

Cómo afrontar una situación de crisis o de emergencia empresarial en la comercialización de los medios de la producción agraria

JOSÉ ENRIQUE PUENTE APARICIO

Ing. Industrial (Bridge and Peace Asesores, S.L.)

Introducción

La evolución de la economía nacional también está afectando a la comercialización de los medios de la producción agraria con caídas constantes y sostenidas que se posicionarán en el 20% en los próximos meses, por lo que la pérdida de facturación, unida al descenso de las rentabilidades, puede llegar a afectar gravemente a determinados negocios de la distribución agrícola.

La intención de este informe, tras analizar el entorno global que está afectando a las empresas comercializadoras de tractores y de maquinaria agrícola, es facilitar una relación de ideas y de acciones estratégicas que podrían ser puestas en práctica utilizando las herramientas comerciales, financieras y empresariales disponibles en cada Empresa en particular.

Y para comenzar, dos consejos:

- No es imprescindible tener cada año más beneficios que el anterior.
- Mire hacia arriba. Mirar sólo hacia la *Bottom Line*, hacia la línea de los Beneficios, hace mantener la vista baja, y no deja ver la línea de arriba, donde está la facturación, que es donde se generan los márgenes.

El entorno global

1º) El ciclo comercial de los medios de la producción agraria se está dirigiendo en estos meses hace un valle profundo, y lo hace de forma veloz.

Todavía no ha tocado fondo, y los primeros síntomas de desaceleración, de contención, se esperan para los últimos meses de este año 2009, ya que la



recuperación del nivel natural del mercado no se prevé hasta el inicio del año 2011, donde el volumen de mercado podría descender entre el 10% y el 15% sobre el anterior nivel de mercado natural.

Como aspecto positivo hay que destacar que los mercados comerciales de los Medios de la Producción Agraria, aun cuando se reduzcan, nunca llegarán a desplomarse hasta el cero... siempre quedará una reserva natural de mercado.

2º) El crédito financiero está muy restringido.

Las empresas, bien para realizar nuevas inversiones, bien para financiar externamente su activo corriente, tienen demasiada dependencia del crédito bancario, y es por ello por lo que ahora están buscando aumentar su propia financiación interna, dentro de su actividad empresarial, disminuyendo sus niveles de compra y sus gastos, para de esta forma ir reduciendo sus necesidades de financiación externa, lo que de forma positiva tenderá a aminorar la carga de gastos financieros.

Como medida complementaria, los concesionarios deberían plantearse la posibilidad de aumentar su capital social, dando entrada en sus negocios a capitales frescos externos, a nuevos accionistas que aporten valor comercial añadido.



3º) El mercado muestra desconfianza y genera incertidumbre.

Esto se da de forma generalizada, y la transmisión verbal entre agricultores de las acciones que cada uno de ellos ha emprendido y desarrollado en estos meses, genera la cautela y el comportamiento global del sector.

La comercialización de los Medios de la Producción Agraria tendría que salir al paso de las iniciativas de freno en las inversiones, transmitiendo mensajes de máxima confianza, para que el agricultor vea con claridad el periodo de retorno a su inversión, y no espere a invertir desaprovechando la oportunidad que tiene hoy para acceder al mercado financiero al actual bajo coste del dinero, aunque esté restringido.

Pero quien no vea claro el retorno a la inversión, esperará a invertir, o lo hará mínimamente.

4º) Las empresas fabricantes intentan mantener sus niveles de facturación.

Es normal, ya que las caídas de los pedidos generan cierres parciales, incluso totales, de las líneas de producción.

Cada vez son más las grandes empresas fabricantes que se están convirtiendo en 'meros proveedores', dejando que sean los concesionarios quienes

corran a su suerte con todos los riesgos comerciales, por lo que la confianza del concesionario hacia los gurús comerciales de las grandes empresas proveedoras estará correlacionada con la mucha o con la poca actividad comercial que esos proveedores hayan desarrollado con anterioridad a la declaración del estado de emergencia empresarial.

Quien antes no se movió, ahora y después seguirá siendo una estatua de piedra comercial, sin ningún futuro en el mercado.

5º) Los agricultores están sufriendo los bajos precios pagados en origen por sus productos.

