

10 Consejos para enfrentar el aterrizaje que se viene

Consultores de primera línea accedieron a armar una guía para tiempos difíciles. Todos destacan que hay opciones más allá de recortar, despedir o suspender.

Martin Bidegaray
mbidegaray@clarin.com

Paula Ancory
ESPECIAL PARA CLARIN

Hay que decirlo de una vez: la palabra "crisis" no viene del chino, sino del griego, y su significado etimológico no es "oportunidad", sino "destrucción". Lo que pasa, es cierto, es que en un escenario de destrucción suele haber oportunidades. Para capear la desaceleración que se está viviendo en los distintos sectores, iEco reunió 10 claves para empresarios argentinos en este nuevo escenario, surgidas de las opiniones de consultores de primera línea.

1 QUE NO CUNDA EL PANICO DE LA COYUNTURA

El excesivo pesimismo puede hacer perder de vista el momento de salida de la crisis: hay luz al final del túnel. En las épocas de crecimiento "a tasas chinas", como la que la Argentina viene de atravesar, las empresas suelen enfocarse en ganar participación de mercado, a veces resignando cierta eficiencia. Las crisis ayudan a corregir este cuadro. "Cuando se sale de un crecimiento vertiginoso, se hace en forma desorganizada y nadie está muy cerca de la eficiencia. Se piensa en términos de resultados. El bienestar a veces oculta cuestiones que salen a la luz cuando a uno le tocan el bolsillo", matiza Ariel Fleichman, a cargo de Booz & Company Argentina. "Una cosa es ser precavido por la crisis, y otra tirarme a la trinchera antes de tiempo por lo que puede llegar a pasar", grafica Miguel Arrigoni, de Deloitte.

2 EL GERENTE FINANCIERO ES EL NUEVO REY

En épocas de expansión, las piezas clave son los gerentes comerciales y de desarrollo. Son ellos quienes permiten ganarles mercados a los competidores. "Pero ahora que la prioridad es cuidar la caja, el que sabe manejar la liquidez es el único que sobrevive", reflexiona Gregorio Charnas, director ejecutivo

SOBREVIVIENTES



Gregorio Charnas. De MBA Lazard.

"Ahora que la prioridad es cuidar la caja, el ejecutivo que sabe manejar la liquidez es el único que sobrevive"

vo de MBA Lazard.

"Los bancos están pidiendo que les paguen ya; hay una locura por cancelar pasivos", afirma Arrigoni. "Esto no siempre es posible, al menos, sin destruir el equilibrio financiero del negocio. La conservación del nivel de pasivos indispensable es clave para la subsistencia de la liquidez; en el pasado, muchas empresas comercialmente muy exitosas se quedaron en el camino por este motivo". Fuera del grabador, algunos entrevistados saben de CFO que están recibiendo ofertas suculentas, aun en medio de la crisis, para cambiarse de empresa.

3 EL CUIDADO DE LA LIQUEZ ES CLAVE

Desde luego, el endeudamiento es el ítem más complejo. "Redúzcalo o evite incrementarlo. Si fuera necesario, debería reforzarse el capital", señala Manuel Solanet, de Infupa. Y agrega: "Renegocie los próximos vencimientos financieros de forma que las condiciones sean modificables en consonancia con las mejoras que vaya habiendo en el marco financiero general; proyecte con realismo las ventas; evite el incremento de stocks y minimice el capital de trabajo; calce el mix de monedas en activos y pasivos". "Cada centavo cuenta", dicen, por su parte, Marcelo Plana, director de Investment Banking Service (IBS) y Juan Salas, ambos de Orlando Ferreres y Asociados. Ellos proponen "analizar los stocks, porque en los depósitos suelen esconderse muchas oportunidades de liquidez".

"Siéntese sobre la caja", recomienda directamente Roberto Fraga, socio a cargo de Advisory Services de Ernst & Young. En cuanto a costos, postergar inversiones no críticas es una buena opción: la pregunta no es cómo hacerlo más barato, sino "¿debo hacerlo, es el momento adecuado?"

