

La debacle financiera internacional que afecta a compañías del mundo entero y que ya provocó cuantiosas pérdidas obliga a las empresas a modificar gran parte de su estructura en medio de la tormenta y les hace tomar medidas para sobrevivir

LAS FORMULAS PARA LA CRISIS

CARLOS MANZONI
LA NACION

Si al menos una certeza pueden rescatar las empresas en medio de la incertidumbre que provoca la actual crisis financiera internacional es que deberán cambiar, si quieren sobrevivir a esta tormenta. Reestructuración planificada, mayor eficiencia y optimización de costos aparecen como las fórmulas clave que tendrá que aplicar el capitán del barco para evitar el naufragio.

Estas son las recomendaciones generales que señalaron, ante la consulta de LA NACION, especialistas que trabajan en las consultoras Accenture, Deloitte, KPMG y PricewaterhouseCoopers y cuyo asesoramiento es requerido a diario por los CEO de las principales compañías del país.

El director de Servicios para la Crisis de PricewaterhouseCoopers, Miguel Eiranova, comentó que lo recomendable en estos tiempos críticos es elaborar buenas proyecciones y prepararse para hipotéticos escenarios que pueden ser muy diferentes de los que se presentaban hasta ahora. "En este contexto, lo que más vamos a ver es una reestructuración operativa, una búsqueda mayor de la eficiencia y una optimización de costos", indicó.

Eduardo Serra, socio de Advisory de KPMG en la Argentina, coincidió con la idea de que hay que imaginar escenarios, adelantarse a lo que va a venir y prever de qué forma va a impactar en cada compañía. "La clave del *management* es la anticipación y la capacidad de acción. Se debe proyectar lo mejor posible cuál será el impacto en mi negocio, ver las nuevas oportunidades, reducir los costos y mejorar los márgenes", dijo.

Claro que estas consideraciones generales encierran medidas más concretas, y cuando se habla de reestructuración y recortes, en lo primero que se piensa es en el fantasma de los despidos. Sin embargo, los especialistas coinciden en que es erróneo creer que la eliminación de empleos es la mejor forma de solucionar el problema.

"No necesariamente un programa de optimización de costos significa despedir gente,

porque desprenderse de capital humano puede crear un inconveniente para cuando pase la crisis y se necesite de él para volver a crecer", explicó Gustavo Hinz, socio de Estrategia y Operaciones en la Región Latco de Deloitte.

Para Eiranova, que elaboró un informe titulado *Carta al CEO. Siete pasos antes de recortar*, una empresa que tenga un buen *management* no puede despedir porque sí ni tomar esa medida livianamente para sacarse un problema de encima, sino que debe crear un puente para que, cuando pase la crisis, sea posible reanudar la actividad con la intensidad que se tenía antes.

La cifra oficial de 598.000 puestos de trabajo suprimidos en Estados Unidos en enero, la mayor en 34 años, sumada a las noticias de despidos masivos en todo el mundo, parecen ir en contra de estas opiniones. En la Argentina, el ex presidente Néstor Kirchner les pidió esta semana a los empresarios: "¡Si tienen que ganar menos, ganen menos! ¡Pero no toquen un solo empleo!". Aun así, ante

Continúa en la Pág. 2, Col. 1

Lo que vamos a ver es una reestructuración operativa y una búsqueda mayor de la eficiencia"

MIGUEL EIRANOVA
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Se debe proyectar cuál será el impacto en cada negocio y buscar nuevas oportunidades"

EDUARDO SERRA
KPMG

Un programa de optimización de costos no siempre significa que se tiene que despedir gente"

GUSTAVO HINZ
DELOITTE

Hay que revisar qué se compra, renegociar con los proveedores y acelerar las cobranzas"

MARIO ANGELASTRO
ACCENTURE

Si tienen que ganar menos, ganen menos; pero no toquen un solo empleo"

NESTOR KIRCHNER
EX PRESIDENTE DE LA NACION

7,3%
desempleo

Según cifras oficiales, ésta es la tasa de desocupación correspondiente al cuarto trimestre de 2008.

