

IPLAN

NUBES HAY MUCHAS.
SOLO UNA ES LA IDEAL PARA SU NEGOCIO.
En IPLAN somos especialistas.

IPLAN cloud

Microsoft Azure

Google Cloud Platform

amazon web services

grandesempresas.iplan.com.ar | 0800 345 0800

COSTOS: CÓMO BAJARLOS SIN COMPLICAR EL FUTURO

La crisis desatada desde abril exige recortar gastos. Dos expertos explican cómo manejar el mix de productos, stocks, proveedores, RR.HH. y flujos financieros. Además, tres firmas B2B muestran cómo mejorar la eficiencia en medios de pago, equipamiento y tecnología.

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

► Una gran mayoría de empresas, tras la devaluación desatada en abril, vienen sufriendo la peor situación imaginable. A la caída del mercado interno producto de la inflación, que come salarios y jubilaciones, se le sumó una feroz suba de sus propios costos. Pero a la vez a las firmas se les torna imposible aplicar un aumento equivalente en sus precios, so pena de ver achicarse aún más su ya golpeada demanda. El resultado, por cierto, es una caída aguda de la rentabilidad: al menor volumen se le suma un margen unitario mucho más bajo.

En números: lo que habitualmente se denomina inflación se cuantifica con el Índice de Precios Minoristas (IPC). En el período



septiembre 2017-septiembre 2018, el IPC avanzó 40,5%, contra una suba de salarios entre 12 y 15 puntos menos. Pero la madre del borrego son los precios mayoristas (IPM), esto es, los valores que enfrentan las firmas cuando pagan

los insumos o los productos terminados (si son comerciantes). Así, en esos mismos 12 meses el IPM creció 74%, con el agravante de que la electricidad lo hizo el 85% y el petróleo más el gas, la friolera de 145,5%. Para no hablar, además, de los costos financieros, por la estrategia oficial de frenar al dólar aumentando la tasa de interés hasta valores que exceden el 70% anual.

Yo no quiero volverme tan loco,

cantaba Charly García. ¿Pero qué se puede hacer con los costos de puertas adentro en una empresa pequeña o mediana, si nos siguen pegando abajo?

COSTOS SÍ, CALIDAD NUNCA

Sandra Felsenstein es ingeniera industrial por la UBA y fundadora y directora de DINKA, una consultora especializada en pymes. Para responder la pregunta, casi se enoja cuando analiza la opción de bajar los estándares de calidad como modo de reducir los costos: "De ninguna manera la reducción de costos debe impactar en la calidad del producto final. Atraer al cliente es difícil, pero más aún lo es fidelizarlo. Por eso, siempre

debe tenerse en mente mantener o inclusive mejorar la calidad del producto o del servicio", explica.

Aclarado este punto de partida, la experta va de lo general a lo particular: "Lo importante", explica, "es hacer una minuciosa revisión de los gastos, para eliminar aquellos que no representen un valor agregado para el cliente y que, por el contrario, generan mayores costos". Luego Felsenstein va agregando pistas, de modo de colocar la lupa en áreas específicas. Por empezar, mira el mix ofrecido. Sugiere detectar "ciertos productos de demanda lenta o baja rotación, que en consecuencia permanecen mucho tiempo en stock o inclusive finalmente son destruidos. Así, minimizar o hasta cancelar estas mercaderías es una buena opción, porque siempre debe recordarse que el stock excesivo se traduce en

Continúa en página 2

"YO ELIJO NIVELAR TRABAJO Y TIEMPO LIBRE"

Saludable mente



ELIJO LA RED DE SERVICIOS MÉDICOS MÁS GRANDE DEL PAÍS

- 150.000 PROFESIONALES DE TODAS LAS ESPECIALIDADES
- 15.000 CENTROS MÉDICOS
- 500 PUNTOS DE ATENCIÓN
- PLANES QUE SE ADAPTAN A CADA EMPRESA

0810-555-SALUD(72583)
sancorsalud.com.ar



SanCorSalud
Grupo de Medicina Privada

Costos: cómo bajarlos...

