

Argentina y la Crisis

Claves para la permanencia de las empresas



QUÉ ESTAMOS VIENDO?

Más de 100 empresas presentaron procedimientos de crisis en los últimos dos años. De acuerdo a datos del Ministerio de Trabajo, fueron 138 las empresas que realizaron pedidos de procedimientos preventivos. El salto en 2016 (55 casos) y 2017 (83 casos) responde principalmente a golpes en la industria nacional a partir de la apertura de importaciones (1), a lo que se suma la caída del consumo, juicios laborales y los altos impuestos, entre otros motivos. (2)

También se resiente el comercio. Como dato ilustrativo, en el primer semestre de 2018 cerraron 760 locales comerciales en la ciudad de Rosario. (3)

LAS ÚLTIMAS NOTICIAS

La crisis cambiaría (que no es otra cosa que la recuperación de un dólar artificialmente anclado), el pedido de ayuda del gobierno nacional al FMI, el déficit fiscal que se ha transformado en un problema estructural y los cambios de funcionarios claves, alimentaron la incertidumbre general de las últimas semanas.

Son todos elementos de una coyuntura de difícil solución y donde parte de la misma parecería ser una disminución de obra pública, de subsidios y de empleo estatal, todo lo lleva a una mayor retracción del consumo.

El freno al consumo podría ser la única herramienta eficaz para controlar la inflación que erróneamente se intentó dominar con tasas astronómicas y dólar estancado.

Claro, la estabilidad sin consumo se parecerá a la paz de los cementerios.

Los últimos cambios en el gabinete dan aire a algunas moderadas expectativas por nuevas medidas que po-

drían ser tomadas en favor de las PYMES.

En este marco las empresas y sus directivos no pueden quedarse sin tomar medidas mínimas que aconsejamos para mantener bajo control los aspectos de su negocio que sí dependen de él y achicar las posibilidades de sucumbir ante la crisis.

LO QUE VIENE:

Tasas altas, consumo estancado, obra pública ralentizada, inversión muy dirigida.

Posiblemente, inquietud social y politización de conflictos.

Esta crisis es estructural y de efectos perdurables.

Se podrá sostener esta política de ajuste en el tiempo? Seguramente no, pero...

Hay lugar para un ciclo expansivo sin financiación externa?

EN DEFINITIVA

No es una crisis más, sino un intento de ajuste estructural con consecuencias profundas y perdurables para buena parte del entramado productivo.

No necesariamente van a sobrevivir los más grandes pero si los más ágiles.

QUE PUEDEN HACER LAS EMPRESAS?

Aún cuando cada rubro tiene particularidades y situaciones propias, hay una serie de medidas que atraviesan a todas.

Aquí, algunas de ellas:

• Eficiente manejo del stock y de la política de compras:

Aquellas empresas que, ante un tipo de cambio favorable y ligadas a la importación, pudieron stockearse, hoy están en una posición favorable por el proceso devaluatorio vivido en los últimos días y que vieron incrementar su valor patrimonial de stock. Esta ventaja ante competidores que no pudieron hacerlo solo será tal si saben utilizar herramientas comerciales para llegar al cliente tal como haremos referencia en el punto del cliente externo más adelante. La reposición deberá ser prudente y planificada tanto en lo comercial como en lo financiero.

• Pleno conocimiento de su Resultado Económico:

Nuestro sistema de información deberá hacernos saber con la mayor exactitud posible si trabajamos a pérdida o ganancia, por qué, cómo y donde estamos siendo eficientes o no. Hoy más que nunca.

En épocas de bonanza los buenos resultados disimulaban la falta de control, hoy no hay margen para el error. Cada componente del cuadro de gastos deberá ser reconsiderado, puesto bajo la lupa y determinar si puede-

mos mejorar la performance.

Se trata además de sentido común, no se buscará burocratizar el proceso de compras pero el análisis del gasto y su examen minucioso puede ser una herramienta para determinar la importancia del concepto a analizar.

• Pleno manejo de herramientas financieras:

La crisis pone en serio riesgo la estabilidad de la cadena de pagos. Mis clientes piden (o se toman) plazos y mis proveedores requieren pago urgente bajo amenaza de cortar el suministro de sus bienes y servicios. El banco nos ofrece crédito caro (cuando tenemos toda la documentación en regla). Solo una política de manejo de un presupuesto proyectado con diferentes escenarios disminuirá los riesgos de sorpresas.

