



Claves para

RE ESTRUCTURAR una empresa

Caída de la rentabilidad, retroceso en innovación y problemas de financiación son algunos indicadores que marcan la necesidad de tomar medidas en todo ámbito de negocios. A las pymes, los especialistas sugieren planificar y buscar consensos. Los empresarios cuentan cómo salieron airosos del proceso.

Por Julián María Iturrería

“¿Qué hacemos? ¿Vendemos?”, se preguntaban los directivos de Dimare, la fábrica de juguetes que, al comenzar los '90, se vio sacudida hasta sus cimientos por un tifón chino que ahogó el mercado con juguetes importados. De las 300 fábricas locales que había sólo una decena se mantuvo de pie.

Dimare, que relanzó la marca Rasti en 2007, sobrevivió gracias a las dos fuertes

reestructuraciones que afrontó: una a principios de los '90, cuando la empresa se transformó en una importadora de juguetes; otra en 2002, cuando tuvieron que volver a poner en marcha las máquinas para producir sus propios productos.

Pasa a pág. 11





viene de tapa

Como Dimare, muchas pymes necesitan reconvertirse y llevar a la acción esa palabra tan temida por algunos empresarios: reestructuración. Según los expertos consultados, ninguna empresa puede evitarla y no está exenta de obstáculos al momento de llevarla adelante. Recomiendan planificar el proceso, enmarcarlo dentro de una visión a largo plazo y buscar consensos. Y, para eso, destacan el papel clave de los líderes.

Caída de la rentabilidad, retroceso en innovación, falta de llegada al *target* que se apunta y problemas de financiación, son algunos de los indicadores que marcan la necesidad de una reestructuración. La mayoría de los empresarios acompaña esta decisión, en momentos de crisis, con la iniciativa de "achicarse". Sin embargo, los especialistas destacan la importancia de tomar la decisión en etapas de expansión.

Crecimiento tramposo

"Hay dos momentos para reestructurar, uno crítico y otro de crecimiento. Pero muchos empresarios se

preguntan: ¿por qué tengo que cambiar cuando me va bien? Justamente, cuando se crece hay que revisar, investigar por dentro, para ver si lo que hago se puede hacer mejor y de esta manera mejorar la rentabilidad", dice el

tuvimos que aprender a importar juguetes", cuenta Daniel Dimare, hijo del fundador de la firma y actual director de *Marketing*. Fue entonces cuando desactivaron las máquinas y plantearon a sus 14 empleados que debían sumarse al *boom* de la importación para no desaparecer. De ellos, 11 asumieron el desafío y se capacitaron para desarrollar una actividad completamente distinta: estampillado, reparto a clientes, manejo de la logística en el depósito, entre otras funciones.

En 2002 se dio el proceso inverso, con la devaluación. Los mismos empleados desempolvaban las viejas máquinas y las pusieron en funcionamiento para volver a producir juguetes. A su vez, se contrataron consultores externos para mejorar el producto. La reconversión resultó exitosa: en cuatro años tuvieron que duplicar la planta y multiplicaron por cinco la plantilla. Así, pasaron de vender 16.000 unidades de productos nacionales en 2001 a 910.000, el año pasado. "En 2001 y 2002, estas unidades representaban alrededor del 2% de las ventas totales de la empresa ya que se complementaban con productos importados. En 2010, las ventas importadas complementarias fueron sólo del 7% del total vendido", repasa.

Para Basilio Chalak, presidente de Establecimientos Soyuz, fabricante de envases plásticos, la crisis resultó una oportunidad. Desde 1971 su negocio estaba focali-

representa el 40% de la producción de la pyme que cuenta con más de 100 empleados.

Reformular el negocio

A menudo, reestructurar es visto por los empresarios de forma negativa, asociado con "achicar" la empresa. Para José María Quirós, consultor de pymes y empresario, es importante cambiar la perspectiva: "No tiene que ver con achicar, sino con reformular el negocio", dice. Y explica que se trata de repensar la empresa en base a un plan a mediano y largo plazo, con el objetivo de hacer foco en productos y servicios que tienen más valor.

"La clave de la reestructuración es ser más especialistas que antes. No es hacer más cosas, sino menos y mejor. La diversificación del negocio es el peor enemigo. Uno lo hace para satisfacer al cliente, pero así perdemos especialización", aconseja Quirós. Esta medida es parte del proceso vital de una pyme: "Es muy doloroso tener que reestructurar, pero las empresas necesitan hacerlo al menos una vez en su vida. Es parte de un ciclo", añade.

