estado de naturaleza ocurrido fuera N1 y el decisor eligiera el curso de acción A2, el arrepentimiento sería nulo por haber ejecutado la mejor opción; pero si se implementó el curso A1, no sólo la pérdida específica resulta ser 10, sino que además hay una pérdida adicional de los 20 que se «dejaron de ganar», y que hubiesen sido el resultado de haber implementado A2. Se elabora así otra matriz cuyos valores marcan «arrepentimientos». Lo que se construye finalmente es una matriz de costos de oportunidad, armada restando el mejor resultado para cada posible escenario de los resultados de cada curso de acción para dicho estado de naturaleza. Por lo tanto el valor que surge en cada celda es un costo de oportunidad (que no es necesario expresar

con signo negativo) que determina la pérdida por no haber seguido el curso de acción mejor del caso. Esos resultados son los siguientes:

	N1	N2	N3
A1	30	0	12
A2	0	12	26
A3	15	28	0

Sobre este modelo se aplica el criterio de decisión pesimista (denominado «criterio de Wald») que implica que siempre sucederá el peor estado de naturaleza ante cada curso de acción que el decisor tome; en el criterio de Savage se asume el máximo arrepentimiento y siguiendo ese criterio de resolución, el decisor elige la mejor alternativa (mínimo arrepentimiento entre los máximos arrepentimientos posibles, que en este caso equivale a elegir el curso de acción A2, ya que deja el menor costo de oportunidad, que es 26 (el mejor de los peores).

A1	30
<b>A2</b>	<b>26</b>
A3	28

El modelo ilustra sobre cómo se puede decidir en una situación crítica, considerando que, cognitivamente, la sensación de crisis y problema grave impulsa al decisor a optar conservadoramente por aquel curso de acción que le implique un arrepentimiento menor en el futuro, aunque es notorio que ante una incertidumbre significativa puede resultar difícil evaluar tanto los posibles escenarios como proyectar los resultados de cada curso de acción en cada uno de ellos. Pero se trata de un ejercicio interesante desde el punto de vista conceptual, que permite medir lo que puede pasarle a la empresa en cada caso, y cuáles son los estados de naturaleza posibles. Más allá del criterio matemático propuesto por la teoría de la decisión, lo valioso es la reflexión y el análisis que implican el pensar sobre los escenarios y cómo afectarán a la compañía, incluyendo las posibles opciones de acción que existen. Ese proceso de construcción de la matriz es lo valioso del ejercicio, incluso tal vez más que el resultado numérico final...

La clave de la gestión en este tiempo es mantener una mentalidad de agilidad, flexibilidad y adaptación. En ese «mindset» de gestión, la optimización de la operación resulta esencial, para lo cual existen diferentes herramientas que se pueden aplicar en esa búsqueda continua.

## 7. Las técnicas de gestión por aplicar son un medio que se ajusta a cada caso

Sobrevivir primero, crecer después. Se trata del «mantra» de la crisis, sobre todo para los más afectados. Las oportunidades de crecimiento deben ser buscadas permanentemente. Es el punto clave para las empresas. Pero a la vez, ello implica gestionar productos (portafolio), precios, modos de promoción y publicidad, y canales de distribución, todo lo

que conforma la política comercial que se desprende de la estrategia, que es el camino o sendero con que la firma persigue sus objetivos.

Un nuevo informe de la consulta McKinsey (2020) se refiere a la gestión de crecimiento de ingresos o «revenue growth management» como el centro de la gestión, determinando justamente que existen cuatro aspectos esenciales a atender:

- Precios: enfocarse en la relación precio-demanda de los diversos productos y servicios comercializados, tratando de evitar aumentos de precio en aquellos esenciales, y sólo considerar moderados aumentos en los no esenciales (obviamente dejando de lado las cuestiones específicas de países de alta inflación como es el caso de Argentina, esto se refiere a «aumentos netos reales» de precios).
- Promoción: trasladar los costos de promoción para defender market share en categorías con demanda en crecimiento y en las que exista posibilidad de clientes que busquen marcas nuevas, evitando seguir invirtiendo inercialmente donde se lo haga hoy.
- Portafolio: reevaluar permanentemente y enfocarse en los productos de mayor rentabilidad, pero considerando muy especialmente las posibilidades de producción y capacidad de oferta, así como la adecuada logística de distribución y las tendencias de la demanda como un todo. No buscar los productos/servicios de alta rentabilidad «per se» o según su situación de mercado histórica, porque eso puede estar cambiando fuertemente en cuanto al comportamiento de los consumidores, y a la competencia.
- Canales comerciales: reforzar los principios básicos de atención específica de segmentos de clientes con diferenciación según sus valores percibidos y capacidades económicas y financieras, sin presionar por plazos de cobranza inviables o exigencias desmedidas sin atender la realidad actual.

Para alcanzar los objetivos de la empresa, existe una dinámica organizacional que implica gestión y liderazgo. Las dos cosas a la vez, conjuntamente e integradas.