Firmas con escenarios diversos

La turbulencia financiera que se vive por estos días en todo el mundo no toma a las empresas argentinas en la misma posición en la que se encontraban cuando sobrevino la crisis de 2001/2002, tanto para bien como para mal. Muchas de ellas ya pasaron por procesos de reingeniería, en los que adecuaron sus procesos y disminuyeron sus estructuras. En muchos casos, las compañías ya tercerizaron algunos de sus negocios, con lo que ya la gente no está dentro de la corporación.

Según Mario Angelastro, responsable del área de consultoría de Accenture, opinó que estas dos circunstancias indican que hoy no se las van a arreglar con sólo despedir gente. "Ya están con los empleados justos y no tiene margen para eliminar empleos sin afectar su funcionamiento", dijo.

El impacto no va a ser tan fuerte por ese lado, pero sí se va a sentir más el cimbronazo en otro sentido: antes de esta crisis, las firmas trabajaban sobre una hipótesis de plata barata y de un

gran crecimiento de los negocios; pero desde la caída de Lehman Brothers, eso cambió. Estaban en una velocidad mayor que en los tiempos previos a la anterior crisis, entonces, el frenazo ahora va a ser más fuerte. En medio de este escenario hay tres niveles de calificación de las empresas: las que tienen que sobrevivir, las que están en condiciones de reposicionarse y las que crecen a través de adquisiciones. Para las del primer caso, que por

Continúa en la Pág. 2, Col. 3

ILUSTRACION LA NACION / KRT

Fórmulas para enfrentar la crisis

Continuación de la Pág. 1, Col. 1

la evidencia de que a lo primero que echan mano las empresas es a los despidos, los expertos insisten en que eso no es el camino adecuado. Reconocen, eso sí, que hay situaciones específicas en las que no queda otro camino. "En estos casos, se debe tratar de no dañar la estructura básica del negocio", aconsejó Mario Angelastro, responsable del área de consultoría de Accenture para la Argentina y Chile.

Según este asesor, otras acciones específicas para reducir los costos serían revisar qué se compra, negociar bien con los proveedores para conseguir mejores precios y acelerar las cobranzas. "Muchas atacan fuertemente eso y logran un recorte de entre un 20 y un 30% de sus gastos", comentó Angelastro.

También es posible mejorar la rentabilidad con disminución de costos mediante el alejamiento de algunos mercados o de alguna línea de productos que no son tan convenientes para orientar todo el potencial a otros que sí lo son, concentrar servicios comunes a distintas áreas de negocio o buscar simplificaciones legales que puedan significar un beneficio fiscal.

En cuanto a los precios, no siempre es cuestión de bajarlos para aumentar las ventas, porque en ciertos casos la situación propicia lo contrario. "En medio de una crisis, la gente sacrifica la compra de ciertos bienes, como los autos, pero a cambio se da mayores gustos con la comida o el cuidado personal. Entonces, los artículos relacionados con estos aspectos pueden encarecerse", ejemplificó Angelastro.

Según Hinz, se deben abarcar todas las áreas y analizar incluso el aspecto edilicio, para ver si la compañía no está pagando de más por estar en cierto lugar o en varios sitios.

Si bien todas estas acciones son viables a la hora de achicar costos, se llegó a la conclusión de que el ahorro de corto plazo no es suficiente para llevar a la compañía a buen puerto cuando se encuentra inmersa en una crisis.

Un estudio de Deloitte, titulado "Reducción de costos - Los 7 secretos para enfrentar la tormenta", explica que para sobrevivir y crecer durante las recesiones, las empresas deben hacer mayores esfuerzos, tienen que ir más allá de las mejoras incrementales, tales como congelamientos de contrataciones, reducciones de gastos por viajes y capacitación, pagos diferidos

y recortes presupuestarios globales. "Estos esfuerzos en general no pueden sostenerse más allá del corto plazo. Además, los ahorros que producen no son suficientes", indica el trabajo.

