

# Pymes argentinas ante la crisis: una fórmula ensayada

Con la ventaja que otorga haber vivido ya varios momentos de zozobra, las pymes argentinas ajustan sus estrategias. Las disyuntivas del momento son: z Abaratar los productos o priorizar su posicionamiento de marca. z Sacrificar rentabilidad o mantener los márgenes al costo de vender menos. z Invertir ahora o posponer los planes de expansión. z ¿Es el momento de presionar a los proveedores?

Daniela Villaro ()



Imprimir



Recomendar

03:00

Rodrigazo. Plan Austral. Hiperinflación. Tequila. Crisis de convertibilidad. Y ahora, tiempos de Jazz.

Unas exclusivamente locales, otras 100% extranjeras, las crisis que han aterrizado en estas tierras han tenido, sin dudas, un impacto rotundo y dramático sobre la economía argentina y las empresas nacidas de su vientre. ¿Cómo son las compañías hechas a golpe de crisis? ¿Cómo miran el futuro? ¿Qué aprendieron? ¿Qué errores ya no pueden volver a cometer? Las pymes argentinas tienen unas cuantas respuestas y varias salidas ya probadas para sobrevivir en tiempos en que se habla de despidos masivos, caída de gigantes e impacto en las mega corporaciones.

A las pymes, en primer lugar, su tamaño las vuelve ágiles. Su experiencia, hábiles. Su necesidad de supervivencia, astutas. Su cercanía con la gente, solidarias. Los pequeños y medianos empresarios están golpeados, precavidos y celosos por la crisis nuestra de cada día. Pero saben que sus empresas sobrevivieron a varias y estos últimos años ganaron en profesionalismo y solidez. Se los ve desbordando cuanto seminario, charla y jornada de reflexión que se realiza por estos días, pueblan pasillos, rondas de café empresarias, foros y lugares varios de intercambio. Escuchan a los economistas, asisten a cursos, analizan estrategias, se alientan mutuamente. Y siguen adelante. Por caso, en medio del jaleo global, la semana pasada, unas 700 pymes se reunieron en el Teatro Argentino de La Plata y mantuvieron 4.700 entrevistas comerciales. Compañías de los más variados sectores y de municipios de toda la provincia de Buenos Aires llevaron adelante reuniones de negocios convocados por el ministerio de la Producción provincial.

La crisis de turno puso en juego conceptos clave de la economía mundial: teóricamente las pymes son más vulnerables que las grandes compañías pero monstruos como Lehman Brothers han visto rodar sus cabezas. Sin precedentes para esta generación (la última gran crisis

## Imágenes



\* Haga click en la foto para abrir la galería

## Notas Relacionadas

- LOS CONSEJOS DE UN APADRINADOR DE PYMES

## Herramientas

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| delicious.us    | Meneame      |
| Google Bookmark | Yahoo My Web |
| Technorati      | Fresqui      |
| Barrapunto      | Barrapunto   |
| Neodiario       | Enchilame    |



fue la del '30), las empresas se están preparando para el impacto.

Tienen ante sus ojos la contracción de la demanda (menos ventas), un freno en el aumento de precios, menores rentabilidades. Por otro lado, son afectadas por las alzas en las tasas de interés que deben afrontar quienes logran acceder al crédito. Todo esto está enmarcado por un contexto de incertidumbre y desconfianza que se ve en las decisiones de inversión frenadas, lo que contrae todavía más las expectativas de rentabilidad y una profundización -en la medida de lo posible- del autofinanciamiento.

Como acto reflejo, las primeras medidas que surgen ante un escenario adverso tienen un impacto sobre los recursos humanos: suspensión de personal, retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas, corte de bonificaciones por productividad, suspensión de fiestas y regalos de fin de año, recortes varios que van desde remises hasta las medialunas y el café.

En cuanto a los proveedores comienza el tiempo de las conversaciones: se negocian alquileres, se detectan insumos clave, se suspenden planes de calidad y hay un recorte de la pauta publicitaria (depende del grado de desarrollo de la empresa y de la marca). “Esta crisis significa pérdida de consumo, problemas de caja y competencia desleal. Más que nunca hay que parar, pensar y no desesperar. Mantener la cabeza fría, proteger a los recursos humanos y crear valor para los clientes es fundamental”, sostiene Pablo Alegre, director académico del Programa de Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa (DPME) del IAE.