Viene de tapa

capital inmovilizado, espacio ocupado, costos de manipulación, riesgos de rotura, etcétera”.

El siguiente capítulo a mirar para reducir costos, según la directora de DINKA, son los proveedores. “Es indispensable reunirse con ellos y renegociar condiciones, algo que conviene encarar lo antes posible para evitar que se acumulen facturas impagas y se vaya incrementando la deuda. Ellos no son ajenos a la situación y decidirán si desean acompañar a sus clientes en lo que dure la crisis, o si será nuestra hora de buscar alternativas de provisión. Sin embargo muchas veces las pymes no cuentan con proveedores alternativos, ya que no dedican tiempo suficiente a evaluar opciones”, advierte.

La consultora avanza ahora con la organización del trabajo: uno de los factores que con frecuencia mantiene elevados los costos, dice, “es una duplicidad de funciones o tareas, que obviamente significan un derroche de tiempo y dinero. Al diseñar la estructura y funcionamiento de una empresa, independientemente de su tamaño, deben establecerse objetivos y resultados viables, para que las diferentes áreas y personas trabajen con mayor eficiencia y logren las metas deseadas. Cada integrante del equipo debe conocer claramente la descripción de tareas relativas a su puesto, cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de ellos, para optimizar de esta manera el trabajo de cada área y evitar derroches”.

Sin embargo, al racionalizar tarea, la especialista levanta un alerta sobre el papel del dueño de la pyme: “Hay que prestar especial atención a que en la desesperación y por el afán de reducir los gastos, el empresario no termine realizando tareas operativas, alejándolo de lo que realmente resulta crucial para volver a enderezar el barco: trabajar sobre la estrategia”. Y agrega: “En todo caso, durante las épocas de crisis, los directivos no sólo deben poner su energía en bajar costos, sino también en mantener motivado a su equipo para que siga apostando al proyecto. El equipo debe estar perfectamente al tanto de la situación y sentir que es parte del proceso de superación de la crisis”.

MARKETING, INVERSIÓN, RR.HH.

Otra advertencia fuerte de la ingeniera pasa por el impul-



FELSTEIN. “Nunca reducir costos debe impactar en la calidad”.

3 ERRORES COMUNES

1 Pensar que con mayor volumen de ventas se resolverá el “bache” o escasez financiera. Suelen ofrecerse descuentos para vender más, pero así no solo se disminuye el margen sino que los clientes tienen plazos de pago bastante elevados, lo cual complica aún más la situación.

2 No poner en marcha un análisis de su estructura de costos y gastos, en búsqueda de oportunidades de reducción de erogaciones.

3 Mantener altos niveles de inventarios, por encima de las necesidades operativas de la compañía.

Por Carlos Díaz Delfino de RFDD

so de achicar la dotación como respuesta a la crisis y a la necesidad de bajar los costos. “Antes de prescindir de algunos colaboradores hay que considerar otras alternativas que permitan transcurrir este período complicado. Porque despedir personal, más allá de lo estresante y desagradable que resulta, puede llegar a afectar también la capacidad productiva, generando un inconveniente mayor que el ahorro alcanzado. Por caso, como explicaba antes, si el empresario termina realizando tareas operativas que antes hacía otra persona, porque debe contemplarse el costo de oportunidad: el tiempo del empresario, aplicado a esas acciones, resulta mucho más caro y genera mayores costos ocultos”.

Dicho esto, Felsenstein sugiere algunas medidas para reducir costos de personal: “Por ejemplo algún tipo de reducción de jornadas laborales o semanas de trabajo más cortas. También recortar bonos extra, postergar aumentos de sueldo, adelantar vacaciones y otras opciones que puedan inclusive aportar los propios empleados, para colaborar en mantener las actividades de la firma y conservar las fuentes de trabajo”.