4 HORA DE FUSIONES Y COMPRA DE EMPRESAS

Hay algo positivo en el hecho de que a todas las empresas les haya bajado la cotización de mercado. "Una empresa grande que antes valía 100, ahora vale 80, es cierto. Pero su competidor chico, si valía 10, ahora vale 5. Eso le deja margen al más grande para salir de compras. En síntesis, es un buen momento para que los jugadores estratégicos se queden con parte del mercado de sus competidores a buen precio... si tienen plata, que es lo más complicado, claro", concluye Mario Angelastro, socio de Accenture. Para Fleichman, en la Argentina todavía no están viéndose operaciones de M&A (como la de Itaú y Unibanco en Brasil) "porque no hay un valor de referencia y eso retrasa este tipo de transacciones". Osvaldo Cado, economista de Pre-finex, dice: "En un momento de recesión, se achican las participaciones. Esto depende del tamaño de la empresa. Pero, si hay liquidez, la parte descendente del ciclo económico genera la posibilidad de 'entrar' más barato y ganar participación para el rebote".

GANGAS



Mario Angelastro. De Accenture.

"Es buen momento para que jugadores estratégicos se queden con mercado de los competidores a buen precio"

PASAR A LA ACCION



Eduardo Serra. De KPMG

"El que ve la situación antes que los demás y actúa en consecuencia es el que capitaliza los espacios"

5 PLANIFICAR EL USO DE LOS RECURSOS

"En toda redefinición hay ganadores y perdedores, y esto a menudo depende de cómo se las enfrenta: si con un concepto de depresión, o de reflexión y acción rápida", advierte Eduardo Serra, socio de KPMG. "El primer consejo es actitudinal: no entrar en depresión, sino potenciar la acción y la anticipación. El que ve antes que los demás y actúa en consecuencia es el que capitaliza los espacios", añade. "Seguramente surgirá la evidencia de que, para enfrentar una tormenta, hay que estar más liviano y consolidado. A partir de ahí, se impone elaborar un plan de gestión que contemple desde lo estratégico hasta lo operativo. En otras palabras, ser eficiente. Hay que ver en qué líneas de negocios concentrarse; evaluar nuevas oportunidades o situaciones que requerirá el mercado, qué actividades ya no tiene sentido seguir haciendo y qué es lo nuevo que se puede hacer", precisa el socio de KPMG. En materia de nuevas inversiones, es necesario asumir un comportamiento defensivo, hasta tener un panorama más claro. También es saludable evitar cuanto sea posible la concentración del riesgo por cliente", detalla Gastón Rossi, de la consultora Labor Capital Growth (LCG), fundada por el ex ministro de Economía Martín Loustau. "Analice cuidadosamente los proyectos que tenga en curso", sugiere

Fraga, de Ernst & Young. "Revise críticamente los costos y beneficios de seguir adelante, y hágalo con rapidez. No demore las iniciativas que puedan generar efectos positivos. Juzgar cada situación particular y evitar tomar decisiones generales es lo más aconsejable", explica.

6 ¿QUE HAGO CON EL PERSONAL?

Cuando bajar costos es prioritario, la reducción de personal es tentadora porque el efecto ahorro se ve inmediatamente. Pero en el trimestre siguiente, este beneficio deja de contar y, encima, recontratar personal es caro, sobre todo, por el tiempo que lleva formarlo hasta que esté 100% operativo. Los consultores recomiendan tener en el horizonte el momento en que la actividad vuelva a estabilizarse, con lo cual, si se despide hoy, es muy probable que haya que recontratar mañana. Según Fleichman, la salida puede ser exactamente la opuesta de la re-

RECONVERSION



Ariel Fleichman. De Booz & Co.

"Si hay problemas de cobranzas, se puede destinar parte de la fuerza comercial a la gestión de cobro"

ducción "automática" de personal. "Por ejemplo, si bajan las ventas y hay problemas de cobranzas, se puede destinar parte de la fuerza comercial a la gestión de cobro. Eso requerirá algo de entrenamiento, pero de todos modos es gente que ya conoce la empresa", ejemplifica. Una recomendación general es la de hablar claramente con los trabajadores acerca de la situación de la empresa y comprometerlos en la estrategia anticrisis.

