

## **Crisis Management de proyectos de Internet**

Mayo del 2001

Parecería ser que todo el mercado de Internet está revolucionado. Cada día no se leen más que malas noticias, caídas de bolsa, despidos de personal y fusiones que no se llevan a cabo. Parece la antítesis del escenario “hágase-rico-en-pocos-meses” que se vivía hace un año atrás. Tal vez sea solamente un poco de realismo inyectado al mercado de las .COM. Muchos se preguntan ahora si la causa es que el medio en sí no tiene utilidad, o si los proyectos se aceleraron a la madurez del mercado, o si se dejaron de lado demasiado pronto los conceptos de negocios tradicionales. La mala noticia es que no están cayendo solamente los proyectos desmedidos o mal administrados: la crisis del mercado arrastra por igual a malos y excelentes proyectos, y la supervivencia de todos está siendo gravemente afectada.

Sin embargo, probablemente ésto no será más que una especie de “selección natural”, donde sobrevivirán aquellos proyectos cuya idea era esencialmente practicable y realista. Y también, por supuesto, surgirán otros proyectos nuevos de las cenizas de los anteriores, con nuevos ímpetus (capitales) y genes (ideas), muchos de los cuales descenderán de proyectos que han fallado en estos días.

En cualquier caso, cualquiera que tenga hoy en día un proyecto en marcha, no puede dejar de sufrir las consecuencias de la inestabilidad del mercado y la desconfianza y el desánimo imperantes. Sin embargo, si sobrevive a unos meses de tormenta, tal vez es posible que se encuentre una situación diferente que le permita progresar. La clave está, claro, en cómo manejar esta crisis inminente, la cual no es diferente de cualquier crisis empresarial, y que hay que aprender a administrar. Este artículo desarrolla algunos de los elementos más importantes a tomar en cuenta para la supervivencia de su proyecto.

### **1) Inyecte a su Business Plan una cuota de realismo**

Ahora es el momento de tomar su viejo plan de negocios, basado en las previsiones del mercado realizadas entre 1999 y 2000, y ajustar los números a valores más realistas. Es preferible achicarse y tener una visión conservadora a desaparecer: éste es un momento que requiere sacrificios.

### **2) Sea conservador en las Tecnologías que aplique**

No es el momento de experimentar protocolos, aplicaciones, ni estándares demasiado innovadores o en desarrollo. El riesgo de que queden en el camino, y su proyecto con ellos, es

alto. Si su proyecto depende de alguna tecnología novedosa, trate de reducir su uso al mínimo. En caso contrario, intente utilizar software, aplicaciones y tecnologías ya probadas. No caiga en la tentación de convertirse en *beta tester* de productos nuevos: puede ser su fin.

### **3) Sume a su personal al proyecto**

Algunas compañías prefieren que su personal no conozca la situación de la empresa, hasta el día en que son despedidos. Otras, los hacen partícipes de lo que pasa día a día. Ambos esquemas pueden resultar un éxito o un fracaso, según la actitud de los managers y del personal. Sugerencia: cuénteles lo que sucede, refuerce su confianza en ellos, manténgalos informados, pídale ideas. Si hay que reducir costos, ofrezca a quienes más ganan una reducción en sus salarios a cambio de reinvertir ese dinero en sus propios equipos: la mayoría aceptará. Si debe reducir personal, deshágase del personal cuyas tareas sean más fácilmente reemplazables, trate de no perder a ninguno de los miembros fundamentales de su equipo. Otra solución es reducir la horas de trabajo (y el sueldo en forma proporcional) para que puedan encarar otros proyectos, sin desatender el suyo. En esta etapa es crítico mantener alta la moral. Mantenga reuniones periódicas con su cúpula directiva, y asegúrese del mensaje que ellos bajan a sus respectivos equipos. Cree un foro de debate dentro de la compañía para discutir la situación y generar ideas. También, evite el tiempo ocioso de su personal: esto generará rumores y mala disposición. Este es un momento ideal para crear actividades internas que los mantengan interesados. Por ejemplo, puede fomentar el dictado de “seminarios” internos de actualización entre los diversos departamentos.

