

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**REALIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS
¿REMEDIOS O TERAPIAS ANTE LA CRISIS?
Un aporte desde la Gestión de Costos**

Tipificación: Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a
ambas

Autores

Cr. Manuel O. Cagliolo
UNICEN-(Socio activo)

MBA. Gladys Ferraro
UNICEN-(Socio activo)

Cr. Gustavo Metilli
UNICEN-(Socio activo)

Trelew - Patagonia Argentina, Septiembre de 2009

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**REALIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS
¿REMEDIOS O TERAPIAS ANTE LA CRISIS?
Un aporte desde la Gestión de Costos**

Tipificación: Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a ambas

RESUMEN

Que las pymes argentinas se encuentran atravesando un desequilibrio económico, financiero y social, producto de una crisis, no es novedad. Evidentemente todo momento coyuntural tiene su causa; en la actualidad, el sinceramiento global de los mercados y los problemas internos de la Argentina son, sin dudas, los motivos que nos han llevado a esta situación.

En este escenario, es dable esperar que nuestras empresas se vean afectadas por estas causales. Ya hay indicios de que esto está sucediendo involucrando a industrias como la automotriz, el campo y la llamada “agroindustria”, la construcción etc.

Hoy el rol del profesional es clave en el acompañamiento a las empresas (en especial las pymes) para enfrentar tiempos difíciles, donde impactan múltiples factores a todas las aéreas de la organización. Dicho acompañamiento debe ser de orden sistémico, sin enfocarse únicamente en el corto plazo, sino también en la competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Nuestro aporte en el presente trabajo es sugerir algunas ideas desde la gestión de los costos, comprendiendo la racionalización y reducción de los mismos, y las adecuaciones a las tradicionales y sencillas herramientas de gestión, que permitan identificar las mejores oportunidades en términos de costos para transitar en la crisis o para prevenirla. De esta manera se trata de evitar efectos que impacten en forma progresiva generando daños muchas veces irreparables, que serán de aplicación a cada empresa con las modificaciones que se arbitren para cada caso, analizando su impacto económico, patrimonial, financiero y social.

La adecuada gestión empresarial, necesita de buena información que sirva de base para tomar decisiones, en el momento oportuno y enfocadas en el contexto reinante.

Lo cierto es que no existe una “receta mágica” ante la crisis pero si existen formas de prevenirla y actuar en consecuencia.

*"En los momentos de crisis,
sólo la imaginación es más importante que el conocimiento".
Albert Einstein*

CUESTIONES PRELIMINARES:

Para el desarrollo del presente trabajo debemos comenzar definiendo la crisis y describiendo sus características y causales.

Definición:

"Crisis es una situación colectiva caracterizada por ruptura y contradicciones, plena de desacuerdos y de tensiones, que hace que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar. En la misma, las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o, inclusive, algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrece el cambio, sin que sea posible pronunciarse claramente sobre la justeza y eficacia de las nuevas vías"(Aldo Schlemenson: "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal" Editorial Paidós, Buenos Aires. 1997.- Citado por Amanda M. Tartabini. Revista Enfoques. Editorial La Ley. Octubre ar

Que caracteriza a una crisis?

- 1.- La ausencia de normas
- 2.- Los síntomas de daño y perjuicio grave.
- 3.- La alteración de los medios viables para resolver la gestión.
- 4.- El tiempo (modificación de las estructuras temporales).
- 5.- La crisis de gobernabilidad.

Estas condiciones, sirven para anticipar o diagnosticar a las empresas en crisis y abrir el camino a las medidas que permitan, evitar daños, o bien mantener a la empresa dentro del menor deterioro posible. Además si ensayamos una clasificación podemos determinar la gravedad de la misma.

- a) Por su naturaleza
 - Endógenas
 - Exógenas
 - Ordinarias
 - Extraordinarias

- b) Por sus consecuencias:
 - Financieras
 - De Imagen

Evidentemente si caracterizamos la crisis empresaria, debiéramos caracterizar también, el contexto que la va a generar, refiriéndonos especialmente a la Argentina e intentaremos sugerir algunos caminos para solucionar los problemas que esta origine.

"Sólo cuando baje la marea, sabremos quién estaba nadando desnudo"

EMPRESAS PYMES ANTE LA CRISIS: Acciones sugeridas

Evidentemente toda crisis debe tener su causa, en la actualidad la crisis global y los problemas internos de la Argentina son, sin dudas, las causas de la nuestra.

Diez años después de una brutal recesión, la Argentina muestra síntomas de una nueva situación que, si bien se parece mucho a aquella, encuentra al país en una situación distinta. Podemos atribuir el inicio de la nuestra a una suma de situaciones internas: manipulación del INDEC¹²⁷, conflicto con el agro, reforma previsional, desaparición de las AFJP¹²⁸, desvalorización internacional de los bonos argentinos y la fuga de más de 30.000 millones de dólares desde la crisis con el campo, entre otras ; y por otro lado, las externas: la crisis global, ocasionada por el desenfrenado manejo de los fondos tóxicos, sobre todos los hipotecarios, que sumió fundamentalmente al mundo desarrollado en una situación que a juzgar por los análisis de serias consultoras, es la peor desde la depresión de los años 30 . Caída del Lehman Brothers, Fannie Mae y Freddie Mac, AIG, Merrill Lynch, etc, más complicadas situaciones en todos los bancos europeos.

Esto provoca que Argentina pierda competitividad, caída de las exportaciones por menor demanda (sólo la industria automotriz mundial bajó alrededor del 50 % su producción, en la Argentina 56%), la fuerte afectación de Brasil (caída de Lehman Brothers), esto nos lleva irremediamente a la recesión entre otras causales.

Es importante entender que una recesión es una caída generalizada en ventas durante varios períodos, que según algunos doctrinarios son dos trimestres o en opinión de otros son tres. Varios analistas serios de la economía argentina lo han afirmado en un artículo aparecido en el diario La Nación del mes de marzo del 2009. El agravamiento de la recesión convertiría a ésta en depresión (sostenimiento de la baja de ventas por períodos prolongados), como la crisis de 1929/30.