Otros dos renglones apunta la experta, para racionalizar las actividades. Primero en marketing. Aconseja no bajar su intensidad, sino cambiar de canales: “Se debe aprovechar la gran posibilidad que nos brindan hoy las herramientas digitales (redes sociales, mailings y otras), reemplazando los antiguos folletos o los costosísimos anuncios por TV o vía pública. Un buen plan de comunicación llamará la atención de clientes propios y de otros usuarios de productos similares. Lo importante es no abandonar la comunicación y los esfuerzos de posicionamiento, sino fortalecerlos, aunque de forma efectiva y a bajo costo”. Su siguiente eje es la innovación, “que suele pensarse como una gran inversión y solo apta para empresas grandes. Pero también pasa por encontrar soluciones alternativas, que muchas veces genera importantes ahorros”, explica.

Por último Felsenstein enfrenta una pregunta en apariencia fuera de lugar y tiempo: ¿se puede pensar en invertir al tiempo que se busca achicar costos? “Hay que diferenciar ambas cosas”, aclara. “Costos son gastos en cada ejercicio, mientras que una inversión supone una mejora que dará sus frutos. Por ejemplo, invertir en máquinas más eficientes. De todas formas, es

CONECTIVIDAD, LA NUBE Y TELEFONÍA

► Responde Ezequiel Archenti, gerente de marketing de IPLAN.

IPLAN provee servicios de telecomunicaciones y tecnología en las principales ciudades.

Hoy la conectividad de una pyme es casi como tener luz, y la clave está en la estabilidad del servicio. Por eso buscamos brindar alta velocidad, pero sobre todo alta disponibilidad, vía nuestra red de fibra óptica. Al garantizar ambas cosas, le permitimos ser eficiente y concentrar esfuerzos en su core de negocio. Pues si mira sólo el costo del abono, luego



un mal servicio pegará mal en los resultados.

Respecto de los servicios en la nube, tienen un beneficio directo para las pymes, pues acceden a infraestructura de primer nivel

con valores muy bajos o nulos de inversión inicial y costos mensuales acordes a lo que precisan. Antes, esto mismo requería altas inversiones en equipamiento (servidores, herramientas, etc). Y también estaban atados a los costos de RR.HH. para su gestión. Hoy la flexibilidad de la nube les permite pagar por lo que usan en cada momento.

El reemplazo de una central telefónica por nuestro servicio de Central Virtual (telefonía IP), el de un servidor in-house por un servidor virtual o herramientas de colaboración son los principales eslabones de nuestro negocio.

GESTIÓN DE PAGOS CON TARJETA

► Responde Sebastián Cadenas, CEO de Increase.

IncreaseCard nace a principios de 2014 para solucionar el problema de las diversas fechas y descuentos que las tarjetas les hacen a los comercios.

Nuestro producto IncreaseCard simplifica el control de los pagos con tarjetas que reciben los negocios, al informar montos y fechas de acreditación. El comercio gana eficiencia pues deja de controlar manualmente los cupones de cada venta. Así, gana tiempo para dedicarlo a tareas



de mayor valor agregado y suma claridad sobre su flujo de fondos.

El principal beneficio es incrementar sus márgenes ya que

tomar el crédito fiscal de los impuestos retenidos o administrar correctamente sus contracargos, impacta directamente en sus márgenes.

Además, cada vez que un comercio realiza una venta con tarjeta de crédito en cuotas, la administradora de la tarjeta aplica un cargo por financiamiento, ya que le adelanta el dinero al comercio pero estará financiando al cliente durante los meses en que duren las cuotas. Este costo se lo cobra al comercio, y el monto dependerá de la cantidad de cuotas.

SUBASTAS INDUSTRIALES A BAJO PRECIO

importante invertir sin generar inconvenientes financieros". Así, se puede apelar a créditos, "pero siempre investigando a fondo, para considerar bien los requisitos, los gastos asociados que pudieran existir, comparar las tasas de interés, pero sobre todo, si lo que se ofrece se ajusta a sus necesidades y a su capacidad de pago. Poco tiempo atrás, un cliente de la industria de alimentos orgánicos, para quien estábamos trabajando en un proyecto que contemplaba justamente la reducción de costos, decidió invertir en la compra de una máquina empaquetadora con prestaciones muy superiores a la que tenían en ese momento". El final fue feliz, explica, porque "al poco tiempo de su puesta en marcha disminuyeron notablemente las devoluciones de mercadería por fallas. Claramente, la inversión en este caso mejoró notablemente los costos mensuales".