7

REDUCIR LA GRASA SIN CORTAR EL MUSCULO

■ “En las épocas de expansión, uno puede permitirse gastar más en logística, en distribución, en toda la cadena. Para una empresa de consumo masivo, tener abastecido al canal todo el tiempo es fundamental en la expansión”, argumenta Angelastro, de Accenture. “Pero si la demanda baja, se puede recortar gastos sin que eso afecte a las ventas en términos generales. Lo mismo se aplica con la contratación de call centers para la atención a clientes. Si no hay un 100% de satisfacción por la prestación del servicio, quizás conviene recortar un poco ese gasto. Si van a quedar clientes disconformes, por lo menos que la empresa pague menos por eso”, analiza.

“Cuando se recorta, hay que sacarse grasa, pero guarda con cortar músculo, porque eso no se repone así nomás”, agrega Arrigoni. “Puede ser momento para tercerizar o mover compensaciones fijas a variables (atadas a desempeño)”, en palabras de los analistas de la consultora de Orlando Ferreres. Pero casualmente ellos también proponen “sumar presión en la gestión de cobranza”.

● SOCIOS



Manuel Solanet. De Infupa.

“Con los proveedores hay que analizar en conjunto la aplicación de programas alternativos de emergencia”

8

CUIDAR LA CADENA DE VALOR

■ Es simple: sin proveedores no tengo negocio, y sin clientes, tampoco. En esta dirección, Serra de KPMG, advierte: “Más vale que mi *networking* de relación esté fortalecido por ambas partes: clientes y proveedores. Tengo que ver el modo de optimizar los marcos de negociación en ambos planos, qué alternativas les creo a mis clientes

para beneficiarlos y cómo negocio mejor con mis proveedores”. Respecto de los proveedores específicamente, Manuel Solanet recomienda concertar con ellos “un programa de compras y analizar en forma conjunta programas alternativos de emergencia”. Según Fleichman, es esencial estar muy cerca de los clientes y de los proveedores “para tener inteligencia de qué les va a pasar a mi cadena de valor”.

9

EL CAPITAL MAS VALIOSO

■ A menudo se repite que la información es el capital más valioso que una empresa puede tener. En estos momentos, es un activo que resulta esencial tanto puertas adentro como hacia afuera de la organización. “Es imprescindible recabar la información apropiada relacionada con la crisis y su posible impacto dentro del negocio específico”, sostiene Ignacio Aquino, socio de Corporate Finance de PricewaterhouseCoopers. Y recomienda compartir esta información con colegas del mismo sector, para evaluar medidas conjuntas. La consigna también vale para la información interna. “Hay que

● LA GENTE



Ignacio Aquino. De PwC.

“Hay que reducir la incertidumbre en los empleados y hacerlos partícipes de los progresos que se obtienen”

compenetrar al personal con los riesgos que la empresa deberá atravesar a causa de la crisis económica, y lograr su apoyo y comprensión”, apunta Solanet. Fraga, de Ernst & Young, se refiere en este punto a reducir la incertidumbre al máximo, con lo cual se mantendría en alto la moral del personal. “Aclare de la mejor forma posible la visión de mediano plazo y haga partícipe a la gente de los pequeños progresos que pueden obtenerse”, sugiere. Aquino también hace notar la conveniencia de extremar los cuidados en los mensajes al personal, dada la sensibilidad imperante (suspensiones, recortes de horas).

10

NEGOCIO “CORE” Y TIMING JUSTO

■ “Este es un momento para focalizarse en los negocios *core*”, subraya Angelastro, socio de Accenture. “Si yo fabrico zapatillas, tengo que seguir haciendo eso. Pero si soy un holding de cines, papas fritas y autos, es probable que tenga que vender algo, a menos que los tres negocios sean consistentes. Ahora, el que estaba en alguna de esas tres actividades, pero no la tenía en formal central, seguramente está sufriendo con esa operación, con lo cual está preparado para salir”, razona.

Igual, el *timing* es clave para decidir una movida de este tipo. “Para las empresas petroleras, extraer en yacimientos secundarios ya no resulta atractivo con el actual precio del barril. Lo mismo le pasa a las sojeras, ya no les conviene plantar en zonas que no sean núcleo”.

“Cuando una empresa se acuerda de hacer algo a destiempo, en general falla. Ahora, todos se lamentan de no haber buscado acceso al mercado de capitales en 2007. ¿Se dieron cuenta ahora? ¿No vieron que debían fondearse cuando había alta liquidez?”, cuestiona Arrigoni.