En este escenario hay que esperar que nuestras empresas se vean afectadas por estas causales. Ya hay indicios de que esto está sucediendo involucrando a industrias como la automotriz, el campo y sus industrias dependientes, la metalmecánica, la construcción etc.

Para enfrentar esto se pueden sugerir algunas acciones que serán de aplicación las empresas pymes, con las modificaciones que se arbitren para cada caso.

1. Poner el foco en la liquidez: Para poder operar en crisis, es indispensable que la empresa cuente con liquidez, ya que no existe otro mecanismo ni alternativa para operar en el corto plazo. Esto garantizará la cobertura de la estructura básica de los costos y gastos, el cumplimiento de las obligaciones financieras y sociales, reduciendo los costos financieros o lo que es mejor eliminándolos.

Contar con liquidez, va de la mano de una sana política en la administración del capital de trabajo, no solo por disponer de efectivo, sino porque obliga a la empresa a tener una buena planificación de flujo de fondos. El no priorizar la caja puede llevar a las pymes a la denominada "insolvencia técnica"¹²⁹, y si se trata de empresas que se encuentran en la fase del ciclo de vida del nacimiento, primeros pasos del crecimiento o en la declinación, pueden llegar a la quiebra.

¹²⁷ INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-República Argentina

¹²⁸ AFJP: Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones

¹²⁹ Insolvencia Técnica: Falta de liquidez para afrontar sus obligaciones pudiendo llegar a la bancarrota.

Los empresarios pymes deben pensar que la mejor forma de crecer, no es comprando nuevos activos, sino preocuparse por no incurrir en costos e inversiones innecesarias, la prioridad es "Cuidar la caja", disponer de fondos líquidos, insistir en las cobranzas. "Si hay problemas de cobranzas, se puede destinar parte de la fuerza comercial a la gestión de cobro"

Las consecuencias de estas medidas serán: el acortamiento de los plazos de pago, la reducción del crédito a los clientes.

2. Analizar cuidadosamente las inversiones: En las acciones a realizar sobre las inversiones, deberá tenerse en cuenta la fase del ciclo de vida en el que se encuentra la pyme y la estrategia aplicada. Si la empresa se encuentra en la fase de Nacimiento con una estrategia de Construir, deben eliminarse las inversiones innecesarias o no estratégicas. No es aconsejable invertir en ampliaciones de planta en época de crisis cuando se encuentra la pyme en esta fase del ciclo de vida.

En aquellas pymes que se encuentren en la fase de madurez, con estrategia de cosechar, puede invertirse para crecer y reducir costos, siempre y cuando el empresario sepa dónde hacerlo, si es para cubrir demanda no es lo ideal, ya que la demanda no crecerá. Pero si es por invertir donde hay oportunidades de expansión, se justifica la inversión, considerando que en esta fase existe un mayor equilibrio financiero

En algunos casos será necesario suprimir las inversiones en investigación y desarrollo, objetivo que también colabora a sanear la caja.

Las empresas que se encuentran atravesando la última fase de madurez, o bien la declinación deberán obligadamente "desinvertir" vendiendo activos fijos ociosos, ofrecer en alquiler las instalaciones no utilizadas, analizar la fusión con otras empresas.

3. Tener un buen manejo de stock: El cuidado extremo del capital de trabajo, es esencial en todo momento, pero mucho más en época de crisis. Los activos que componen el stock constituyen otro foco de atención.

Es muy importante reducir al mínimo los inventarios no solo de materias primas y materiales, sino también de productos terminados o mercaderías de reventa.

4. La fuerza laboral, es un elemento clave que debe estar comprometido: Despedir trabajadores debería ser la última opción de las empresas, ya que incluso esto puede llegar a afectar la imagen corporativa y la impresión que se tenga de ellas. La empresa que despide a los trabajadores es porque no tiene más remedio.

Si bien la reducción de personal es lo que se evidencia más rápidamente el efecto ahorro, no debe olvidar el empresario que en el corto o mediano plazo, cuando la situación empiece a normalizarse, debe contratar nuevamente trabajadores, con un alto costo de formación (no solo en pesos, sino en tiempo).

El personal con contrato a plazo fijo y cumplido, el que se retira o se jubila, es aconsejable no reemplazarlo con nuevas personas, sino que pueden ser reubicados, asignándolos a otras tareas (Ejemplo Toyota).

Para que esta táctica pueda ser aplicada es fundamental evitar conflictos, y promover el dialogo con el personal, para que este conozca a fondo el problema por el que atraviesa o podría atravesar la empresa, y comprometerlos en la "estrategia anticrisis". "Nada viaja más rápido que la luz, excepto las malas noticias", dice Douglas Adams.

El mensaje dado al personal debe ser muy cuidado, ya que se encuentran muy sensibilizados con la realidad imperante (suspensiones, despidos, etc.).

Compenetrar al personal con los riesgos de la empresa a causa de la crisis económica, y lograr su apoyo y comprensión, ayuda a reducir la incertidumbre y

mantener en alto la moral del personal. Esto facilita la negociación que tenga que hacerse cuando es necesario la reducción de salarios. A medida que se va vislumbrando las soluciones el personal debe ser participe de ello.

En el caso que la empresa tenga que suspender, o despedir personal como caso extremo, siempre debe aplicar la legislación laboral vigente, ya que el costo de no hacerlo puede ser mucho mayor¹³⁰.

5. Reducir los costos es un factor determinante: En épocas de crisis, administrar los costos no debería enfocarse solo en el corto plazo, debe tenerse presente que la pyme debe continuar siendo competitiva en el largo plazo, si se tiene la visión de túnel en la empresa y se reducen los costos de manera indiscriminada se corre el riesgo de poner en peligro su existencia futura.

Algunos de los errores más comunes es reducir sin analizar las causas. Esto implica revisar críticamente los costos y los beneficios que generara en el mediano y largo plazo. Es recomendable realizar una revisión del proceso de la empresa bien estructurado como paso inicial.

La información es el capital mas valioso que una empresa puede tener. Es un activo que resulta esencial al momento de reducir costos. También es fundamental la comunicación interna para que la reducción tenga un impacto sustentable en el mediano-largo plazo, para ello es imprescindible explicar al personal de la pyme: que, porqué y como se reducirán costos. Luego es necesario una revisión constante.