"Hay que tener claro dónde quiero ir, cuál es mi visión de la empresa para los próximos cinco años, cómo quiero ser reconocido en el mercado. Hay que poner el foco en el futuro más que en la coyuntura", dice el profesor del IAE.

Como parte de su ciclo vital, ninguna organización puede saltarse al menos una reestructuración.

usan. Epuyen, que produce cables para telefonía, computadoras y electricidad, pasó en 2004 de comprar rezago de cobre -de baja calidad- a importar de Brasil cátodos de cobre -de alta calidad-. Esto generó un cambio importante que obligó a reacomodar su escala económica. Debieron importar máquinas nuevas, de Bélgica y Alemania; capacitar a sus empleados y contratar nuevos. A través de la banca y la financiación de importaciones pudieron endeudarse para dar el salto que implicaba mejorar un 50% la producción.

Esta redefinición les permitió quintuplicar la producción. La facturación se duplicó: pasó de \$ 45 millones en 2004 a \$ 90 millones en la actualidad, y el número de empleados creció de 40 a 130 en el mismo período. "Si no hubiésemos tomado esas decisiones no hubiésemos podido absorber con tanta facilidad el aumento del costo laboral y de las materias primas en los últimos años", explica Fiel Martínez, quien cuenta, además, que esta fase implicó una inversión de \$ 25 millones en los últimos seis años.

Cómo es el proceso

El proceso de reestructuración comienza con la elaboración de un diagnóstico organizacional. "Es el puntapié inicial. Responde a las preguntas sobre cómo está la compañía hoy, cuáles son las fortalezas y debilidades. Ahí se detectan los puntos a mejorar. En base a eso, se priorizan las acciones que se llevarán adelante", cuenta Falleroni.

El diagnóstico define el tipo de reestructuración que necesita la empresa. Puede ser una reestructuración del capital, financiera o del negocio. En cualquier caso, lo importante es planificar las etapas y tratar de anticiparse a los focos de conflicto, aconseja Alberto Navarro, abogado y socio del estudio Navarro Castex.

"Para una pyme puede ser muy caro afrontar estos procesos, por eso es importante definir muy bien el plan", dice Navarro. Tomar decisiones y volver para atrás por falta de previsión de los problemas encarece muchos los costos, explica. En este sentido, es clave definir los gastos, los recursos disponibles y las competencias de la gente que va a llevar adelante la estrategia.

El próximo paso es armar un equipo y elegir un líder de proyecto adecuado. "No se debe poner gente que está en el día a día. No se le puede pedir al personal que gestiona el negocio que, además, gestione el cambio", dice Navarro y advierte que la reestructuración es un proceso extraordinario que requiere de un equipo que se dedique con exclusividad a custodiar que el plan se lleve a cabo en tiempo y forma.

La primera dificultad que tienen las pymes al momento de reestructurar es tomar la decisión de manera firme. "A las pequeñas empresas les cuesta tomar la decisión y contratar especialistas para mejorar los puntos débiles, por los costos que implica y por la apertura de información que



"La supervivencia de la empresa depende mucho del liderazgo", Daniel Dimare, de Rasti

contador Oscar Falleroni, socio principal de Estudio Falleroni y Asociado, especializado en asesoramiento, formación y gestión de proyectos.

El crecimiento puede esconder otros síntomas no tan buenos para las pymes. "Podés estar ampliando tu negocio pero en lugar de crecer estás engordando", dice Alejandro Zamprile, director académico del departamento Pyme del IAE. Y agrega: "A veces el crecimiento puede ser tramposo si no se realiza con sostenimiento, si vendés más, pero la rentabilidad no sube".

En el caso de Dimare la extrema crisis marcó el camino. "En los '90 vimos que los clientes no querían nuestros productos y

zado en un sector específico: los armazones plásticos de las baterías. El mercado era próspero ya que el 80% de las baterías que se comercializaban en el país eran de productores locales. Todo cambió a fines de los '90: el 85% de las baterías pasaron a ser importadas. "Hacíamos algo o caíamos", recuerda Chalak.

Con un contacto en el mundo de los helados, el empresario decidió redefinir el foco del negocio. Comenzó a producir tarros de plástico para la fábrica Ice Cream. Antes debió reestructurar: tuvo que reacomodar la maquinaria y capacitar a parte de sus 60 empleados. En la actualidad, después de 10 años, la fabricación de baldes para helados

Así lo entiende también el empresario pyme Diego Fiel Martínez, gerente Financiero de Epuyen, fabricante de cables. "Vivimos adecuando el negocio. La clave del éxito es ver permanentemente qué se puede redefinir para mejorar", dice.

