

## AGENDA PERSONAL

entrevista

## En tiempos de crisis las empresas deben invertir

El director de Real Time Management, Hugo Alegre, explica cómo las empresas que están en la segunda etapa de la crisis deben enfrentar el reto de reducir costos, invirtiendo para reducirlos.

¿Qué deben tener en cuenta las empresas en la siguiente parte del año por venir?

En primer término, la crisis internacional sigue, no ha culminado y va a continuar con fuerza. En segundo término, lo que hay que entender es que el mundo está en crisis y no el Perú. Así hay empresas peruanas vinculadas al mundo que sienten el impacto de la crisis y otras que solo se desenvuelven internamente.

¿Entonces?

El grupo de empresas afectadas por la crisis, como por ejemplo los textiles, agro y minería, en la primera parte del shock mundial tuvieron que estabilizarse en forma rápida; es decir, tuvieron que realizar los ajustes necesarios para reaccionar frente a la caída de su demanda o precios de sus productos. Y algunas de estas empresas todavía se encuentran en esta primera fase.

Cuando hay una situación de crisis es justamente cuando se comprueba la

capacidad de todo el personal para enfrentar los problemas. Hay algunas empresas que han sido más rápidas y otras que han demorado más. Ha habido mucha variación, pero se trata solo de una primera parte.

¿Hay una segunda parte?

Sí, de acuerdo a nuestra experiencia, hay compañías que han pasado a una segunda etapa de la crisis, que ya no es simplemente cómo reducir costos porque la empresa recorta su oferta, sino, el cómo reducir costos invirtiendo para que estos disminuyan, desarrollando proyectos que harán que la empresa sea más competitiva, que consuma menos energía, tenga menos merma, compre más barato, saque mayor rendimiento a los insumos o a las materias primas, tenga más personal calificado para que sea más productiva, etc.

Esto es lo que llamaríamos la segunda parte para comenzar a atacar, a tomar una posición más proactiva frente a la crisis.

¿Cuál es la estrategia para invertir, a fin de reducir costos?

La respuesta varía. Una vez estabilizada la compañía, tiene que replantearse, revisar su negocio, analizar al mundo y revisar a sus clientes; es decir, debe revisar cuál es la situación en la que se encuentran los clientes, proveedores, etc., y analizar qué cosas han cambiado, en términos de las necesidades de los clientes.

Hoy, y en una proyección hacia el futuro, en muchos de



La empresa tiene que proyectarse más allá de cómo reducir los gastos para ver si pasa la crisis y si sigue trabajando, remarcó Alegre.

“El mantener los puestos de trabajo en situaciones de crisis ayuda en dos lados a que se mantenga andando el motor del consumo y a que no se acelere el pesimismo”.

los sectores, como el exportador, los clientes cada vez necesitan mantener inventarios más pequeños, porque a ellos también se les ha encarecido el crédito y van a tener necesidad de disminuir su apalancamiento financiero. Todo ello fuerza a las empresas a que los tiempos de producción y distribución sean cada vez más cortos. Se trata de elementos que tiene que

“El grupo de empresas afectadas por la crisis, como por ejemplo los textiles, agro y minería, en la primera parte del shock mundial tuvieron que estabilizarse en forma rápida”.

## Identikit

**Nombre:** Hugo Alegre Broussel.  
**Cargo:** Director y gerente general de la consultora Real Time Management. Profesor de Dirección General del PAD-Universidad de Piura.  
**Especialidad:** Estrategia, operaciones de negocio y tecnología.

identificar la compañía para poder trabajar en este contexto de competencia o diferenciación, que va a ser crítico para atender a sus clientes.

¿Qué otros factores debe identificar la empresa?

También debe identificar que puede haber elementos de costos que sean importantes y cómo hacer para mejorar su posición de costos. Ahí se puede resolver, vía un mejor trabajo con proveedores, aprovechar mejor la tecnología, que puede ser propia del negocio o mejor uso de Internet 2.0; inclusive sacarle más partido a inversiones que ya tienen hechas. Muchas empresas en el Perú tienen inversiones en sistemas informáticos ERP, a las cuales no les han sacado el debido provecho. Sin embargo, inversiones marginales pueden aumentar dramáticamente la productividad de la compañía.

¿En conclusión?

La empresa tiene que proyectarse más allá de cómo reducir los gastos, para ver si pasa la crisis y si sigue trabajando, que no va a hacer así, porque la crisis, en todos los sectores que están más vinculados al comercio exterior, va a continuar.

¿Es vital en estos casos reducir personal?

Esa pregunta se puede contestar desde dos ópticas. La primera perspectiva netamente económica de la compañía sugiere que si la demanda cae, la compañía tiene que plantearse hasta qué punto puede seguir empleando gente a la que no tiene carga de trabajo por asignar. Pero, por otro lado, la empresa tiene que ser muy consciente de que el activo más importante en términos de competitividad y productividad es la mano de obra; entonces, deshacerse de mano de obra capacitada y después volver a recontratar puede significar una pérdida muy grande de competitividad. En términos económicos, hacer un despido rápido sin tener un debido análisis puede implicar un costo muy grande, considerando cuánto va a tardar en recuperar la productividad que podría haber ganado.