La flexibilidad para manejar costos, es una habilidad esencial pasar mejor cualquier momento de crisis, y lograr ventaja competitiva, ya que permite adaptarse a los cambios y ajuste de los procesos. A pesar de esto, muy pocas empresas contemplan adecuadamente una cultura de reducción estratégica de costos, lo cual significa que muchas de sus iniciativas se convierten en medidas reactivas que sólo producen una solución a corto plazo.

6. Todo lo anterior genera alteraciones en la rueda virtuosa de la economía empresarial, entonces ¡cuidado!: La rueda operativa es el primer mapa que la empresa debe conocer y dominar, es el que puede el empresario modificar para adaptarlo al medio en que se desenvuelve. Las decisiones influyen directamente en el. Si bien el mapa indica las operaciones internas de la empresa (compra, venta, pago y cobro), muchas de estas operaciones tienen interacción con el exterior (clientes, proveedores, organismos del estado) sobre los cuales se tiene influencia, **por lo que hace necesario cambiar el interior para adaptarlo al medio.**

La rueda operativa tradicional de la empresa se ve “trastocada” por la crisis, no solo cuando la pyme se encuentra en el medio de esta, sino que se reciente por el contexto en el que se encuentra inmersa. Las alteraciones que más se evidencian son las de la cadena de pago, y esto implica dilatar los plazos de pago, acortar los de cobro, existe un incremento de cheques rechazados, con una ausencia o grandes dificultades para acceder al crédito.

¹³⁰ En los casos pertinentes puede aplicarse la Resolución 60/2007 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, (BO 02/02/07) que prorroga la vigencia del Programa de Recuperación Productiva creado por la Resolución 481/2002 para ser aplicado mientras dure la Emergencia Ocupacional Nacional.

Esto hace necesario cambios internos para hacer frente a las alteraciones, he implica trabajar simultáneamente con todos los puntos desarrollados anteriormente.

Tener un claro conocimiento del funcionamiento de la rueda operativa, es conocer la empresa en si misma, pero cuidado!..El empresario **no puede basar su actividad diaria y su estrategia teniendo en cuenta exclusivamente la rueda operativa, debe ser exactamente al revés**, la rueda operativa debe tomar forma después de haber analizado todas las otras variables (entorno, mercado, fuerzas competitivas, análisis F.O.D.A., etc.).

Demuestra ser un líder quien es capaz de percatarse de un problema antes que se convierta en crisis.

[AHG](#)

ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA: cimientos del bloque defensivo contra la crisis.

Todo lo hasta aquí apuntado, no escapa de los análisis drásticos y rígidos, que han sido publicados en una gran cantidad de papers, periódicos, revistas de administración, programas televisivos, etc.

En la mayoría de ellos, se habla, de mágicos “golpes de timón”, “pilotos de tormenta”, y demás términos marítimos, que nos hacen reflexionar, si harán llegar a “buen puerto a las empresas” a las que tratan de ayudar.

Es verdad que este sinceramiento o “sincericidio” que se ha dado en los mercados globales, ha aportado y seguirá haciéndolo por un buen tiempo, una gran cantidad de efectos negativos y colaterales en las economías de todo el mundo. Y por ende como apuntamos más arriba, a todo tipo de organizaciones y empresas, desde las World Class, como General Motors, hasta las pymes familiares de nuestro medio.

Es aquí en donde queremos profundizar nuestro análisis y hacia este sector queremos destinar el aporte, dado que este tipo de organizaciones son las que han dado vida y sostén a la región de nuestra Universidad, y por que no decirlo al país todo.

La idea, es trabajar en sugerencias para empresas pymes, ya que sus características y posibilidades de acceder a soluciones externas guardan amplias diferencias con las grandes y las multinacionales. Las sugerencias dependerán:

- Que la pyme **ya se encuentre en la crisis, o que aun no haya entrado en ella** pero los vaticinios indican que, tarde o temprano se verá afectada.
- De la **fase del ciclo de vida que se encuentre atravesando** (y por ende la **estrategia aplicada**)
- Y del **modelo mental** del empresario

Si las pymes se encuentran inmersas en la crisis o aún no han entrado en ella, marcará una gran diferencia en cuanto a la urgencia de la aplicación de las medidas sugeridas; sin embargo, en ambos casos no deberán ser consideradas “remedios” sino “terapias”, porque sea como solución o como prevención, los efectos deben medirse para el mediano-largo plazo.

Como señalamos anteriormente, la mayoría de las recomendaciones que surgen en estos momentos difíciles, son con una mirada cortoplacista, dando a la empresa y sus

propietarios (empresarios), el aire o la tranquilidad suficiente para seguir adelante con sus objetivos marcados.

En el año 2006, en el trabajo presentado al Congreso de San Luis¹³¹, decíamos que: las empresas pyme, atraviesan cuatro etapas, al igual que el ser humano, nacimiento, crecimiento, madurez y declinación o muerte. Pero también añadíamos que estas empresas, buscan marcar una ventaja competitiva con sus pares, basándose en **estrategias**, que sean sustentables en el **largo plazo**. Creemos que estas son dos palabras claves ante una crisis como la que estamos comenzando a vivir por estas regiones.

El saber mirar y actuar estratégicamente en una empresa es una habilidad que como el nadar ó andar en bicicleta, no se puede adquirir leyendo libros o artículos. Hay que practicar, caerse, equivocarse y de repente uno sale andando o nadando sin saber exactamente que cambió, pero dominando el tema. A veces necesitamos un tutor que nos vaya sosteniendo la bicicleta hasta que hacemos ese “click” que nos cambia la perspectiva.

Como bien apunta Zorrilla Salgador(2009)¹³² hemos de reconocer que la figura del empresario es fundamental en la toma de las decisiones en la empresa, en todos los problemas que se vayan presentado durante el recorrido de las etapas ya mencionadas.

También este personaje traerá consigo mismo motivaciones personales e independientes que lo mueven al mundo de los negocios, además de los modelos mentales que conllevan cada uno de los empresarios.

