

# Un encuentro para entender el presente y el futuro de las empresas

En el marco del 7° seminario Pymes en Córdoba, organizado por El Cronista Comercial, la Revista Apertura, Fundación Mediterránea y Banco Macro el 7 de junio en el auditorio OSDE, especialistas analizaron la actualidad y propusieron claves para aprovechar el contexto económico.

Producción: Guadalupe Sánchez Granel



El jueves 7 de junio se realizó en Córdoba el 7° seminario Pymes, organizado por El Cronista Comercial, Revista Apertura, Fundación Mediterránea y Banco Macro. Al evento, realizado en el auditorio OSDE, asistieron cerca de 300 CEOs y gerentes de empresas para escuchar a distintos especialistas analizar la actualidad económica y proponer claves para el

futuro de las pequeñas y medianas empresas.

Tras unas palabras introductorias de Tomás Gunhaut, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa de Córdoba, quien destacó la necesidad de profesionalización de las pymes para aumentar su productividad y de Roberto Ludueña, Subgerente de Empresas de Banco Macro, quien se refirió a las pymes como dina-

mizadoras de la economía, comenzó el evento moderado por Hernán de Goñi, director periodístico de El Cronista.

Los primeros disertantes fueron Marcelo Capello, presidente de IERAL, y Javier Milei, economista y profesor en la Universidad de Belgrano. Ellos aportaron una visión macroeconómica de la coyuntura actual argentina. El segundo fue Damián DiPa-

ce, director de la consultora Focus Market, quien habló de consumo y nuevas tendencias y de cómo las pymes pueden aprovecharlas para su propio beneficio. En tercer lugar disertó Gustavo Campos, director de impuestos y legales en Pwc quien habló de la reforma tributaria. Comentó sobre sus beneficios y desafíos.

El segundo bloque comenzó con un panel de fi-

nanciamiento, que estuvo a cargo de Humberto Spaccesi, presidente de la delegación de Córdoba de APYME; Daniel Gómez, economista senior del Banco Mundial, y Ramiro Sosa Navarro, director de Bancor, quienes analizaron las oportunidades y desafíos para conseguir financiamiento en la Argentina. Desde el lugar de emprendedores, contaron su experiencia Mario Barra,

cofundador y presidente de Vates; Luis Magliano, director de Capil, y Manuel Ron, socio fundador de BIO4. Cerró el evento el panel de estrategia de ventas y liderazgo, a cargo de Rodrigo Álvarez, CEO de Analytica Consultora; Andrés Frydman, presidente de Esama, y Martín Cainzos, presidente de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional y de Grow.

## ECONOMÍA

# Los desafíos macroeconómicos que enfrenta el sector privado

En el seminario de pymes que tuvo lugar en el Auditorio OSDE en Córdoba, los economistas Marcelo Capello y Javier Milei disertaron acerca de la actualidad económica y su impacto en las empresas. Plantearon las consecuencias del acuerdo con el FMI.

El primer panel del seminario, realizado en el auditorio OS-DE, el 7 de junio fue un espacio denominado panel de economistas. Allí se habló de la coyuntura económica y el impacto que tiene en las empresas.

Bajo la moderación de Hernán de Goñi, director periodístico del El Cronista, del panel participaron: los economistas Marcelo Capello y Javier Milei.

