

¿Cómo puede ser competitiva mi pyme? Consulte el encuentro con Eduardo Navarro, presidente de Improven

30/07/2010 |

¿Qué estrategias debe seguir una empresa para poder capear la crisis económica y financiera? ¿Cómo pueden ser competitivas las pymes en el entorno actual? Conozca la estrategia de las 3 g's (globalizar, ganar tamaño y gestionar excelentemente) y aprenda cómo aplicarlas en su empresa. Eduardo Navarro, presidente de Improven y autor del libro '¿Quieres salvar tu empresa?' ha respondido a sus dudas.

13:42 30/07/2010 | **Eduardo Navarro**

Despedida

Muchas gracias a todos por vuestras preguntas. Ha sido un placer compartir este tiempo y estas reflexiones tan interesantes con vosotros. Nos vemos pronto. Un fuerte abrazo!

13:28 30/07/2010 | **OSCAR CORPAS CORREAS**

Hola Eduardo , ¿Usted cree que las pymes es decir pequeñas y medianas empresas van a ser el referente a partir de ahora en la productividad de la economía española o habrá un cambio de estrategias productivas? y por otra parte quería preguntarle ¿Qué papel van tener los jovenes que tengan muy poca formacion ya que hasta ahora era un trabajador donde se demandaba mucho por parte de algunos empresarios entre ellos en el sector de la construccion y la distribución?

Buenos días Oscar, En mi trabajo en el día a día con empresas medianas españolas, considero que tenemos muchas oportunidades de mejora en la gestión. Pienso que debemos hacer un trabajo concienzudo para optimizar las empresas y mejorar sus estrategias. De esta manera podrán coger más tamaño y hacerlas internacionales. En cuanto a las personas poco formadas, en una sociedad que se debe basar en el conocimiento y el valor añadido, considero que las personas deben mejorar su empleabilidad reenfocando sus competencias y mejorando su formación. Pienso que las personas, al igual que las empresas, deben interiorizar que el entorno ha cambiado y que hay que redefinirse para seguir siendo competitivo en el complicado mercado laboral actual. Un saludo!

13:20 30/07/2010 | **Susana Riquelme**

¿Cómo puedo saber qué quieren ahora mis clientes? Tengo una distribuidora de productos de lujo y mi negocio, como imaginas, ha caido en picado...¿qué me sugieres que haga? Sólo veo la opción de bajar la persiana:(

Hola Susana, Mi experiencia es que lo mejor que puedes hacer es sentarte con tus clientes y preguntarles sobre lo que ellos quieren. Mi experiencia los últimos meses es que con los grandes cambios que ha habido en el entorno, los gustos de los consumidores han cambiado enormemente y por ello hay que replantear la propuesta de valor al cliente. A todos los empresarios os trasmito que aunque los momentos sean duros, debemos luchar por la viabilidad de nuestras empresas y hacer todo lo posible para no tener que "bajar la persiana". Reinventa tu negocio y optimízalo y seguro que consigues tener una empresa competitiva! Un saludo.

13:14 30/07/2010 | **Silvina Mayoral**

Estimado Eduardo, es un placer tener la oportunidad de poder preguntarle. ¿Qué opina sobre los resultados de los tests de estrés de los bancos? ¿No es una tomadura de pelo?

Buenos días Silvino, Acabamos de conocer los resultados de los test de estrés de las entidades financieras y, aunque han sido razonablemente buenos, considero que siguen existiendo dudas más que razonables sobre la solvencia y liquidez de algunas cajas y bancos para los próximos meses/años. Esto va a tener principalmente dos

servencia y liquidez de algunas cajas y bancos para los próximos meses/años. Esto va a tener principalmente dos consecuencias. Por un lado, va a provocar un proceso de concentración y profesionalización del sector al igual que la mayoría de sectores de la economía española. Por otro, las entidades financieras van a endurecer más aún sus condiciones en los próximos meses y se van a complicar los procesos de refinanciación. Todo ello va a provocar que las empresas tengan que optimizar más aún su gestión financiera y su tesorería. Un fuerte abrazo.

12:52 30/07/2010 **Adrian E.**

Encantado de saludarte, Eduardo, He leído tu libro '¿Quieres salvar tu empresa? y la verdad es que me ha sido muy útil para cambiar la visión de mi negocio. ¿Para cuándo otro sobre cómo enfocar la salida de la crisis?

