

Cómo podrían las PYMES capear la crisis

Las decisiones gerenciales en momentos de crisis, frecuentemente son radicales, unos gerentes de PYMES toman decisiones extremas y otros se quedan paralizados con la esperanza que suceda algo extraordinario y los salve. Algunos otros se arriesgan más y "toman al toro por los cuernos". Las acciones normalmente prioritarias son reducir los gastos, costos y proteger el flujo de efectivo ante las crisis económicas. Si se estima que por lo menos quedan unos 8 a 15 meses más de estancamiento o de crisis para otros países, para Nicaragua el pronóstico es que la crisis se prolongará, en el mejor de los escenarios, hasta el 2011, (Aclarando que es un país en crisis recurrente, como uno de los efectos de las características socio políticas y culturales del mismo). La mayoría de las empresas nacionales tienen perspectivas muy inciertas para este año. Es evidente que el ánimo en la mayoría de los empresarios es negativo y por ende, de mucha preocupación.

Reducción de costos, ahorro de energía, búsqueda de nuevos nichos de mercado, mejora de procesos, alianzas estratégicas, nuevos giros de negocios, son algunas de las acciones que algunos empresarios están tratando de implementar o implementando, para superar la crisis. Es impactante lo que está sucediendo, hay que evaluar, ser cautelosos con el desarrollo de las estrategias, trabajar y trabajar.

La búsqueda de nuevos mercados, ofrece a las empresas exportadoras la posibilidad de mantenerse a flote mientras la tormenta financiera pasa. La recompensa en estos casos podría ser algo más que la supervivencia: nuevos territorios y penetración de otros mercados. Hay que tener visión por lo menos para los próximos dos años y echar a andar el talento e ingenio, diversificando los productos y mejorando o revaluando los procesos. Los sectores productivos más afectados por la recesión son: el de bienes suntuarios o de lujo y, como ya lo han experimentado las ventas de automóviles, es una de ellas, debido a que la mayoría de sus operaciones están sujetas a créditos. Los electrodomésticos, plásticos, máquinas y herramientas están siendo seriamente afectados. Los textiles y el calzado deberían planear muy bien sus estrategias para no sucumbir. Sin embargo, la perspectiva no es tan negativa para los sectores que producen bienes y servicios básicos (sin embargo también tienen que estudiar muy bien sus estrategias y tácticas), ¿Por qué? Nadie deja de comer, ni quiere deteriorar o afectar su salud, sin embargo, las cosas nunca serán como antes. Las técnicas de disminución de costos son las que más les interesa a las empresas en la actualidad. El manejo y control de costos tiene como objetivo tratar de mantener los precios en los mercados con lo cual se incrementan las posibilidades de que las empresas se mantengan y continúen sus operaciones a mediano y largo plazo. Una de las maneras de tratar de bajar costos es mejorando los procesos administrativos y de producción, para tratar de disminuir los costos fijos y/o volver variables aquellos fijos que estén en el umbral de la variabilidad o puedan convertirse en variables. Es preciso identificarlos y en cada empresa están en función del giro del negocio, conocimiento, talento y calidad del contador, además del liderazgo gerencial de los empresarios. El mejoramiento de los procesos se puede combinar con una posible diversificación de los productos, sí es el caso.

Antes de continuar con el tema de los procesos y la posibilidad de la diversificación de los productos es conveniente comentar acerca de otras actividades que coadyuvan de manera paralela o colateral en la consecución de la optimización de los procesos tales como el seguimiento del comportamiento del mercado en el cual está inserta la empresa, la competencia, tendencias del consumidor, empleo, crisis nacional e internacional, estudios de mercado, negociaciones, entre otras. También se pueden evaluar las posibilidades de alianzas estratégicas con proveedores de materias primas, de servicios, con distribuidores

Cómo podrían las PYMES capear la crisis

e instituciones que requieren volúmenes importantes, según la conveniencia de las partes involucradas y que todas ganen. Por otra parte si ya existen organizaciones o alianzas estratégicas, fortalecerlas a lo interno y externo para consolidarlas con otros grupos empresariales, si es factible y beneficioso para las partes involucradas. También se sabe que la clave del éxito sostenible está en los distribuidores o el sistema de logística de distribución, si se trabaja bajo la premisa de que si tiene a la gente adecuada en el puesto correcto, se tienen buenos resultados, aun con crisis. Hay que destacar que quién cuente antes con mayor y mejor información y pueda analizarla de manera óptima tendrá no sólo más posibilidades de subsistir a la crisis, sino que además sacara ventaja sobre sus competidores.

Ahora, algunas empresas han cambiado su táctica: Atender al mercado de volúmenes medios y medios-bajos en un esquema de supervivencia o de mantenimiento (fabricar por orden de pedido), esto es atender mercados específicos (hay que tener presente que en el caso de Nicaragua los mercados en los distintos sectores económicos son pequeños y existe mucha atomización empresarial) y no competir con otras empresas más ágiles por que se pueden generar situaciones más críticas. Si bien se dice que en medio de las crisis hay siempre una oportunidad a la espera, hay que buscarla, encontrarla e implementarla con iniciativa y talento.