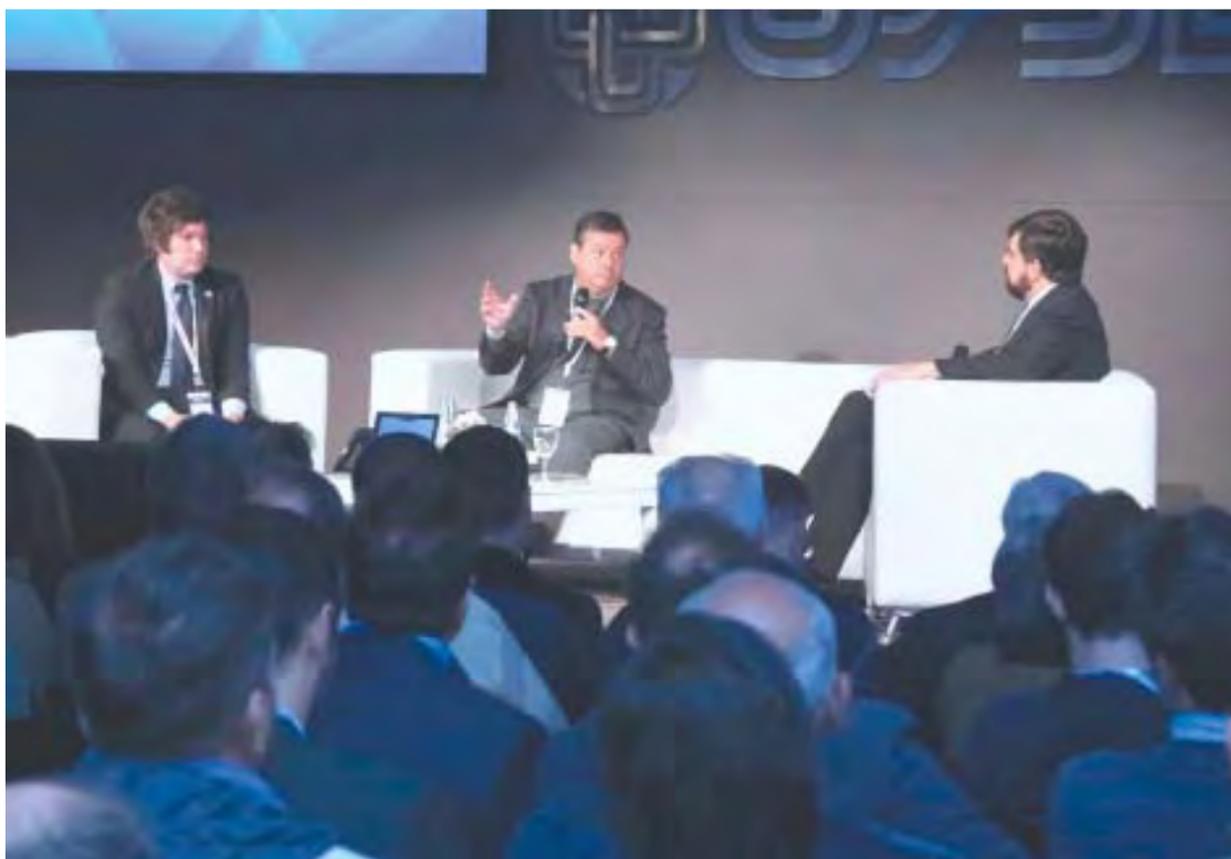
En un análisis macroeconómico de la situación argentina actual, los economistas Marcelo Capello, presidente IERAL y Javier Milei, profesor de Teoría Monetaria I y II en la Universidad de Belgrano fueron los encargados en referirse a los recientes eventos económicos y políticos argentinos.

"Se esperaba un crecimiento intermedio para este año con el 3% del PBI, pero la economía ya tenía problemas latentes desde el año pasado. Había un plan gradualista para resolverlo, que dependía del financiamiento externo y falló", explicó Capello al ser consultado por las expectativas en relación a la economía.

"Esa economía que crecía, tenía una vulnerabilidad de fondo. Ahora, vamos a crecer menos y va a haber caída pero la vulnerabilidad va a disminuir con la intervención del FMI, habrá un tipo de cambio más lento y se va a pedir un plan fiscal más exigente que el que se venía implementando", agregó el primer orador.

