

Lo que hay que tener en cuenta para ser rentables a bajo costo

“Un modelo de desarrollo económico de una determinada región nunca se puede trasladar a otra, es por eso que tratamos de ubicarnos en el contexto regional y local y así planificar una estrategia para cada caso”, así lo entienden Claudio Penso y Daniel Schulman integrantes de Concap SA (Consultores de Capacitación y Organización) quienes estuvieron en Neuquén para dictar un curso sobre “Como aumentar la rentabilidad y bajar los costos en la Argentina”.

Concap SA es una consultora que trabaja desde hace 12 años con sede central en la ciudad de Buenos Aires y desde el '87 opera en Neuquén realizando trabajos para Tres Ases, Farmacia del Pueblo, Distribuidora Neuquén, 'clínico Neuquén, Ferracioli, Todo Telas y Proyecto Jumbo.

La metodología de trabajo se plantea sobre un equipo humano interdisciplinario, donde participan empresarios, comerciantes y profesionales con el objetivo de brindar todo el apoyo que una empresa necesita. Un dato para destacar, es que Concap SA se especializa en proyectos de reconversión de mediana industria,

radicándose el 60% de los mismos en el interior del país, entre los cuales un 60% de este total corresponden a proyectos productivos y el 40% restante a servicios.

La consultora trabaja con un plan bien delineado y que básicamente consta de tres etapas: el qué, el cómo y la impremeditación de las ideas; de la primera etapa se encarga Concap, y de las posteriores la empresa misma.

La estrategia del plan se fundamenta en realizar una “optimización de los recursos disponibles” con ideas que ocurran dentro de empresa, esto se traduce en un mayor compromiso de su personal, un mejor aprovechamiento del espacio y del tiempo. Una vez cumplida esta etapa, que se extiende entre 6 a 8 semanas, si la firma está de acuerdo se rubrica a un convenio entre ambas partes. Posteriormente se observa la evolución de la empresa, si se la hace crecer, la consultora participa de sus ganancias en un porcentaje ya acordado.

Al cabo de un año se alejan por el hecho de brindar objetivi-

dad a su funcionamiento, sin descuidar las auditorías que se realizan a la empresa en forma mensual.

El siguiente es el diálogo que NÚCLEO mantuvo con Claudio Penso y Daniel Schulman, integrantes de Concap:

Periodista: *¿Cómo surge la idea de trabajar en el interior del país?*

Claudio Penso: Decidimos trabajar en el interior porque la idea es desarrollar modelos locales. Para nosotros no tiene ningún sentido trasladar modelos de otros países o de Buenos Aires a las provincias. Tratamos de ubicarnos en el contexto regional y local, viendo qué características distintivas tiene cada lugar, y desarrollar un modelo para ese lugar. Es distinto lo que hacemos acá de lo que llevamos adelante en el litoral por ejemplo.

En el trabajo de optimización, hacemos un trabajo que involucra de las puertas para afuera, es decir estudiamos la población, los clientes activos e inactivos, las características cuantitativas y culturales de cada lugar. Por ejemplo Neuquén tiene una

gran dependencia de los empleados públicos, casi el 50 % de su economía activa pasa por ahí. Si se ven los números como el Producto Bruto que son altamente importantes, a la hora del análisis, si se toma la sensación térmica del lugar se observa que la gente que vive en Neuquén y que trabaja en el Estado, está angustiada, está mal. Esto genera que

el comercio minorista se resienta fuertemente. Hace seis meses estuvimos haciendo un estudio de mercado que no es el de Jumbo, es otro, y justamente registramos esta variable. Si bien la gente tenía el dinero en su bolsillo porque cobraba en término, todo lo que son actividades recreativas y de compra las vivía con una alta dosis de angustia y

La competencia con el hipermercadismo

La posibilidad concreta de que se instalen en la ciudad de Neuquén grandes cadenas de hipermercados asusta y atemoriza a los pequeños comerciantes, dado que se avizoran impedimentos para competir con el destino de la desaparición tal como una espada de Damocles.

Sobre este punto hicieron especial hincapié los especialistas en costos: Claudio Penso y Daniel Schulman, alertando sobre la necesidad de un cambio en la mentalidad comercial.

“Antes una persona con poco capital y un espacio físico tenía un comercio, hoy para tenerlo, además de eso, se requiere un nivel de profesionalismo muy alto - indicaron- entonces muchos francotiradores le echan la culpa al Estado y a la situación económica de cuestiones que si bien tienen que ver, no son las verdaderas”.