Los especialistas consultados coincidieron en este punto y recomendaron prestar mayor atención a mejoras estratégicas y estructurales, como aumentar la eficiencia y hasta cambiar el modelo de negocios. Para Hinz, esta mirada de largo plazo puede implicar un cambio radical. "Por ejemplo, intentar una tercerización o buscar la posibilidad de una alianza estratégica", apuntó.

Financiamiento

Respecto del financiamiento, la posibilidad de una reestructuración de deuda y la oportunidad de lograr un crédito son opciones que aparecen como pertinentes. "Sobre todo si se piensa que este proceso de crisis se puede agudizar", señaló Serra. Pero

“Se puede intentar una tercerización o formar una alianza estratégica”

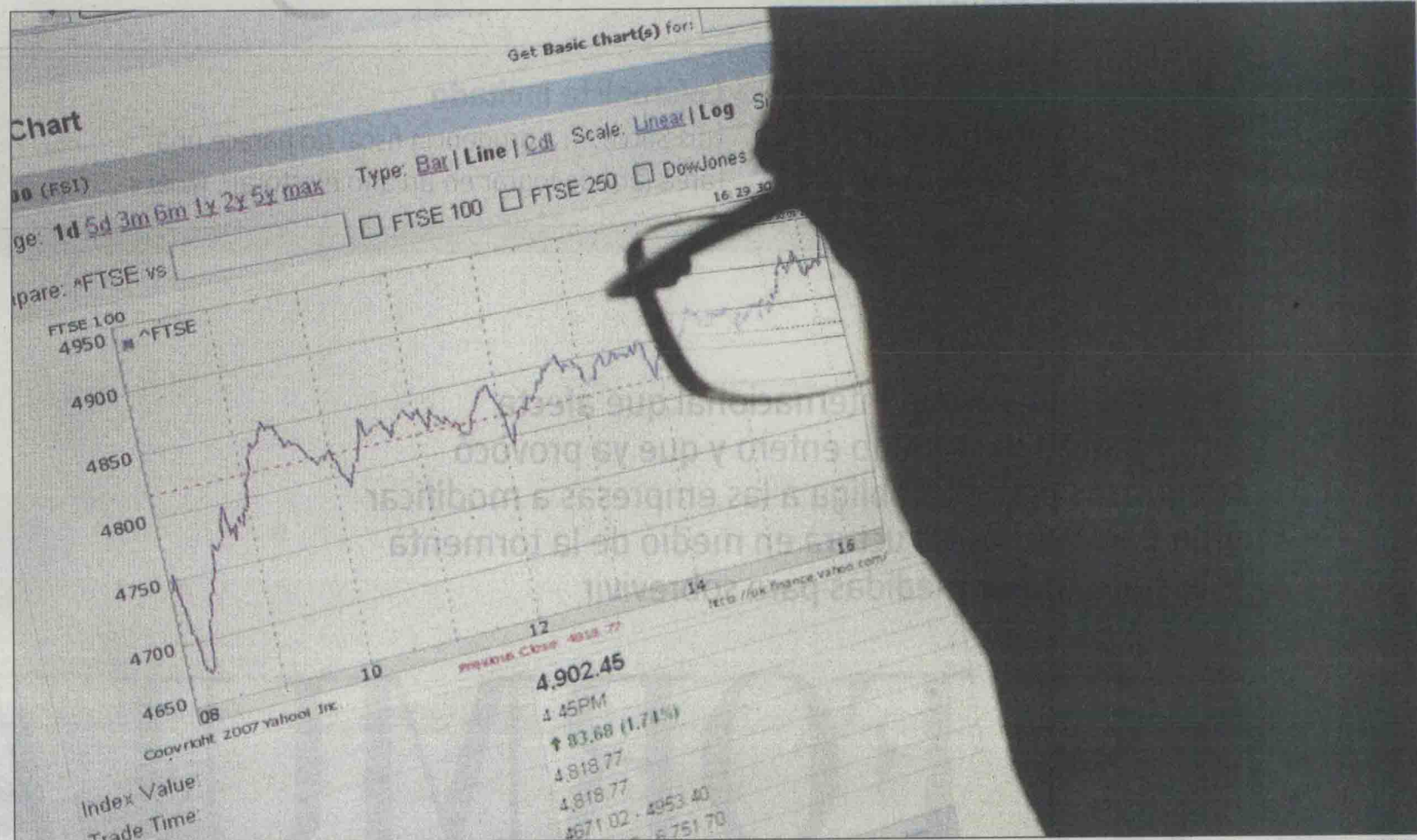
Gustavo Hinz
SOCIO DE DELOITTE

no siempre es factible acceder a estas cosas y las empresas deben buscar el modo de autofinanciarse.

Según Eiranova, la venta de activos no operativos o de unidades de negocios que dejan de ser atractivas puede ser una alternativa. Esto implicará cierto sacrificio y una resistencia interna en la corporación, pero, si no hay ayuda externa, a la compañía no le queda otro camino que readecuar toda su estructura. "De lo contrario, corre el riesgo de desaparecer", advirtió.

Serra subrayó que en última instancia los CEO deben tener el cuidado necesario para que las medidas que adopten no dañen la estructura básica del negocio, que será la que permitirá a la empresa aprovechar un futuro proceso de crecimiento.

En definitiva, el consejo más relevante es que no hagan las cosas a las apuradas, sin tener un plan integral y sin estar preparados para dar respuesta a varios escenarios probables.



A muchas compañías la recesión les genera resultados negativos y necesidades de ajuste

Firmas con escenarios diferentes

Continuación de la Pág. 1, Col. 2