Para implementarlo, hay que tomar decisiones y realizar acciones. Ello involucra técnicas y herramientas de gestión que son un medio y no un fin en sí mismo. Para sobrevivir y crecer en un entorno hostil y atravesando una crisis, lo primordial es actuar con una mentalidad de superación, flexibilidad y capacidad de adaptación, teniendo la mente abierta a nivel directivo para revisar y cuestionar desde los principios básicos del negocio hasta la forma de desarrollar toda la operación.

En ese contexto, resulta importante presentar un breve listado de técnicas y herramientas útiles a considerar en la gestión de las empresas.

- BCP, acrónimo para «Business Continuity Plan» o plan de continuidad de negocios, que implica el rediseño de actividades y proceso implementando todos los cam-

bios operativos que sean necesarios para asegurar un funcionamiento seguro y adaptado a las regulaciones y criterios de distanciamiento social, higiene y limpieza y cuidados para evitar contagios en los lugares de trabajo, ya sean plantas fabriles, oficinas comerciales y administrativas o cualquier otro formato de interacción entre personas. Esto incluye el rediseño de las siguientes cuestiones:

- Teletrabajo o «trabajo remoto» para gran parte del personal (áreas administrativas, de marketing, etc.), experiencia obligada que puede convertirse en «normal» hacia el futuro en varias empresas y/o actividades dentro de ellas.
  - Turnos de trabajo.
  - Sanitización continua de personas y elementos.
  - Distanciamiento y medidas de seguridad en todos los lugares.
  - Tercerización de actividades para ampliar la capacidad o trasladarla cuando no se pueda ejecutar en la propia empresa.
  - Personal temporario adicional para cubrir volúmenes incrementales.
  - Bienes y servicios adicionales para seguridad, que deben ser adquiridos y utilizados desde ahora en adelante.
  - Aumento de costos operativos derivados de todo lo anterior, y que deben ser gestionados y controlados con un foco especial, para lograr maximizar la productividad en un contexto inestable e incierto.
- Negociación de costos. Central justamente para evitar costos incrementales más fuertes de lo necesario. Incluye discusiones y negociaciones con:
    - proveedores sobre los precios de compra de bienes y servicios;
    - empleados sobre incrementos y condiciones salariales.
  - Aumento de inventarios, a diferencia de modelos que pudieran ser más eficientes o ahorradores de capital de trabajo (como los esquemas Just in Time), en general la pandemia implicó una elevación de los stocks de productos e insumos, a fin de contar con niveles de seguridad que permitan sostener flujos normales de producción y abastecimiento de productos frente a condiciones dudosas de operación, vulnerables a cierres o demoras por presentación de contagios en la propia empresa, o cierres ordenados por autoridades de gobierno que provoquen interrupciones en la cadena de suministro. Casi todas las actividades han aumentado sus niveles de inventario de forma importante en esta etapa de crisis y se espera que esa tendencia se mantenga en el corto plazo, seguramente.
  - Búsqueda de mejoras en productividad para compensar el fuerte aumento de costos.
  - Mejora continua de procesos para mejorar a su vez la estructura de costos, que se encuentra comprometida por los aumentos obligados, y por su mayor incidencia negativa en resultados ante la caída de ventas. Para implantar esas mejoras existen técnicas específicas desde la mejora continua como el modelo Kaizen hasta

una revisión radical de procesos como lo puede implicar la reingeniería. Su elección y aplicación depende de cada caso, necesidades, objetivos y recursos humanos y tecnológicos disponibles.

- Presupuesto base cero puede ser una herramienta adicional para el estudio de cómo desarrollar ciertas actividades a futuro evitando el sesgo proveniente de los vicios históricos y la inercia operativa, lo cual puede ser complementado con estudios de costos por actividad mediante modelos ABC (Activity-Based Costing) aunque sea de manera más rudimentaria o no integral, pero brindando elementos útiles para tomar decisiones y gerenciar las actividades de la firma de manera analítica e individual, enfocándose en los costos que provoca y los ingresos que genera cada una.

A manera abarcadora, todos los estudios económicos que se realicen para evaluar decisiones deben incluir información analítica de costos abiertos por variabilidad, separando claramente los componentes variables y fijos de los costos frente a cada decisión específica que se esté tomando. Se trata de una herramienta técnica de análisis que resulta vital para poder contar con información acertada para la gestión. Como se vio más arriba, esto es imprescindible siempre, pero en esta condición crítica de desarrollo de los negocios, adquiere aún más importancia su aplicación. Es que el uso de recursos genera costos y su gestión adecuada es imprescindible.