Ya no se trata de un mero pronóstico financiero, sino de un verdadero Presupuesto donde se planifiquen ingresos, egresos y forma de financiar eventuales déficits; donde cada partida presupuestaria se halle bajo control.

• Capacidad de Gestión:

Parte de la solución está puertas para adentro y habrá que abocarse a tomar las medidas que hagan falta.

Pero la otra parte está puertas para afuera y será necesario negociar, acordar, debatir con bancos, proveedores y clientes.

En toda crisis hay una puja distributiva y el que no la gestiona, queda relegado.

• Unidad de mando y reacción rápida:

En momentos de crisis, es fundamental que el mando esté concentrado para ganar en agilidad y velocidad de respuesta.

No se trata de "dejar solo" al jefe y rogar que esté iluminado. Si se trata de asesorarlo y enriquecer su proceso decisorio, pero respetar sus decisiones y alinearse detrás de él.

• Cuidar al cliente externo y al interno:

El cliente externo, razón de nuestra existencia y permanencia en el mercado, debe ser cuidado y tendremos que hacer valer todo nuestro potencial ante una posible guerra de precios donde, la competencia desesperada por hacerse de liquidez, podría salir a rematar sus productos.

Deberemos tener en claro cuál será la política de precios, comunicada al personal y defender e incluso mejorar el servicio que nos hace diferente al resto de los jugadores en el mercado.

Nuestra base de datos de clientes deberá ser puesta bajo la lupa y tendremos que analizar uno por uno, cuidar al que nos compra y rescatar al que dejó de hacerlo. El cliente interno, nuestro personal, nuestro mayor capital... sostienen las empresas cuando el mismo es clave para el funcionamiento de las mismas. Las crisis provocan incertidumbre en el personal ante determinadas percepciones que tienen en forma interna sobre su lu-

gar de trabajo y el futuro del mismo (ejemplo: sueldos, aportes y contribuciones de la seguridad social y obras sociales que no se pagan o se pagan fuera de término, achicamiento del plantel laboral, cartas documentos y reclamos de proveedores por falta de pago...etc). Esta situación la conocen y es aprovechada por empresas que están en situación ventajosa en relación a otras y sin mucho esfuerzo es posible que se queden con nuestro personal clave. Si bien hay situaciones inevitables y los dueños harán su ranking de prioridades queremos evitar sorpresas porque luego, cuando la situación se normalice y así lo creemos en este país cíclico, puede ser muy tarde para volver a recomponer nuestro staff de personal más competente. Especial cuidado con las políticas de comisiones a vendedores, es muy común el cambio de condiciones en las mismas cuando el resultado de la empresa decae, para llegar a esto, que a veces es inevitable, tratar de ver todos los ítems en que podemos mejorar (ver debajo: Pleno conocimiento del resultado, etc.) ya que este tipos de medidas crean desconfianza y descreimiento en las políticas de la empresa.

En este punto también agregamos: "no solo hay que serlo sino parecerlo", este es un tema que a algunos empresarios les cuesta y hasta los pone irritables, pero deben demostrar al personal que lo rodea que el ejemplo empieza por casa, evitar ostentar y colaborar con actitud de modestia que ayudarán a un mejor clima de comprensión en la situación.

CONCLUSIÓN:

Todas estas ideas, que no son otra cosa que el producto del sentido común y la experiencia acumulada de empresas que ya han sobrevivido otras crisis, deben estar contenidas en un Plan de Trabajo, que será el GPS en la tormenta para llevar el barco a destino.

Las acciones entrelazan a diferentes sectores de la empresa.

Preguntémonos:

Tenemos un plan de crisis?

Estamos midiendo correctamente los resultados?

Tenemos conciencia en el máximo nivel de la empresa de las dificultades?

Estamos trabajando en equipo para llevarlas adelante?

Atentamente,
CPN José María Fiorini
CPN Eliseo Victor Oporto
Estudio Consulfe - Santa Fe - Argentina
www.consulfe.com

REFERENCIAS:

- 1- <http://www.america-retail.com/argentina/argentina-empresas-en-crisis-por-caida-de-consumo-y-apertura-de-importaciones/>
- 2- https://infocielo.com/nota/92230/crisis_laboral_en_la_provincia_cuales_son_las_empresas_que_cerraron_por_la_caida_del_consumo_solo_en_2018/
- 3- <http://www.infogremiales.com.ar/rosario-cierra/>