

---

RESEÑA DEL LIBRO *Gestión y reducción de costos en la era del COVID-19*, de Alejandro Smolje.  
Buenos Aires: Editorial La Ley, 2021.  
ISBN: 78-987-03-4136-9

MARCHIONE, JULIO<sup>1</sup>

En situaciones de crisis es posible que se divulguen análisis de coyuntura, proyecciones de sus posibles consecuencias, evaluaciones de los efectos futuros y propuestas de soluciones mágicas ante los mismos. En el caso de Alejandro Smolje, su mirada es absolutamente pragmática y plantada con firmeza en una realidad: las organizaciones necesitan seguir siendo gestionadas en plena crisis sanitaria. Tal como nos tiene acostumbrados, Smolje plantea ciertos elementos, herramientas y recursos aplicables en el corto plazo, con la finalidad de blindar los negocios de las organizaciones, ante los efectos, decisiones y volatilidad de los actores y de los factores que están presentes en los escenarios donde aquéllas viven y se desarrollan.

En esta obra de 135 páginas, los lectores encontrarán una primera aproximación a la gestión por escenarios, abordada desde su aplicación práctica y descartando cualquier referencia a los métodos tradicionales en la materia. Su referencia inicial a los denominados “cisnes negros”, que irrumpen en el entorno de las organizaciones, es un ejemplo claro de cómo el autor encarará el contenido de su libro. En especial, atendiendo a que estas disrupciones se transforman en variables no controlables del entorno de una organización, sobre la que es indispensable seguir tomando decisiones diariamente.

Ya desde el inicio, es clave el enfoque del autor respecto del punto neurálgico del proceso de toma de decisiones en las organizaciones. El proceso decisorio directivo, gerencial y operativo se convierte en el centro de gravedad de las organizaciones, en particular, en contextos de crisis como el que estamos experimentando.

El recorrido inicial, conduce a los lectores en tres vectores de análisis: 1) la gestión durante la crisis ya desatada; 2) gestión en el proceso de salida post-crisis; y 3) gestión de los recursos para enfrentar nuevas crisis o la reaparición de los factores desatados durante la crisis. Este enfoque es sumamente actual, con el diferencial basado en la experiencia aplicada del autor en el día a día de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración (UCA). Magíster en Administración de Negocios (UCA). Contador Público (UCA). Profesor Titular Ordinario (UADE / ESEADE / UTN). ORCID: 0000-0002-9340-1828. julio.marchione@gmail.com

Manteniendo su estilo de análisis y desarrollo de los temas, Smolje transita por instrumentos concretos de control de gestión para la toma de decisiones, jerarquizando aquéllos necesarios en los procesos de crisis. De esta manera, basa su análisis en las siguientes herramientas:

- Cash-flow proyectado con apertura semanal y control periódico, realzando la importancia de la gestión de reservas transitorias.
- Reducción de costos para recomponer la ecuación económica de los negocios, ante la caída abrupta del nivel de actividad real.
- Enfoque claro en las decisiones sobre los costos erogables y en la gestión basada en las decisiones “ex ante” sobre los factores de la matriz de insumo/producto.
- Planes de acción de emergencia y “control de daños” durante la crisis y en el proceso paulatino de salida de la misma, basados en técnicas tradicionales y más contemporáneas: a) Planes de continuidad mínima; b) presupuesto “base cero”; c) gestión ABM basada en la información de costos por actividades; d) mejora continua de procesos para eliminar costos ocultos y costos de “no calidad” por problemas crónicos; e) técnicas de reducción de activos inmovilizados para reducir el impacto de su financiación en el tiempo; y f) benchmarking sobre la gestión de la crisis por los competidores y colaboradores de la cadena de valor extendida.

Un elemento que resulta ser un corolario diferencial para todo el contenido del libro es el foco puesto en la utilidad del uso de tableros de comando e indicadores. Más allá de todos los ejemplos que pueden surgir de la realidad planteada por el autor, se presenta una recomendación de aquellos indicadores claves para un momento como el derivado de la aparición del COVID-19 y el consecuente estado de pandemia.

Esta plataforma de indicadores recomendados para atender la crisis es un aporte de suma importancia para quienes accedan a este libro. La experiencia de Smolje en el ámbito empresario, tanto en funciones directivas como gerenciales, lo posicionan en un lugar de relevancia para el desarrollo del tema gestión por indicadores en situaciones emergentes y de crisis de las variables no controlables.

Como complemento diferencial presentado por el autor, expone las características que el contexto le requiere y requerirá a quienes dirigen organizaciones, cualquiera sea el tamaño y el diseño. Si bien son características siempre necesarias en la gestión de las organizaciones, toman una mayor relevancia en contextos de crisis. El perfil innovador de quienes gerencian, para manejar organizaciones en la incertidumbre –manteniendo cierta racionalidad limitada– es el que enmarca los objetivos claves en la toma de decisiones:

- La búsqueda de la eficiencia, a partir de la minimización del uso de los recursos.
- El monitoreo permanente del entorno incierto.
- La planificación por escenarios.
- La mirada puesta en los detalles de la operación.
- La dependencia del futuro, a partir del sendero que se transite.
- La selección de cursos de acción orientados al control de daños.
- La velocidad y violencia en la reducción consistente de costos.
- El combate contra la rigidez gerencial a reducir sistemáticamente costos.
- La prioridad de la gestión del flujo de fondos.
- El control y reducción de los costos erogables mientras la situación perdure.
- La búsqueda de ahorros de costos en los procesos operativos.
- La búsqueda de oportunidades de reactivación.

Es un libro que presenta un contenido de suma actualidad, claramente orientado a quienes ocupan cargos gerenciales y directivos. Pero, con un alto nivel académico que lo ubica en un lugar privilegiado, en oportunidad de elegir libros que profundicen sobre situaciones emergentes y en contextos de incertidumbre.

Alejandro Smolje ha tenido la disposición y el conocimiento necesarios para producir esta obra, que ocupa un lugar de privilegio en el contexto de la pandemia del COVID-19, orientando su contenido a la búsqueda de soluciones aplicables de inmediato en las organizaciones. La coyuntura no espera a quienes toman decisiones de negocios y esta obra facilita el inmediato acceso de los lectores a soluciones que pueden implementarse en el corto plazo.

El ámbito académico y profesional, seguramente, agradecerá y valorará poder contar con una obra de semejante nivel y actualidad.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la *Revista del Instituto Internacional de Costos*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

[www.intercostos.org](http://www.intercostos.org)