Pero toda la gestión debe seguirse de cerca y detalladamente. Es por ello por lo que debe ponerse un foco esencial en el punto de monitoreo de la gestión a través de elementos de seguimiento que permitan saber qué pasa en la empresa en todo momento (con foco externo en cliente y competencia, fundamentalmente). Para ello, un tablero de comando (conjunto de indicadores o la denominación y formato que se desee y pueda poner en práctica) resulta esencial. Los indicadores son «luces» que muestran el camino y alertan sobre lo que sucede. Una vez conocidos, corresponde entender las causas de lo que sucede, profundizar en la operación, decidir y actuar. Pero la primera etapa de definición y uso realista de indicadores es vital. De eso se trata el punto que sigue.

## **8. El empleo de indicadores útiles potencia la gestión**

La crisis del COVID-19 exhibe claramente cómo la gestión requiere indicadores para medir lo que sucede, monitorear la evolución de un proceso, y tomar decisiones que luego deben ser ejecutadas eficaz y eficientemente. En la crisis de la pandemia las personas están habituadas a recibir información sobre indicadores tales como: cantidad de casos totales, cantidad de nuevos casos, número de muertes,  $R_0$  o índice contagiosidad (promedio de personas contagiadas por cada infectado) positividad (porcentaje de casos positivos sobre casos testeado), letalidad (porcentaje de muertos sobre personas contagiadas), mortalidad (porcentaje de muertes sobre población total), pico (cantidad máxima de casos diarios registrados), camas de terapia intensiva y su grado de ocupación medida

en porcentaje, movilidad (porcentaje de gente que se trasladó desde su domicilio a otro lugar en un periodo de tiempo determinado durante una cuarentena), etc.

Todos esos «números» son calculados diariamente (como mínimo) y utilizados para la gestión de la crisis sanitaria. Y en el coronavirus, además, son informados a la población. Lo que ha vuelto extremadamente popular el uso de indicadores por parte de todas las personas como herramienta para entender lo que está pasando. Sin embargo, más allá de informarse, los indicadores son «luces» de un tablero, que sirven para luego profundizar en mayor detalle, y llegar a conclusiones sobre la situación actual y su evolución a fin de prever el escenario futuro y tomar decisiones para moldearlo de manera favorable, en este caso para la gestión sanitaria, del sistema de salud y de cuidado de la población. Se trata de una demostración cabal de la importancia de los indicadores y el tablero de comando, que además exhibe tres claves de manera nítida:

- Lo que se debe usar es un conjunto de indicadores integral y no uno solo o algunos pocos. Tener un paquete permite entender el panorama completo.
- Los indicadores deben ser confiables, con información actualizada y veraz, para poder actuar a tiempo y en forma correcta.
- Los indicadores pueden referirse al país en general, pero deben estar desagregados por provincia y municipio, porque la gestión es territorial y específica, y para que ello sea correcto, los niveles agregados (total del mundo o aunque sea del país) no basta de ninguna manera: las decisiones y las acciones se toman sobre el terreno y sobre actividades y procesos específicos. Por lo tanto, los indicadores deben mostrar la realidad a nivel detallado y desagregado.

Nótese que en el campo de la gestión de la pandemia del COVID-19 existen indicadores «absolutos» (número de contagiados, número de muertos), otros relativos (tasa de letalidad, tasa de mortalidad), algunos más específicos (número de camas en unidades de terapia intensiva, porcentaje de ocupación), atendiendo muchas veces a diferentes usuarios y necesidades, pero que en conjunto brindan un panorama. Si el objetivo de la gestión es minimizar las muertes y los contagios, algunos indicadores muestran las metas, así como otros son «intermedios» en el sentido de que se hace gestión (aislamiento social, medidas de sanitización, prevención) para lograr metas medidas a través de ellos (alto número de camas preparadas, bajo nivel de ocupación de estas) que impacten en definitiva sobre aquellos objetivos primarios (mejor salud con menos contagiados y fallecimientos).

En la empresa hay objetivos a lograr, gestión con decisiones y acciones, y elementos para medir los logros que lleven a aquellas metas que se pretenden para el sistema, fijadas por la coalición de poder dominante. Por ende, todas las conclusiones vertidas son absolutamente aplicables a la realidad empresarial, donde también hay que utilizar tableros que contengan índices útiles con información confiable y oportuna.

En la empresa, entonces, el contenido del tablero podría dividirse en tres capítulos:

- a. Información económica general del país y del sector industrial.
- b. Información sobre el mercado en que se desempeña la firma.
- c. Información interna sobre la gestión de la empresa.

Los dos primeros elementos son críticos; sin embargo, no suele prestársele la debida atención tanto a nivel académico y doctrinario como en el mundo empresarial. Si bien en muchos sectores de la economía resulta difícil obtener información fidedigna de mercado (consumo, competencia) es necesario el intento para contar con la mejor información posible sobre esas variables. Muchas veces se tratará de estimaciones generales con poco grado de confiabilidad; otras veces los datos se basarán en alguna encuesta que no sostiene una frecuencia adecuada en el tiempo; en otras ocasiones se tratará de verdaderas muestras o hasta auditorías que puedan transparentar mucho lo que sucede en el mercado (no ocurre esto en la mayoría de las veces). No obstante, cualquier esfuerzo que se haga en el sentido de obtener información de este rubro vale la pena y tiene un fruto altamente apetecible y útil para la gestión de la empresa.

