

Cómo ganarle a los **altos costos** y la **inflación**

Los empresarios pyme ven aumentar la facturación pero, al mismo tiempo, su rentabilidad cae. Recetas para aumentar la productividad y las ganancias en tiempos difíciles.

Por Virginia Mejía

Si bien el boom de consumo inyectó una gran dosis de productividad a las pymes, los empresarios del sector advierten que la rentabilidad del negocio dista mucho de la esperada. Costos fijos y salarios en alza, creciente inflación y menores utilidades son algunos de los factores que provocan este singular y, en apariencia, contradictorio fenómeno habida cuenta de que, en cualquier negocio, ganancia y productivi-

dad deberían ir de la mano. "Cuando hay crisis económica, una de las características es que disminuye la facturación. A simple vista parece que lo más fácil es bajar precios pero lo que debo hacer es indagar sobre las causas y luego aplicar estrategias para que ello no suceda", explica el consultor español Luis Navarro Baquero, en una entrevista con el suplemento Pyme.

Pasa a pág. 11



Operar con muchos bancos

Operar con un banco

Citi, la única solución integral para su comercio.

- Acreditación de ventas con tarjetas en una única cuenta.⁽¹⁾
- Gestión del trámite de afiliación de tarjetas.⁽²⁾
- Línea de crédito específica para comercios.⁽²⁾

Solicite información en la sucursal Citi más cercana a su negocio.⁽²⁾





viene de tapa

El especialista, quien disertó ante unos 800 empresarios en el marco de las Jornadas de Actualización Empresarial organizadas por el Centro de Capacitación & Empresa, exhortó a utilizar las estrategias de las grandes corporaciones para acrecentar las ganancias del negocio. ¿Qué herramientas utilizar para ser rentable, teniendo en cuenta que el cliente que le compra a una pyme es el mismo que le compra a una gran empresa? "Toda idea innovadora la despreciamos ya que pensamos que es cosa de los grandes. No hay nada que nos impida hacer las cosas bien", dijo Navarro Baquero ante empresarios poco optimistas con respecto a las ganancias que se obtendrán en 2011.

De acuerdo a una encuesta entre directivos del sector, poco más de la mitad espera facturar más durante el próximo semestre. Si bien el relevamiento realizado por consultora D'Alessio IROL, además, indica que para los empresarios pyme, el clima de recuperación económica seguirá durante los próximos seis meses. Este escenario positivo no se traduce directamente en los resultados de cada una de las empresas aún cuando un 38% dice que aumentará su facturación, otro tanto vislumbra una caída de la rentabilidad de su compañía, en particular entre las del sector industrial.

Cómo ser más rentable

- 1| Reconocer los factores clave de éxito del mercado y preparar a la empresa para cumplir con ellos.
- 2| Construir lazos estrechos con el mercado objetivo para conocer mejor sus necesidades.
- 3| Identificar los atributos preferidos por los clientes y construir la oferta con foco en los mismos.
- 4| Definir, diseñar y sostener un atributo único en su producto/servicio por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar más.
- 5| Eliminar los atributos irrelevantes que no son valorados por su mercado objetivo sin incurrir en costos innecesarios.
- 6| Transmitir un posicionamiento claro que identifique y distinga a la marca o empresa.
- 7| Ser coherente y consistente en las decisiones de producto/servicio, distribución, comunicación y precio.
- 8| Mantener al equipo de trabajo comprometido y focalizado en la generación de valor para sus clientes.
- 9| Trabajar cada día buscando nuevas y mejores formas de diferenciarse y superar a su competencia.
- 10| Recordar siempre que, si no se tiene algo diferente y mejor para ofrecer, es probable que algún día sus clientes dejen de comprarle.

Fuente: Gustavo Alonso.

Vale aclarar que el universo de las pymes tiene muchos matices. Según el informe anual de la Fundación Observatorio Pyme (FOP), los problemas que enfrentan las pymes industriales más competitivas son muy distintos de los que tocan a las de menor nivel de competitividad.

Mientras las más competitivas tienen dificultades para competir en mercados internacionales y elevados costos de logística, las firmas menos competitivas acusan otro tipo de problemas: fuerte competencia en el mercado interno, disminución en los márgenes de rentabilidad y aumentos de costos de producción. Además, sufren "cierta falta de información estratégica, adoptan estrategias de competencia vía precios y participan poco de proyectos asociativos", dice el informe.