Sin embargo, sus costes y los precios de los insumos siguen aumentando, al tiempo que ven cómo se alargan los plazos para cobrar sus ventas, teniendo que mantener la producción durante meses en sus almacenes.

Estos hechos se trasladan al concesionario, que debe asumir periodos medios de cobro más dilatados, reduciendo su liquidez, lo cual se agrava aún más por la propia rigidez del sistema crediticio financiero.

Las ideas estratégicas

Son básicas para intentar hacer algo importante y convincente, y cuando se ha decidido implementarlas, hay que dedicar todos los recursos a nuestro alcance, sacando pecho y no mirando hacia atrás.

A) Optimizar los activos y los pasivos circulantes o corrientes.

Es necesario que el concesionario defina con claridad cómo aumentar su financiación interna.

La misión más importante que tiene el concesionario ante sí, es gestionar en profundidad las cuentas de sus clientes, las cuentas con sus proveedores, y sobre todo el nivel de sus inventarios (stocks), tanto de productos nuevos como de productos usados propios o en comisión de ventas.

Fijar como objetivo empresarial el nivel global del saldo de cada una de estas partidas del balance, y su control permanente, será básico para que el concesionario mantenga una buena salud financiera.

B) Revisar la política de inversiones.

El plazo de retorno de la inversión puede verse afectado por la caída de los mercados durante los próximos años, con la consecuente posibilidad de un retraso en la recuperación de la inversión.

Es recomendable, y considerando siempre que la inversión sea imprescindible realizarla, ajustar el plazo de la devolución del crédito al doble del periodo previsto para recuperar la inversión (cuestión de cautela, de prudencia y de seguridad empresarial).

Si tiene previsto recuperar la inversión en cinco años, solicite un crédito a diez años.

C) El control exhaustivo de la liquidez de la empresa.

Por regla general en el sector de la comercialización de los Medios de la Producción Agraria, los cobros y los pagos no coinciden en el tiempo, ya que tanto la comercialización como la propia actividad agraria son muy cíclicas, lo que conlleva la posibilidad de ver cómo se generan desajustes en la Tesorería.

Los cobros en el sector son previsible, mientras que los pagos, sobre todos los que corresponden al personal y a las compras a proveedores, son fijos.

Para mantener una tesorería fluida y positiva, es necesario que los recursos financieros disponibles, el Fondo de Maniobra, sean superiores a las necesidades financieras, el Capital de Trabajo.

- Fondo de Maniobra: Es la parte residual de los capitales permanentes que financian la actividad de una empresa, y que como tal residuo (está sobrante) está disponible para ser utilizado para financiar la actividad ordinaria del ciclo empresarial (venta, compra, cobro, pago).
- Capital de trabajo: Es inherente al ciclo de la actividad ordinaria, y se refiere a la financiación que es necesaria por no estar cubierta por los recursos cíclicos.

El análisis de la evolución de la Tesorería permitirá en el tiempo, tomar decisiones tanto para acceder a la financiación externa, ante situaciones de tesorería deficitaria, como a la posibilidad de colocación de capitales en el mercado financiero, ante situaciones de superávit de tesorería.

D) El replantamiento y la transformación de las organizaciones.

Nos referimos tanto a las organizaciones internas como a las externas, en un punto que por su repercusión en la actividad empresarial requiere un análisis bastante complicado: *Pensar y Analizar* profundamente para *Transformar las Organizaciones*.

Hay que partir de la base de que no todas las acciones, o las medidas emprendidas en el pasado y que dieron entonces un buen resultado, tienen por qué ser fotocopiadas para su aplicación hoy. Algunas, a lo mejor sí sirven, pero la gran mayoría seguro que ya están caducas.

Un dicho muy extendido dice: *"Cuidate de que los éxitos del pasado no te impidan ver el futuro"*.

Al Manager que en el pasado creyó que el éxito era sólo suyo, le deslumbró la luz, y se quedó ciego de ideas y ubicado para siempre en el pasado..., y hoy ya no puede ver la luz que le cegó, como tampoco pudo ver los cambios que se avecinaban.

Ese Manager, ante su ceguera empresarial, recurre precipitadamente a la fotocopiadora de ideas, a copiar el pasado para así intentar hacer ver al resto de los mortales que es un Manager que reacciona,

sin darse cuenta de que lo que está haciendo, lo está haciendo mal y tarde, y además con la soledad de aquel tipo del foro de los Q-3 (léase cu-tres) que perdió a su equipo por el camino.