TASAS MALDITAS

El costo financiero, todos lo saben, se ha disparado en los últimos meses. Pero hay algunas otras opciones al momento de fundear la empresa, según Carlos Díaz Delfino, socio con Daniel Romano y

Responde Juan Pablo Ardohain, gerente general de Narvaez Superbid.

Nos dedicamos al diagnóstico y venta de activos corporativos mediante un sistema de subastas.

Por un lado, las empresas compradoras pueden acceder a bienes de segunda mano que aún cuentan con vida útil, pero que no pueden ya ser usadas en otras firmas. Por caso, en el rubro minero es común la renovación obligada de equipos.

Por otro lado, las empresas vendedoras reducen gastos asociados al almacenamiento,



seguro e impuestos de sus equipos, que pueden representar un gasto de hasta un 35% anual de la inversión. También tenemos un importante caudal de productos en estado nuevo, como vehícu-

los a patentar, o maquinaria, con modelos discontinuados y sin uso por excedente de stock. El formato de subasta permite que las empresas vendedoras puedan generar liquidez en el corto plazo, a diferencia de los canales de venta habituales, donde el tiempo de exposición de un activo para su venta es mucho mayor.

Esta optimización en el plazo representa una mejora en el valor final para los compradores, y democratiza el acceso a bienes que antes se vendían de forma directa. Además, permite que sean los compradores quienes fijen cuánto están dispuestos a pagar.

proveedores que ofrezcan mejores plazos de pago", advierte.

Como alternativas para financiarse, Díaz Delfino sugiere recurrir al mercado de capitales, "con la emisión de instrumentos como una ON (obligación negociable) pyme o, inclusive, analizar la apertura del capital al mercado. No es tan sencillo el acceso en momentos de turbulencia financiera como el actual y, además, no todas las pymes están preparadas administrativamente para estos procesos, porque la sociedad comenzará a estar sujeta a importantes requisitos de presentación de informaciones contables y financieras".

Otra opción, dice, sería sumar un socio "que aporte capital a la empresa, emitiendo en contrapartida nuevas acciones o cuotas". Y adicionalmente se puede recurrir a préstamos garantizados por una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR), accediendo así a tasas de interés más convenientes. Asimismo, en momentos donde las tasas de mercado son mayores a las tasas de financiación de deudas impositivas (AFIP y otras), algunas firmas deciden ingresar en moratorias o planes de pago de impuestos.

Laura Fiocca en la consultora que lleva sus apellidos, y especializada en fusiones y adquisiciones así como en asesoramiento estratégico, planificación y control para empresas de tamaño mediano. Primero, Díaz Delfino acerca una herramienta para el autodiagnóstico: "Si una empresa cuenta con un nivel tal de endeudamiento que los servicios de interés equivalen a la mayor parte de las utilidades operativas, el riesgo financiero es altísimo. Porque ante

cualquier imprevisto (reducción del volumen de actividad, disminución de los márgenes brutos, etc.), la empresa no podría hacer frente al pago de los servicios de deuda. En esa circunstancia, es preferible ofrecer descuentos o bonificaciones para recibir los pagos de los clientes a un menor plazo, aunque esta herramienta debe utilizarse con sumo cuidado. A su vez, debe minimizar las ventas a clientes con plazos de pago muy extensos, o priorizar las compras a

74%

Creció el Índice de Precios Mayoristas de sep./17 a sep./18. Entre ellos, la luz subió 85%, y el petróleo + gas lo hizo 145%.