Cuidado con los precios

Para Navarro Baquero, ante un escenario poco alentador, en general, el primer impulso es bajar los precios debido a que aumentan los costos financieros. "Hay que ofrecer valores añadidos al producto que puedan ser interesantes. Bajar precios es una senda descendente no necesaria.

Hay que vender a un precio del mercado. El precio ideal no depende de los costos sino que es el más caro que el cliente puede pagar", explica el especialista.

Más allá de las teorías, para las pymes el tema precios no es tan sencillo de abordar. Según Roberto Fontenla, dueño de una fábrica de muebles, "si bien hay mucho dinero en la calle no vemos con facilidad que fluya la venta. Creemos que el aumento de precios va en contra del mayor consumo. No nos animamos a aplicar alzas y eso es parte de la baja rentabilidad ya que los insumos suben a causa de la inflación".

Costos contra rentabilidad

Otro punto de preocupación del sector que atenta contra las ganancias es el alza de los costos, de la mano de la inflación. De acuerdo al informe "Costos, precios y rentabilidad de las pymes industriales" del Observatorio Pyme, en los primeros meses de 2010 se acentuó la preocupación de los industriales respecto a los incrementos en los insumos. En ese sentido, durante el primer trimestre de este año, el 94% de los empresarios dijo haber percibido aumentos en los costos de producción de su firma. Este dato no es menor habida cuenta de que en el mismo período del año anterior la proporción fue del 57%.

Son varios los que se preguntan si vale la pena luchar contra el aumento de insumos o si lo mejor es dejar esa tarea al Gobierno y abocarse de lleno a que activen y planifiquen el negocio. Según Gustavo Alonso de la Consultora *Time To Market*, especializada en pymes, "para tener menos costos hay que tratar de ser más eficiente. La productividad debe estar enfocada en las actividades claves sin incurrir en costos innecesarios por tratar de mejorar el producto porque sí".

Alonso, quien además es profesor de *marketing* en la Universidad de Palermo, señala que el



"Hay mucho dinero en la calle, pero la venta no fluye. Y el aumento de precios va en contra del mayor consumo".

Roberto Fontenla, de Fontenla Furniture.



"Para bajar costos, se debe ser más eficiente. La productividad debe estar enfocada en las actividades claves".

Gustavo Alonso, de la consultora *Time To Market*.

error en el que comúnmente se cae es agregarle atributos a un producto sin saber de antemano si son suficientemente valorados por el mercado. "Esto lo hacen algunas empresas para diferenciarse. Pero si no es percibido por el cliente, es un despilfarro", advierte.

Consultado respecto de si no hay una contradicción en los empresarios al percibir mayor productividad y menor ganancia, dado que ambos conceptos irían unidos, Alonso aclara que "la rentabilidad no sólo va de la mano de mayores ventas sino que depende de la estructura de cada empresa. Históricamente se consideró a la productividad como requisito para ser más rentable ya que sos más eficiente y producís más con los recursos disponibles. La competencia se intensificó; entonces no alcanza sólo con ser productivo

Más ventas y más horas de trabajo en pymes industriales

El 71% de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales aumentó o mantuvo el nivel de ventas en el tercer trimestre del año y -en el mismo período- un 85% de las empresas incrementó o conservó a niveles constantes la cantidad de horas trabajadas, según un estudio realizado por la Sepyme.