No olvidemos que un aspecto o causal de anormalidades dentro de las empresas, especialmente de las Pymes, es la Cultura de la organización definida por Serra y Kastika como “(...) grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiesta en los sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje dentro de la organización(...)Es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan **ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente(...)**”¹³³

En la mayoría de las empresas pymes se adoptan decisiones espasmódicas e impensadas que la mayoría de las veces ocasionan problemas a la organización, ausente de toda estrategia. O sea, se utilizan los “remedios salvadores” de “efecto inmediato” y se dejan de lado las “terapias” o tratamientos de largo plazo. Y por todo lo que venimos apuntando hasta aquí, es absolutamente probable que ante una crisis tan generalizada como la actual, el panorama ante la toma de decisiones, no cambie demasiado. Evidentemente en estos casos se detecta la inexistencia de la interrelación entre los llamados pilares de las empresas flexibles: Estrategia, estructura y cultura.

Son en definitiva los modelos mentales de los empresarios los que permiten aceptar determinados caminos que ayudan al éxito, o conducen al fracaso. En algunas

¹³¹ “Las Anormalidades segunda parte”. Manuel Cagliolo, Gladys Ferraro, Gustavo Metilli. XXIX Congreso de Profesores Universitarios de Costos. IAPUCO. San Luis. Argentina Octubre 2006

¹³² “ El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (pyme) dentro del contexto capitalista moderno” Juan Pablo Zorrilla Salgador <http://gestiopolis.com/Canales4/ger/crecise segunda.htm>

¹³³ “Reestructurando empresas”. Roberto Serra, Eduardo Kastika. Ed. Macchi.

ponencias anteriores¹³⁴ (2004) ya hemos diferenciado alguna tipología de modelos mentales de los empresarios pyme, objeto de este análisis.

Los empresarios bajo modelos mentales: artesano o productivista, que solo se orientan a la producción, sin grandes expectativas en la organización, sin explorar nuevas oportunidades, y con fuertes inversiones en maquinarias (productivista), se enfrentan al problema de la baja de ventas, sin visualizar otras salidas. Pueden presentar un excesivo pesimismo que no deja ver la luz al final del túnel. Tienden al “no hacer nada”.

Los que representan el modelo mental marketinero, creen que todo se resuelve desde el marketing vendiendo productos, la crisis genera la caída de las ventas, pero al ser fervoroso creyente de la investigación de mercado para detectar necesidades, suelen ganar mercado a costa de eficiencia, de manera desorganizada, pensando en términos de resultados, saliendo a la luz los problemas.

Los empresarios con modelos mentales cortoplacistas, solo piensan en lo financiero, pero en el corto plazo, ya que en el largo existe riesgo de perder negocios. Sus pensamientos son solo matemáticos, y dado que están en la “trinchera” antes de tiempo no toman medidas preventivas. Sin embargo el ser cautos, evitando concentrar riesgo y mantener liquidez, dejara a estos empresarios en mejores situaciones ante la crisis.

Aquellos empresarios con modelo mental de servicios (mas lineales en sus pensamientos) o el de largo plazo (pensamientos mas dinámicos) con mentes libres y abierto a nuevos horizontes, planificando tendrán una actitud defensiva, sin entrar en pánico ante la crisis, podrá ver la situación antes que el resto capitalizando los espacios “Toda crisis es un riesgo y una oportunidad”.(Anónimo)

Estos modelos, acompañaron y siguen acompañando las diversas culturas generales y las condiciones del ambiente genérico de nuestro país.

En combinación con los modelos mentales, los empresarios y las organizaciones, enfrentan a los mercados convulsionados, en distintas etapas de sus ciclos de vida. Y obviamente si las decisiones, estrategias y tácticas utilizadas no son las adecuadas, estos ciclos que hemos planteado, pueden verse drásticamente acortados en algunos casos.

Seguramente, los modelos mentales más rígidos, el artesano y el productivista, no tendrán, la flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios, distintos a los conocidos y /o esperados por ellos, y concomitantemente dependerá en que etapa del ciclo de vida de la organización se hallen, para saber el destino que correrán dichas empresas ante el advenimiento de etapas recesivas o críticas. Podría ser que ante un sostenimiento rígido de posturas empresariales, lleve a una empresa a no crecer, o no llegar a la madurez, y en algunos casos descarrilar hacia una declinación o muerte “súbita”. Por el contrario, es más probable que un empresario con modelo mental más abierto y flexible, que piensa en “coopetencia”, habla de colegas y no de competidor o adversario, piensa en largo plazo, pueda lograr, reconvertir o adaptar su organización, ante cambios violentos en los escenarios planteados.

¹³⁴ “Las anomalías y los costos” Cagliolo, Manuel O; Lissarrague Miguel; Metilli, Gustavo. XXVII Congreso de Profesores Universitarios de Costos. I Congreso del Mercosur de Costos y Gestión. Tandil Bs.As. Argentina Noviembre 2004. Volumen 2 Pag 83 y sig. s

Estos empresarios son capaces de modificar el ciclo de vida de las empresas, más allá de la declinación o muerte, para encontrar nuevos ciclos y comenzar la “transformación” de su organización, una vez asentada la etapa de madurez. En ésta se debe dar apertura y reconocimiento de otras posibilidades de negocios y al seguimiento de las estrategias. Los conductores empresariales con estos modelos mentales amplios, comienzan a plantear diversos escenarios como por ejemplo: Trabajo en redes en las cuales pueda participar su empresa, ampliando así su tablero de operaciones, utilizando sus estructuras y capacidades actuales. Comienzan a pensar en la etapa de “diversificación” de la organización, participando en otro negocio, distinto al central o principal, es la hora de las Alianzas estratégicas.

Como hemos apuntado hasta aquí, todos estos nuevos aportes que realizan los empresarios a sus organizaciones, los deben realizar desde el pensamiento de largo plazo, sustentados siempre en la estrategia, y realizando siempre un análisis integral de las distintas situaciones de adversidad que enfrentan las empresas en una crisis.

La mirada integral de la que hablamos, se basa en no tomar las “grandes decisiones” a las apuradas, como plantea Sarah Kaplan en su investigación para la Universidad de Wharton¹³⁵. Se debe basar en los marcos cognitivos de todos los integrantes de la organización, que se vean involucrados en la toma de decisiones, y a partir de allí seleccionar en forma “consensuada” la mejor alternativa, caso contrario, si bien pueden ser acertadas, rara vez cuentan con apoyo para implementarse en las distintas áreas de la organización.