Luego, el presidente de IERAL señaló: "Con eso suben mucho las tasas y esa situación para las pymes es terrible porque se habla mucho del tipo de cambio pero para las pymes la variable es la tasa de interés. Así que mi análisis es que vamos a estar peor en el corto plazo, pero si se logra bajar el déficit fiscal, mejora la competitividad y se sigue mejorando lo estructural con los impuestos, seguro sea más viable a largo plazo".

Luego, llegó el turno de Milei que explicó que para él



Los economistas Marcelo Capello y Javier Milei abrieron el seminario bajo la moderación de Hernán de Goñi.

la vulnerabilidad estaba en todo el sistema. "La literatura de indicadores tempranos de crisis te dice que cuando pasas un déficit de cuenta corriente de 4 puntos del PBI, estás complicado. Esto se precipitó, debería haber pasado más adelante, y sucedió gracias a la nefasta conferencia del 28 de diciembre", destacó el profesor de la Universidad de Belgrano. Enseguida continuó: "Primero porque se hizo hace un mal diagnóstico, pensar que el problema era el tipo de cambio atrasado. En realidad Argentina no tiene un problema con el tipo de cambio, tiene un problema de impuestos adelantados.

Los precios deberían ser libres. El Gobierno avanza sobre el Banco Central y lo que busca es que baje la tasa de interés y que con eso se devaluara. De esta forma, el gobierno por un lado le pisa la cabeza a los trabajadores tratando de obligarlos a que negocien al 15% y por otra parte el ministro de producción sale a apretar a los empresarios".

Para el economista, el Gobierno no reconoció las señales previas. "Lo que no tuvo en cuenta el gobierno es que se derrumbó la demanda de dinero, que por cuestiones estacionales está más fuerte desde la tercer semana de diciembre a la tercer sema-

na de febrero. Lo que tendrían que haber visto es la aceleración inflacionaria y la caída del tipo de cambio. Cuando miras los números ves que se derrumbó la demanda de dinero, se generó un exceso de oferta y cayó el poder adquisitivo. La caída en la demanda de dinero disparó la suba de precios y derivó en una corrida", explicó Milei. Agregó: "Esa corrida le costó perder 10 millones de dólares de reservas aun cuando devaluó el 50% y aun cuando la tasa de interés que quería llevar al 20%, llegó a tocar el 100%, estaba en el 50% y en una licitación la puso en el 40%. Eso precipitó que Argentina se quedara

sin financiamiento y nos llevó a recurrir al FMI porque la realidad es que estamos en crisis".

#### Acudir al FMI

"Hubo dos gradualismos", opinó Capello. "Uno que era más exigente y otro en el que corrieron las metas y evidentemente eso terminó siendo un error. Si con la ayuda del Fondo Monetario Internacional al final de este gobierno el déficit primario se acerca a cero, creo que se habrá dado un paso adelante importante porque hay tiempo para hacer el ajuste y hay financiamiento", señaló el presidente de IERAL. A continuación apuntó al sector público como

principal factor. "Se necesita una nueva concepción de sector público, totalmente al de los últimos años, que cual era: venía jugando primero, decidiendo cuánto gastar, cuántos empleados contratar, qué impuestos poner y le decía al sector privado que se acomode. Se necesita cambiar esta perspectiva, que el sector público le pregunte al privado que necesita para poder competir mejor", expresó Capello.

Según el presidente de IERAL, desde el oficialismo deberían ponerse metas más ambiciosas para bajar el déficit. "Por ejemplo que los salarios más elevados del sector público no aumenten por un año. El oficialismo tiene que ir a un ajuste del sector público mucho mayor y creo que el FMI nos va a llevar a eso", agregó.

En cuanto al impacto para las pymes, Capello sostuvo que necesitarán ayuda del gobierno. Agregó: "Para las pymes, que son el 90% de las empresas, necesitan un salvavidas para las tasas de interés porque con estas tasas no funciona".