### **4) Convierta a sus proveedores en socios**

Aunque esto es cada vez más difícil, debido a la abundancia de situaciones similares en las empresa de Internet, debe usted tratar de negociar con los proveedores claves y aquellos que le brindan servicios regularmente. Entre los proveedores a sumar, tome en cuenta a: proveedores de hosting y conectividad, desarrolladores, empresas de software y hardware. Ofrezca parte de sus honorarios en participación efectiva en la compañía, o bien realice un trueque que a su vez usted pueda considerar un ingreso, por ejemplo, publicidad, acceso a su base de datos de clientes, campañas publicitarias en común, o bien desarrollar un proyecto innovador en forma conjunta. La mayoría de las empresas no aceptarán canjear el 100% de sus honorarios por otro tipo de ingresos, pero probablemente sí acepten una proporción de ellos. Si su proyecto es realmente innovador, trate de sumar a empresas dispuestas a invertir en “*leading cases*” que pueda luego difundir en papers y conferencias.

### **5) No descarte la importancia de los mecanismos tradicionales.**

Un grave error de la mayoría de las empresas de Internet es olvidar que finalmente, **el comercio electrónico también posee elementos del comercio tradicional**. Aspectos como el servicio al cliente, la atención personalizada, la premura en responder consultas vía e-mail o web son fundamentales para allanar el camino de una venta. Si su proyecto es demasiado avanzado para los tiempos que corren, trate de avanzar más lentamente. Por ejemplo, si usted descubre que le resulta difícil concretar la venta on-line, comience realizando una pre-venta, y cierre la operación por medios tradicionales. Ya habrá tiempo para educar al comprador en mayor sofisticación.

#### **6) No compita más con su competencia**

En estos tiempos, nunca será más cierto el dicho que dice *“lo mejor para sobrevivir es estar unidos”*. Si existe una empresa que realiza algo similar a lo que usted hace, establezca comunicación con ella. Tal vez encuentre que los proyectos pueden de algún modo complementarse en lugar de desaparecer ambos, como ya ha sucedido innumerables veces (¿recuerda los sitios de regalos para bodas? ¿cuántos aún sobreviven?). Esta negociación puede requerir una afrenta a su orgullo, pero a cambio puede descubrir que otros están sufriendo situaciones similares. Lo mismo para sitios que estén en otros países: compartir costos globalmente (por ejemplo, inversión en tecnologías) puede ser muy conveniente.

#### **7) Expansión regional**

Pocos momentos peores que ahora para expandir su empresa a otros países. Tenga paciencia y solidifique el negocio en forma local primero, y busque aliados ya existentes con los que pueda asociarse para expandir su cobertura.

#### **8) Preserve los bienes de su empresa**

En momento de crisis, hasta la persona de mayor confianza puede cometer errores. No sólo controle mejor su inventario de equipamiento o bienes, sino también preserve los otros valores de su negocio, no siempre protegidos como se debería: preste especial atención a aquellos que acceden a la base de datos de clientes, documentos estratégicos, información de pago, estadísticas, logs de accesos o libretas de direcciones. Proteja y encripte los documentos clave. Reduzca el acceso a ellos lo más posible. Cambie periódicamente las claves de servidores, software y accesos. Haga revisar la vulnerabilidad de sus servidores y firewalls. Realice backup de los archivos críticos y guárdelos fuera de la compañía. Refuerze la seguridad de su documentación comercial.

#### **9) Inversor**

Si usted posee un inversor de su proyecto, o varios, debe mantenerlos permanentemente informados de la situación y los pasos que irá tomando, al menos semanalmente. De este modo, evitará conflictos futuros y que le echen culpas. No permita que lo vean flaquear o dudar: usted debe mantener la fe y confianza en el proyecto antes que nadie. Deje debidamente documentadas sus acciones (actas, telegramas, informes), para su protección legal en caso de problemas.

#### **10) Tome recaudos legales**

Nunca mejor que este momento para tomar recaudos legales, antes de cometer errores. Busque un estudio de abogados confiable y revise la situación impositiva y contractual de sus empleados y contratados. Preste especial atención al tema de los “stock options” prometidos al personal, si su empresa aún no cotizó en bolsa. Si va a ahorrar dejando de pagar impuestos o retenciones por un determinado plazo, consulte antes las consecuencias que esto puede tener en su empresa. Si usted es directivo, resguarde su situación efectuando informes periódicos del estado de la empresa a inversores o socios mayoritarios. Guarde copias certificadas de la información relevante. Recuerde que por ahora el e-mail no tiene validez legal, realice sus comunicaciones fundamentales por carta documento o telegrama. Sin embargo, sí pueden utilizarse como pruebas. Guarde un backup de todos los mensajes enviados y recibidos.