El foco del contenido de la información interna debe situarse sobre la marcha de los negocios. La típica información completa e integral es de carácter mensual, dado que incluye mucha información de fuente contable, lo que demanda la existencia de un esquema de contabilidad de gestión que produzca información interna a nivel mensual, para alimentar este tablero.

El tablero de comando «mensual» tiene muchas opciones y esquemas parciales de uso «diario» y «semanal» que son analizados por diferentes usuarios, en los que se incluye información parcial sobre algún aspecto puntual cuya frecuencia debe ser menor a la mensual. En ese sentido, el más claro ejemplo resulta el de la información sobre ventas a nivel total empresa, productos, zonas y clientes, dato que se puede y debe obtener y evaluar diariamente, lo mismo que los saldos de cuentas a cobrar y pagar (incluso los niveles de inventario podrían ser objeto del mismo análisis). Hoy la evolución tecnológica, la reducción de los tiempos y los costos de procesamiento de la información y la posibilidad de tener equipamiento y software al alcance de «casi todos» modificaron el viejo esquema inicial de tablero de comando en papel como parte de los informes que se generan, se imprimen y se reparten, ha quedado prácticamente en desuso. La información es accesible en la actualidad desde el propio dispositivo individual (PC, tablet, etc.) por parte de numerosos usuarios, ya sea entrando a ver un paquete preestablecido o armando su propio menú.

Pero los indicadores son justamente una pauta que «indica» lo que sucede, para poder gestionar. Los indicadores presentan la «fotografía» de un instante, y muchas veces desde lejos, o sin distinguir claramente todo lo que ocurre en el paisaje; es por eso por lo que, si bien son muy valiosos, no son «la verdad revelada», sino pautas para decidir y actuar. Una vez más, obsérvese lo que sucede con el COVID19, que puede ser extrapolado a la empresa, si bien lo de la pandemia es un caso extremo que vale como ejemplo ilustrativo.

Al 20 de agosto (para establecer un corte, pero con una clara tendencia a que todos los indicadores aumenten continuamente) hay reportados mundialmente casi 23 millones de contagiados y casi 800.000 muertos; en Argentina hay 320.000 casos confirmados y más de 6000 muertes. Pero dada la complejidad de los registros y para solucionar el inconveniente generado por el «subreporte» que nubla el panorama real sobre el estado de la pandemia, la epidemiología aplica un factor de corrección, utilizado para otras patologías contagiosas, y que surge al analizar la diferencia entre las infecciones confirmadas y la seroprevalencia en una muestra de población. Así, los especialistas calculan la «mortalidad excesiva», o sea las muertes registradas actualmente versus las de otros períodos similares, pero en años anteriores. Y se analizan curvas, reportes e informaciones de contagios y muertes para medir con más precisión el impacto de una patología. El intento más integral de aplicación de esta metodología hasta hoy es el de los investigadores Rahman y Sterman del prestigioso MIT norteamericano, que concluye que la cifra realista de contagiados está en el orden de 12 veces la de las infecciones confirmadas, mientras que el guarismo de las muertes sería un 50% más alto. De ser así, los contagios en el mundo serían ya de 280 millones de personas y los fallecimientos más de 1,2 millones de personas, mientras que en Argentina habría más de 3,8 millones de contagiados y casi 10.000 muertes, si bien el factor de corrección varía mucho entre enfermedades y también entre países, en función de factores biológicos, demográficos, económicos, sanitarios, edilicios, etc. Se asume por ejemplo que para USA, ese factor es equivalente a 10, siendo que ese país es el que mayor número de contagiados (más de 5,5 millones) y muertos (más de 170.000) reportó hasta ahora.

Todo esto confirma que es imprescindible usar indicadores para gestionar, pero no se debe gestionar «para» que el indicador alcance un determinado número, como si fuera un objetivo en sí mismo. Esto —obvio y de sentido común— en la práctica del management no resulta tan nítido, y muchos altos directivos y corporaciones terminan usando los indicadores como verdaderas metas detrás de las cuales ordenan toda la gestión como si ellas fuesen un fin «per se». Múltiples casos, lamentablemente, lo evidencian. No es lo que se propone desde este análisis; se recomienda aquí aplicar indicadores para medir la gestión, pero actuar en pos de objetivos a través del diseño de estrategia que aniden planes alineados, decisiones subjetivas pero encadenadas que sean efectivamente implementadas a través de desempeños eficaces hacia el logro de aquellas metas.

Para eso, habrá un tablero de comando compuesto por un conjunto de indicadores que se completa con un estado de resultados, un flujo de fondos y finalmente un balance que exhibe la estructura patrimonial simplificada.

Toda la información expuesta conforma un verdadero «Tablero de Comando», apto para «pilotear y monitorear» la marcha de los negocios con un significativo grado de profundidad, abarcando los aspectos claves de la gestión.