En el Cuadro N° 1 (pág. 15), se pueden observar acciones a llevarse a cabo ante las situaciones que enfrentan las pymes según sea la fase del ciclo de vida que atraviesan.

HERRAMIENTAS DE GESTION PARA EL TRATAMIENTO TERAPEUTICO DE LA CRISIS

Si bien en la Argentina ya se miden situaciones que evidentemente acarrearán a las empresas de los sectores afectados a un estado de crisis, las consecuencias aun no se han hecho sentir en su totalidad o sea que podemos sugerir que pensemos soluciones, desde los costos, para este tipo de empresas.

Las herramientas de gestión utilizadas durante periodos de crisis son aquellas que las empresas pymes debieron haber utilizado desde el comienzo de sus actividades. Sin embargo, muchas de ellas no lo hacen hasta el momento en que comienzan a ahogarse patrimonial, económica y financieramente, creyendo en muchos casos que la aplicación de herramientas de gestión es el “remedio” que las ayudará a salir de esa situación.

El error es pensar que estas herramientas, solo son útiles cuando la “enfermedad de la empresa” se hace evidente y visible, y no ver que deberían utilizarse siempre ya que permiten la “prevención” y visualización de los síntomas previos a una crisis, evitando caer en ella, o al menos aliviar los efectos.

¹³⁵ “Haciendo Estrategia bajo Incertidumbre”. Sarah Kaplan .Universidad de Wharton .<http://ictnet.es/2008/diseño-de-estrategias-en-momentos-de-incertidumbre>

¿Son las mismas herramientas de gestión las que se utilizan en periodos de crisis?. Deberíamos responder que si, según lo expresado en el párrafo anterior, sin embargo consideramos que en algunas de ellas deberían hacerse adaptaciones y/o agregados, de modo que permitan reflejar la situación económica, patrimonial y financiera de la empresa, con el efecto de las variables del contexto reinante.

¿Cómo deberíamos adaptar las herramientas a las nuevas necesidades de las pymes, de modo que sean útiles para la toma de decisiones en circunstancias de crisis?. Si analizamos las modificaciones y acciones a seguir para hacer frente a la “nueva situación que deben enfrentar las empresas”, o bien prevenirse para no sufrir grandes consecuencias, como las sugeridas en el primer apartado del presente trabajo, es necesario realizar algunos ajustes y en algunos casos generar nuevas herramientas de gestión.

Como primera medida, siempre debería **evaluarse la situación de la empresa bajo análisis de escenarios**, de modo que pueda visualizarse mejor el panorama futuro, y observarse el impacto de las decisiones alternativas a tomar.

Las herramientas a utilizar deben dinamizarse y someter su análisis en los diferentes escenarios planteados, dependiendo de la fase del ciclo de vida en el que se encuentra la pyme (nacimiento, crecimiento, madurez o declinación) y por ende la estrategia aplicada (construir, mantener, cosecha, sobrevivir). Ver Cuadro 2 (pág. 16)

Cuando la empresa atraviesa un periodo de crisis (interna, externa o ambas) **el precio de venta de sus productos o servicios puede ser menor que el costo variable**, lo que implica una contribución negativa.

La doctrina no analiza esta situación, ya que la considera ilógica y aboca sus estudios al típico caso en que el precio supera o al menos iguala los costos variables.

Si bien la contribución negativa es una situación que solo puede sostenerse en el cortísimo plazo, amerita un análisis especial en épocas de crisis, y nos compromete a los profesionales a adaptar las tradicionales herramientas de gestión, para que el empresario tome decisiones mas objetivas, en momentos en que puede actuar conforme a su estado de desánimo y preocupación por la situación reinante.

Si bien el punto de equilibrio no puede ser utilizado cuando la contribución es negativa, es susceptible de adecuaciones, permitiendo ser aplicado en los casos en que los costos variables superan al precio. Esta modelización es la que el Lic. Jorge Artigas dio en llamar “Punto de liquidación”.

Esta herramienta de gestión que nosotros llamaremos “Punto de empresa en crisis” (*Pec*) puede aplicarse en aquellas empresas productoras **que poseen stock de materias primas**, lo que lleva al empresario a realizar un análisis de corto plazo en base a las siguientes alternativas:

- a) Vender el stock de materias primas a lo que podemos denominar “valores negociados de crisis” utilizando los fundamentos del profesor Oscar Osorio¹³⁶
- b) Seguir procesando la materia prima en la medida que el Resultado de Gestión sea positivo.

¹³⁶ “Elementos de Contabilidad de Gestión”. Coordinador: Jesús Lizcano Álvarez. Editorial AECA. 1994. Capítulo “Los costos y la Contabilidad de Gestión” Oscar Osorio.

El análisis deberá realizarse desde el punto de vista financiero, patrimonial y económico.

Para el análisis de la primera alternativa, vender el stock de materias primas a “valores negociados de crisis” es necesario evaluar la cadena de valor integrada y atender especialmente:

- La mezcla de materias primas que conforman el producto
- La cantidad de proveedores de materias primas
- El poder de negociación con los proveedores

No debe olvidarse que superado el momento crítico, la empresa deberá continuar su desarrollo normal, y si la decisión tomada fue vender los stock a “valor negociados de crisis”, de forma tal que permita generar los flujo de fondos necesarios para sortear las dificultades, luego debe la empresa seguir negociando con los proveedores, para lo cual es fundamental que estos estén informados de la situación y acciones a seguir, y consensuar con ellos el valor de venta de las materias primas (de allí que lo denominemos “negociado de crisis”).

La segunda alternativa es seguir procesando las materias primas existentes. Para ello deberán seguirse una serie de pasos que irán delineando el camino y permitirá ir analizando la viabilidad de la decisión a tomar.