La figura del líder que lleva adelante la reingeniería es clave, ya que es el encargado de transmitir la visión y hacerle entender a los empleados las decisiones, aunque sean difíciles. "La clave es que haya un liderazgo que tenga consenso en la gente", dice Fernando Moyano, gerente de Consultoría de Auren.

Para Fiel Martínez, la reestructuración del negocio pasó por un cambio de la materia prima que



“Vivimos adecuando el negocio; es la clave del éxito”,

Diego Fiel Martínez, de Epuyen.

requiere”, dice Falleroni.

Las que más problemas enfrentan son las pymes familiares, según los especialistas consultados. El primer obstáculo son sus propios fundadores, que suelen resistirse al cambio. Los familiares que le suceden, hijos o sobrinos, son más perceptivos a la dinámica del mercado y buscan adecuar el negocio, pero muchas veces se encuentran con resistencias.

“Las transformaciones de la empresa las pudimos hacer gracias a que tuvimos un líder familiar abierto, como fue mi viejo”, cuenta Dimare sobre su experiencia. Destaca que la mayoría de las pymes tienen liderazgos paternalistas cerrados a las nuevas ideas y segundas generaciones de directivos que no están capacitadas para enfrentar cambios.

Plenas facultades

El nepotismo dentro de las pymes familiares es otro escollo. “Muchos empleados gozan de una cómoda posición dentro de la empresa. Están protegidos”, dice Navarro. Por eso, destaca que es importante que al equipo le den plenas facultades para tomar decisiones y enfrentar conflictos.

También hay empleados que tienen mucha fidelidad a la pyme pero que no tienen las competencias necesarias para el momento actual del negocio. “No hay que soslayarlos, pero hay que saber ubicarlos en el lugar correcto. Esta gente puede servir como docentes dentro de la empresa, para que sigan a los jóvenes que ingresan con tecnicismos pero que deben aprender sobre el negocio y la cultura empresarial”, subraya Zamprile.

En Horcrisa, la empresa familiar comandada hoy por los seis hijos de los dos fundadores, el momento de la reestructuración llegó también con la crisis de 2002. El grupo está formado por una hormigonera que cuenta con dos sucursales (una en Isidro Casanova y otra en Talar de Pacheco), un corralón de materiales y una constructora dedicada a obras civiles. No siempre fue así. “Reestructurábamos o desaparecíamos. Desdoblamos el negocio en tres empresas distintas y, entre los seis socios, nos repartimos las tareas y responsabilidades”, cuenta Daniela Ruiz, la única mujer entre la segunda generación que tomó las riendas del grupo. Hoy tienen 110 empleados y están arrancando con un nuevo emprendimiento: una fábrica de cerramientos de aluminio de obra.

¿Y los que quedan?

Otro punto a tener en cuenta es el impacto de la reestructuración en el ámbito laboral. “Hay empresas que lo ven sólo como una cuestión de reducción de recursos. No ven que pierden capital intelectual”, advierte Moyano, de Auren. Lo que se pierde, entonces, es talento e información.

¿Cómo quedan los que quedan? La reestructuración no solo afecta a los que se van, sino a los que siguen. “Depende de cómo se maneje el escenario. Los empleados lo pueden vivir como una situación de progreso o pueden sentirse prescindibles al creer que en la próxima les puede tocar a ellos”, dice Moyano. También aclara que lo importante es que el líder involucre a la mayor gente posible y dé a entender que los cambios están enmarcados en nuevos desafíos a mediano y largo plazo.

A veces, sostiene el gerente de Auren, las empresas tardan por lo menos dos años en reconocer sus inconvenientes. Niegan los indicadores

Reestructurar no significa “achicarse”. También se asocia a momentos de crecimiento.

que encienden luces amarillas y, al momento de tomar la decisión, se inclinan por reducir personal. “Despedir no es la solución. Es sólo una

aspirina, un paliativo. Nadie va a resolver sus problemas con una reingeniería, sólo te da un poco más de aire”, dice.

Dimare cree también que el papel del líder es fundamental. “La supervivencia de la empresa depende mucho del liderazgo”, dice. Fue crucial para su pyme en 2002 cuando pusieron en funcionamiento las viejas máquinas para producir juguetes. Y no pararon más.

En la actualidad cuentan con 90 empleados, entre fijos y eventuales, y planean trasladarse a una planta más grande en Lomas del Mirador. “Ellos estaban comprometidos con la empresa y se sumaron a nuestro esfuerzo”, cuenta Dimare. Esa fue la clave.