Se presenta a continuación un tablero de comando para la alta dirección «en una página» que es un modelo utilizado en compañías internacionales para la revisión de la marcha de los negocios. Se trata sólo de un ejemplo ilustrativo, considerando algunos aspectos clave del uso de este tipo de paquetes de información:

Tabla 2. Tablero de comando para la alta dirección

<b>Ventas</b>	<b>Mes</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Variación %</b>
Ventas Netas			
Presupuesto			
Año anterior			
<b>Resultado neto/Contrib. marginal</b>	<b>Mes</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Variación %</b>
Resultado neto			
Presupuesto			
Año anterior			
<b>Gastos operativos (Com/Fin/Adm/I+D)</b>	<b>Mes</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Variación %</b>
Gastos totales del periodo			
Gas. Oper. como % de las ventas			
<b>Cash Flow</b>	<b>Real mes</b>	<b>Real Acum.</b>	<b>Objetivo</b>
Generado en el periodo			
Saldo disponibilidades			
<b>Capital de trabajo</b>	<b>Saldo \$</b>	<b>Índice</b>	<b>Objetivo</b>
Días en la calle			
Días de inventario			
Saldo del capital de trabajo neto			
<b>CAPEX</b>	<b>Real</b>	<b>Plan</b>	
Inversiones en activo fijo			
<b>Dotación</b>	<b>Real</b>	<b>Objetivo</b>	
Total y por sector			
<b>Ventas - Productos/Clientes</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
En unidades y valores			
Producto A			
Producto B			
Cliente XX			
Cliente YY			
Totales			

Fuente: elaboración propia.

Un párrafo final para la importancia de la buena «lectura» e «interpretación» de los indicadores. Dice un infectólogo argentino en relación con los indicadores sobre la pandemia del COVID-19: «mientras toda la gente mira la cantidad de contagios y muertes, yo miro todos los días el porcentaje de ocupación de las camas en terapia intensiva, que es lo que me muestra el real peligro de colapso del sistema de salud, para saber dónde y cómo poner el foco de la acción». Es el ojo del experto. Lo mismo puede decirse en la empresa: muchos directivos comparan ventas de un período (trimestral, por ejemplo) con el mismo período del año pasado como un indicador de crecimiento o evolución; si fuera un negocio significativamente estacional, estaría correcto... Pero si no lo fuera, el desempeño y la tendencia se ven mejor comparando versus el trimestre anterior —por ejemplo— y con apertura mensual (para contar con mayor detalle), e información analítica por cliente/producto para ver cómo y cuánto variaron sus compras cada uno de los que componen la cartera. Para entender lo que sucede, y luego actuar en consecuencia.

Revisados los cuatro elementos centrales que se consideran claves para la gestión en esta crisis (gestión del cash flow, optimización de la estructura de costos, aplicación de técnicas de gestión y medición de desempeño utilizando indicadores), es necesario entender cuáles son las tendencias actuales que afectan los negocios e impactan en las compañías.

## 9. Las tendencias observadas

Son tendencias que durante la pandemia se impusieron, pero además quedan hacia futuro como parte de la vida de los negocios. Algunas tendencias tienen que ver con los actores del escenario de los negocios (por ejemplo, los consumidores) mientras que otras se refieren a lo que las propias firmas ya están haciendo frente al nuevo escenario. El siguiente análisis presenta ambas clases en un compendio que busca ilustrar sobre los puntos más relevantes que están cambiando o marcando el entorno actual de la gestión, si bien resulta difícil todavía ser definitivo porque esto está pasando, pero se mencionan las más fuertes por impacto y por duración proyectada...

- a. Consumidor más digital, más exigente, más selectivo y ahorrativo.
- b. Venta online creciente: dependiendo del rubro, es una tendencia que se impone y fortifica día a día, si bien ya existía de forma incipiente en Argentina (en muchos países desarrollados ya estaba mucho más presente).
- c. Mayor capacidad de adaptación por parte de las empresas para confrontar una realidad adversa de manera obligada.
- d. Aumento de velocidad de respuesta frente a consumidores y competencia: un ejemplo es el desarrollo inmediato de canales de entrega de productos a domicilio, la venta online, etc., puestos en marcha por muchas firmas no sólo grandes sino también medianas y pequeñas. Otra vez la necesidad de adaptación para so-

brevivir muestra que el concepto de la biología se aplica a la gestión empresarial de manera contundente.