Un consejo: *"Olvidemos en el desván del cerebro la fotocopiadora de las ideas del pasado"*.

Para *Transformar*, hay que *Innovar*, lo cual requiere poner nuevas ideas delante de unas organizaciones, internas o externas, que a veces se han convertido en materia sin cuerpo, sin sentido... flácidas.

Las nuevas ideas, las *Novedades*, son el resultado de un trabajo en equipo, y no de la idea tantas veces fantástica y equivocada del Manager ciego.

Y si el trabajo se hace en equipo lo normal es que se obtengan resultados positivos y sorprendentes:

- Se posiciona al personal, se le recoloca en los lugares productivos más adecuados a su capacidad y a su preparación.
- Se comercializa lo que el cliente necesita.
- Se aumentan las líneas de productos ofrecidos.
- Se encuentran nuevas marcas y nuevos productos que cubren más ampliamente las necesidades de los clientes, añadiendo valor en el tiempo.
- Se incide en la comercialización con los productos estratégicos que realmente aumentan las ventas, añaden facturación y generan nueva rentabilidad.
- ...Y se iluminan las exposiciones para resaltar con orgullo los productos ofrecidos... porque aunque el Manager ciego no pueda ver sus efectos, el cliente seguro que sí que los apreciará.

E) El marketing focalizado, (De uno en uno, decía mi amigo).

Estamos viendo cómo cuando un Gobierno quiere ser reconocido internacionalmente lucha por estar en algún Foro de renombre, en el G-8, en el G-20 o en la Barrera del Tendido del 1 de Las Ventas, porque dicen que todo vale para figurar.





En el Marketing cuando alguien no sirve se le suele invitar a participar para su reciclaje en el Foro Q-3 (por favor léase despacio 'cu-tres').

¿Por qué? Porque al igual que le sucedió al Manager ciego, sus acciones se guían por la vanidad, por el mausoleo, por la masificación, cuando estas formas de hacer Marketing hoy están desgastadas y obsoletas.

EL CONCESIONARIO INDIVIDUAL E INDEPENDIENTEMENTE TIENE QUE LOGRAR AUMENTAR LA NOTORIEDAD DE LAS MARCAS QUE REPRESENTA, UNIDAS A SU PROPIO NOMBRE COMERCIAL

- El cliente tiene memoria individual, ¡¡¡Mega Gigas de memoria!!!, y piensa individualmente, aunque a veces esté en 'Red'.
- El cliente cambia con rapidez sus criterios de compra, y lo hace individualmente, aunque tarde en decidirse.
- El cliente puede (suele) ser infiel, tanto al producto, como a la marca, como al concesionario. Es libre de hacerlo, y si lo hace, lo hace con libertad y con criterio individual.

Por eso, si el cliente es un individuo libre y consciente, ¿por qué hay que hacer constantemente acciones promocionales masificadas? ¿Por la vanidad de un Manager ciego?... (responda usted).

El concesionario individual e independientemente tiene que lograr aumentar la notoriedad de las marcas que representa en su territorio, unidas a su propio nombre comercial para convertirse en

una opción clara de compra, de primera mano.

Así, el concesionario, en sus campañas y en sus acciones de comunicación, deberá recordar *uno a uno* a los clientes, y dirigirse a ellos individualmente.

Cuando el concesionario se dirija al cliente, deberá procurar olvidarse del 'Muy Sr. Mío', o del siempre erróneo 'Mi valioso amigo', y sustituirlo por 'Mi apreciado Don Fulanito de Tal y Cual', porque si el cliente tiene un problema o una necesidad, el concesionario tiene que hacerle ver que le está aportando *individualmente* una solución comercial.

En un entorno de emergencia empresarial, el Marketing Global, el Marketing Visionario, el Marketing del Mausoleo, el Marketing de la Extravagancia y de la Vanidad, no tienen sentido, además de tener un coste tan elevado que no permiten recuperar la inversión en plazos razonables.

Recuerde: *One customer at a time*, los clientes de uno en uno, y quienes no lo entiendan, que acudan con sus K-3 al Foro de los Q-3.

