

“**Las PYMEs están en boca de todos y en manos de nadie**” dicen regularmente desde el sector empresarial. Tal vez, nunca mejor utilizado para describir el actual contexto por el que una gran mayoría de las 850.000 pequeñas y medianas empresas que tiene nuestro país están atravesando.

Diferenciación de empresas: grandes versus pequeñas

Una sucesión de eventos ha cambiado radicalmente el escenario económico para la Argentina en este 2018. Herencia o gestión, shocks internos o externos, errores forzados o mala praxis, no viene al caso discutir. Lo relevante es que el cambio ha sido tan inesperado y brusco, como así también muy negativo. Hay que lidiar ahora con un nuevo escenario adverso.

Este cambio radical de escenario en materia económica ha puesto en estado de alerta a todo el sector empresarial, y muy especialmente al segmento PYME. ¿Por qué? Porque este sector tiene cinco grandes desventajas con respecto a las grandes empresas.

1. **Mono producto:** A diferencia de las grandes empresas, la falta de diversificación de productos y servicios impide atenuar la caída de ventas en las pequeñas empresas y amortiguar el deterioro en el resultado operativo de los negocios.
2. **Mercados externos:** Las pequeñas empresas tienen menos capacidad exportadora y están en términos relativos mucho más volcadas al mercado interno, con lo cual es menos factible que puedan absorber parte de la contracción de la demanda interna vía aumento de sus exportaciones.
3. **Poder de negociación:** Las grandes empresas tienen mucho más poder de negociación y de fijación de condiciones en la relación cliente proveedor aprovechando esta condición para financiarse en muchos casos con las pequeñas empresas, las cuales ven un deterioro en sus plazos de cobranzas.
4. **Financiamiento:** Las alternativas y costos de financiamiento para PYMEs son mucho más acotados, con lo cual muchas veces no cuentan con opciones de financiar adecuadamente el capital de trabajo.
5. **Desarrollo empresarial:** El nivel de calidad y desarrollo empresarial es mucho más pobre en el segmento PYME y en los emprendedores, con lo cual una gran parte de estos empresarios no están preparados y carecen de las herramientas adecuadas para afrontar contextos negativos.

Estado de situación

Con este diferencial en contra, **el escenario económico actual que deben enfrentar está marcado por una compresión del estado de resultados producto de cinco fuerzas que atentan contra la rentabilidad** de las empresas:

1. **Menos ventas y caída de la facturación:** La caída del empleo y la pérdida del poder adquisitivo (inflación por encima de los ajustes de paritarias) han generado una importante caída en la masa salarial,

retrayendo la demanda interna, con la consecuente caída en el consumo masivo. Este fenómeno se ve agudizado por el aumento de las tarifas que le resta capacidad de compra a las familias, la reducción de la obra pública y el aumento de las importaciones. El resultado es evidente: una importante caída de las ventas y los ingresos de las empresas. (Ver [PBI](#), [¿cae o sube?](#))

2. Más costos, más gastos: En segundo orden tenemos un importante incremento en todas las restantes líneas del estado de resultados. La aceleración de la inflación implicó un gran aumento de costos que no siempre se puede trasladar a los precios, destruyendo los márgenes de contribución, operativo y neto. Aumenta el costo productivo, aumentan los gastos operativos. El menor volumen de negocio genera, a su vez, una pérdida de productividad deteriorando aún más el margen bruto. Y a esto debemos sumarle un agravante más: el aumento de las tarifas de servicios públicos que castiga mucho más a las empresas servicios público-intensivas.

Siguiendo con la línea de gastos, la inflación incrementa todos los gastos administrativos, comerciales y de servicios, aumentando la incidencia del gasto estructural sobre un nivel de ventas en declive. La consecuencia es una pérdida de la eficiencia de la empresa.

Y, en tercer lugar, una tasa de interés más elevada aumenta la incidencia del gasto financiero deteriorando aún más el resultado neto. El resultado: empresas operando por debajo del punto de equilibrio.