- e. Empleo de Big Data y Data Analytics para la decisión y la gestión. Big Data no es simplemente contar con una gran cantidad de datos externos e internos de todo tipo relativos a clientes y procesos. Lo importante es el análisis de esos datos y su aplicación para mejorar y/o transformar el negocio. Este punto es esencial: la importancia del uso adecuado de los «insights» obtenidos, más allá de contar con una «montaña» de datos es la clave. La diferenciación competitiva proviene de ese buen uso, más que de la mera posesión de datos. Las herramientas tecnológicas permiten hoy procesar cantidades impresionantes de datos, tanto estructurados como «no estructurados» (rastros dejados por todos los seres humanos en redes sociales, búsquedas en Internet, pedidos de información, consultas, etc.) que bien interpretados y procesados permitirán una gestión más eficaz, sobre todo en relación con los consumidores y la demanda. En eso justamente consiste el Big Data y el análisis de datos.
- f. Aumento en el uso de tecnología en procesos de manufactura, logística y administrativos (incluye marketing y ventas «online», por ejemplo) como segundo vector de aplicación clave de la «tecnología de la información» además del eje de relacionamiento con el consumidor que fuera mencionado en el punto anterior.
- g. Trabajo distribuido: desarrollo de modelos combinados de trabajo presencial más trabajo remoto (teletrabajo). Esto desemboca en un cambio de la cultura laboral que va desde el layout de oficinas (o su inexistencia en la práctica, en algunos casos) hasta la contratación de «freelancers», que es un rasgo típico de la «gig economy» que ya existía en muchos sectores y ahora se puede ir generalizando. Las plantillas de las empresas pasarán quizás a converger a combinaciones entre empleados permanentes y otros temporarios contratados para proyectos o actividades específicas, en modalidades no tan tradicionales como el «trabajo por tiempo indeterminado» que rige las regulaciones laborales argentinas. Esto plantea un desafío para todos en nuestro país: empleados, empresas, sindicatos y gobierno. Si bien ello ocurrirá seguramente en todo el mundo, la propia forma del sistema económico, la ideología de los gobiernos, el grado de poder de los actores, y de las demandas y actitudes de las sociedades serán vectores determinantes de la evolución de este aspecto clave en la gestión de las empresas y la vida de los trabajadores.
- h. Aumento significativo de costos operativos dependiendo del rubro. Se observó en los ejemplos de numerosas empresas cómo los cambios en las modalidades operativas de manufactura y distribución generaron costos incrementales importantes, cuya duración en el tiempo es impredecible. Sólo cabe remarcar la histórica tendencia de la inflexibilidad a la baja de ciertos costos, lo que puede preanunciar el impacto a futuro.

- i. Nuevos productos y eliminaciones de otros. Los cambios de hábitos y de actividades pueden generar la aparición de nuevos productos cuyo consumo no existía o era muy específico o menor (los barbijos, el alcohol, la lavandina, el uso de plataformas online, consumos digitales, etc.) así como la disminución significativa o hasta desaparición potencial de otros bienes y servicios (algunos servicios relacionados con el entretenimiento, el turismo en sí —bajo cuestionamiento serio y en revisión— y sus servicios asociados, la gastronomía en restaurants y bares, que deberá ser redefinida, etc.).
- j. Nuevos modelos de manufactura. Se trata de un tema que ya estaba en expansión especialmente en el mundo desarrollado, tanto en lo referido a procesos como a materiales, equipamiento, robotización y digitalización, etc., que en muchos casos se verán acelerados en su implementación debido al auge tecnológico y a la necesidad de mayores eficiencias y productividades en las operaciones. También se puede vislumbrar una tendencia a la reducción en las dotaciones, producto del mayor uso de tecnología que derivará en menor cantidad de empleos en sectores fabriles, tendencia preexistente que suponía una derivación de mano de obra hacia el sector comercial y de servicios, que ahora está también en duda frente a la caída de demanda actual y a la incertidumbre sobre su recuperación en el futuro (¿la economía del 90% seguirá vigente?) así como a la aplicación de tecnología también en esos sectores terciarios a una gran velocidad.

## 10. Algunos aprendizajes de la crisis del COVID-19

Se puede esbozar un listado preliminar de importantes lecciones:

- La incertidumbre existe y debe ser gestionada porque no puede ser eliminada.
- Los consumidores son el centro del negocio y deben ser tratados como tales, analizando sus comportamientos y hábitos adecuadamente, y considerando que a futuro parecerán ser:
  - Más austeros.
  - Más exigentes.
  - Más selectivos.
  - Más digitalizados.
- Es indispensable mirar mucho más hacia afuera de las organizaciones: focalizarse en consumidores y competidores (aún las grandes no lo hacen y se miran para adentro demasiado como lo muestra el uso de targets que se han comprobado inútiles en esta crisis). Las multis aceptaron que no pueden proyectar lo que pasa; eso sucede siempre, pero ahora se verificó en mayor grado por el aumento de la incertidumbre y la imposibilidad de predecir con cambios en el marco sanitario a gran velocidad, mejoras y retrocesos que impactan en todo el mundo.