1. Analizar el mercado, específicamente la “porción de mercado” de la empresa en cuestión, poniendo centro de atención en el volumen potencial de ventas que éste absorbería y el posible precio. Este análisis debería contemplar al menos tres escenarios posibles (volumen-precio : máximo, medio y mínimo) [Punto 1.2 Anexo 1 (pág. 17)]

2. Calcular el punto de equilibrio necesario para absorber los costos fijos en estos escenarios planteados. [Punto 2 Anexo 1 (pág. 17)]

3. Cuando el precio sea inferior al costo variable en alguno o todos los escenarios, debería ser calculado el **”Punto de empresa en crisis”** que surgiría de la siguiente expresión: [Punto 3.1 Anexo 1 (pág. 17)]

$$Pec = \frac{CFE}{CMgfc}$$

Siendo la contribución marginal financiera de crisis: $CMgfc = Precio - Costos Variables de crisis$

Los costos variables de crisis estarán conformados por el valor de costos en libros ajustados a su “valor negociado de crisis” (porcentaje que surgirá después de la consulta con proveedores) Recordar que sin clientes no hay negocios y sin proveedores tampoco, por lo tanto debe cuidarse la cadena de valor.

4. Si el punto de empresa en crisis resulta ser una cantidad que permitiría cubrir los costos fijos erogables y el mercado puede absorber dicho volumen, se continúa con el análisis.

5. El paso siguiente entonces será, verificar la cantidad de productos que pueden llegar a fabricarse con el stock existente de materias primas. [Punto 3.2 Anexo 1 (pág. 17)]

$$Q_{produc} = \frac{CostoBienesdeCambio}{costounitarioMP}$$

6. Si la cantidad de unidades a fabricar en función al stock existente de materias primas alcanza para cubrir los costos fijos erogables (Cantidad del punto de empresa en

crisis), se continúa con el próximo paso de análisis de decisión. [Punto 3.3/3.4 Anexo 1 (pág. 17)]

7. Es necesario comenzar a trabajar sobre los costos fijos erogables “relevantes” en esta decisión, y preguntarse entonces cual es el tiempo necesario para transformar las materias primas existentes y los costos asociados a ello. Nuevamente deberá calcularse el punto de empresa en crisis, para analizar cuantas unidades son necesarias fabricar para cubrir los costos fijos erogables relevantes. [Punto 3.5 Anexo 1 (pág. 17)]

$$Pec = \frac{\text{Costos Fijos Erogables Relevantes}}{C.Mgfc}$$

1. Si el nuevo punto de empresa en crisis arroja una cantidad de unidades que cubra los costos fijos erogables relevantes¹³⁷, se procesarían las materias primas existentes. [Punto 3.5 Anexo 1 (pág. 17)]

Pero para elegir entre las dos alternativas es necesario realizar un análisis financiero (a través del flujo de fondos) y patrimonial para comparar con los resultados arrojados en la primera alternativa: vender las materias primas a valor negociado de crisis

En el Anexo 1 al presente trabajo puede observarse un ejemplo de aplicación al proceso de toma de decisiones propuesto.

CONCLUSIONES

Diversas y múltiples serían las conclusiones si analizáramos los empresarios ante la crisis combinando las diferentes situaciones (en el medio de la crisis, o aun en los albores), la fase del ciclo de vida, los modelos mentales que identifican el accionar del empresario frente a distintas situaciones.

Estamos convencidos que “no existen recetas” y mucho menos “recetas mágicas”. Cualquier medida que el empresario tome sin analizar costo-beneficio, en forma desorganizada, solo en término de resultados, para ganar mercado en el corto plazo, a costa de la eficiencia, le traerá consecuencias en el mediano y largo plazo.

La empresa **siempre tiene que prevenir**, no estar atrincherada antes de tiempo. Esta prevención le permitirá al empresario actuar en actitud defensiva, sin entrar en pánico, ni depresión, el excesivo pesimismo no deja ver la luz al final del túnel, en cambio la prevención permite que el túnel siempre este iluminado.

Durante la crisis, el empresario siempre debe pensar “que hay un después” y por lo tanto debe tomar medidas **pero en el momento adecuado**, de modo que permita capitalizar el espacio, mejorar la empresa, permitiendo organizarla y eliminar las anomalías que producen costos ocultos. En las crisis pueden verse las oportunidades.

La planificación es una herramienta clave, en épocas de crisis. Anticiparse, analizando el impacto financiero, patrimonial y económico que tendrán las diferentes acciones a tomar, permitirá reducir la incertidumbre, para salir de la situación o para no entrar en ella: anticrisis.

Las herramientas de gestión de crisis, por lo tanto son las mismas que deberían haber sido utilizadas por el empresario desde el nacimiento de su pyme. Si no las utilizó hasta el momento, es importante que al menos aplique aquellas que permitan analizar el

¹³⁷ Costos relevantes: son aquellos costos futuros que habrán de diferir conforme a las diferentes alternativas que se consideren al tomar una decisión. Conceptos básicos de Contabilidad de Costos. H.Anderson.H.Raibon.CECSA pág. 776

uso de sus recursos: Índices de Racionalización y reducción de costos, Puntos de nivelación financiero, Punto de empresa en crisis, Ciclo de conversión del efectivo, Análisis de ahorros y costos en decisiones de cierres de sucursales, supresión de líneas, entre otras.

Es fundamental el saneamiento de los pasivos, para lo cual se necesita una buena dosis de liquidez, esto permitirá minimizar el costo de capital ajeno y propio. Un mínimo stock de inventarios, eliminando las inversiones innecesarias, siempre midiendo la incidencia en el mediano y largo plazo.

Es importante ser cauto, evitar concentrar riesgo, y siempre analizar cada árbol y no el bosque, con análisis costo-beneficio. Comunicando a los empleados de cada paso que se de y consultando los futuros movimientos, y nunca descuidar la cadena de valor desde el proveedor hasta el cliente.

