

LA CONTRACCIÓN DEL TIEMPO EN PERÍODOS DE CRISIS

Desde el momento en que se puede considerar que tuvo inicio la crisis financiera que ha afectado tan drásticamente a la economía española, se han ido dando en las empresas situaciones en muchos casos no experimentadas anteriormente, a las que ha habido que hacer frente de manera urgente e inesperada.

Inmersas en el nuevo día a día, las organizaciones han tenido que operar en un entorno de incertidumbre y de grandes dificultades, entorno cuya evolución sigue teniendo todavía efectos desconocidos en muchos sectores de actividad.

Dentro de todas las consecuencias que ha tenido la recesión económica sobre la situación de las empresas, quizá no hayamos caído en la cuenta del cambio que se ha producido en los procesos de toma de decisiones, concretamente en el ámbito temporal de dichos procesos. Se puede decir que en este nuevo escenario de desequilibrio, se ha producido una **contracción del tiempo**.

En una situación de mercado favorable, o por lo menos, estable, podemos decir que las compañías toman las decisiones en tres escenarios temporales distintos, que son el corto plazo, el medio plazo y el largo plazo. Pese a que pueda haber distintas consideraciones al respecto, el corto plazo abarca un espacio temporal de un año, mientras que el medio plazo son tres años, y el largo plazo puede ser de cinco años en adelante.

Para la toma de decisiones en cada uno de estos escenarios temporales, es necesario recopilar datos, convertir estos datos en información, y analizarlos posteriormente.

Las inercias que imperaban en la economía en los años anteriores a la crisis, diferentes para cada sector de actividad, permitían en muchas ocasiones alargar los plazos de toma de decisiones.

Incluso se podía dar el caso de que la mayor parte de las decisiones fuesen prácticamente programadas, es decir, repetitivas y rutinarias, en las que se hubiese desarrollado un método casi definitivo para poder manejarlas, y la decisión fuese en algunos casos casi automática. Esto no quiere decir que no hubiese decisiones difíciles de tomar, bien por la falta de información, o bien por la reversibilidad e impacto de la decisión, pero en mayor o medida, se tenía claro qué decisiones debía tomar la empresa y en qué plazo.

En lo que respecta a las decisiones tomadas en el corto plazo, que abarca desde un mes hasta un año, podemos mencionar, por ejemplo, la renovación de las líneas de crédito.

Dentro de las decisiones que solían ser tomadas en el medio plazo, se encuentran el lanzamiento de nuevos productos, o a la mejora del servicio prestado.

Ya en un mayor horizonte temporal, el del largo plazo, las compañías tomaban decisiones de alto nivel, es decir, que tenían su influencia a largo plazo. Es el caso de decisiones estratégicas, tomadas en los niveles corporativo e institucional, como en qué sectores invertir o desinvertir, búsqueda de socios, fusiones, diversificación hacia nuevos mercados, integración vertical, la búsqueda de un mejor posicionamiento, etc.

Sin embargo, en muchas de las empresas afectadas por la situación económica actual, estas decisiones ya no se toman actualmente en los plazos mencionados, sino que el horizonte temporal en la toma de decisiones ha cambiado, siendo éste más reducido en estos momentos.

Ha tenido que darse una rápida adaptación de las organizaciones a los bruscos cambios que han tenido lugar con la nueva situación de la economía, afectando en distinta medida a cada sector. Esto ha tenido dos consecuencias fundamentales que explican la contracción del tiempo producida: incremento del número de decisiones a tomar y necesidad de reducción del plazo de toma de decisiones.

Así como en tiempos de bonanza económica había decisiones que se tomaban una vez al año, dentro del denominado corto plazo, en estos momentos se convierten en “urgencias” a resolver en plazos que pueden ser inferiores a tres meses, y cuyo retraso supone dificultades adicionales, como pueden ser la aparición de tensiones de tesorería o la aparición de impagos de gran volumen.

El caso de los impagos de clientes, que tanto se han incrementado, sobre todo en sectores como el de la construcción, genera un claro ejemplo del tipo de decisiones que se aceleran en situaciones económicas desfavorables: la decisión acerca del riesgo a asumir por parte de la empresa con respecto a sus clientes. Las crecientes dificultades en el cobro modifican las necesidades de financiación de las empresas de un día para otro, teniendo que recurrir al banco para solicitar fuentes adicionales de financiación, en peores condiciones que en el escenario planteado inicialmente.

Del mismo modo, la incorporación de nuevos productos o servicios se convierte en una decisión que precisa de mayor rapidez para su puesta en marcha, puesto que supone un impulso necesario en momentos en los que las ventas del producto principal del negocio se han podido reducir de manera considerable. De este modo, decisiones enmarcadas anteriormente en el medio plazo, deben ser tomadas en un plazo máximo de un año, con el objetivo de reorientar el negocio, tanto si se trata de buscar nuevos productos, como de internacionalizar las operaciones.

Por último, el largo plazo también se acorta significativamente, y más teniendo en cuenta que una empresa con dificultades económicas, ha podido abandonar sus planes a largo plazo para centrarse en superar las dificultades, con lo que es probable que le sea incierto el punto en el que se va a encontrar dentro de un año.

El aspecto primordial para poder adaptarse a este cambio en los plazos de toma de decisiones es el disponer de un buen **sistema de información**, que no solo permita una eficiente toma de decisiones, sino que permita medir de manera inmediata el efecto de las medidas tomadas.

Sea cual sea la situación del negocio, la información es la materia prima necesaria para la toma de decisiones. Del mismo modo, los aspectos que deben caracterizar a todo sistema de información deben ser similares independientemente del estado de la compañía: relevancia, esencialidad y precisión. Entrar en estos detalles ya es cuestión de un artículo posterior.