lo general están muy endeudadas, lo primordial es desapalancar y reestructurar la deuda. "Eso se puede lograr con refinanciación, pero también con la desinversión de activos que no son estratégicos", señaló Angelastro.

"Las empresas saben que en tiempos de bonanza no se crece adecuadamente y que probablemente acumularon ciertos costos innecesarios que ahora pueden recortar", comentó Gustavo Hinz, socio de estrategia y operaciones

de PricewaterhouseCoopers, ese tipo de empresas necesita reestructurarse operativa y financieramente, incluso abandonando líneas de productos o mercados para no caer en la asfixia financiera.

En el nivel medio están aquellas que tiene la capacidad de orientar sus acciones para recuperar su rentabilidad. "Tienen espacio y capacidad para hacerlo, pueden modificar el mix de sus productos, orientarse a otros que puedan ser más consumidos", indicó Eiranova.

En este caso incluso se puede ana-

lizar los recursos para moverlos a mercados a los que por sí sola la empresa no podría acceder.

Por último, están aquellas compañías que pueden encontrar la oportunidad para crecer mediante adquisiciones o el aprovechamiento de oportunidades que se crean en medio de la crisis, debido a que la competencia se replegó o resignó ciertos negocios.

Para Eduardo Serra, socio Advisory de KPMG, aún en estos tiempos de turbulencia hay empresas que pueden descubrir una oportunidad, porque hay cambios de valor, firmas que se van del mercado y otras que también pueden

"Aquellas empresas que tengan liquidez y un sólido balance estarán en condiciones de capitalizar las oportunidades que ofrece este momento para consolidar su posición en el mercado o concretar sus proyectos de expansión", destacó Eiranova.

No son muchas las que se pueden dar estos lujos, pero existen. Una de ellas es Wal-Mart, que está a punto de concretar importantes operaciones en Chile.

Lo cierto es que esta crisis no encuentra a las compañías en la misma posición que en 2001, pero igualmente todas deben recomen-

ARCHIVO