3. Estrangulamiento financiero: El tercer componente del estado de situación tiene que ver con un escenario de estrangulamiento financiero de los negocios. Este fenómeno se produce por dos motivos: por un lado, la política monetaria más contractiva del BCRA no solo genera un aumento del costo financiero, sino que genera menor liquidez en el sistema. Esto reduce las alternativas de financiamiento disponibles en el mercado, aumentando los requisitos de riesgo crediticio por parte del sistema bancario. Es decir, no solo es más alto el costo del dinero, sino que también hay menos disponibilidad.

Y el segundo motivo que hace al estrangulamiento financiero tiene que ver con el estiramiento de la cadena de pagos. El financiamiento de las grandes empresas a través de las PYMEs (que son sus proveedores) genera un terreno de tensiones y conflictos entre proveedores y clientes, donde las empresas más chicas tienen todas las de perder. Esto genera un desfasaje adicional entre las cobranzas y los pagos muy dañina para la salud financiera de las empresas. El resultado es una importante pérdida del capital de trabajo de las compañías.

4. Más presión impositiva: La elevada carga tributaria continúa. Y el objetivo de déficit cero obliga a que la voracidad fiscal desde la AFIP continúe. Aumentos de impuestos, inspecciones, embargos múltiples y judicialización inmediata. Esta batería de acciones se ve agravada por un entramado inviable de retenciones, percepciones e impuestos que muchas veces se multiplican a lo largo de toda la cadena de valor.

La asfixia fiscal suele ser la estocada final para muchas empresas que terminan en concursos preventivos, y también explica el importante incremento de la venta ilegal e informal generando una competencia desleal para el resto de las empresas que están en el circuito informal.

5. Empeoramiento de las expectativas económicas: El último componente tiene que ver con el factor de expectativas. El nuevo escenario invita a la reducción de presupuestos y revisión a la baja de las proyecciones económicas de los negocios. Las implicancias: paralización de inversiones y pérdidas de puestos de trabajo.

Manual de supervivencia

Cómo se puede apreciar, el escenario es muy complejo. A continuación, presentamos un menú de diversas alternativas y medidas disponibles que tienen las empresas para enfrentar estas circunstancias hostiles. De más está decir que no hay una medida universal y única que pueda aplicarse en todas las empresas. En ese sentido, **la selección de las medidas adecuadas y el armado de una estrategia acorde depende de las especificaciones de cada caso**. El sector económico al que pertenece, el tamaño del negocio, la cantidad de empleados, el tipo de clientes y proveedores, su historia, las peculiaridades del negocio, la estructura de financiamiento y un sinnúmero de características resultan vitales para configurar un adecuado plan de acción para combatir la crisis. Aquí presentamos algunas medidas y acciones concretas a aplicar en distintas áreas de la empresa.

1. Dirección

- **Estrategia:** En estos escenarios es vital, en primer lugar, planificar una estrategia integral de crisis que involucre a las principales áreas de la empresa: comercial, productiva, operativa, administrativa y financiera. En dicho plan se deben definir con claridad todas las prioridades y precisar un plan de acción.
- **Inversiones:** Postergar inversiones, sobre todo las no urgentes, y revisar la ejecución de gastos de inversión presupuestados. Una mala decisión de inversión en un contexto recesivo puede perjudicar y comprometer la salud financiera de la empresa.

2. Comercial y ventas

- **Precios:** Realizar ofertas, promociones y descuentos de precios para estimular la venta y darle rotación al capital de la empresa. Un costo financiero tan elevado juega muy en contra del stock de bienes de cambio con lo cual en muchos casos es preferible reducir precios que asumir una alta tasa de interés.
- **Cantidades:** Ampliación de la diversidad y lanzamiento de nuevos productos para aumentar la oferta y amortiguar la contracción de las ventas. Búsqueda de nuevos mercados internos en regiones no explotadas y apuntar a la demanda externa (exportaciones). Si bien suele ser uno de los presupuestos que primero se recorta es importante no perder el foco en la publicidad y el marketing.
- **Condiciones:** Acortar los plazos de entrega y de cobranza para aumentar la rotación del

capital de trabajo. Apuntalar la cobranza evitando mayores atrasos y acortando los plazos de cobro. Analizar el impacto e implementar descuentos por pagos en efectivo para evitar los tiempos de acreditación, mejorar la liquidez y reducir el costo de las tarjetas.

