

CICLO DE CONFERENCIAS DE CLARIN-PYMES

“Hablar de dinero no es pecaminoso”

El consultor José María Quirós disertó sobre cómo mejorar el margen comercial de las empresas

Nino Fernández
pymes@clarin.com

“Nos pasamos hablando de productividad y hablamos poco de cómo hacer más dinero. Hablar de dinero o de rentabilidad suena pecaminoso, pero ese es el premio que recibimos cuando hacemos bien las cosas”, dijo el consultor José María Quirós. Fue en la primera exposición del ciclo de conferencias que organiza Clarín Pymes, llevada a cabo el pasado 20 de marzo en el Hotel Sheraton Libertador, en la que el especialista se refirió a “Cómo mejorar el margen comercial”.

La estrategia

Estrategia es “la idea que lleva a tener un negocio más rentable. La dirección que hay que tomar o qué es lo que hay que hacer para mejorar la rentabilidad”. Con esta definición comenzó Quirós su exposición, en la que puso el énfasis en cómo la ecuación **costos-beneficios** en las empresas ayuda a conocer el margen comercial, o sea “la diferencia entre lo que se factura y lo que cuesta alcanzar esa facturación”. “Margen no es igual a ganancia”, aclaró, porque de allí hay que descontar los gastos generales,

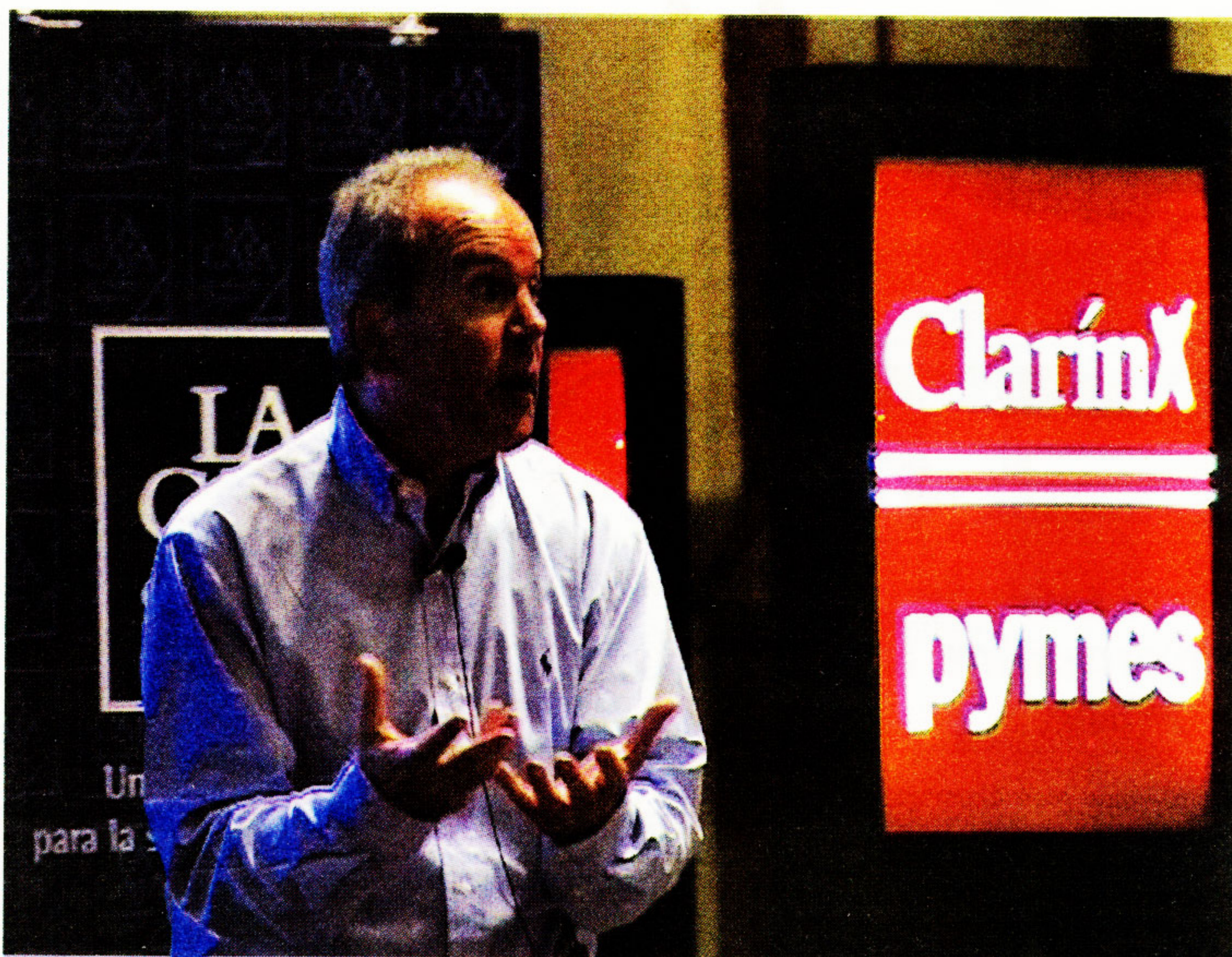
pero la empresa tiene en el margen una señal muy clara sobre la viabilidad del negocio.

Pasando revista a las distintas etapas por las que atraviesa una empresa, Quirós señaló que “hay algunas características en la etapa formativa, que hacen que ese proceso sea exitoso. Una de ellas es, sin dudas, la pasión, algo que le permite separar al emprendedor lo importante de lo que no le interesa. Otra característica es que esta persona tiene tiempo para analizar, para informarse y aprender, por ejemplo, de los proveedores. Si hay que definir la estrategia del emprendedor en esta etapa hay que decir que es táctica pura”, dijo.

