

CÓMO MANEJAR LA CRISIS

Escribe: Cecilia Luchía-Puig ***

La desaparición del crédito al consumo y su consecuencia inevitable, la caída de las ventas, están poniendo a prueba la supervivencia de las PyMEs. Sin embargo, aquellas que aprovechen las ventajas competitivas que les dan su tamaño y flexibilidad, pueden emerger fortalecidas una vez que pase la crisis.

CLAVES PARA SALIR A FLOTE

Del conocimiento y la experiencia de los que saben (y hacen) hemos extraído algunas claves que pueden resultar de utilidad a PyMEs en las actuales circunstancias, permitiéndoles resistir en pie hasta que mejoren las condiciones macroeconómicas y se restablezcan la confianza y el crédito.

1- Atienda el Flujo de Caja

El primer signo a tomar en cuenta son los resultados del día a día en los ingresos y egresos de su compañía (cash flow). El monitoreo de la marcha económica y financiera de su empresa debe ser más fluido y frecuente que en épocas de bonanza. No se deje engañar por los "dibujos" contables ni por los balances "creativos" que en vez de reflejar la realidad de su empresa contribuyen a disimularla. Es famoso en todo el mundo el caso de la automotriz Rolls Royce cuyos directivos se enteraron que estaban en quiebra poco antes que la empresa tuviera que "bajar la cortina".

2- Reduzca sus Costos Fijos

Identifique cada uno de los rubros que forman parte de su presupuesto y redúzcalos al mínimo, cuidando de no trabar el buen desempeño de la empresa.

Hay que saber donde se aplica el bisturí, pues a veces el remedio es peor que la enfermedad. El criterio a seguir es separar los gastos en a) necesarios y urgentes; b) necesarios pero postergables; c) superfluos. Apruebe únicamente los primeros, suspenda momentáneamente los segundos y suprima los últimos. Lo mismo ocurre con las inversiones: lo óptimo es poder diferirlas hasta que lleguen tiempos más propicios. La excepción está dada cuando la inversión es imprescindible para mantenerse dentro del mercado. (Para poder ganar en el juego de los negocios la primera regla es mantenerse dentro de él).

3- Zapatero a tus Zapatos

Mientras dure la crisis, refuerce su identidad y evite expandirse más allá de lo necesario. Concéntrese en aquello que Ud. mejor hace, que es donde logrará resultados, evitando dispersar fuerzas. Recuerde el ejemplo de la leche a punto de hervir: cuando alcanza su mayor volumen es también cuando conserva la menor sustancia.

4- No se Aleje de sus Clientes

Si en tiempos normales conviene conocer sus necesidades para satisfacerlo mejor, en tiempo de crisis - cuando el gasto se piensa más - es la oportunidad de estar todavía más cerca de ellos. Cuando a un exitoso propietario de panaderías le preguntaron cómo actuar frente a la recesión, contestó: "El agujero de mis rosquillas ahora es más pequeño" - con esto significaba que cuidaba más que nunca a sus clientes, ofreciéndoles el mejor producto sin variar el precio.

5- Promueva sus Ventas

Hay empresarios que reaccionan a la caída de las ventas bajando los brazos. En el peor momento de

Chrysler, L. Iacocca centró su estrategia en mejorar el producto e intensificar la inversión publicitaria. Esa política salvó a la empresa de la quiebra, como él mismo lo reconocería en su célebre "Autobiografía".

6 - Mantenga Elevada la Moral de su Gente

El primer "cliente" de una empresa son sus colaboradores. Ellos deben no solo conocer la estrategia de la dirección frente a la crisis, sino que deben ser alentados a participar con propuestas. Deben encontrar en sus jefes ejemplo e inspiración, y considerarse a sí mismos no como simples ejecutores de órdenes, sino como fuente de ideas productivas.

7-Refuerce Alianzas Estratégicas

Es ahora cuando se ponen a prueba las relaciones comerciales con clientes y proveedores. Defina con quienes quiere continuar trabajando y a quienes le conviene dejar en el camino. El futuro de su negocio dependerá muchas veces del acierto para elegir a sus "aliados estratégicos" apoyándose en una relación de recíproca conveniencia.

8-No le Quite el Ojo a la Competencia

Tenga en cuenta que es durante las crisis cuando se producen las mejores oportunidades. Los cambios que producen las empresas que compiten con Ud. alteran las condiciones del mercado, produciendo "espacios vacíos" o nichos de negocios que quizás Ud. pueda ocupar.

9-Tenga Siempre un Plan de Alternativa

Para que la emergencia no lo deje paralizado, Ud. debe guardar siempre un "as" bajo la manga; una vía de escape que le permita sortear los obstáculos cuando la mayoría no puede controlar el pánico que siente por tener que enfrentar una situación crítica. Practique, como si fuera un juego, con los simuladores de negocios y proyecte diferentes escenarios hacia el futuro, con las alternativas posibles en cada uno de los casos.

10- No se dé Nunca por Vencido

Desafíe las dificultades con espíritu positivo y recuerde que solo fracasan quienes "dejan de intentar el éxito". Naturalmente, para manejar la crisis se requiere estar preparado con un bagaje de conocimientos y experiencias, pero éstos son insuficientes si no tenemos la determinación de

*** La nota que antecede fue escrita por la Lic. C. Luchía-Puig para la Revista Mañana Profesional a cuyo Consejo de Redacción pertenece. Lo curioso del caso es que fue publicada en el N° 40 de dicha revista correspondiente al período Mayo / Junio de 1995 y cómo recobra vigencia absoluta en los tiempos económicos que corren en la Argentina, debido al gran retroceso que ha sufrido dicha economía.

Valga la reproducción de esta publicación en los dos sentidos: como un valioso aporte de alguien reconocida en el tema como es la Lic. Luchía-Puig para manejarse empresarialmente en esta crisis, por un lado, y como una curiosa muestra del (lamentable) retroceso sufrido, por el otro. - Nota del Editor -