PYMES CON ALAS

DE LA MANO DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL PAÍS, EL CENTRO DE COMPETITIVIDAD DE MÉXICO INTENTA IMPULSAR AL ESTRELLATO A LAS FIRMAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. ASÍ ES EL PROCESO.

POR JESSICA BIGIO

Cuando Rodamex se dio cuenta de que su manera de producir ya no era eficiente, este productor de ruedas y rodajas buscó ayuda. La firma no lograba cubrir las cantidades que le exigían sus clientes, quienes además pedía menores tiempos de entrega.

Fue entonces cuando se enteró de la existencia del Centro de Competitividad de México (CCMX), una entidad que creó el Consejo Mexicano de Negocios —el organismo que agrupa a algunas de las compañías más grandes del país— para desarrollar a las pymes que trabajan como proveedoras de las grandes empresas. Rodamex, que tiene 50 años en el mercado, buscó una de las consultorías personalizadas que ofrecía esta institución, enfocada en el método de manufactura esbelta, que busca la mejora continua y la eficiencia en la producción. "Les pedimos un consultor directamente en planta, que analizara los procesos y propusiera mejoras", dice Javier Borja Flores, gerente de Operaciones de la compañía.

Gracias a ello, la empresa detectó malas prácticas. Por ejemplo, descubrió que a la hora de medir el desempeño de la producción, se estaba limitando a contar las piezas que fabricaba cada estación de trabajo, un error común entre las pequeñas y medianas manufactureras. El consultor le sugirió que tomaran en cuenta otros factores, como el tiempo que estaba desperdiciando cada operador o la cantidad de piezas que salían con errores en el primer intento,

ILUSTRACIÓN PORTADA E INTERIORES: SOPHIE MELISSA

cuenta Xitlali Serrano, gerente de Compras Corporativas de la firma. Tras esa medición integral, la empresa concluyó que su desempeño era bajo e implementó un sistema para reducir desperdicios, conocido como SMED, con el cual las manufactureras clasifican sus actividades en externas, las que se pueden hacer con la máquina en marcha, e internas, las que se hacen con el equipo detenido. Después convierten la mayor cantidad de actividades internas en externas, para que su ejecución no afecte el ciclo total del proceso.

La idea es que, al final, el ciclo de producción sea menor. Con ese esquema, Rodamex pasó de fabricar 12,000 a 16,000 piezas diarias, a pesar de que en un principio el personal se resistió al cambio, y hoy tiene un plan para llegar a 20,000. Además, la compañía también disminuyó en 35% su inventario de materias primas.

Avanzada regia

Este es uno de los casos de éxito del CCMX, que nació en Monterrey hace más de 20 años y que se ha ido extendiendo en el país durante los últimos cinco años. Las consultorías especializadas, que lograron incrementar las ventas de las empresas participantes en 13% entre 2015 y 2016, son solo uno de los servicios que ofrece la entidad, explica su director general, Iván Rivas. La organización también coordina diplomados que imparten las grandes compañías para las pymes, busca ampliar sus redes de contactos y clientes a través de eventos y de su directorio, y las ayuda a captar el financiamiento que necesitan. Aunque más de 90% de las empresas mexicanas está conformado por pymes, estas solo aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Inegi. "Nuestra prioridad es integrar a estas pymes a las cadenas de valor y ayudarlas a crecer", dice Rivas.

La labor del CCMX no solo es crucial para apoyar a las pymes que necesitan profesionalizarse para competir, sino que también contribuye al desarrollo económico del país y ayuda a las grandes empresas, que batallan a la hora de encontrar buenos proveedores nacionales. "Las pequeñas y medianas suelen surtirle a una o dos empresas grandes, tienen todos sus huevos en una canasta y eso es muy riesgoso —apunta Rivas—. Por otro lado, nuestra labor es hacerles ver a las grandes compañías que si sus proveedores les venden a otros, van a crecer y van a mejorar para ellas también".