Galicia Viajes Pyme

EL SITIO DE TUS VIAJES DE NEGOCIO



Tarifas preferenciales



Ejecutivo asignado y atención personalizada
24x7 vía whatsapp



Financiación exclusiva con tus Tarjetas Galicia o por transferencia



Emisión de factura A en 72 hs hábiles

Conocé más llamando al 0810 999 1617

bancogalicia.com/viajespyme



CARTERA COMERCIAL. SUJETO A APROBACIÓN COMERCIAL Y CREDITICIA DE BANCO GALICIA. BANCO GALICIA SOLO ES EL MEDIO DE PAGO PARA LA ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO. EL PROVEEDOR ES EL EXCLUSIVO RESPONSABLE POR LA PRESTACIÓN, CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y/O GARANTÍA. CONSULTE TÉRMINOS, CONDICIONES Y LOCALES ADHERIDOS EN BANCOGALICIA.COM

≡ PIDO LA PALABRA

Mujeres y varones, desiguales también en lo económico

El 70% entre los más pobres del país son mujeres, y 70% entre los más ricos son varones. Este desbalance por género se repite en desempleo, informalidad e ingresos. La recesión actual acentúa el sesgo regresivo.



Candelaria Botto (*)

La economía feminista revela la importancia de atravesar la variable de género en los análisis económicos y políticos. Porque mujeres y varones mantenemos posiciones diferenciadas en la estructura social, algo que se ve en las cuentas nacionales de Argentina. La feminización de la pobreza se observa en los informes del INDEC: más de 7 de cada 10 personas del grupo poblacional con menores ingresos son mujeres. No es casual que la relación se invierta para el grupo de mayores ingresos, donde más del 70% son varones.

Una fuente central de la desigualdad de género es el trabajo doméstico no remunerado, esto es, todas las tareas que quedan invisibilizadas en los hogares y que a pesar de no tener paga, conllevan tiempo y esfuerzo. En nuestro país las mujeres realizan casi el 75% del trabajo doméstico no pago, que demanda una media de 6,4 horas al día. Esto deja a las mujeres con menos horas disponibles para destinar al mercado de trabajo remunerado y repercute en sus oportunidades reales.

En el mismo sentido, el hecho de que las mujeres tengan una licencia por maternidad de tres meses mientras que los varones, a nivel nacional, mantengan una de dos días demuestra que para el Estado argentino la crianza y cuidado

de los hijos e hijas es responsabilidad plena de las madres. Además, aunque la licencia sea pagada por ANSES, para el empleador se vuelve un diferencial, ya que supone que una mujer en edad fértil quedará embarazada y no podrá contar con ella por al menos 3 meses.

Estas desigualdades muestran sus implicancias en el mercado laboral, donde las mujeres se encuentran en una posición de mayor vulnerabilidad. Si vemos el informe del INDEC del 2° trimestre de 2018, la tasa de desocupación subió a 9,6%. Casi en dos dígitos, es el peor resultado en los últimos 12 años. Pero es aún peor para las trabajadoras: las mujeres tenemos un 10,8% de desempleo, mientras los varones mantienen un 8,7%. La si-

tuación de mayor emergencia se da en las mujeres menores de 29 años, con 21,5%. A las mujeres les cuesta más conseguir trabajo, y el que consiguen suele ser de peor calidad. El 36% de las trabajadoras está en la informalidad, sin aportes ni obra social. A su vez, hay una continuidad entre el trabajo que realizamos en los hogares y los que luego conseguimos remuneradamente, como si existieran cualidades naturalmente femeninas que dispusieran a las mujeres a concentrarse en los trabajos de docencia, enfermería y servicio doméstico. No es casual que estos sectores tengan salarios promedio más bajos que los sectores masculinizados, como logística y construcción.

La diferencia promedio entre los

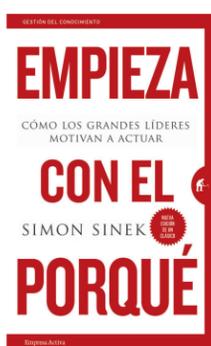
ingresos femeninos y masculinos en Argentina es del 28,2%. Es la cezera del postre de la desigualdad económica, donde las mujeres tenemos mayores niveles de desempleo, precarización laboral y menores ingresos.

Si bien desde 2015 desde EcoFeminita trabajamos visibilizando esta desigualdad, no hemos atestiguado el desarrollo de políticas proactivas que busquen achicar las brechas de género. A su vez, la proyección de caída del PBI para este año, que según el FMI será del 2,6%, y una inflación de al menos el 45% muestra un escenario recesivo e inflacionario para el conjunto del pueblo trabajador, que viene perdiendo poder adquisitivo devaluación a devaluación con su consecuente impacto en el consumo y por ende, en toda la economía interna. El Presupuesto para el próximo año mantiene un panorama recesivo con una caída estimada en 0,5% para 2019, aunque el FMI la proyecta en 1,6%. Este presupuesto de ajuste es incompatible con achicar las brechas de género. En una estructura desigual, está claro que ante los recortes y la recesión las mujeres son quienes más se ven afectadas.

