

# Crisis financiera: cómo enfrentarla

*Los altibajos coyunturales desde una perspectiva pyme. Los consejos de los expertos académicos y las lecciones de cuatro empresas que supieron aprovechar el momento.*

**Por Ángeles Thorne**

“Las crisis nunca son financieras, aunque muchos se empeñen en llamarlas así”, opina Jorge Fantin, profesor de Estrategia en Universidad de San Andrés, y explica que, cuando surge un problema de flujo de fondos en una pyme, previamente, se han hecho mal las cosas. Puede haber sido un producto mal diseñado o con un precio poco competitivo, una falla en la cadena de aprovisionamiento, una débil posición negociadora frente a compradores poderosos, la falta de recursos humanos calificados o cualquier otra razón. O varias de estas combinadas.

Sin embargo, Fantin insiste, como primera medida, en la importancia de identificar el origen del problema. Una vez detectado y corregido, entonces el síntoma como puede ser un problema de liquidez debe ser atendido por los socios mediante todos los recursos disponibles, incluida la alternativa de pensar en una capitalización.

Pasa a pág. 11





El experto, quien además es Sloan Fellow y MSC in Management (London Business School), opina que muchas veces una política indiscriminada de recorte de gastos termina siendo la mejor receta para el fracaso. Como ejemplo pone el recorte de los programas de entrenamiento: si la crisis está relacionada con una pobre performance de algunos empleados o funcionarios, dejar de capacitarlos no podrá contribuir a la solución del problema. Como consejo, sugiere que todo egreso de fondos sea tratado como una inversión y se analice si esa inversión se justifica a la luz de lo que se espera de ella. "Este será el punto de partida para el diseño de una inteligente política de racionalización de gastos", enfatiza y aclara que racionalizar no es sinónimo de recortar, sino que tiene que ver con la búsqueda de mayores rendimientos.

Una vez que la crisis financiera está presente en la empresa, aconseja estabilizar el flujo de fondos mediante operaciones de financiación de corto plazo, renegociar los términos de pago con los proveedores, intensificar la gestión de cobranza de lo que se encuentre pendiente de cobro, e incluye la posibilidad de posibles aportes transitorios de parte de los socios.

#### Disciplina y flexibilidad

"Somos una hija de la crisis: vimos la oportunidad de sustituir importaciones post devaluación, en el incipiente mercado de las cervezas especiales que se había desarrollado durante la

**"Racionalizar no es sinónimo de recortar, sino que tiene que ver con la búsqueda de mayores rendimientos".**

Jorge Fantin, de Universidad de San Andrés.

convertibilidad", declara Pablo Fazio, CEO de Otro Mundo Brewing Company, una cervecería boutique que nació en 2004, y que había surgido como una idea a principios de 2002. La crisis de 2008 los sorprendió promediando el segundo año de operación comercial y la parálisis transitoria de las exportaciones a los Estados Unidos, lo que les implicó una reestructuración financiera con bancos, clientes y proveedores.

"Juntarnos los socios e inver-



**"Somos una hija de la crisis: vimos la oportunidad de sustituir importaciones post devaluación en el incipiente mercado de las cervezas especiales", Pablo Fazio, de Otro Mundo.**

sores, revisar el modelo y ser consecuentes con nuestra estrategia además de ser pacientes y perseverantes", enumera Fazio cuando se le pregunta sobre las pautas para superar estas crisis. "Siendo optimistas, mirando más la oportunidad que las amenazas, se va encontrando el camino y las alternativas frente a cada desafío", agrega.

El ejecutivo detalla que como nuevas medidas de gestión, empezaron a evaluar la posibilidad de diversificar el riesgo, abriendo operaciones fuera de la Argentina. "Empezamos a producir en México en abril de 2011 para canalizar desde allí las exportaciones a los Estados Unidos y Canadá, aprovechando las ventajas del NAFTA", explica. "Fue también una forma de enfrentar la pérdida de competitividad, por el fuerte incremento de costos locales, el atraso cambiario y las constantes pujas distributivas", concluye el emprendedor. La firma nació con una inversión ini-

cial de u\$s 250.000 y, el año pasado, facturó \$ 4 millones. No cuenta con empleados propios, ya que optaron por un modelo de tercerización al 100%.