"Los planes gradualistas en este país siempre terminaron mal. Creo que estamos en una situación bastante delicada y hay dos opciones, ponernos los pantalones como país y ajustar. La otra es no hacerlo y seguir votando en contra de la política fiscal. Nadie va a invertir en un país con tanto desequilibrio fiscal", explicó Capello.

"En mi visión, esta situación solo puede empeorar. Si no corregís el sector público vas a empobrecer el sector privado. Este gradualismo exasperante e insostenible desde el primer momento tenías que ajustar durante 10 años, iba a ser insoportable", explicó Milei. "Para salir hay que ir a una reducción del tamaño del sector público y además ganar solvencia. ¿Por qué es tan lenta la reducción de impuestos? porque el que no cede es el sector público", concluyó el orador.



"Hubo dos gradualismos. Uno más exigente y otro en el que corrieron las metas y evidentemente terminó siendo un error."

**Marcelo Capello,**  
presidente de IERAL



"Esta situación solo puede empeorar. Si el gobierno no corrige el sector público, va a empobrecer al sector privado."

**Javier Milei,** economista

NUEVAS TENDENCIAS Y CONSUMO

# Herramientas para aprovechar la moda y potenciar las ventas

Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market y asesor de CAME, analizó los aspectos clave que enfrentan hoy las pequeñas y medianas firmas.

En un contexto marcado por la desaceleración de la economía y bajo consumo, existen muchas variables que están fuera de nuestro control. Por esta razón, yo vengo a hablar de las variables que las pequeñas y medianas empresas sí pueden controlar y aprovechar a su favor", expresó Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market y asesor en la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), encargado del panel de nuevas tendencias y consumo. Para ello, Di Pace comenzó tomando las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción) para hablar de las 4C (concepto, costo, canal y comunicación).

"En el caso del producto, lo que nosotros podemos controlar es el concepto. Estamos en una economía donde la comercialización de los bienes no tiene solo un valor simbólico sino un valor específico para cierto segmento o nicho que la pyme puede abordar", explicó el consultor, durante el panel moderado por Hernán de Goñi, director Periodístico de El Cronista.

**Doble mirada**

"Respecto del precio, lo vemos desde el lado del costo y respecto de la promoción es la comunicación. La plaza es un concepto de la aduana veneciana donde se realizaban las transacciones de bienes, hoy por suerte existen los canales que nos amplían mucho más el uni-

verso de comercialización", continuó.

"Volviendo al precio, es importante tener en claro que los precios definen el costo y no a la inversa. Una pyme suele ver el listado de precios y le suma un margen. En verdad, las pequeñas y medianas compañías que son exitosas en el mercado son aquellas que pueden poner un precio en el mercado agregando valor y después ocuparse del costo. Cuánto me diferencio en el concepto de ese servicio o producto que llevé al mercado para poder dimensionar el precio", explicó el consultor.

En este sentido, sostuvo que "el precio no puede ser igual para todos los bienes. Pasamos de una economía con precios estáticos a una economía donde hay precios dinámicos y los precios dinámicos vienen con el concepto de canales, cada canal también permite un precio y cada lugar de comercialización permite una lógica de comercialización de ese precio".

Para hablar de precios distintos con el mismo costo, Di Pace puso de ejemplo el rubro de la cafetería. "Hoy en día, vas a tomar un café y tenés variedades: está el café normal, el frapuccino, el mocca y lo que tiene que interesante es que ese producto por el que el cliente pagó \$60 a \$150 y el costo fue el mismo pero agregó valor en la diferenciación y posicionándose en el precio porque mostró un concepto de producto

**11**  
son los tipos /modelos de familia que existen en la actualidad. El 36% responde a un modelo unipersonal y el 60% de esos hogares unipersonales es de mujeres.

diferencial", destacó el consultor.