Antes de iniciar con el tema de los procesos en la empresa es necesario concientizar y preparar o capacitar al personal (personas adecuadas, con actitud mental positiva, en el puesto correcto) para que como se mencionó antes, se obtengan buenos resultados. Con relación a los procesos y la posibilidad de la diversificación de los productos, implica previamente hacer una diagnosis (el autor del presente escrito ha diseñado el método CAMPPERS empleando una matriz para realizar un auto diagnóstico de las empresas) rápida a través del sistema o la metodología CAMPPERS (**C**ambiar, **A**mpliar, **M**ejorar los procesos, **P**asar a otros usos, **E**liminar, **R**ediseñar y **S**eguimiento), cuyas actividades o pasos se deberán compatibilizar con las demandas o necesidades del mercado y son los siguientes:

- **Cambiar** un producto se refiere a realizar cambios sustanciales del mismo o sustituirlo por otro que haga las mismas funciones o llene las mismas necesidades a los usuarios. El cambio debe ser beneficioso para el empresario tanto como para el usuario. Un ejemplo puede ser el estar produciendo guayaberas y cambiar la producción o sustituir las por camisas manga larga, por que existe una demanda en ese segmento del mercado objetivo. Un cambio de la materia prima principal es un cambio sustancial del producto, incluso puede reducirse el periodo del ciclo de producción.
- **Ampliar** o Disminuir se refiere a aumentar o disminuir el tamaño del producto, peso, volumen, empaque o presentación del producto.
- **Mejorar los procesos**, corresponde a analizar los tiempos, distancias entre puestos de trabajo o maquinarias y/o equipos, movimientos del personal, materias primas, productos en proceso, productividad y costos de las actividades que componen los procesos de producción, administración o gestión de la PYME.
- **Pasar a otros posibles usos** del producto, o sea que con ligeros cambios, los usos existentes se podrían transformar a otros que aumenten el valor percibido por parte del usuario final del mismo.
- **Eliminar** fases o etapas innecesarias del proceso y/o partes del producto que no afecten su calidad y usos para el consumidor.
- **Rediseñar** las partes o apariencia actual del producto

Cómo podrían las PYMES capear la crisis

- **Seguimiento y Control** a las actividades que se hayan definido en función de las anteriores. El seguimiento y control es una actividad posterior al análisis de las tareas antes de la misma, se ha agregado al modelo con el objetivo de no dejar las tareas referidas sin la supervisión adecuada y que se requiere para la evaluación posterior.

La implantación o desarrollo de determinada actividad o actividades del modelo CAMPPERS dependerá del giro de negocio, tipo de materias primas, flexibilidad, actitud, talento o liderazgo gerencial, etc. en la empresa. Normalmente las empresas determinan a través del diagnóstico las posibilidades de implementar hasta tres actividades a las cuales se les da el seguimiento apropiado para determinar la disminución de costos o el ahorro de la implantación.

El sistema CAMPPERS se puede combinar con el sistema COLEA (Clasificación y/o selección; **Orden**; **Limpieza**; **Estandarización** de las actividades de limpieza y **Autodisciplina**) que es la traducción al castellano del Método de las Cinco Eses (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke) de origen japonés. También se puede implementar o combinar en las actividades asociadas a los procesos el sistema Kanban (también de origen japonés) adaptado a la cultura nicaragüense. Sin tratar de complejizar el sistema también se pueden obtener algunos indicadores balanceados, sencillos (Balanced Scorecards o Indicadores Balanceados adaptados al país.) y muy funcionales que sirvan de referencias o metas a alcanzar en el proceso de mejoramiento.

Las cuatro C o ejes fundamentales que están interrelacionados en las actividades o entre si, del sistema CAMPPERS son: Capacitación al personal Clave, Costos, Calidad y el Ciclo de Respuesta o entrega (CCCC). Se reitera que la capacitación del personal en temas de desarrollo personal (actitud mental positiva, motivación, etc.), calidad, productividad y seguridad son fundamentales, con o sin crisis. Algunas empresas en algunos países latinoamericanos se han enfocado a crear redes de trabajo entre sus empleados con el fin de intercambiar conocimiento y desarrollar talento e iniciativas.

Por otra parte hay que planear y volver más eficientes las operaciones logísticas, tratar de tener un nivel de inventario ajustado a la realidad; o ser mucho más organizados, por ejemplo aprovechar o incrementar embarques a carga completa, establecer las rutas físicas en función de la demanda del mercado, rentabilizar la fuerza de ventas o los vendedores, etc. lo que genera una disminución de costos o ahorros muy significativos a la empresa. En resumen entre menos movimiento tenga el producto los costos son menores.

La productividad debe mantenerse con o sin crisis, y es un trabajo constante, no de temporada, las políticas empresariales de trabajo correctas y una apropiada comunicación induce a que los empleados o trabajadores tomen conciencia de que si las condiciones son difíciles, se tendrán que esforzar más para que la empresa no cierre operaciones y queden sin empleo.

Carlos J. Pérez Fajardo ©
Consultor Empresarial y Gerencial