Buenos días Adrián, Me alegra mucho que te haya gustado mi libro "¿Quieres salvar tu empresa?". Ya he empezado ya a escribir otro libro que espero publicar a final de año sobre como las empresas pueden mejorar la competitividad en el entorno actual en el que hay una parte importante que serán más de 50 casos prácticos de empresas que están saliendo reforzadas. Espero que te guste tanto como el primero. Un fuerte abrazo!

12:41 30/07/2010 **Paco Pardo**

Eduardo, en mi caso el negocio nos iba bien hasta que el banco nos ha reducido la póliza de crédito. Sin liquidez, es imposible seguir trabajando¿¿alguna sugerencia? Paco, Tarragona

Buenos días Paco, La tesorería es el motor del coche. Sin ella, el negocio no funciona y por tanto es prioritario proteger la tesorería para asegurar la viabilidad. Mi consejo en tu caso es que seguramente no deberías haber aceptado la cancelación de la póliza y en lugar de ello, deberías haber lanzado un proceso de refinanciación de deuda definiendo una estrategia financiera que asegure la viabilidad a corto plazo. Si esa decisión ya es tarde para tomarla, debemos buscar otras fuentes de liquidez o bien por la parte del circulante o por la desinversión de activos. Espero haber sido de ayuda. Seguimos hablando. Un fuerte abrazo!

12:39 30/07/2010 **Santi**

Hola, la estrategia de las 3 gs de la que habla, ¿es aplicable a cualquier negocio, a pesar del tamaño que tenga? En mi caso, la empresa familiar no supera los 100.000 euros de facturación

Buenos días, Conceptualmente las 3Gs que deben cumplir las empresas que salgan reforzadas de la crisis: Grandes, Globales y Gestionadas excelentemente son las tres variables que más impacto tienen en la competitividad en el entorno actual. Es cierto que en cada empresa, cada sector y cada caso su influencia va a ser distinta porque las medidas para mejorar la competitividad no son recetas mágicas sino que dependen mucho del caso en concreto. Considero que las 3Gs deberían ser reflexiones que deberías tener siempre en cuenta aunque gestionas una empresa pequeña porque siempre hay oportunidades para hacer las cosas de una manera distinta y mejor. Un fuerte abrazo!

12:35 30/07/2010 **Fernando**

En los últimos tiempos se vuelve a hablar mucho de estrategia. ¿No es más importante vender que pensar en el medio plazo? Un empresario de Alicante

Buenos días Fernando, La estrategia en tiempos turbulentos es más importante que nunca. En tiempos de bonanza la estrategia es más sencilla: "crecer". Sin embargo, en tiempos complicados es cuando debemos reinventar los negocios y hacer los cambios estratégicos definiendo estrategias más creativas que nunca. Conceptualmente debemos tener una visión a largo plazo pero teniendo mucho cuidado con asegurar la viabilidad a corto plazo ya que si no tenemos resuelto el corto plazo, el largo plazo no existirá. Además, si quieres profundizar al respecto, escribí un artículo sobre estrategia en tiempos de crisis que puedes encontrar en: <http://www.improven.com/Como-tomar-buenas-decisiones-estrategicas-en-tiempos-de-crisis.html> Espero que te guste. Un fuerte abrazo.

12:30 30/07/2010 **MARIA TERES FERNANDEZ MENENDEZ**

12:30 30/07/2010 MARIA JESUS FERNANDEZ MENENDEZ

Me gustaria saber que estan haciendo las micropymes-pymes para mantenerse y superar la crisis. Muchas gracias.

Buenos días María Jesús, Las PYMEs tienen muchas oportunidades de mejora en su gestión tanto a nivel estratégico, operativo y financiero. Aunque en mi libro "¿Quieres salvar tu empresa?" entro en profundidad en todas ellas, se pueden resumir en el siguiente decálogo: 1.- Redefine tu estrategia en función del nuevo entorno. 2.- Controla la caja, la rentabilidad y la morosidad 3.- Refinancia la deuda y optimiza el circulante 4.- Innova ante las nuevas necesidades de tus clientes. 5.- Focaliza en tus buenos clientes y productos y abandona el resto. 6.- Vender es clave, pero minimiza riesgos y costes. 7.- No bajes los precios indiscriminadamente 8.- Produce sólo lo que vendes y mejora la productividad. 9.- Aprovecha las infinitas posibilidades de la gestión de compras. 10.- Rediseña la organización, fideliza el talento y toma decisiones. Espero que te sea útil. Seguimos hablando. Un fuerte abrazo.