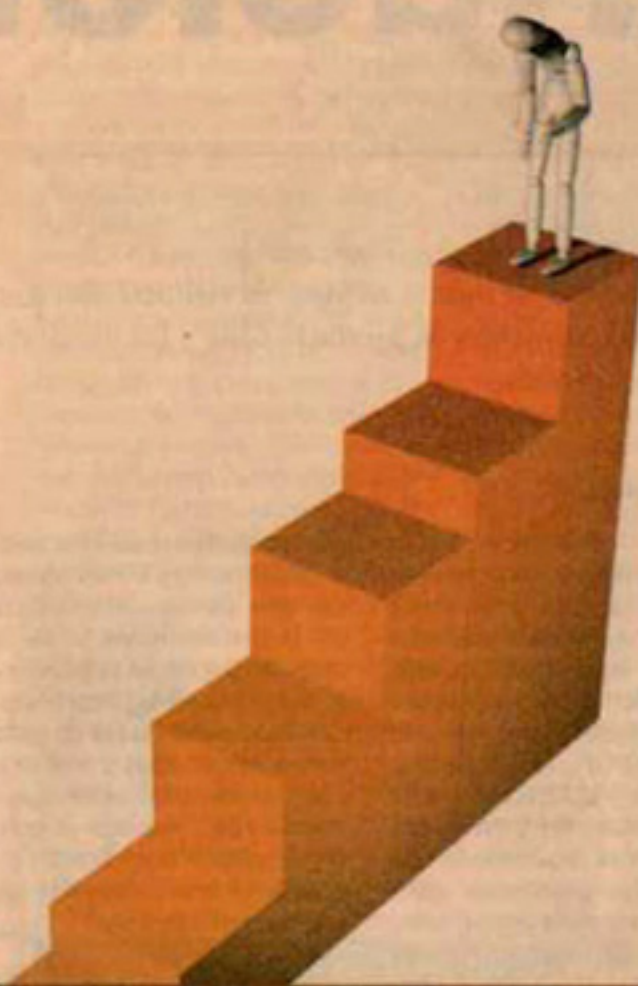
Los sectores que lideraron el crecimiento en unidades vendidas fueron el autopartista (45% de las pymes aumentaron las ventas y 36% mostró registros constantes) y el de la maquinaria (50% subió las ventas y 45% las mantuvo), por la creciente demanda de bienes de capital.

En tanto, los sectores relacionados con la producción de bienes con valor agregado (cuero, petroquímica, imprentas y madera) también reportaron mejoras: el 35% de las firmas aumentó sus ventas y 47% las man-

tuvo en valores continuos.

Con respecto al empleo, la demanda de productos hizo que un 85% de las empresas incrementó o conservó la cantidad de horas totales trabajadas. En tanto, un 35% de ellas debió incorporar un segundo o tercer turno. El titular de la Sepyme, Horacio Roura, al presentar el estudio explicó que "los indicadores, derivados de la comparación interanual (tercer trimestre de 2009), atraviesan el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales de todo el país como resultante de un fenómeno empujado por el crecimiento del consumo interno".

El estudio fue realizado en octubre de 2010, en base a consultas telefónicas a 563 dueños de mipymes industriales de todo el país, sobre un universo conformado por 26.000 compañías.



Escenario

- 47% de las pymes considera que se mantendrá el escenario económico.
- 38% prevé un aumento de su facturación.
- 38% considera que caerá la rentabilidad.
- 69% buscará cambiar la forma de hacer su negocio.
- En 2011, los principales desafíos serán los salarios, la cadena de pagos y el mantenimiento de la demanda interna.
- La mayoría considera que la masa salarial puede representar un problema durante el año próximo.
- 94% de los empresarios percibió aumentos en los costos de producción de su firma.
- 66% de los industriales incrementó el precio de venta de su principal producto.

Fuente: Consultora D'Alessio IRDL y Fundación Observatorio Pyme

sino con aplicar estrategias de crecimiento".

En ese sentido, Alonso coincide con Navarro Baquero al señalar la importancia de agregarle atributos diferenciales al producto para poder vender a un precio mayor. "Es necesario poder vender a precios más elevados porque un cliente va a pagar más si lo que le ofrezco vale la pena. Hay que encontrar aspectos diferenciales y que sean valorados", agrega.

Sin embargo las pymes recar-

gan las tintas en la inflación. "Productividad y rentabilidad van de la mano pero el factor inflacionario trabaja en contra de la parte productiva. La realidad es que avanza tan rápido la inflación que no da tiempo a actualizar los costos", advierte Fontenla.

Otro tema de preocupación es el costo laboral que "es excesivo; trae aparejado el negocio del juicio y también problemas de productividad que paraliza, trae enfrentamientos", agrega el empresario.

Sueldos en el foco

Así planteado, salarios y empleados parecen ser para las pymes más un dolor de cabeza que parte del negocio. Para Navarro Baquero estos no deben ser obstáculos sino que se los debe canalizar para lograr "la dirección innovadora" de la empresa en base a un salario que conste de una parte fija y otra variable.