**La comunicación como estrategia clave**

"La comunicación es una de las estrategias de valor controlables más importantes de la pyme del futuro, es un paso que hay que dar", explicó Di Pace. "Ahora estamos en una época en la que el usuario es el editor y el poder de la palabra se termina, hoy el individuo edita lo que estoy diciendo pero pasa lo mismo con el individuo en el mercado, es el consumidor el que edita la oferta y es algo muy importante si se sabe administrar bien", agregó.

"Los tipos de familia cambiaron, hoy hay 11 tipos de familia, el 36% es unipersonal y el 60% de esos hogares unipersonales es de mujeres. El futuro de las pymes está acá, porque en cada uno de estos hogares tenés pequeños nichos con pequeñas necesidades que los consumidores están esperando que una oferta atienda esta situación. Este cambio implica que hay diferentes nichos esperando a ser atendidos y mucho



Damián Di Pace junto con Hernán de Goñi.

"Hoy los canales digitales presentan una gran variedad de alternativas, multiplican los espacios de venta y permiten llegar de forma más directa al consumidor."

ese mercado los próximos 5 años porque es el mercado del futuro y muchas pymes todavía son analfabetas digitales. Hay que adaptarse porque ahí está lo que se viene", explicó el consultor.

Como consejo, Di Pace recomendó a las pymes hacer foco en la experiencia de compra y en la tecnología. "Hoy los canales digitales presentan una gran variedad de alternativas, multiplican los espacios de venta y permiten llegar de forma más directa al consumidor. De acuerdo a la estrategia hay que evaluar que canal te conviene. En cada uno hay una oportunidad cuyo éxito dependerá de la flexibilidad inventiva de la empresa", concluyó.

potencial para desarrollar", explicó Di Pace.

**Pensar en las generaciones**

En esta línea, Di Pace destacó la importancia de tener en cuenta las diferencias generacionales. "Es fundamental entender también la transversalidad de los valores según el segmento, los baby boomer, la generación X, Y, Z, y Alpha cada una es diferente, tiene necesidades,

significados, valores y hábitos de consumo propios y diferentes entre sí. Los soportes con los que se acercan a la oferta son diferentes también. Para los más chicos por ejemplo, los influencers son los YouTubers, lo que implica que para dirigirse a este segmento las pymes tienen que adquirir nuevos lenguajes. Ellos son la generación Alpha, y el desafío es ver cómo llegar a



## FINANCIAMIENTO

# Las empresas reclamaron ayuda al Gobierno nacional

**Daniel Gómez Gaviria, economista senior del Banco Mundial; Humberto Spaccesi, presidente de la delegación de Córdoba de APYME; y Ramiro Sosa Navarro director de Bancor; debatieron acerca del financiamiento del sector. Cuáles son los retos a los que se enfrenta el sector privado.**

A la hora de conseguir financiamiento, los desafíos para el sector pyme son muchos, sobre todo teniendo en cuenta la coyuntura actual. En el panel de financiamiento, representantes de distintos sectores debatieron los obstáculos y posibilidades que tienen las pymes a la hora de buscar cómo financiarse en tiempos de crisis.

Bajo la moderación del director periodístico del El Cronista, Hernán de Goñi, intervinieron en el panel: Daniel Gómez Gaviria, economista senior del Banco Mundial; Humberto Spaccesi, presidente de la delegación de Córdoba de APYME; y Ramiro Sosa Navarro director de Bancor. Spaccesi comenzó describiendo el contexto actual y canalizó uno de los principales reclamos del sector: el incremento en las tasas de interés. Expresó: "Son inviables las tasas al 40% para cualquier emprendimiento productivo. Históricamente las pymes han preferido financiarse con un porcentaje de su rentabilidad y no acceder a las entidades financieras, buscando no quedar encapsuladas en la práctica bancaria. Pero antes que nada, las pymes ven que posibilidades tiene de repago hacia donde se para a invertir y con un mercado interno tan deprimido, las perspectivas de pedir financiamiento es más difícil. Antes uno buscaba financiamiento para poder encarar y comprar bienes de capital para mejorar la productivi-

dad y la cantidad de mercadería o insumos. Hoy se busca financiamiento para solventar los gastos corrientes, es doblemente preocupante acceder a un crédito para pagar los aguinaldos o las contribuciones al estado. Este sistema como está hoy encarado lo hace inviable para muchas pymes".