Notas:

- 1º) Q-3... CU-TRES: dícese de los tacaños, miserables, pobres, sucios, descuidados... de mala calidad.
- 2º) K-3... CA-TRES: dícese de las camas ligeras para ser usadas por una sola persona... individualista.

Las acciones estratégicas

Un Plan de Acción se basa en el análisis, en la selección, en la implementación y en el desarrollo en el tiempo de acciones *per-se* estratégicas que son la base de la consolidación empresarial del futuro a través de un periodo de emergencia empresarial, no olvidando que la peor decisión de un Manager es la indecisión, siendo necesario separar lo estratégico de lo meramente necesario, y dedicar recursos, sin miramientos, para implementar las acciones estratégicas.

"Las acciones estratégicas tienen como fundamento la búsqueda de las oportunidades. Siempre las hay, aunque parezca que no existen".

1º) En los productos

- Aumentar la facturación de los productos vendidos.
- Aumentar el margen comercial. Siempre es posible.
- Analizar los productos más afectados por la crisis. Añadir una dosis de selectividad.
- Reducir en las ventas aquellos apoyos extra que no generen un retorno cierto.
- Revisar la política comercial concertada con los intermediarios. Muchas veces es innecesaria pero muchas otras sí que es necesario implementarla.
- Controlar los costes de pre-entrega y de entrega. Se pueden mejorar.

2º) En los stocks. En los inventarios

- Equilibrar los inmovilizados en stocks, nuevos o usados del activo corriente, a las necesidades reales.
- Controlar el uso de las Pólizas de Crédito de Circulante. Minimizar su uso. Reduce gastos.
- Evitar hacer pedidos incentivados o ligados a un determinado volumen de compra. Son un cebo con mucho riesgo en tiempos de emergencia empresarial.
- Comprar a corto plazo. Controlar el uso de las programaciones en firme a largo plazo.

3º) En los recambios

- Aumentar la facturación de Recambios. Buscar las fugas que siempre hay.
- Mejorar los márgenes de venta. Siempre es posible.
- Añadir nuevos recambios al negocio. Hay oportunidades. Buscarlas.
- Comprar con las máximas condiciones. Negociar los pedidos importantes. Gestionar las compras adecuadamente.
- Evitar las obsolescencias. Reponer stocks sólo cuando exista la certeza de la venta en el corto plazo.
- Sopesar el índice y el coste del suministro inmediato, (tener de todo), frente al riesgo de una pérdida económica por la creación de obsolescencias.
- Aumentar la rotación de los stocks.



4º) En el servicio

- Eliminar las ineficiencias del Taller. Siempre las hay.
- Aumentar la productividad. Eliminar los tiempos muertos. Planificar los trabajos.
- Planificar la formación del personal en los periodos de horas bajas de trabajo.
- Controlar las inversiones.
- Aplicar el precio correcto de la mano de obra. ¿Se conoce el coste de la mano de obra?



LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

TIENEN COMO FUNDAMENTO LA

BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES.

SIEMPRE LAS HAY, AUNQUE PAREZCA

QUE NO EXISTEN



5º) En las finanzas

- Tener un control exhaustivo de la Tesorería. Es vital.
- Anticipar los cobros.
- Concertar el periodo de pago a los proveedores.
- Crear los límites de los créditos cliente a cliente.
- Analizar la cartera de clientes. Hacer un seguimiento constante.
- Eliminar de la lista de clientes a los clientes deudores.
- No generar nuevos deudores.
- Garantizarse los cobros aplazados.
- Aprovechar los descuentos por pronto pago.

6º) En la gestión

- Crear objetivos realistas.
- Posicionar al personal en los puestos productivos más adecuados.
- Analizar los gastos, y eliminar, 'de golpe', los gastos superfluos.
- Revisar la actividad y la eficiencia empresarial sin pensar en cómo machacar a la competencia. También ellos tienen sus ideas empresariales.
- Negociar cada venta, cada compra, una a una con los proveedores.
- Actuar decididamente sobre la posventa, llevándola al 80% de la absorción de los gastos del negocio.
- Ajustar la política de inversiones promocionales.
- Procurar no perder Capital Humano, porque sería inadecuado y similar a perder el activo que representa la organización.
- Primero hay que revisar los Procesos, y luego mirar hacia la reducción del personal.■