En la vida de la empresa, siempre existieron y existirán situaciones que atemorizan, pero estas sirven para cancelar una época e inaugurar otra, donde la crisis debe verse como una oportunidad. "El hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo", (Antoine de Saint Exupery)

Ciclo de Vida de la empresa pyme	Estrategia	Las pymes se encuentran ...	Acciones sugeridas
NACIMIENTO	Construir	<p><i>El empresario no sabe por donde empezar ni que pasos seguir</i></p> <p><i>No existe delegación de responsabilidades y solo usa al contador para atender las obligaciones fiscales, laborales y societarias.</i></p>	
		<p>Se encuentran haciendo frente a grandes inversiones necesarias para crecer (infraestructura, distribución, desarrollos e investigaciones de productos).</p> <p>Con flujo de fondos negativos y bajo rendimiento sobre el capital invertido. Mayoritariamente se encuentran fuertemente endeudadas.</p>	<p>Deben ser rápidas pero no drásticas</p> <p>Desestimar nuevas inversiones planeadas</p> <p>Equilibrar los flujos de fondos</p> <p>Reducción máxima de costos</p> <p>Punto de empresa en crisis</p>

CRECIMIENTO	Mantener	Los proyectos de inversión son para superar cuellos de botella productivos, o de expansión.	Mantener la cuota de mercado
		Han logrado mantener su rentabilidad y equilibrado sus flujos de fondos, y en muchos casos han incorporado nuevos inversores.	Refinanciar pasivos
		El endeudamiento es moderado.	Disminuir el apalancamiento operativo y financiero
		Poseen fuertes stock ya que solo piensan en crecer.	Racionalizar y reducir costos
			Reducir Inventarios al mínimo
			Mejorar política de capital de trabajo
MADUREZ	Cosecha	Las nuevas inversiones son solo para mantener equipamiento o infraestructura, salvo aquellas empresas que se encuentran planeando un nuevo producto.	Refinanciar pasivos
		Sus flujos de fondos son equilibrados y estabilizados	Invertir solo en lo necesario
			No aceptar proyectos por nuevas inversiones
			Racionalizar los costos
			Mejorar política de capital de trabajo
DECLINACION	Sobrevivir	Los flujos de fondos son negativos	Punto de empresa en crisis
		Con fuerte cantidad de activos fijos y circulantes	Licuar activos inmovilizados
		Los flujos de fondos son negativos	Desapalancarse operativamente
		No pueden hacer frente a sus deudas	Alianzas estratégicas - Redes

El ciclo de vida de las pymes, como se encuentran en base a la estrategia aplicada y que acciones se sugieren. Cuadro 1: Elaboración propia

SINTOMAS- OBJETIVOS	ACCIONES	COMO	HERRAMIENTAS DE GESTION
Desequilibrio financiero: OBJETIVO: Rehabilitación financiera. Mejorar la liquidez y lograr el equilibrio	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir plazo de créditos a clientes • Refinanciar pasivos • Suprimir salidas de fondos • Acelerar ingresos • Cambio de cultura administrativa en el manejo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> – Búsqueda de alternativas para diversificar fuentes de ingreso – Diferentes formas de comercialización – Clasificar los problemas financieros (análisis costo-beneficio) – Análisis de alternativas sobre recursos disponibles (Flujo de fondos proyectados en distintos escenarios) – Mucho compromiso y gran dedicación por ser el centro neurálgico de la rehabilitación financiera 	Establecer Indicadores para monitorear Punto de nivelación financiero bajo análisis de sensibilidad Evolución del mercado Concentración de clientes Ciclo de efectivo Ciclo de conversión de efectivo en el punto de nivelación
Estructuras de Costos desajustadas	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar costos • Reducir costos • Eliminar las anomalías 	<ul style="list-style-type: none"> – Mejorar el proceso productivo eliminando todo lo que no agregue valor – No renovar contratos de servicios – Disminuir los inventarios para evitar costos de mantenimientos – Mantener solo el personal necesario – Evitar conflictos – Suspender tareas – Mejorar el financiamiento en caso de fuertes apalancamientos financieros para disminuir el costo 	Punto de empresa en crisis Índices de Racionalización

Ante los síntomas o daños generados por la crisis en las pymes ¿Cuáles son las terapias aconsejables? Cuadro 2 Elaboración propia

Anexo 1: Ejemplo de Punto de empresa en crisis

PUNTO DE EMPRESA EN CRISIS

1. DATOS DE LA EMPRESA

Precio de venta	\$ 100,00
Costo Variable	\$ 120,00
CONTRIB.MARG	\$ -20,00
Costos Fijos	\$ 20.000,00
% Precio Negociado	60%
Cantidad de MP por unidad	1

1.1 Conformación del costo variable por unidad

COSTO VARIABLE	Valor costo	Precios negociados
Materias Primas	\$ 80,00	\$ 48,00
Mano de Obra	\$ 30,00	\$ 30,00
Carga Fabril	\$ 10,00	\$ 10,00
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 120,00	\$ 88,00
CONT.MARGINAL DE CRISIS		\$ 12,00

1.2 Escenarios de Mercado

	E1	E2	E3
Precio/Volumen	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 150,00
Volumen	1800	600	500
Contrib.Marg	\$ -20,00	\$ -	\$ 30,00

2. Punto de equilibrio

Unidades	E1	E2	E3
# DIV/01	\$ -1.000,00	\$	\$ 666,67

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL DE BASE

ACTIVOS	PASIVOS
Disponibilidades	PASIVOS CORRIENTES
Caja	Deudas comerciales
Inversiones	Deudas bancarias
Créditos	Deudas fiscales
Bienes de Cambio	Deudas laborales
Productos Term	Total Pasivos Corrientes
Materias Primas	PASIVOS NO CORRIENTES
Total Activos Corrientes	Capital
ACTIVOS NO CORRIENTES	Reservas
Bienes de Uso	Resultados
Total Activos no Corrientes	TOTAL PASIVOS+PN
TOTAL ACTIVOS	\$ 309.000,00

Punto de empresa en crisis

Stock de MP	\$ 128.000,00
Costo Unitario	\$ 80,00
UNIDADES DE MP	1600
Cantidad de MP	1600
por unidad de Prod	MAXIMA CANTIDAD DE PRODUCTOS A FABRICAR
Cantidad de Productos	
Abastecidos por Mercado	Pec
1800	1666,67
Máxima Producc.MP	1600
Cantidad de días para transformar la MP	15
COSTOS FIJOS RELEVANTES	\$ 12.000,00
Pec	1000

FLUJO DE FONDOS

INGRESOS	
Por ventas de Mat Primas	\$ 76.800,00
EGRESOS	\$ -51.200,00
Costos Fijos	\$ 20.000,00
SALDO CAJA	\$ 56.800,00