- Cambia el modelo de control sobre los empleados. Deben ser controles diferentes: controla presencialidad no es controlar productividad. Se debe medir el desempeño con indicadores puntuales relativos a los objetivos de cada sector y persona. Eso es un cambio de mentalidad de parte de directivos y supervisores. La autonomía debe ganar espacio y la centralización debiera ser menor, atendiendo justamente a que el consumidor es el centro, y la firma debe armar sus procesos con ese foco. El manejo de caja puede quedar centralizado, pero poco más conviene verticalizar y concentrar si las empresas quieren ser efectivas en alcanzar sus metas y desarrollar adecuadamente sus estrategias para ese logro.
- Se debe procurar la realización de reservas en la contabilidad y en la caja para los malos tiempos. Son dos cosas diferentes, pero debieran ser ejecutadas simultáneamente.
- Cuando existan contingencias claras que pueden impactar en el resultado, debe contablemente registrarse ese hecho económico.
- Un ejemplo de ello es lo que tuvieron que hacer los grandes bancos de USA JPMorgan Chase, Citigroup y Wells Fargo, que han reservado en el segundo trimestre de 2020 miles de millones de dólares para cubrir posibles pérdidas en créditos. La expectativa es negativa sobre la posibilidad de que consumidores y empresas puedan pagar sus deudas en los próximos meses mientras la pandemia continúa destruyendo el empleo y el comercio. En conjunto, JPMorgan Chase, Citigroup y Wells Fargo previsionaron US\$ 25.000 millones y así impactaron sus ganancias trimestrales. Desde el punto de vista contable, se trata de la generación de un pasivo con un impacto a resultados. El segundo punto es la creación de una reserva de fondos, o un «ahorro acumulado» del tipo del fondo anticíclico que gobiernos previsores (como el ejemplo de Noruega) han hecho para afrontar malos tiempos, que es vital también en la empresa privada. Se conoce que esto no siempre es posible de hacer, y depende del tamaño y capacidad de ganancias de cada firma. Pero el intento vale la pena: resguardar fondos e invertirlos («ahorrarlos») en instrumentos que no pierdan poder adquisitivo (no erosionables por inflación o devaluación), ni estén sujetos a riesgos elevados (como podría ser la colocación de esos excedentes en acciones de otras empresas), es esencial para tener un «fondo» para afrontar una crisis extrema como una pandemia, pero recesiones o caídas de demanda o crisis puntuales de la propia firma. Aquí lo que contablemente se hace es «derivar» fondos del capital de trabajo operativo (Disponibilidades, Caja) para ubicarlos en un rubro de «Inversiones» de corto plazo o largo plazo según sea el caso y la posibilidad de acceder a mercados financieros que es donde se van a ubicar esas colocaciones.
- Gestionar operación y no tanto la estrategia y el liderazgo. Muchas veces la estrategia y el liderazgo tienen mejor «prensa» que el management y la gestión. Gerenciar no es una ciencia ni una profesión: es una práctica. Ello debe ponerse a prueba cotidianamente y en situaciones de crisis, el trabajo sistemático, de estar en los

detalles, revisar el contexto y las oportunidades, ver cómo se comportan los consumidores y qué hace la competencia, constituyen la esencia de la gestión y del logro de los objetivos que es sinónimo del éxito empresarial. No tanto liderazgo grandilocuente ni enunciados estratégicos es lo que falta: acción concreta, ejecución eficaz y eficiente, decisiones basadas en hechos y adaptación continua constituyen prioridades a mantener al tope de lo que hacen diariamente los miembros de cualquier organización, comenzando por sus directivos...

## 11. Algunas conclusiones preliminares

1. La pandemia del COVID-19 es un cisne negro a la vez que evento transformador de impacto catastrófico sobre la humanidad. Se apreciará su real dimensión sólo en el futuro, porque en el presente, al estar viviendo el ahora, resulta muy difícil entender y medir correctamente el impacto verdadero.
2. Los dos objetivos primordiales de las empresas son: 1º) sobrevivir y 2º) crecer.
3. La recuperación o consolidación de ventas es la meta principal.
4. La gestión eficiente de recursos y el cuidado de los costos es la segunda meta en un entorno que impone ciertos aumentos forzosos de costos debido a las nuevas condiciones de operación.
5. El cuidado y gestión de los recursos humanos que hacen funcionar cotidianamente la empresa son dos obligaciones esenciales de todo directivo.
6. Se refuerzan y aceleran tres grandes tendencias macroeconómicas:
  - Desglobalización.
  - Caída de consumo y demanda de un nivel impactante, que conduce al mundo a la llamada «economía del 90%» en el corto plazo, sin saber cuándo ni cómo se podrá volver a los niveles anteriores a la crisis.
  - Incremento y aceleración del uso de tecnología, robotización y automatización de actividades en la era de la cuarta revolución industrial, que ya había comenzado.
7. Cambio de comportamiento de consumidores acentuando tendencias preexistentes que se consolidan y aceleran:
  - Mayores exigencias en precio, calidad y servicio.
  - Menor consumo por pérdida de poder adquisitivo, miedo y decisión de ahorro ante la incertidumbre.
8. El escenario futuro se caracterizaría por:
  - Incertidumbre acentuada.
  - Volatilidad.