De tú a tú

Una veintena de asistentes toma asiento dentro de una sala de juntas de Citibanamex, en su sede de la colonia Polanco en la Ciudad de México. Forman un grupo variado: varios dirigen empresas de mercadotecnia, otros son ejecutivos de compañías de construcción, uno trabaja en una firma transportista y un par opera en la industria automotriz. Todos representan a pymes y están cursando el diplomado de finanzas personales del programa 'Empresario a empresario', que coordina el CCMX.

El día transcurre entre talleres y lecciones sobre herramientas financieras básicas, ahorro, inversión, créditos, seguros, planeación y presupuesto. "Es una contabilidad muy básica, pero que les va a permitir en sus empresas tomar decisiones acertadas para el mejor manejo de sus finanzas", explica Giovanni Rueda, el profesor que imparte el curso y quien trabaja como coordinador de evaluación, investigación y análisis de educación financiera en Citibanamex. "La idea es que no dejen todo en manos del contador".

Arlae Acevedo es una de las asistentes. Representa a una empresa de manufactura de equipo y piezas de maquinaria para la industria alimentaria. La compañía entró al programa invitada por Femsa, su cliente más

13%

HAN INCREMENTADO LAS VENTAS LAS PYMES QUE HAN ACCEDIDO A LAS CONSULTORÍAS DEL CCMX.

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS SUELEN SURTIRLE A UNA O DOS EMPRESAS GRANDES, TIENEN TODOS SUS HUEVOS EN UNA CANASTA Y ESO ES MUY RIESGOSO.

IVÁN RIVAS, DIRECTOR GENERAL DEL CCMX

importante y responsable del 80% de sus ventas. "Nos comentaron que nos querían ayudar a que ellos no fueran los principales clientes de las microempresas. Todas las grandes empresas son clientes a crédito, y la idea es buscar alternativas de negocio que nos dejen flujo de efectivo", cuenta Acevedo. En el curso, su empresa busca hacer contactos y adquirir nuevos clientes para obtener un flujo de efectivo continuo.

Muchas de las pymes que asisten a los cursos del CCMX se interesan también por cómo desarrollar ofertas de valor alrededor de su negocio principal, explica Axel Moreno, quien es profesor en el diplomado 'Estrategia, planeación e innovación', además de jefe de inteligencia comercial de la región centro en Cemex. También quieren conocer esquemas de precios y aprender cómo pueden mantenerlos, o si deben subirlos o bajarlos.

Cada diplomado responde a necesidades distintas y consta de tres o cuatro sesiones, impartidas por grandes empresas de las que forman parte del Consejo Mexicano de Negocios, como Rassini, Gentera, Lala, Mabe, Bimbo y Kuo. Así, hay cursos sobre inteligencia comercial, reducción de costos, cultura organizacional, gestión de calidad e inteligencia financiera. Las pymes deben entrar a un paquete integral, que incluye dos diplomados y una consultoría de 20 horas, comenta Edgar Samuel Chagoya, coordinador del programa 'Empresario a empresario'.

Gracias a todo esto, las cerca de 600 firmas pequeñas y medianas que han participado en las asesorías del CCMX han reducido sus costos en 7% de un año a otro, en promedio, y sus utilidades han aumentado en alrededor de 20%, según cifras de la entidad.

Otro de los casos de éxito de estos programas es la empresa Cajas Especiales, que se dedica a la fabricación de cajas de cartón corrugado desde hace 27 años. Laboratorios Pisa los introdujo al CCMX en un momento en el que Cajas Especiales, que es uno de sus proveedores, tenía problemas en sus plantas para localizar el material y trasladarlo a las áreas en donde se necesitaba, y además contaba con demasiado inventario en el almacén. Por todo ello, se le complicó surtir su producción, dice Julio Ponce de León, director general de la compañía.

Después de la asesoría, la firma desarrolló un sistema para reacomodar los materiales, conseguir que los movimientos fueran más rápidos, controlar mejor los desperdicios y reducir las averías en los productos. "Hoy el flujo es más rápido, y con menos trabajo estamos llegando a los objetivos y todo se está reflejando en una mejora en la rentabilidad", comenta Ponce de León.