Cuando el emprendedor comprende que el **negocio da resultados**, sobreviene la etapa expansiva. “Aquí la principal característica es que la persona tiene un mundo por conquistar. Y la imagen se antepone a la trayectoria, que por obvias razones no existe. El emprendedor va creciendo y resolviendo los problemas con lo que mejor sabe hacer. Pero el tiempo empieza a tornarse escaso”, explicó el consultor.

La expansión

En este momento de expansión, la señal que aparece es la facturación, que poco después se va a traducir en **dos objetivos por separado**. “Por un lado, aumentar la facturación y por el otro, tratar de ahorrar. Con ello la empresa se divide entre los que quieren vender más y los que tratan de cuidar el gasto y ser eficientes”, dijo.



TRAYECTORIA. PARA JOSÉ MARÍA QUIROS, ESTE ES EL DATO DISTINTIVO DE UNA EMPRESA QUE LA HACE GANAR.

No cree que la fórmula para mejorar la rentabilidad pase por un invento genial o por arrodillarse ante los clientes.

“ ”

A esta altura el negocio presenta más oportunidades, pero también **mayor complejidad**. ¿Cuál es el desafío de esta empresa en expansión?, se preguntó. “Las oportunidades que se presentan superan las posibilidades de cumplir con lo que nos piden y por lo tanto hay que aprender a aceptarlo. Y el segundo punto es la aparición de nuevas demandas, como por ejemplo, separar lo financiero de lo económico”.

En la **tercera etapa** en la vida de la empresa, que el consultor des-

cribió como “maratónica”, porque “las urgencias tiran de todos lados”, el empresario ya no tiene tiempo y **ve al mercado más como una amenaza** que como una oportunidad. “La rentabilidad es menor y entonces aparece la obsesión por cuidar y escuchar al cliente. Pero el cliente sabe poco y si lo escuchamos mucho, no solo no vamos a ganar plata, sino que además, nos vamos a fundir”, dramatizó el consultor.

Cuando la **etapa maratónica se hace muy larga**, aparece la necesidad de buscar explicaciones a la situación: que el tamaño de la empresa no es el más conveniente, que la rodean competidores chicos, muchas veces informales y hasta la aparición de empresas grandes del rubro, que ahora se interesan en el nicho y se transforman en competidores, son algunas de las razones que se escuchan, reseñó Quirós.

“Llegamos a culpar a la macroeconomía, a la falta de regulaciones y hasta pensar que el mundo es malo”. El consultor admitió que **una parte de este ‘diagnóstico’ puede ser verdad**, pero se da porque la persona “está parada sobre la etapa maratónica, y encuentra que por más esfuerzo que haga por mantener la facturación, esta se cae. Y entonces está dispuesto a pagar cualquier costo por mejorar la facturación”.

Objetivo: mejorar el margen

Recurriendo a una metáfora del mundo del fútbol, Quirós aseguró que el margen comercial es importante como indicador de donde está parada la empresa. “Si uno baja el margen está bajando de categoría, como cuando un equipo deja de jugar en primera y va a jugar a un campeonato regional”.

No obstante, el especialista dejó en claro que el **empresario no debe angustiarse por el margen co-**

mercial y menos compararlo con el de otras empresas. Descartó además que la fórmula para mejorar la rentabilidad pase por algún invento genial o por arrodillarse ante los clientes. “Por ahí no viene la plata. En realidad el dato distintivo es la trayectoria, que en otros momentos puede parecer una mochila”.

La trayectoria

Recordó que muchas empresas no pasan de sus dos primeros años de vida y a medida que pasa el tiempo la mortalidad empresarial se reduce. Por eso destacó que “la trayectoria no es una mochila sino una maravilla”. De inmediato el consultor dijo que toda empresa tiene una serie de funciones principales, como Diseño; Comercialización, Abastecimiento, Logística y Finanzas.

“Hay **dos tipos de funciones**: las que simplemente tenemos que hacer bien y las que mejoran nuestro margen. Pero mientras las primeras pueden ser delegadas y hasta tercerizadas, las segundas son claves, porque nos van a traer más dinero”, dijo.

Y en tren de dar ejemplos mencionó una firma de servicios de evaluación de RRHH, en la que la gerencia definió como claves el ‘Diseño de Servicios’ y la ‘Captación de prospectos’. “¿Qué hizo esta gente?. Buscaron diferenciarse en el servicio, y explotaron el nicho de los empleados que manejaban dinero, o sea los cajeros, tesoreros, etc. Y se especializaron en esos recursos humanos”, señaló.

Aclaró que contra lo que suele pensarse, **atender mejor al cliente no es una función clave**, porque “el cliente no va a pagar más por ser mejor atendido”. Y destacó, por último, que las funciones están escritas en la trayectoria de la empresa. “La brújula siempre debe ser lo que traiga más plata”, sentenció.

SELECCION DE PERSONAL
Honorarios accesibles para Pymes
Búsqueda - Selección - Evaluación
Tel/Fax 4644-6691 / 15-5871-3697
alliancerh@consultora.net.ar

Suplemento Rural, todos los sábados gratis con Clarín

Clarín rural

ENVIOS A TODO EL PAIS

FABRICA DE MUEBLES PARA OFICINA

newoffice

- Amoblamiento a Medida
- Archivos - Lockers
- Diseños exclusivos
- Puestos de Trabajo

26 AÑOS DE EXPERIENCIA

Importantes descuentos Consútenos...!!

Tel: (54-11) 4612-6231/1702 Fax: (54-11) 4612-1702
info@newofficeargentina.com.ar / www.newofficeargentina.com