

- ¿Cómo puede ser competitiva mi pyme? Charle 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?' responde en estos momentos a sus dudas. **Deje ya su pregunta.**

Consultas: 10

• 1

1. 30/07/2010 **11:02** **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 cometas el mismo error. Un fuerte abrazo!

2. 30/07/2010 **11:00** **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, 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!

3. 30/07/2010 **10:56** **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!

4. 30/07/2010 **10:51** **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!

5. 30/07/2010 10:46 **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 ocasión para en no más de un año estar asentados y recoger beneficios, con mis pocos datos que le ofrezco lo ve bien la opción, 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!

6. 30/07/2010 10:44 **Juancho**

Soy gerente de una pyme que factura 2 millones de euros. De momento, nuestras ventas han caído 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!

7. 30/07/2010 10:41 **Felix**

Impuesto por nuestra competencia, llevamos más de un año vendiendo productos básicos de mucha rotación 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 dirá: vender más de los productos que más 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!

8. 30/07/2010 **10:36** 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.

9. 30/07/2010 **10:35** 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

10. 30/07/2010 **10:00** RUYMAN HERRERA RODRIGUEZ

¿Cree usted que la cultura empresarial de las Pymes españolas, gestionadas, en su gran mayoría, por personas con un bajo nivel de cultura económica, son uno de los mayores problemas de la situación de las mismas? ¿Que consejos básicos y fácilmente entendibles les daría? Muchas Gracias

Buenos días, Varios de nuestros estudios nos indican que la gestión es la variable clave para ser más competitivo en tiempos de crisis. De hecho, la experiencia me indica que prácticamente en cualquier sector, con una buena gestión hay oportunidades de ser competitivos. En nuestros estudios aparece que en cualquier sector, un 23,5% de las empresas salen reforzadas y lo que distingue a las que salen reforzadas de las que no es claramente la gestión. En gestión en tiempos de crisis, indicamos que las palancas claves son el enfoque en las 3Cs: Caja, Clientes y Costes. Quedo a tu disposición para seguir comentando. Un fuerte abrazo!