Si bien el sueldo fijo es fundamental como pilar de la legalidad y la estabilidad del trabajador, el especialista considera que el empresario, si el mercado se lo permite, debería "pagar algo por encima de lo estrictamente obligatorio. Es una parte variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos", agrega, al tiempo que aclara que no es partidario del proyecto para repartir ganancias entre los empleados. "No se pueden repartir ganancias ya que es la remuneración del capital. Si no deberíamos también repartir pérdidas. De todos modos, cuando hay importantes beneficios,

ese monto debería servir para evitar salarios bajos y convendría aumentarlos", advierte.

Lo cierto es que la productividad está ligada ante todo a personas y a cómo el empresario logra dirigirlos. Las quejas de los directivos recaen en la innumerable cantidad de tareas que deben asumir. Todo ello se resume en la tantas veces escuchada frase "yo tengo que hacer todo". En ese sentido, los consultores remarcan la necesidad de que el empresario se aboque a la dirección, procurando realizar la menor cantidad de trabajo ejecutivo directo. "No se trata de que la dirección dirija y el trabajador trabaje. El director tiene que trabajar y el trabajador tiene que ejecutar", advierte Navarro Baquero.

En segundo lugar, destaca la necesidad de que las personas trabajen a gusto, que sepan lo que hacen, que tengan proyectos y que sean dirigidas por objetivos. Finalmente, advierten sobre la importancia de saber delegar y de reconocer los logros obtenidos, temas que muchas veces son pasados por alto ante la gran cantidad de tareas que ocupan a los directivos a diario.

"Muchas veces, el empresario trabaja improvisando o apagando fuegos. Todas las empresas tienen que hacer planificación de a dónde quieren llegar, analizando del punto del que parten y hacia dónde van. Determinar qué acciones se deberían hacer para llegar al punto de destino", explica el consultor.

AGENDA

Convocatoria IncuBA

■ El Centro Metropolitano de Diseño, del Ministerio de Desarrollo Económico porteño, abrió la convocatoria, a través de su programa IncuBA, hasta el 27 de noviembre, a emprendedores especializados en industrias creativas. Estas comprenden el diseño, música, libros, videojuegos, moda, TICs, servicios de arquitectura, servicios educativos y la industria audiovisual. Los proyectos seleccionados accederán al *networking* de IncuBA y de las instituciones aliadas y tendrán la posibilidad de abrir sus oficinas en el Edificio CMD.

Más información: infoincuba@buenosaires.gov.ar o bien en <http://incuBAcmd.blogspot.com>

Importaciones e impuestos

■ CIRA invita al curso "Aspectos tributarios de las importaciones", los días 16 y 18 de noviembre, de 17.30 a 20.30, en Av. Belgrano 427, piso 70, Buenos Aires. El objetivo es conocer los costos impositivos, nacionales y provinciales, que gravan las importaciones de bienes y servicios, y analizar las cuestiones formales emanadas de la AFIP y de los fiscos provinciales, para importar y acceder a los beneficios fiscales vigentes. Arancel: \$ 330 (socios CIRA: \$ 270). **Informes e inscripción:** 4342-1101 o capacitacion@cira.org.ar.

Escenario de negocios

■ El jueves 11 de noviembre, CP&A-sociados realizará la charla "Proyecciones económicas de la Argentina. Un escenario para los negocios" a cargo de Pedro Greaves y Carlos Pérez, en el Hotel Howard Johnson Plaza, Florida 944 Piso 10, Buenos Aires. El encuentro será de 14.30 a 17.30 y tiene un costo de \$ 590. **Reservas:** (54-11) 4362-2175 / 4300-4513, promociones@cpasociados.com.ar o info@cpasociados.com.ar.

Innovación

■ Se encuentra abierta la inscripción para el curso gratuito "Bioeconomía gestión de la Innovación", organizado por la plataforma de biotecnologías Biotecsur. El curso está compuesto de cuatro módulos con una temática común para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. En la Argentina será dictado por Darío Codner y se desarrollará el 4, 5 y 6 de noviembre, en la Universidad Nacional de Quilmes, Roque Saenz Peña 352 Bernal. **Inscripción:** mdominiguez@mincyt.gov.ar. **Más información:** www.biotecsur.org/

Versión digital en:

<http://www.cronista.com/notas/251715-como-ganarle-los-altos-costos-y-la-inflacion>