RESULTADO DE GESTION

Venta Mat.Primas	\$ 76.800,00
Costo de Mat.Primas	\$ 128.000,00
Contrib.Marg	\$ -51.200,00
Costos Fijos	\$ 20.000,00
RESULTADO DE GESTION	\$ -71.200,00

a) VENDER LA MATERIA PRIMA A PRECIOS NEGOCIADOS DE CRISIS

FLUJO DE FONDOS

INGRESOS	\$
Ventas Prod	\$ 160.000,00
EGRESOS	\$
Mano de Obra	\$ 48.000,00
Carga Fabril	\$ 16.000,00
CFijos Relevantes	\$ 12.000,00
Subtotal	\$ 84.000,00
CFijos no Relev	\$ 8.000,00
Caja Neta	\$ 76.000,00

RESULTADO DE GESTION

Venta Produccion terminada	\$ 160.000,00
Costo de Produccion	\$ 140.800,00
Contrib.Marg	\$ 19.200,00
Costos Fijos	\$ 12.000,00
RESULTADO DE GESTION	\$ 7.200,00
Perdida por Valuacion	\$ -51.200,00
Costos Fijos no Relevantes	\$ 8.000,00
RESULTADO FINAL DE GESTION	\$ -52.000,00

SITUACION PATRIMONIAL RESULTANTE DE LA DECISION a)

ACTIVOS	PASIVOS
Disponibilidades	PASIVOS CORRIENTES
Caja	Deudas comerciales
Inversiones	Deudas bancarias
Créditos	Deudas fiscales
Bienes de Cambio	Deudas laborales
Productos Term	Total Pasivos Corrientes
Materias Primas	PASIVOS NO CORRIENTES
Total Activos Corrientes	Capital
ACTIVOS NO CORRIENTES	Reservas
Bienes de Uso	Resultados
Total Activos no Corrientes	TOTAL PASIVOS+PN
TOTAL ACTIVOS	\$ 237.800,00

SITUACION PATRIMONIAL RESULTANTE DE LA DECISION b)

ACTIVOS	PASIVOS
Disponibilidades	PASIVOS CORRIENTES
Caja	Deudas comerciales
Inversiones	Deudas bancarias
Créditos	Deudas fiscales
Bienes de Cambio	Deudas laborales
Productos Term	Total Pasivos Corrientes
Materias Primas	PASIVOS NO CORRIENTES
Total Activos Corrientes	Capital
ACTIVOS NO CORRIENTES	Reservas
Bienes de Uso	Resultados
Total Activos no Corrientes	TOTAL PASIVOS+PN
TOTAL ACTIVOS	\$ 257.000,00

EL CASO SOLO MUESTRA EL FLUJO DE CAJA GENERADO POR LA DECISION DE VENTA O PROCESAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA EXISTENTE LUEGO DEBE ANALIZARSE EL FLUJO DE FONDO NETO SANEANDO PASIVOS, ACELERANDO PERIODOS DE COBRANZAS, MINIMIZANDO STOCK Y REDUCIENDO COSTOS DESDE UN ENFOQUE SISTEMICO E INTEGRAL A MEDIANO Y LARGO PLAZO. AL RESPECTO LOS AUTORES DEL PRESENTE TRABAJO HAN ELABORADO UN SIMULADOR CON FINES ACADEMICOS, QUE SE ENCUENTRA A VS. DISPOSICION. BASTARA SOLICITARLO A caglitolo@econ.unicen.edu.ar, ferraro@econ.unicen.edu.ar ó metilili@econ.unicen.edu.ar

BIBLIOGRAFIA

CAGLIOLO, Manuel O, LISARRAGUE, Miguel; METILLI, Gustavo. "Las anormalidades y los costos". En: Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos (27°, 2004, Tandil, Buenos Aires, Argentina)

CAGLIOLO, Manuel O; FERRARO, Gladys ; METILLI, Gustavo. "Anormalidades segunda parte" Costos y Gestión. 16 (63) Pag 12-23..IAPUCO

CAGLIOLO, Manuel O; FERRARO, Gladys ; METILLI, Gustavo. "El sistema de equilibrio en escenarios actuales" En Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos (31°, 2008, Tucumán, Argentina)

GILLERI Roberto A.J. *Recetas Financieras para Pymes*. Editorial Crear SRL. Salta. Argentina .2002

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000.

SERRA, Roberto ; KASTIKA, Eduardo . *Reestructurando empresas*. Ed. Macchi.

OBSERVATORIO PYME REGIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.. *Informe sobre la Industria Manufacturera 2008*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. 2008. Tandil. Argentina

OSORIO, Oscar. *Los costos y la Contabilidad de Gestión*. En: Elementos de Contabilidad de Gestión. Editorial AECA. 1994.

ARTICULOS DE DIARIOS

- *Decálogo Empresario para enfrentar mejor la crisis*. El Economista. Mexico.10/10/2008
- *Las empresas locales, afectadas por la Crisis Mundial*. La Nación. Argentina. 5/10/2008.
- *10 consejos para enfrentar el aterrizaje que se viene*. Clarín: iEco Argentina. 23/11/2008.

PAGINAS ELECTRONICAS

- KAPLAN, Sarah, "Haciendo Estrategia bajo Incertidumbre", 2008, <http://ictnet.es/2008/diseño-de-estrategias-en-momentos-de-incertidumbre>. s.f.e
- ZORRILLA SALGADOR, Juan Pablo, " El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (pyme) dentro del contexto capitalista moderno" <http://gestiopolis.com/Canales4/ger/crecise segunda.htm>. s.f.e
- RAVIER, Adrian, "Decálogo empresario para enfrentar la crisis". Publicado el 6/12/2008 <http://adrianravier.wordpress.com/2008/12/06/origen-y-desarrollo-de-la-crisis-global-actual/>
- REDACCION DE MATERIABIZ, *Un remedio "slow" para empresas en crisis*. 29/01/08 <http://www.ieco.clarin.com/notas/2008/01/29/01596071.html>
- *Retos de las empresas en tiempo de crisis*. 13/01/2009. El economista on line <http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/column-invitada-empresas>
- *¿Deben las empresas en crisis comunicar?*, Publicado por Michel Ritter 2000. www.riterandparthers.com.ar/es/documentos/Deben-las-empresas-en-crisis-comunicar.pdf. s.f.e