Tras indicar que ha habido un cambio en la cultura de los consumidores ya que los clientes son mas exigentes, porque han

En Neuquén se asiste a un desafío frente a las nuevas reglas económicas para lo que se necesita ser rentables sin perder de vista los costos. Una consultora que trabaja hace ocho años en la región y que ha realizado varios estudios de mercado intenta dar algunas puntas para enfrentar los cambios, con un tinte local sin trasladar modelos que son eficientes en otras regiones.

culpa. Por eso hubo una retracción en el consumo local y eso generó el cierre de muchos comercios minoristas.

P: ¿Cómo vislumbran la posibilidad productiva en cuanto a las medianas empresas?

CP: Las empresas de la región, sobre todo en Neuquén, tienen una altísima posibilidad

de desarrollo. Justamente lo que tienen que hacer son muchos cambios. El proyecto de FIAT, por ejemplo, apunta a que cada usuario fabrique su propio auto en una planta robotizada a medida. En este momento hay muchas empresas en Neuquén que están trabajando del mostrador para adentro. No sólo que no han hecho nada con el mercado, sino

que tampoco conocen a sus clientes. Hay muchas empresas que todavía están trabajando en la etapa de concientización del cambio, es decir, están tratando de darse cuenta de lo que les está pasando. Para muchas empresas, lamentablemente, va a ser tarde. Hace poco estuvimos trabajando en este proyecto de los hipermercados, que en realidad es un cambio de modelo en el comportamiento de la gente, como Casa

rio de comercio nos decía que el flete representa un costo mítico, porque es un 0,3%, como era una localidad que estaba a más de mil kilómetros de los centros de producción, tenían la gran excusa para cobrar sobrepuestos. Eso ya no existe. Hoy los comercios de Neuquén tienen que competir con los shopping de Buenos Aires. Se puede viajar o enviar un fax y luego recibir un catálogo con listas de precios. Esto también tiene que ver con que las fábricas están saliendo al mercado a vender sus productos. Toda esta "crisis" representa, como dicen los chinos, una oportunidad para estudiar el mercado, para especializarse. No puede haber 50 comercios del mismo rubro, a lo mejor tiene que haber dos o tres. Muchos empresarios tienen miedo de cambiar de rubro, de actividad. Estamos trabajando en varios proyectos de reconversión donde las empresas están cambiando de productos. Están dejando de fabricar productos que hacían mal con baja rentabilidad, con baja rotación, y empezando a elaborar proyectos para volver a insertarse en el mercado. Este es un momento donde las empresas y los comercios se tienen que reinventar, porque probablemente mu-

chas no van a poder seguir trabajando como lo están haciendo.

Ajuste empresario al nuevo modelo

P: ¿Cómo se ajusta el empresario frente a las nuevas medidas económicas nacionales?

CP: Más que nuevas medidas económicas externas de contexto, son nuevas condiciones para sobrevivir. Estuvimos trabajando para una fábrica de motores eléctricos que tenía un costo de 40 dólares hasta que llegaron los chinos con un costo de 7 y 8 dólares. Esta empresa no había hecho ninguna inversión en desarrollo, en tecnología, estaba totalmente sobredimensionada. Era como muchas empresas, de empresarios muy ricos con empresas muy pobres. Sin embargo en Córdoba hay otra fábrica de motores eléctricos que no sólo está componiendo sino que está exportando. Quiere decir que tuvo otra concepción del mismo producto. Otro ejemplo es una empresa que fabrica velas en la ciudad de Verónica, cerca de La Plata, a 100 kilómetros de Buenos Aires, donde el producto estaba asociado al mercado de la pobreza porque los que compra-



El especialista en marketing Claudio Penso, brindó en ACIPAN su curso "cómo ser rentables a bajo costo".

viajado, han comparado, y tienen comunicación con el mundo, concluyeron que "más que la situación económica a muchas empresas improvisadas las están matando los mismos clientes, que ya no están dispuestos a bancarse los malos servicios y malos productos".

Los especialistas se encargaron una y otra vez de resaltar el papel que juega en el desarrollo regional la competencia basada en la cooperación. Resaltaron la necesidad de que exista la posibilidad de cooperar entre personas y generar proyectos conjuntos. "No hablamos de una competencia aislada donde cada uno mira su negocio, sin mirar afuera lo que se viene, no la competencia chiquita sino mundial, observando como producen en el mundo e imitarlos", consignaron.