3. Costos

- Producción y compras: Readequación de nuevos niveles de producción y del equipo de trabajo. Buscar nuevos proveedores y material alternativo para encontrar economías en el circuito productivo. Revisión de precios y condiciones de compra con todos los proveedores. Si una batalla se libra en las cobranzas, la otra debe librarse en los pagos. Una adecuada gestión debe calzar los días de pago y de cobranza de modo de asegurar un capital de trabajo adecuado para el volumen de negocio. Extensión de la cadena de pagos, cancelar deudas con cheques diferidos
- Stocks: Liquidación de productos terminados y reducción de inventarios y stocks de materia prima al mínimo posible. Trabajar de acuerdo con la entrada de pedidos, aumentando la rotación y comprando lo que se vende.
- Personal: Acuerdos para adelantar vacaciones. Eliminación de bonus o utilizarlos para compensar la inflación. Pagar salarios básicos sin adicionales de premios ni presentismo. Analizar medidas de extrema urgencia como suspensiones, retiros voluntarios y eventuales despidos. Pensar en la salud de la empresa a nivel global. Siempre hay tiempo de reincorporar puestos en caso de estabilizar la empresa.

4. Gastos

- Recorte de gastos: Realizar solo gastos de emergencia. Revisar, reducir y, en la medida de lo posible, mejorar las condiciones de los alquileres.
- Gastos Financieros: Diagramar un flujo de fondos de corto plazo acorde a un escenario de emergencia, y revisarlo semanalmente. Reducir de ser factible las líneas crediticias para no convalidar una tasa de interés excesiva. Renegociación y obtención de condiciones especiales con los acreedores financieros a través de una reestructuración de pasivos si la situación financiera es comprometida. Inyección de capital propio en caso de ser posible, aprovechando el tipo de cambio alto y un costo de oportunidad de financiamiento bancario elevado.

5. Impuestos:

- De ser necesario financiarse a través de la postergación de pago de impuestos.
- Adherir a planes de pago de la AFIP que cuentan con tasas más bajas que las de los bancos, en el orden del 3% mensual.

Estas medidas representan simplemente algunas de las diferentes alternativas que tiene una empresa a mano para hacer frente a este nuevo escenario económico adverso. **Menos ventas, mas costos y gastos, estrangulamiento financiero, voracidad impositiva y expectativas en baja. La gravedad**

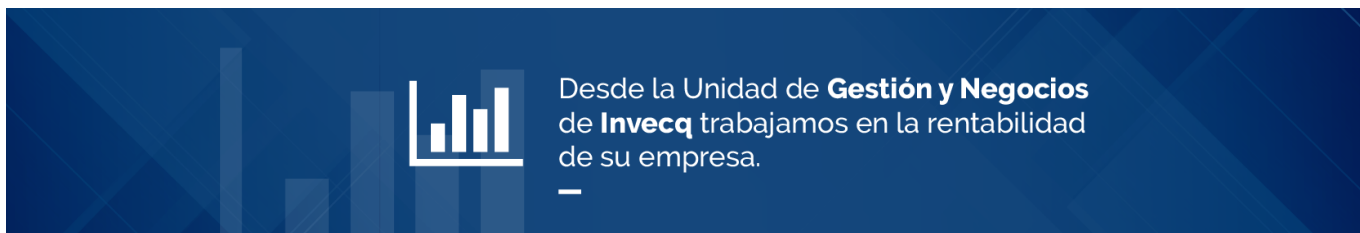
de la situación amerita máxima precaución y acciones a la altura de dicha circunstancia.

Conducir una empresa en este contexto requiere de mucha habilidad y capacidad para poder sortear los diferentes obstáculos que aparecerán durante los próximos meses.



Lo invitamos a realizar gratuitamente el **Test Invecq de Calidad Empresarial**.

Respondiendo un simple cuestionario podrá identificar en qué situación se encuentra su PyME y los puntos más importantes a mejorar.



Desde la Unidad de **Gestión y Negocios** de **Invecq** trabajamos en la rentabilidad de su empresa.

[VER SERVICIOS](#)

[MAS INFORMACIÓN](#)

[CONTACTO](#)