12:27 30/07/2010 Raul

En momentos como el actual, donde la falta de liquidez es el mayor problema de nuestra empresa (factura unos 3M), y donde el acceso a la financiación con bancos está cerrada....¿que alternativas de financiación existen?

Hola Raúl, Además de plantear las alternativas de financiación externa, uno de los grandes cambios que tienen que hacer las empresas en tiempos de crisis es mejorar la gestión de su tesorería para "hacer más con menos". Todos nos hemos acostumbrado en los últimos años a gestionar con un exceso de liquidez que nos proporcionaban los bancos y actualmente el entorno ha cambiado y las entidades financieras han endurecido sus criterios. Por ello, mi primera recomendación sería optimizar el circulante para minimizar en lo posible las necesidades de financiación. Además de ello, y aunque el entorno sea complicado hay muchos inversores que pueden estar interesados en entrar en el capital de empresas que funcionen bien pero que tengan problemas de liquidez. Hay tanto inversores industriales (empresas del mismo sector) como inversores financieros (empresas de capital riesgo). En este sentido es especialmente importante el papel que van a tomar las empresas de capital riesgo especialistas en reestructuración y que los próximos meses pueden tener un papel protagonista en España. También y aunque los precios no sean demasiado atractivos, la venta de activos o de unidades de negocio pueden ser una alternativa. Espero que te sea de ayuda. Un fuerte abrazo.

¿Cómo puede ser competitiva mi pyme? Consulte el encuentro con Eduardo Navarro, presidente de Improven

30/07/2010

¿Qué estrategias debe seguir una empresa para poder capear la crisis económica y financiera? ¿Cómo pueden ser competitivas las pymes en el entorno actual? Conozca la estrategia de las 3 g's (globalizar, ganar tamaño y gestionar excelentemente) y aprenda cómo aplicarlas en su empresa. Eduardo Navarro, presidente de Improven y autor del libro '¿Quieres salvar tu empresa?' ha respondido a sus dudas.

12:27 30/07/2010 **Raul**

En momentos como el actual, donde la falta de liquidez es el mayor problema de nuestra empresa (factura unos 3M), y donde el acceso a la financiación con bancos está cerrada....¿que alternativas de financiación existen?

Hola Raúl, Además de plantear las alternativas de financiación externa, uno de los grandes cambios que tienen que hacer las empresas en tiempos de crisis es mejorar la gestión de su tesorería para "hacer más con menos". Todos nos hemos acostumbrado en los últimos años a gestionar con un exceso de liquidez que nos proporcionaban los bancos y actualmente el entorno ha cambiado y las entidades financieras han endurecido sus criterios. Por ello, mi primera recomendación sería optimizar el circulante para minimizar en lo posible las necesidades de financiación. Además de ello, y aunque el entorno sea complicado hay muchos inversores que pueden estar interesados en entrar en el capital de empresas que funcionen bien pero que tengan problemas de liquidez. Hay tanto inversores industriales (empresas del mismo sector) como inversores financieros (empresas de capital riesgo). En este sentido es especialmente importante el papel que van a tomar las empresas de capital riesgo especialistas en reestructuración y que los próximos meses pueden tener un papel protagonista en España. También y aunque los precios no sean demasiado atractivos, la venta de activos o de unidades de negocio pueden ser una alternativa. Espero que te sea de ayuda. Un fuerte abrazo.

11:02 30/07/2010 **marta arrope**

Sr. Eduardo, en mi caso, la gran duda es si bajar los precios de mis productos porque la competencia lo ha hecho y eso me genera pérdida de clientes. ¿Qué recomienda? Muchas gracias!

Buenos días Marta, Debemos hacer todo lo posible por no perder clientes y para ello, lo mejor es que el cliente perciba de nosotros un valor añadido y toda la negociación no se base en el precio. De todos modos, llega un momento (que nos lo dirán nuestros costes) que no podemos bajar de determinado precio y si el cliente realmente quiere precios que nosotros no podemos llegar, es mejor perderlo que perder dinero sistemáticamente. Precisamente este martes estuve con una empresa que cometió este error. Empezó a vender a los precios que fuese con tal de mantener clientes. El resultado es que un año más tarde estaba al borde del concurso. Espero que este consejo te sea útil y no cometes el mismo error. Un fuerte abrazo!

11:00 30/07/2010 **sandro**

Sr. Navarro, ¿existen sectores que, a pesar de sus sugerencias, lo tengan más negro? Se lo digo porque mi empresa pertenece a la construcción y ahora misma el panorama es negro....¿es mejor reconvertirme y dejar el sector? A ver si me ayuda...

