

Fórmula para la supervivencia

Por Miguel Ángel Cornejo
 Presidente de la Fundación Miguel Ángel Cornejo, S.C.
 presidencia@cornejoonline.com

El alto costo del dinero y la lenta rotación de inventarios y de cartera han estrangulado la economía de las empresas. La única forma de evitarlo es: acelerar la recuperación de activos con nuevas políticas administrativas, crediticias y de inventarios; realizar un recio ajuste en materia de servicio y calidad, con un producto que asegure la plena satisfacción del cliente; y perfeccionar empaques, seguimiento documental y velocidad de entrega para un sistema de cobranza más efectivo. Estos controles resultarán un éxito de operación, lo cual impactará positiva y directamente en el flujo de efectivo.

Por desgracia, en nuestro medio empresarial nunca hay tiempo para hacer bien las cosas, pero siempre para repetir las. Esto implica costosos reprocesos por operaciones inadecuadas o de baja calidad. Por lo anterior, se considera que la calidad es *gratis* y va aunada a toda la operación, dado que si se carece de ella el costo es altísimo. Otra premisa fundamental para lograr mayor flujo de efectivo es la reducción sistemática de costos. El mercado se vuelve más y más com-

petitivo; y el consumidor, más exigente con el rendimiento de su dinero. En el precio de venta, no se debe repercutir la misma proporción de aumento que afecte los elementos del costo. Estamos obligados a la búsqueda permanente de abatimiento de costos de operación con una economía de austeridad, sin que por ello se deterioren las características y la calidad de nuestro producto.

Un aspecto importantísimo para lograr la supervivencia de una empresa es la participación de todos los que en ella laboran. Es sorprendente conocer cómo durante un año los trabajadores de Matsushita Electric aportaron 4 millones 620 mil sugerencias para mejorar la calidad de sus productos y reducir costos. Asimismo, Sanyo atribuye 71% de sus utilidades a las sugerencias de los trabajadores. Así, se plantea que es necesario integrar a todo el personal de una empresa en la búsqueda de economía y mejoras para todas las fases. De lo anterior, se desprende que la fórmula de supervivencia de los negocios dentro de una economía en crisis es la siguiente:

Incremento de utilidades con liquidez ¿Qué necesitamos para tener más utilidades?

Primero. Aumentar ingresos.

¿Qué necesitamos para vender más y aumentar los ingresos?
 Tener una cultura de ventas a todos los niveles.

La venta es venta hasta que se cobra.
 Ventas financieramente sanas.

Una ventaja que la competencia internacional no tiene.
 Servicio con valor agregado.
 Ventas a la medida del servicio.

La fuerza de una organización está en su producto.
 Calidad, servicio, precio y entrega puntual.

Segundo. Reducir egresos.

¿Qué necesitamos para gastar menos?
 Tener una cultura económica en todos los niveles.

¿Cómo reducimos el impacto de los costos fijos?
 Con una economía de escala.

¿Cómo aseguramos el manejo eficiente de los recursos?
 Con el sistema *cinco ceros*: cero defectos, cero demoras, cero papeleos, cero reprocesos y cero inventarios.

¿Cómo reducir el impacto directo de los costos?
 Con innovación tecnológica.

La clave de la productividad está en las entradas, el proceso y las salidas.
 Calidad de proceso.

Tercero. Una filosofía de participación total.

Cuarto. Control implícito. Nadie es necesario, todos son indispensables. 