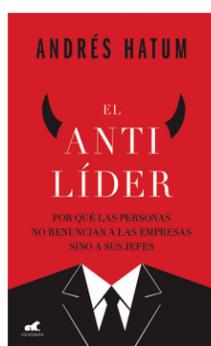
(*) Economista de Economía Feminista (economiafeminita.com)

LECTURAS ÚTILES

Especializado en motivación, Sinek se centra en tres dimensiones: el Qué, el Cómo y el Por Qué. Este último factor resulta clave, porque permite desarrollar valor, pertenencia y sentido dentro y fuera de las firmas. Tomando como ejemplos momentos y líderes bien diferentes, la obra contrasta su evolución según la actitud que tengan frente a aquellos parámetros; \$1.035



El título del libro de Hatum -experto en RR.HH. y profesor en la U. Di Tella- es superado por el subtítulo: "Por qué las personas no renuncian a las empresas sino a sus jefes". Imposible no identificarse con esta situación, y la obra no decepciona al respecto. Con múltiples casos, pero además con una consistente batería de análisis, "El antilíder" es casi imprescindible; \$399.



≡ NOVEDADES EMPRESARIALES

• SanCor Salud suma tecnología: lanza app para agilizar altas, acortar plazos y digitalizar procesos

La compañía de medicina privada SanCor Salud sumó ABACOM, una aplicación móvil que agiliza los trámites de alta de asociados. Asimismo, la app permite reducir fuertemente los plazos de espera y resuelve de modo digital aspectos clave como la facturación, la presentación de cotizaciones y el envío de las credenciales. Además de prescindir del uso de papel, los asesores de SanCor Salud a través de esta aplicación pueden ahora personalizar los pedidos y brindar respuestas inmediatas a los interesados. Por caso, la consulta por tarifas específicas demora solamente 20 segundos. En la compañía explican que este avance apunta a reforzar el factor estratégico que cumplen tanto la tecnología como la innovación, de modo de ubicarse a la vanguardia en la calidad de los servicios de atención. Además, buscan con la app renovar su compromiso en el cuidado del medio ambiente.

e&p Director de Contenidos: Carlos Liascovich carlosliascovich@a4vientos.com.ar. Director Ejecutivo: Mario Esman. Consultor tecnológico: Gastón Maine. Colaboradores: Marco Rubín y Víctor Winogora. A4vientos Producciones. 11 6454 5011 - info@a4vientos.com.ar



LLEVÁ TUS NEUMÁTICOS CON 10% DE DESCUENTO

Y MANEJÁ TUS VACACIONES POR MENOS DE LO QUE IMAGINÁS

MICHELIN

CONSULTÁ MÁS EN MICHELIN.COM.AR

PROMOCIÓN MICHELIN VERANO. VÁLIDA EN LOS PUNTOS DE VENTA ADHERIDOS EN LA REP. ARGENTINA, DESDE EL 1° DE NOVIEMBRE DE 2018 HASTA EL 28 DE FEBRERO DE 2019 INCLUSIVE. OBTENGA UN DESCUENTO DEL 10% DE SU COMPRA DE NEUMÁTICOS ABONANDO EN un pago contado efectivo, débito o con tarjeta de crédito en una cuota. PROMO NO ACUMULABLE CON OTRAS PROMOCIONES DE BANCOS O TARJETAS CONSULTE SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA LAS BASES Y CONDICIONES Y LOS PUNTOS DE VENTA ADHERIDOS EN WWW.MICHELIN.COM.AR O AL 0800-666-4243 DE L A V DE 08.30 A 17.30 HS. MICHELIN ARGENTINA SAICYF, LASCANO 5130, CABA, CUIT 30-52551488-5