La experiencia de la cervecería grafica un aprendizaje valioso para Guillermo Fraile. Para el profesor del área académica de Dirección Financiera del IAE Business School, las empresas pymes locales tienen hoy más profesionalismo para enfrentar las crisis y conocer su "mapa de riesgo", es decir ante cuáles va-

riables son más vulnerables.

"La volatilidad de las tasas de interés financiera y las amenazas de una recesión que afecte los resultados operativos hacen que las deudas deban ser muy cuidadas y supervisadas", opina Fraile y sugiere la capitalización como camino adecuado para afrontar con mayor solvencia posible escenarios de crisis. "En esos momentos, se debe ser mucho más estricto en la confección de los presupuestos de gastos intentando armar distintos escenarios según se vayan dando las ventas", declara. Además, opina que se deberían autorizar los gastos que permitan mantener el nivel de calidad y servicio acostumbrado.

Gustavo Genoni, director de Programas MBA de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) amplía el concepto, remarcando que la falta de un mercado financiero desarrollado hace que el aporte de los socios sea la principal vía de crecimiento cuando la empresa está en una buena época. "Muy pocos empresarios quieren hundir una mayor parte de su patrimonio cuando la empresa se empantanó financieramente", opina.

"En general, cuando se llega a una situación de crisis financiera ya no quedan gastos por recortar", declara Genoni. En esos momentos, se trata de lograr liquidez por todos los medios y explica que una forma rápida de hacerlo sería achicando todas las actividades que requieran mucho capital de giro y que no afectan la demanda de los productos de alta rotación. El experto agrega que, en el corto plazo, habría que focalizarse en los negocios más livianos de la empresa -los que requieren poco capital de trabajo y tienen ciclo de producción corto- para entrar así en un ciclo virtuoso que mejora la solvencia, aumenta el acceso al financiamiento bancario y baja el costo financiero aumentando la rentabilidad para el accionista. En ese punto, es cuando el accionista debe jugársela y hacer el aporte de capital.

Fue el caso Axesor Consulting Group. Desde 2007, la empresa provee información comercial online para evaluación crediticia. Se suman soluciones de bases de datos para Marketing y Cobranzas e información de uso en



**"Hay que seguir desarrollando la marca mediante una mejora continua de la calidad, pero no haciendo eje en los precios", Eduardo García Saenz, de Los García (en la foto, junto a su hermano Nicolás)**

Recursos Humanos e Inteligencia Corporativa. La pyme factura \$ 3,5 millones anuales y tiene 10 empleados. Cuando debieron atravesar crisis financieras, tomaron medidas de control en la orientación de los gastos, reasignaron recursos y apuntaron a no incurrir en costos financieros. "No redujimos personal ni horas, sí en cambio pautamos ajustes salariales acordes a las circunstancias y el personal nos apoyó", declara Alberto Parise, socio y presidente de la firma. Otra opción fue incorporar equipos contratados para poder brindar nuevos servicios a los clientes, optimizando la calidad y los tiempos de entrega de información offline.

Al no tener acceso al crédito bancario fue necesario el aporte personal de los socios que, durante la última crisis, aportaron el equivalente a cuatro meses de facturación bruta a lo largo de dos años. Para ello, incluso comprometieron activos personales en garantía para fundear la empresa.

A entender de Parise, las claves de gestión de estas crisis financieras fueron el compromiso personal de los socios con el proyecto-empresa, el acercamiento y mejor comunicación con los clientes y el apoyo de los empleados y profesionales contratados que se alinearon a las decisiones y esfuerzos. "Todo auna-

do configuró una empresa flexible, que pudo adaptarse al contexto desfavorable", manifiesta Parise. Un costumbre que se generó fue establecer tableros de comando y el armado de un esquema de reuniones periódicas, para tomarle el pulso permanentemente al negocio.