Presentación en sociedad

Melina Álvarez, encargada de recursos humanos de la empresa Acabados y Confecciones Industriales, se unió al programa del CCMX en 2017 con la intención de que su empresa se profesionalice para crecer en un mercado cada vez más competido. Aunque reconoce que algunos de los consejos que le han dado en los diplomados son más aplicables que otros, afirma que los cursos han ampliado su visión y le han permitido aprender de las empresas que lideran el mercado. "Es un panorama complicado para las pymes, existen muchas compañías y es difícil posicionarse y diferenciarse", señala.

Para ayudarlas en ese posicionamiento, el CCMX creó un expediente con todas las pymes con las que trabaja, en donde documenta a qué se dedican, cuáles son sus principales productos y servicios, quiénes son sus clientes, qué consultorías y diplomados hicieron, y una evaluación con los comentarios del consultor que las asesoró y sus datos de contacto. La idea es facilitar a las grandes compañías el acceso a estos proveedores. "A muchas grandes empresas

les da flojera, miedo, o no tienen tiempo de buscar pymes. Entonces, les damos la información para que no tengan que experimentar", dice Rivas, del CCMX. El programa también organiza encuentros de negocio entre compradores y proveedores.

Rivas reconoce que todavía hay muchas oportunidades de mejora en la vinculación de las pymes a la cadena de valor. Por eso, uno de sus objetivos a futuro es incentivar los negocios 'interpymes': que la microempresa le venda a la pequeña, la pequeña a la mediana y la mediana a la grande. "Lo que hemos hecho, fomentar venderle siempre a las grandes compañías, es muy aspiracional —apunta—. Los logos venden, pero no es tan práctico como venderle al siguiente Tier que te toca. Hay empresas que no pueden surtirle a las gigantes".

Otro de los problemas habituales de las pymes es el acceso a financiamiento. Es uno de los motivos por los que Fabián Becerril, gerente de calidad de la firma de piezas metálicas para maquinaria: Ingeniería y Servicios Industriales Orbe, decidió asistir a casi todos los diplomados del CCMX. Su empresa contrató la consultoría de manufactura y los directivos incluso viajaron a Japón —pionero en la manufactura esbelta—, de la mano de la institución, para aprender prácticas innovadoras. "Conoces otras pymes, visitas a las empresas grandes, aprendes de ellas, y también buscas otros clientes", dice Becerril.

Además, las asesorías que recibió le permitieron estructurar mejor la economía de la compañía. "Teníamos demasiados gastos y desperdicios", explica David Becerril, gerente administrativo de la compañía, quien también tomó algún curso.

La falta de organización financiera es una de las principales carencias de las pymes, explica Rivas. A muchas se les dificulta balancear los costos *versus* los ingresos, y otras no cuentan con estados financieros bien soportados. Ayudarlas a reestructurar su contabilidad es parte de la labor del CCMX. "Su historia financiera es un problema, y eso dificulta el acceso a créditos", cuenta.

Además, el Centro ayuda a las compañías con las que colabora para que busquen financiamiento, una labor que sigue siendo muy compleja. La entidad toca las puertas de todas las alternativas que ofrece el país para obtener créditos, desde Nacional Financiera y bancos tradicionales hasta Sofomes, fintech, arrendadoras y firmas de *crowdfunding*. En 2016, el CCMX captó 150 millones de pesos para las pymes, y el año pasado cerró con alrededor de 100 mdp, pero Rivas reconoce que es poco. "Los bancos no tienen mucho apetito en esa cuestión. Todo el mundo dice tener banca pyme, pero te acercas a ellos y lo que te piden de garantías no es realista". El panorama, añade, es mucho más sencillo para las firmas medianas que ya están consolidadas y tienen un historial financiero que las sustenta.

El CCMX —que se financia en un 25% por el Consejo Mexicano de Negocios, 25% por el Inadem, 25% con recursos de estados y municipios y 25% con ingresos propios— busca cambiar la mentalidad de los directores de las pymes, para que no se desanimen ante las trabas de los bancos y empiecen a hacer cambios internos. "Es una metodología ABC: alto impacto, bajo costo, corto plazo. Los dueños de las pymes dicen que quieren lana y vender más, pero es al revés, tienes que trabajar primero en tu gente, que te sustente el proceso y que te ayude a servir a tus clientes". ◆