Las crisis dan oportunidades, y no todas son comerciales. Por ejemplo, debería ser la ocasión para sentarse y plantear una autocrítica. Al menos, para hacerse algunos cuestionamientos: ¿Solamente es culpa del contexto? ¿Hice las cosas bien cuando el viento soplaba a favor? ¿En momentos de crecimiento maximicé la rentabilidad?

### **Qué hacer en el corto plazo**

Las recetas pueden no ser definitivas pero hay consenso entre empresarios y consultores respecto de medidas que se deben tomar en tiempos como los actuales. Pablo Alegre sugiere:

n Reducir deudas: el crédito es escaso y caro. Una prioridad es recomponer capital operativo, o sea sanear deudas y gestionarse con capital propio. Además, hay que combatir los costos fijos improductivos sin llegar a medidas que afecten el servicio.

n Mayor esfuerzo en las cobranzas para mejorar el flujo de fondos.

n Equilibrar inventarios para afrontar la inflación y evitar mayor pago de impuesto a las ganancias por tenencia de ese inventario.

n Priorizar la liquidez; éste es un momento clave para trabajar con activos líquidos.

n Bajar precios: no siempre es recomendable, porque puede afectar el posicionamiento del producto. Una alternativa es disfrazarlo con un traje de “promociones”, para dar margen a volver a subirlo cuando cambien los vientos.

n Ofrecer ofertas anticipadas.

n Crear productos y servicios adaptados a la crisis.

n No dejar de comunicar: es un buen momento para estar cerca de los clientes, seguir generando ventas y reforzar la fidelización.

n Pagar puntualmente a los proveedores: permitirá negociar mejores precios, mejorar la imagen de la empresa y obtener créditos de los mismos proveedores para desarrollar nuevos productos.

n Tener una buena gestión de marketing: es decisivo antes, durante y después de las crisis. Su validez trasciende los ciclos económicos.

n Hablar con los clientes: antes de contratar un consultor hay que estar con ellos. Las pymes tienen una ventaja: conocen a sus clientes, conocen sus caras. En tiempos de crisis los consumidores revisan sus valores, las categorías en las que invierten y las marcas que eligen. Ya nadie se sonroja por presentar un cupón de descuento o buscar una oferta.

n Evaluar la cartera: es el momento de analizar fríamente y definir cuáles no deberían seguir siendo clientes de su empresa.

n Equipo de trabajo: si ha seleccionado, desarrollado e integrado un equipo gerencial sólido y un buen clima organizacional, ya están tendidas las bases para decidir y actuar eficazmente. “Nuestra gente todo lo sabe; si tengo un equipo bien formado en períodos de gracia, es la propia gente la que aporta las mejores ideas, porque conocen nuestras debilidades y fortalezas, a los clientes. Hay que dejarlos hablar”, propone Alegre. Los empresarios consultados coinciden en que 2009 será el año de la capacitación y la formación, medidas que van mucho más allá de enviar a la gente a hacer un curso.

n Menores utilidades y más valor agregado: los márgenes de utilidades serán menores y, para competir exitosamente, una parte de ellas deberán ser destinadas a agregar valor a productos y servicios. “La pregunta suele ser ¿me achico o pongo plata? A los empresarios les digo que si ganaron dinero y armaron un capital, es tiempo de ponerlo en la empresa como accionista para mantener a la organización (obviamente monitoreando la situación); formar recursos humanos no es fácil”, sostuvo Alegre ante un colmado auditorio de empresarios pyme que cursaron en el IAE el DPME.

“La Argentina nos da la oportunidad de aprendizaje contra las crisis. Nos conocen en el mundo como gente muy creativa y pilotos de tormenta. Esta no es la última crisis que nos toca vivir, habrá otras en el futuro. No hay que dejar pasar la oportunidad para definir una estrategia. El objetivo debe ser tener una empresa más ordenada que la competencia y prepararse para la próxima. Son tiempos de mea culpa. El 2002 dejó tiempo ocioso para pensar y los empresarios descubrieron que había cosas que hacían mal en sus propias empresas. En ese sentido le doy la bienvenida a la crisis”, provoca Alegre.

La sentencia es más realista que pesimista. Al fin y al cabo, de eso se trata. De saber con qué bueyes se ara las tierras de la economía criolla.