#### Directivos que superaron crisis

En Congelarg uno de los principales pilares fue la creatividad de sus empleados. La pyme dedicada al transporte, distribución y logística de alimentos nació en 2002 como una oportunidad que surgió después de la crisis, cuando un operador americano encargado de la logística de McDonalds dejó el país. Hoy, la empresa tiene -en lo que va del ejercicio 2011- ventas netas de poco más de \$ 21 millones y un resultado en ganancias que ronda los \$ 748.000. Francisco Mackinlay, accionista principal con 98% de las acciones (el 2% restante es de Alejandro Mackinlay) declara que, durante la crisis de 2008, decidieron no despedir a nadie pero sí reducir costos a partir de sugerencias volcadas por los empleados, además de hablar con los clientes y no tarifar con ganancias pero tampoco con pérdidas. "Nos enfocamos en nuevos clientes que tuvieran problemas de servicio para no entrar por precios sino por una mejora en la calidad

#### Consejos para prevenirse

- Financiarse a largo plazo todo lo posible;
- Buscar financiamiento en la moneda en la que la empresa genera su excedente;
- Flexibilizar todos los costos cuando se prevé que el crecimiento en ventas está por acabarse;
- No crecer más de lo que el financiamiento le permite;
- No basar el crecimiento en financiamiento extraordinario que no es sostenible en el tiempo;
- Mantener un mix de productos que requiera poco capital de giro.

Fuente: Gustavo Geronzi, UTDT

#### Sugerencias para aplicar en una crisis

- Conocer en detalle cuáles son sus drivers de valor para poder cuidarlos;
- Tener una buena gestión de inversiones en capital de trabajo;
- Tener actualizado el estudio de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para saber cómo puede impactar la crisis en esos atributos y cómo en la caja financiera;
- Tener un "fondo anticíclico" para enfrentar eventualidades.

Fuente: Guillermo Fraile, IAE Business School



**“Nos enfocamos en nuevos clientes que tuvieran problemas de servicio”,**  
Francisco Mackinlay, de Congelarg

del servicio”, agrega.

En ese momento, pidieron a los proveedores un estiramiento de los plazos de pago para generar capital de trabajo y así reducir los costos financieros y poder tomar esos nuevos clientes sin pedir préstamos a los bancos. Por otra parte, refinanciaron deudas con proveedores.

Mackinlay menciona sus claves para superar estas crisis: la transparencia al mostrar la realidad de la empresa tanto a empleados como clientes y proveedores, cohesión interna de los empleados, trabajo en equipo, creatividad y confianza genera-

da con clientes y proveedores durante los años previos. “Tratamos de capitalizar el aprendizaje que siempre deja una crisis”, expresa el empresario y manifiesta que a partir de entonces adoptaron nuevos modelos de negocio que hoy los posiciona mejor para enfrentar las crisis que, según opina, se repiten cíclicamente en nuestro país.

Los García es otra firma que superó los altibajos de la economía local y logró relanzar, en el proceso, la marca. Hoy, es una empresa dedicada al consumo *gourmet* de productos y servicios que apuntan al multi-canal minorista de alimentos *premium* y de especialidades, vinos y cocina de autor con plataforma *web 2.0* orientada a clientes online. Sus dueños, Eduardo y Nicolás García Saenz, aspiran facturar \$ 8 millones en 2011 y crecer un 20% en 2012.

Durante las crisis, su principal estrategia fue apostar a la marca. “Seguir desarrollándola mediante una mejora continua de la calidad, no haciendo eje en los precios, que, por el mercado al que apuntamos, es importante pero no definitorio”, explica Eduardo García Saenz y aclara que, más que el precio, el cliente busca disfrutar a pleno la experiencia *gourmet*.

En los momentos críticos pensaron y planificaron cómo diversificar el negocio y no depender de un solo ingreso. A partir de ello y una planificación de marca cuidadosa, relanzaron el proyecto con nuevas unidades



**“No redujimos personal. Pautamos ajustes salariales y el personal nos apoyó”,** Alberto Parise, de Axesor Consulting Group

de negocio: *delivery*, vinoteca, bazar de decoración y mercado *gourmet*. Además del *catering* que era su *core* y que ahora quedó como la frutilla del postre. Así pasaron de ser un negocio cuyo pilar era la mano de obra intensiva a uno que no depende tanto de ella porque sobre todo enfoca su venta por Internet.

“La clave fue seguir creyendo que teníamos un muy buen proyecto y solo había que ajustar aspectos estratégicos y tácticos. Creer y actuar en consecuencia”, declara como clave de superación de estas grandes crisis financieras.