Tía. Muchos comercios minoristas se asustan porque piensan que tienen que cerrar sus puertas. Todo lo contrario, esto representa una oportunidad para diferenciarse, para especializarse. Un funciona-



ban velas era porque no tenían condiciones de iluminación aceptables. La empresa tenía enormes dificultades de supervivencia. Se tuvo que reconvertir, darle un nuevo enfoque al mismo producto y ahora está fabricando velas decorativas. En el mundo el producto no es la vela sino la decoración: el mismo producto con otro enfoque. En el mundo ese es un mercado que está en alto crecimiento. Son mercados diferentes. Ellos no le pueden vender velas blancas de parafina a los barrios pobres, sino perfumadas y de colores y exportarlas a Estados Unidos o a Brasil. Sin ninguna duda una forma de bajar costos es ser eficientes. En lo que hace a lo interno, es descentralizar y privatizar aquello que antes hacíamos mal y que a lo mejor hoy tenemos que comprar hecho. Esto es un cambio cultural de las empresas. Antes las fábricas se ocupaban de fabricar su propio packing y hoy, a lo mejor, esto es un error. Tenemos que fabricar el producto y comprar el packing a una empresa que se especializa en eso.

P: ¿Cómo juega la reconversión en este mercado donde se

apunta a bajar los costos y a aumentar la rentabilidad?

CP: Hay cuatro tipos de empresas. Aquellas que saben qué cosas hacer y que pueden hacerlo. Está una segunda categoría que saben lo que deben hacer pero no pueden porque no tienen

Claudio Penso:

"Muchas veces los empresarios locales están involucrados emocionalmente con las actividades, con los lugares. Nos cuesta mucho decirle a un empresario que tiene que cambiar de ubicación, porque, a lo mejor donde está el negocio no funciona. A veces cambiar el nombre, el iso-logo, el color, o cambiar totalmente la modalidad de operación. Esto tiene que ver con la capacidad de poder cambiar, sin lo cual ninguna empresa puede sobrevivir".

tienden que hacer y no pueden. Esto involucra cambios muy profundos. Muchas veces los empresarios locales están involucrados emocionalmente con las actividades, con los lugares. Nos cuesta mucho decirle a un empresario que tiene que cambiar de ubi-

lo cual ninguna empresa puede sobrevivir.

Daniel Schulman: Diferenciamos en este sentido, empresas que aprenden y que no aprenden. Empresas que se dan cuenta cuáles son las condiciones de contexto,

El mercado impone sus reglas

CP: Las empresas estaban armadas desde la dirección hacia el mercado y ahora tienen que armarse desde el mercado hacia la dirección. El mercado impone. Es como los partidos políticos, antes desde los partidos armaban sus propuestas hacia la gente y ahora es al revés. En las empresas lo que más importa es el cliente. Muchas empresas tienen indicadores de crecimiento, pero no se están desarrollando, entonces van a tener una supervivencia limitada en el tiempo. Lo importante no es cuánto dinero estoy ganando o cuanto se puede reinvertir, sino cuánto se está desarrollando. Sin duda que hoy uno de los grandes problemas es el crédito, el financiamiento. La reconversión involucra inversión, no siempre pero sí en la mayoría de los casos. Muchas empresas han tenido que salir a buscar inversión afuera. A veces no pueden porque esto implica un ordenamiento administrativo. Para buscar crédito hay que tener balances y un proyecto. Hay mucho capital en el mundo sin saber qué hacer. Las empresas mal creen que dibujando un balance o presentando una carpeta de activos se consigue dinero. Es más importante tener un proyecto. Seguro que con eso se puede conseguir financiamiento. A veces hay que estar dispuesto a complementarse y hacer un Joint Venture con otra empresa que, a lo mejor, hasta ayer era competencia, y hoy puede ser un aliado.

Neuquén hacia un desarrollo sostenido

P: ¿Qué tipo de actividades

Las máximas del cambio

- *Conocer a los clientes
- *Conocer el mercado
- *Tener la capacidad de aprender
- *Desarrollar la organización
- *Trabajar y complementarse con proveedores, clientes, y competidores
- *Pensar en segmentar y tomar nichos de mercado que hasta ahora no se atacaban
- *Ensayar nuevas formas de distribución
- *Ser audaz, jugarse a que lo conocido pueda ser cambiado por otra cosa

tiempo porque sus productos perdieron vigencia y ya hay competidores ocupando ese nicho. En tercer lugar están las que no saben lo que tienen que hacer, pero pueden hacerlo todavía. Por último están las que no saben lo que

hacen, porque, a lo mejor donde está el negocio no funciona. A veces cambiar el nombre, el iso-logo, el color, o cambiar totalmente la modalidad de operación. Esto tiene que ver con la capacidad de poder cambiar, sin

qué cambió, qué está pasando, cuáles son las condiciones de productividad que tiene, y en función de ese reconocimiento pueden hacer algo. Hay empresas que no aprenden, a pesar de tener todas las condiciones, que la gente les está golpeando la puerta. Esto está dado en la medida de que la empresa permita que su gente aprenda. En la medida que la empresa desarrolla el mensaje de cada una de las personas que la componen, permite el desarrollo de nuevas ideas, les da cauce, se anima a probar nuevas cosas, la empresa crece.