Buenos días, Obviamente hay sectores más complicados y otros menos. De todos modos, mi experiencia es que tiene más impacto en la competitividad de la empresa, el modelo de gestión que el sector al que pertenece. Como esta pregunta me la hacen habitualmente mi consejo sería que elijas el sector que menos esté sufriendo (siempre y cuando tengas el mismo conocimiento) pero que tampoco huyamos de sectores que conocemos por meternos a sectores que, aunque sobre el papel sean algo mejores, desconozcamos. Mi resumen sería "zapatero a tus zapatos". Espero que sea de ayuda. Un fuerte abrazo!

10:56 30/07/2010 **Fernando Mariblanca**

Hola Eduardo, te he leído en otras ocasiones que en esta época es necesario abandonar los clientes no rentables..¿cómo se puede prescindir de clientes cuando las ventas van mal?

Buenos días Fernando, Aunque parezca increíble, en la mayoría de las ocasiones se genera más rentabilidad vendiendo menos. Me encanta una frase que representa el problema de base que hay a este respecto que es "Sales is vanity, profit is sanity and cash is reality". Es decir, que todos nos obsesionamos con la cifra de ventas y en muchas ocasiones incluso vendemos en condiciones que no deberíamos vender. Es muy habitual en mi trabajo encontrarme con carteras de clientes donde el 20 o el 30% no son rentables y redefiniendo sus condiciones o abandonándolos la empresa acaba siendo más rentable. Por ello, te aconsejo que redefinas el sistemas de costes, calcules la rentabilidad por clientes y tomes las decisiones basadas en los datos y no en sensaciones. Espero que te resulte interesante. Un fuerte abrazo!

10:51 30/07/2010 **Ximo**

¿Qué tácticas se deben seguir en una empresa en crisis, falta de liquidez, pero rentable? Estamos reduciendo los periodos de cobro y ampliando los de pago y buscamos reducir stocks, Por otro lado tenemos pagarés devueltos ¿Hay alguna forma ágil de reclamación, que no conlleve esperas de más de 1 año?

Buenos días, Conceptualmente si somos rentables y no ha variado nuestro balance de manera sustancial (principalmente en lo referente a las posiciones de las entidades financieras y del circulante), no deberíamos tener problemas de liquidez. Lo que te sugeriría es que trabajes concienzudamente en un plan de tesorería que te indique al euro cual es la posición de nuestra tesorería a diario. Con ello, como bien indicas el siguiente paso es actuar sobre cobros, pagos y stocks. En paralelo con ello hay que enfocarse en todo lo relacionado con la negociación con entidades financieras para que no retiren sus posiciones ya que eso tiene un impacto definitivo en la liquidez. Y en cuanto a los cobros, mi experiencia es que los problemas de cobros se originan en una parte importante el día que se vende. Como suelo decir en mis conferencias, la mayoría de los problemas de cobros se producen por venderle a gente que no le deberíamos haber vendido. Te aconsejo que redefinas los sistemas de gestión comercial, segmentos objetivo, gestión de riesgos y procesos de cobro y con todo ello seguro que mejoras enormemente a este respecto. Espero haberte ayudado. Un fuerte abrazo!

10:46 30/07/2010 **Alain**

tengo un pequeño comercio con 5 trabajadores y el poco beneficio que he obtenido lo he invertido en una nueva apertura de un comercio, mi idea es ir tomando posiciones y aprovechar alguna ocaion para en no mas de un año estar asentados y recoger beneficios, con mis pocos datos que le ofrezco lo ve bien la opcion, gracias, un saludo Alain

Estimado Alain, En tiempos de crisis hay que invertir pero con mayores precauciones que en tiempos de bonanza. Es cierto que ahora hay grandes oportunidades de inversión porque el precio de las cosas ha bajado de una manera relevante (aunque hay activos como los inmobiliarios que tienen que bajar más) pero también hay mucha más incertidumbre en los parámetros clave del negocio. Por ello, mi consejo es que en estos tiempos no hay que estar quieto pero que hay que "analizar el doble y hacer la mitad". Espero que te sea útil. Un fuerte abrazo!

10:44 30/07/2010 **Juancho**

Soy gerente de una pymeque factura 2 millones de euros. De momento, nuestras ventas han caido un 10% desde finales de 2008¿así que considero que no nos va mal¿.pero, ¿podría mejorar aún así mi gestión para ser más competitivo? Gracias por tu ayuda.