#### **11) Controle la Prensa**

Muchas empresas han fallado o desaparecido debido a información de prensa errónea o difundida antes de tiempo. No reste valor a lo que se dice de su compañía mas allá de sus paredes, sea en los medios tradicionales, en los sitio de Internet o foros de debate. Monitoree regularmente las publicaciones más accedidas en busca de menciones de su negocio. En lo posible, contrate a alguna persona o empresa que pueda manejar su imagen de prensa, y trate de adelantarse a los hechos emitiendo usted comunicados antes de que lleguen a los medios los rumores.

Por supuesto, debe usted tomar todos estos consejos con pinzas, y adaptarlos a la situación y necesidades actuales de su proyecto. Lo importante es que tenga en mente la intención de sobrevivir a este momento tan particular del mercado, y llevar su proyecto adelante hacia tiempos mejores.

#### **Recuadro: Elementos claves para reducir costos**

Si para sobrevivir hay que reducir, tome en cuenta estos elementos claves para ajustar su presupuesto sin afectar notoriamente el servicio

- Reduzca las jornadas de su personal, sin despedir a nadie. Ofrezcales usar parte de su tiempo en otros proyectos. Infórmeles en que modo ésto afectará su indemnización, si fueran luego despedidos. Permita a algunas personas, en la medida en que sus tareas lo permitan, trabajar desde sus casas
- Ajuste su equipamiento tecnológico a las necesidades inmediatas: seguramente su gerente de tecnología previó equipos con varios meses de antelación a las necesidades reales. Trate ahora de ajustar esos plazos a lo más inmediato, y venda el equipamiento previsto para el futuro. Si tiene que vender sus equipos (servers, puestos de trabajos, equipos de red) puede obtener muchos mejores valores de reventa si consulta al mismo vendedor original de los mismos (que ocasionalmente los comprará de vuelta), si los ofrece en los sitios de subastas por Internet, o si lo ofrece a otras empresas .COM. Es ideal para realizar estas ofertas recurrir a mailing lists o sitios de emprendedores (como las del First Tuesday, por ejemplo).
- Realice un hosting o housing de su sitio web, si actualmente los aloja en servidores propios. Esto le permitirá ahorrar en enlaces y equipamientos. Esos sí: seleccione una empresa que le garantice tiempos de respuesta y servicio acordes a las necesidades de su negocio.
- Si tiene un call center o servicio al cliente las 24 hs, reduzca el horario de atención o la cantidad de operadores. Esto puede afectar su imagen en los negocios, pero puede encontrar caminos alternativos para que sus clientes no se molesten: ofrezca más servicios digitales a cambio.

#### **Nunca**

- Reduzca no depositando aportes patronales, obra social, ganancias, iva u otros impuestos y gravámenes similares. Las consecuencias pueden ser graves de acuerdo a la ley penal tributaria, busque asesoramiento primero.
- Reduzca poniendo a parte de su personal como externo contratado. En caso de juicio laboral, le saldrá muy caro.

#### **Recuadro: No todo es tan malo**

Con un artículo como este, usted pensará que todo lo que concierne a empresas de Internet tiene una connotación negativa y que no hemos aprendido nada de todo esta experiencia. No es así. Estos acelerados meses de las empresas .COM nos han permitido también aprender cosas nuevas e interesantes. Aprendimos que hay que responder con velocidad al cambio, pero no ir demasiado rápido, o nos estrellaremos contra la realidad. Supimos como crear grupos de trabajo flexibles, interdisciplinarios, descentralizados, a distancia, de formas que nunca se habían probado. Aprendimos a comunicarnos mejor con los visitantes de nuestro sitio Web, a utilizar realmente el medio. Tal vez muchos de los proyectos se adelantaron a su época, muchos de sus

creadores fueron visionarios incomprensidos. Pero pronto vendrán tiempos mejores, y la experiencia adquirida en estos meses de supervivencia seguramente nos resultará muy útil.

Roxana Bassi, consultora independiente, [rox@arda.com.ar](mailto:rox@arda.com.ar) / <http://www.roxanabassi.com.ar>