- Posibles cambios marcados en las pautas de consumo.
- Necesidad de rediseño o ajustes de la oferta: portafolio de productos, canales de distribución, formas de promoción y venta, métodos y modelos de trabajo en todas las áreas, etc.

La consultora Bain & Co. (2020) sostiene en un informe actual sobre la gestión en COVID-19 que aquellas firmas que equilibren la protección y funcionamiento ajustado de su negocio durante la crisis con un rediseño eficaz para el escenario futuro sobrevivirán evitando la desaparición y se posicionarán para ser exitosas después de la pandemia. Con lo que se refuerza la vigencia de la «dependencia del sendero» y la importancia de las decisiones de hoy para el futuro de la empresa en el negocio.

En el corto plazo hay sectores que pueden casi desaparecer. Otros van a sufrir mucho. Algunos se van a mantener. Unos pocos van a crecer significativamente. En ese entorno, se debe actuar decidiendo y ejecutando. El criterio esencial es gestionar con una mentalidad de flexibilidad, adaptación, resiliencia y foco en el consumidor, reforzando los «basics» o «fundamentals» del negocio:

- El cash flow y su manejo son vitales: «cash flow es el rey» es una máxima siempre vigente, y ahora mucho más.
- Gestionar costos eficaz y eficientemente es imprescindible, definiendo una estructura de costos y tomando acciones día a día para alcanzarla evitando erogaciones superfluas o que no se espere que generen ingresos concretos.
- Aplicar las técnicas que se necesitan según la realidad de cada caso, como se ejemplificó al aumentar inventarios en vez de aplicar modelos Just in Time frente a un potencial riesgo de disrupciones en la cadena de suministros (es lo que hacen los individuos y familias en sus hogares...).
- Usar indicadores para medir desempeño y monitorear con foco en el ambiente externo donde habitan consumidores y competencia.

Más que nunca, el centro de atención debe estar en gestionar: aunque equivocadamente se menosprecie muchas veces el concepto de «management» del día a día, cuando está bien ejecutada y por las personas adecuadas, la práctica cotidiana con su aplicación de técnicas, herramientas y ciencia al servicio de un modelo de negocios claro y con una estrategia que guíe hacia objetivos concretos es el factor vital que permite que los siempre «consagrados» liderazgos y estrategias luzcan sus brillos.

Hay que hacer todos los días. Y bien. Como lo proclama sabiamente el personaje de Jack Sparrow en la escena inicial de la película *Piratas del Caribe II, El cofre de la muerte*, al salvar su vida cuando es rescatado del mar: «Las dificultades surgen, se consideran y se superan». De eso se trata también la gestión empresarial...

## Referencias bibliográficas

- Alconada Mon, H. (15 de julio de 2020). Ha Joon Chang. La innovación es aún más necesaria en América Latina. *La Nación*, p. 10.
- Alconada Mon, H. (26 de julio de 2020). Jacques Attali. La humanidad aún no comprendió la profundidad de la crisis que se avecina y el costo de la resurrección. *La Nación*, p. 10
- Bar, N. (27 de mayo de 2020). Covid-19. Los diez números que permiten definir el escenario epidemiológico del virus. *La Nación*, p. 11.
- Bonati, P. (Coord.) (2011). *Teoría de la decisión*. Buenos Aires: Pearson.
- Capdevila, I. (26 de julio de 2020). Los verdaderos números del virus y qué indican para la Argentina. *La Nación*, p. 9.
- Carter, A., Deutch, J. y Zelikow, P. (1998). Catastrophic Terrorism: Tackling the New Danger, *Foreign Affairs November/December 1998*.
- Gómez, C. (Junio de 2020). Hablan los dueños y los CEOs de las compañías. *Revista Fortuna*, 542, p. 12-48.
- Goodbye globalization (2020, May 16 th.). *The Economist*, p. 7.
- Land, S., Lyn, S., Murphy, R., Reynders, P. y Saa-Seoane, J. (2020). Revenue growth management in the Covid-19 crisis, *McKinsey & Co.*, May 2020 en [http://: www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- Oliveto, G. (20 de julio de 2020). Siete tendencias que llegaron para quedarse. *La Nación*, p. 24.
- Sáenz, H. y O’Keeffe D. (2020). Covid-19: Protect, recover and retool. *Bain & Co.*, en <http://:www.bain.com>
- Smolje, A (2019). Algunas nuevas experiencias y aprendizajes sobre reducción de costos. *XLII Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, Pinamar, diciembre de 2019.
- Smolje, A. (2019). El tablero de comando útil en la empresa actual. *Revista Enfoques*, 10, octubre de 2019.
- Smolje, A. (2020). Gestión y reducción de costos en la crisis del Covid-19. *Revista Enfoques*, 6, junio de 2020.
- Taleb, N. (2008). *El Cisne Negro*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- The 90% economy (2020, April 30 th.) *The Economist*, p. 7.