Hola, En tu caso creo que para ser más competitivo deberías plantearte el reto estratégico de coger más tamaño. Uno de los grandes cambios que se va a producir en España con la crisis es que las pequeñas y medianas empresas van a tener que ser más grandes para ser competitivas tanto a nivel local como internacional. Para ello, te propongo que estudies las posibilidades tanto de crecimiento orgánico como de fusiones y adquisiciones porque seguramente con una mayor dimensión tengas economías de escala que hagan la empresa mucho más competitiva.

Además, va a depender mucho del sector en el que operes y el posicionamiento de tus competidores. Estaré encantado de seguir comentando sobre tu caso. Un fuerte abrazo!

10:41 30/07/2010 **Felix**

Impuesto por nuestra competencia, llevamos mas de un año vendiendo productos basicos de mucha rotacion con un margen medio de un 10% (los cuales no debemos de dejar de vender), estos suponen un 50% de la venta de nuestra empresa, los gastos de estructura que tenemos son de un 25%. Supongo que me dira: vender mas de los productos que mas margen tienen, pero para ello tendríamos que invertir en ampliar la empresa y no tenemos tesorería para ello. Que nos recomienda...

Estimado Félix, Tu situación nos la encontramos habitualmente y la podríamos resumir como que "las piezas del puzzle no encajan". Es decir, que bajo esas premisas la empresa ya no es rentable. Ante esa situación, sólo hay una opción: reinventar el negocio y mejorarlo operativamente. Aunque no conozco el caso en concreto que habría que estudiar en profundidad para llegar a conclusiones, parece que inicialmente habría que enfocarse en reducir los costes de estructura, mejorar las compras y redefinir la política de precios para conseguir generar caja y con ello poder hacer la transformación del negocio. Mi experiencia es que habitualmente aparecen más oportunidades de mejora de las que realmente pensamos. Te aconsejo que vuelvas a repensar todos los elementos del modelo de negocio porque casi siempre, estos problemas tienen solución. Estaré encantado de conocer más detalles de su caso y así poder hacer recomendaciones más concretas. Un fuerte abrazo!

10:36 30/07/2010 **carlos**

Hola Eduardo, trabajo en una empresa dedicada auxiliar de la construcción. Como imaginarás, la crisis nos ha reducido a la mitad nuestro tamaño (volumen de negocio, plantilla, etc.). ¿Cómo puedo empezar a plantearme mi salida al mercado exterior?

Hola Carlos, Como indican nuestros estudios, las empresas deben ser globales para ser competitivas. La empresa española tiene que ser más internacional al igual que sucede en otros países europeos como por ejemplo Alemania. Sin embargo, la internacionalización es un camino a largo plazo y aunque parezca sorprendente no es una solución válida para empresas que tengan problemas en el corto plazo. Por ello, mi consejo es que la internacionalización es una gran solución pero sólo para algunos. Debemos pensar en que la internacionalización dará resultados en el mejor de los casos en un par de años por lo que sólo será una buena solución en caso de que a corto plazo tengamos una posición financiera sólida. Desgraciadamente en muchas ocasiones encuentro empresas que ven la internacionalización como una "huída hacia delante" y eso les genera muchísimos problemas porque desvían recursos que no se tienen. Por tanto, mi conclusión es que la internacionalización es interesante pero no siempre. Sólo en casos que tengamos el corto plazo sólido desde el punto de vista de negocio y financiero. Seguimos hablando. Un saludo.

10:35 30/07/2010 **Paula Fernández Real**

Respecto a ganar tamaño, ¿Cómo recomiendas hacerlo? Ahora mismo es muy complicado vender más¿.

Estimada Paula, Como bien sabes, para crecer tenemos básicamente dos alternativas: el crecimiento orgánico y las adquisiciones/fusiones. Lo que sucede en los tiempos actuales es que en muchos casos, con el crecimiento orgánico (mejoras en el área de ventas) no es suficiente. Imaginemos un caso en el que estratégicamente debemos doblar el tamaño para ser más competitivo. Suponiendo en un caso optimista que tenemos un crecimiento anual del 5%, a esos ritmos necesitaríamos muchos años para conseguir ese objetivo estratégico. Por ello, en muchos casos la única alternativa para crecer rápidamente son las fusiones/adquisiciones. Aunque son operaciones complicadas, si se hacen correctamente pueden generar mucho valor y permitir crecer hasta niveles donde realmente aparezcan ventajas competitivas. De todos modos, en cada caso hay que hacer un análisis pormenorizado de los pros y los contras y así tomar las mejores decisiones. Seguimos el diálogo. Un fuerte abrazo