



La toma de decisiones empresariales en tiempos de crisis

El *crash* financiero de 2008 y la recesión de 2009 no solo han creado incertidumbre en la economía global, sino que además han golpeado la confianza de los responsables de las empresas en su capacidad para prever cambios externos que se producen a gran velocidad.

La mayoría de las empresas han actuado en 2009 ajustando sus costes de operaciones, reduciendo o eliminando sus planes de inversión, gestionando la tesorería, llevando a cabo ERE y fortaleciendo, en la medida de lo posible, sus balances.

Siendo prudentes y razonables, todas estas acciones es probable que no conlleven los beneficios a corto plazo que se esperan de ellas, estando su efectividad condicionada por la evolución de la demanda y los niveles de actividad futuros.

Tal y como leemos diariamente en la prensa económica, los ejecutivos de las principales economías del mundo creen que la recuperación de los niveles de actividad previos a la crisis está más lejos de lo esperado y la gran dispersión de sus opiniones pone de relieve que simplemente no saben qué ocurrirá.

El autor sostiene que una renovada forma y modelo de control de gestión es básica para las decisiones que toda organización debe tomar en una época de incertidumbre

Algunas de las conclusiones más importantes que podemos extraer de lo ocurrido en 2009 es que las empresas tendrán que adaptarse a una nueva economía en la que se producirán cambios de mayor calado de forma más imprevisible y con mayor frecuencia que lo ocurrido hasta ahora.

DECISIONES ACERTADAS EN EL MOMENTO ADECUADO

La incertidumbre en las principales variables económicas, así como la velocidad a la que se producen los cambios, aumentan la importancia de la toma de decisiones de negocio en el momento adecuado. Gráficamente, cuando la niebla comienza a levantar es la hora de tomar decisiones, sin llegar a ser un tiro a ciegas decidiremos antes de que llegue a estar claro para todo el mundo, incluido para nuestros competidores.

Si se retrasan las decisiones, los costes de oportunidad e inversión se elevan y las pérdidas se acumulan, pero si las decisiones se toman pronto, se puede estar apostando por malas soluciones y de alto riesgo. Si a esto añadimos que la toma de decisiones en estas condiciones no permite extensos

debates internos ni un minucioso y detallado trabajo de campo en la organización, es crítico tener un modelo de toma de decisiones *just-in-time*. Este modelo está basado en tres aspectos esenciales:

- Identificación temprana de los parámetros externos que afectan al negocio (la evolución de la demanda, los cambios en precios de materias primas clave, el cambio en hábitos de consumo...).
- Utilización de las técnicas de escenarios y árboles de decisión para trocear los problemas en otros más pequeños que ayuden a la organización a tomar resoluciones reduciendo los riesgos.
- Cambiar la forma en que las decisiones se toman; los directivos han de disponer de los procesos y herramientas que aporten la información *on-line* y permitan gestionar escenarios alternativos y planes de contingencia.

En definitiva, creemos que una renovada forma y modelo de control de gestión es básica para las decisiones que toda organización debe tomar en tiempos inciertos como los que vivimos.

UN NUEVO ENFOQUE DE PRESUPUESTACIÓN

Recordemos que la planificación presupuestaria es una importante herramienta para permitir la delegación eficiente de autoridad entre la dirección y los responsables de las distintas unidades de negocio, áreas, etc. Estos últimos tienen cierta libertad de gestión, pero enmarcada dentro del presupuesto de la organización para producir los beneficios esperados por esta.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas los presupuestos que se lanzaron en 2009 demostraron ser inútiles por no ajustarse a la realidad del mercado y a las caídas de actividad. Esto subraya un problema básico de los presupuestos: si la evolución del mercado es muy diferente de las hipótesis asumidas, la dirección difícilmente podrá alcanzar sus objetivos. En el mejor de los casos, en el momento en que se hace evidente esta diferencia (por ejemplo una caída de las ventas no esperada), no queda tiempo para poner acciones correctoras. En el peor de los casos, puede haberse estado tomando decisiones erróneas que han comprometido recursos ahora críticos para el negocio.

La respuesta a estos problemas puede estar en la realización de un proceso de control de gestión que sea flexible y dinámico, que cumpla los siguientes aspectos:

- Planificación de diferentes escenarios con alertas. La gestión de escenarios alternativos de mercado y otras variables, así como su implicación en el propio negocio y los clientes, permiten adop-

tar un único presupuesto, pero suplementarlo con necesidades de financiación y planes de contingencia alternativos que aporten flexibilidad en las estructuras de coste.

- Presupuestos en base cero; cuestionar la razonabilidad de cada una de las partidas del presupuesto y especialmente de las que posean mayor potencial de ahorro.

- Previsiones móviles. Formalización de previsiones con un horizonte continuo de entre doce y dieciocho meses de las principales variables de negocio y financieras que permita identificar desviaciones con respecto a la realidad. En períodos de extrema incertidumbre, pueden dejarse de lado los objetivos a largo plazo y concentrar los esfuerzos en los siguientes tres meses, enfocándose en la reducción de los costes operativos, la gestión de la caja y las necesidades de financiación.

- Definir los principales usuarios de la gestión y control presupuestario. El presupuesto no puede ser una herramienta que manejen el responsable financiero y el gerente de la empresa. Los responsables de operaciones, comerciales y el resto de áreas han de participar en el control de las desviaciones y en la toma de decisiones de las acciones correctoras.

En definitiva, como las organizaciones no pueden controlar la climatología, tendrán que diseñar y construir un barco y un equipo directivo que sepa

“La planificación presupuestaria es una importante herramienta para delegar autoridad entre la dirección y los responsables de diferentes unidades de negocio”

adaptar el rumbo a las condiciones cambiantes e imprevisibles del mercado. A nuestro juicio, la toma de decisiones y el control presupuestario *just-in-time* son piezas clave de este proceso. **E**