Daniel Schulman:

"Hay empresas que no aprenden, a pesar de tener todas las condiciones, que la gente les está golpeando la puerta. Esto está dado en la medida de que la empresa permita que su gente aprenda. En que la empresa desarrolla el mensaje de cada una de las personas que la componen, permite el desarrollo de nuevas ideas, les da cauce, se anima a probar nuevas cosas, la empresa crece".

prima en la región en cuanto a su potencial desarrollo?

CP: Contrariamente a lo que se cree, Neuquén tiene un potencial tremendo. Partamos de la base de que hasta hace pocos años se instalaban entre 6 y 10 familias por día. Ahora hay un éxodo. Probablemente los gobernantes actuales o futuros deberán hacer un planeamiento estratégico para encontrar aquellas actividades en las que Neuquén puede trabajar, exportar y crecer y darle todo el apoyo del Estado. Argentina necesita un Estado muy fuerte, no sobredimensionado, que apoye. Es lo mismo que para las empresas que antes tendían a hacer todas las actividades y a lo mejor hacían mal su producto principal. A lo mejor el Estado tiene que descentralizar las actividades que no le competen y hacer bien su producto principal que es dar apoyo en educación y asistencia a la comunidad y a las empresas. Una de las cosas en que puede cooperar el Estado es en misiones comerciales para que las empresas locales tengan oportunidad de exportación. Algunos empresarios lo están haciendo en forma particular pero es una prospección muy cara. Si las empresas de la región facturan más, tienen más utilidades, tributan más impuestos y todo vuelve a su ciclo.

La exportación como clave para el desarrollo

P: *¿Qué papel juega la exportación en esto de aumentar la rentabilidad y bajar los costos?*

CP: Un papel fundamental. Hasta hace pocos años el mercado era el local, a lo sumo el regional, y

Hoy las empresas compiten con las de otros países donde los clientes potenciales son muchos. La única forma de crecer es exportar.

P: *¿Sabe vender el industrial?*

CP: El industrial en general se ha concentrado mucho en los fierros y muy poco en el marketing. De la misma forma que las empresas de servicios han hecho el mecanismo inverso. Exportar es todo un aprendizaje, va más allá de vender una mercadería en el exterior, hay que conquistar un mercado, estar dispuesto a vender aún en condiciones desventajosas de precios porque a veces el mercado interno repunta y no conviene exportar. Muchas empresas están con la semilla del cambio, de la exportación,

y por la falta de apoyo sistemático del Estado están haciendo las cosas mal porque agarran una valija y se van a Brasil a ver qué pasa. Esto no tiene nada que ver con desarrollar un mercado.

P: *¿Por dónde pasa el apoyo?*

CP: De la misma manera que hoy estamos en ACIPAN para las empresas de Neuquén. Hay todo un movimiento que se tiene que generar. Hasta hace poco tiempo las cámaras de comercio servían para hacer lob y cobrar impuestos. Las cámaras empresarias se tienen que reconvertir, reinventar, para darle apoyo y soporte a las empresas. El Estado provincial debe planificar pero a su vez el municipio debe descentralizarse. En un futuro el

intendente y el presidente de la cámara de comercio deben ser los gerentes dando apoyo a las empresas que son el pulmón y el sustento de toda la comunidad.

P: *¿Existe interés en la región por este tipo de propuestas?*

CP: Desde el 87 que estamos trabajando en la región. Notamos que respecto de otras está altamente motivada en la búsqueda del cómo. Más que recetas magistrales lo que las empresas buscan son herramientas concretas que puedan aplicar.

P: *¿Eso es lógico de acuerdo al desarrollo de nuestra región?*

CP: No sé si es lógico. Hace

poco nos preguntaron qué era la excelencia. Es como tener un bote con un agujero por donde entre agua. Una medida eficaz es poner el dedo y evitar que entre agua. Una medida eficiente es poner un parche para sacar el dedo y no estar dependiendo del dedo. Una medida de excelencia sería que el bote no tuviera agujero. Lo ideal sería estar trabajando, produciendo, exportando, y la gente muy contenta. Por lo pronto lo que hay que hacer es poner el dedo para que no entre agua.

Otros pensarán en el parche. Pero sin duda hay que pensar a mediano y largo plazo en que el bote no tenga agua.

Entrevista: Carmen Sánchez