Ramiro Sosa Navarro confirmó que en 2018 hubo menos operaciones orientadas en inversión productiva. "Nosotros lo que estamos viendo actualmente son más movimientos en las operaciones del impuesto al cheque, por ejemplo, que corresponden al gasto corriente y no lo que veíamos en 2017, que eran operaciones más relacionadas a la inversión productiva. No tenemos esa demanda actualmente", contó. "Sin embargo, a pesar de las dificultades, vemos que en el último año el financiamiento a pymes creció un 44% en Argentina", explicó el director de Bancor.

Gómez Gaviria, sumó datos de la situación regional. "Hay muchos datos interesantes. El primero es lo pequeño del tamaño del mercado comparados con países pares del sector financiero en Argentina. El crédito en pyme en Argentina es del 14%, muy inferior con respecto a la región, más bajo por ejemplo que Haití. Por eso creo que un desafío grande es profundizar el mercado financiero y el mercado de capitales", explicó. "Otro dato interesante es que en los últimos 60 años, Ar-



Daniel Gómez Gaviria, Humberto Spaccesi y Ramiro Sosa Navarro participaron del panel de financiamiento.

gentina estuvo un tercio en recesión. Tiene una economía súper volátil. Los únicos países comparables con tanta recesión son países con guerras internas como Irak y Siria", explicó. "Antes del desbarajuste de abril había señales de crecimiento que rompían con situaciones de decrecimiento, lo que muestra que se puede romper. Esa transición a una economía más estable va a requerir una serie de ajustes", agregó.

"La mayoría de las pymes vivimos del mercado interno, más del 90%, necesitamos que nuestros vecinos consuman. El gobierno sigue absorbiendo liquidez para bajar la inflación, que no sucede y la suba de tarifas hace que la gente no tenga dinero para consumir nuestros productos. No hay país que se pueda desarrollar si no hay un mercado interno

fuerte. Hay que entender que si se caen las pymes, sube la desocupación. Recuperar eso va a llevar muchos años pero todavía estamos a tiempo de revertirlo", explicó presidente de la delegación de Córdoba de APYME.

Por último, Gómez Gaviria rescató las medidas implementadas por el gobierno para simplificar impuestos y regulaciones. "Pensando positivamente, para que haya desarrollo pymes unas de las cosas que el estado puede hacer es simplificar, y en ese sentido creo que en Argentina están pasando cosas interesantes, como el DNU que va a pasar por el Congreso que va a simplificar mucho las leyes. Otro ejemplo es la creación de la Secretaría de Simplificación Productiva en el Ministerio de Producción de la Nación que tiene una agenda súper

ambiciosa de simplificación de trámites. Otro desarrollo interesante es la ley de competencia, que va a nivelar la cancha para la participación de pymes en diferentes mercados". Además, agregó: "Creo que hay que hay acciones que puede aprovechar las pymes, que son complementarias y que van a impactar en su crecimiento positivamente".

"No hay país que se pueda desarrollar si no hay un mercado interno fuerte."

**Humberto Spaccesi,**  
presidente de la delegación de Córdoba de APYME

"Un desafío grande es profundizar el mercado financiero y el mercado de capitales."

**Daniel Gómez Gaviria,**  
economista senior del Banco Mundial

"En 2017 veíamos más operaciones de las pymes relacionadas a la inversión."

**Ramiro Sosa Navarro,**  
director de Bancor



Espacio de networking durante el break.



Cerca de 300 personas participaron del evento en el auditorio OSDE.



En el stand de Copa Airlines.



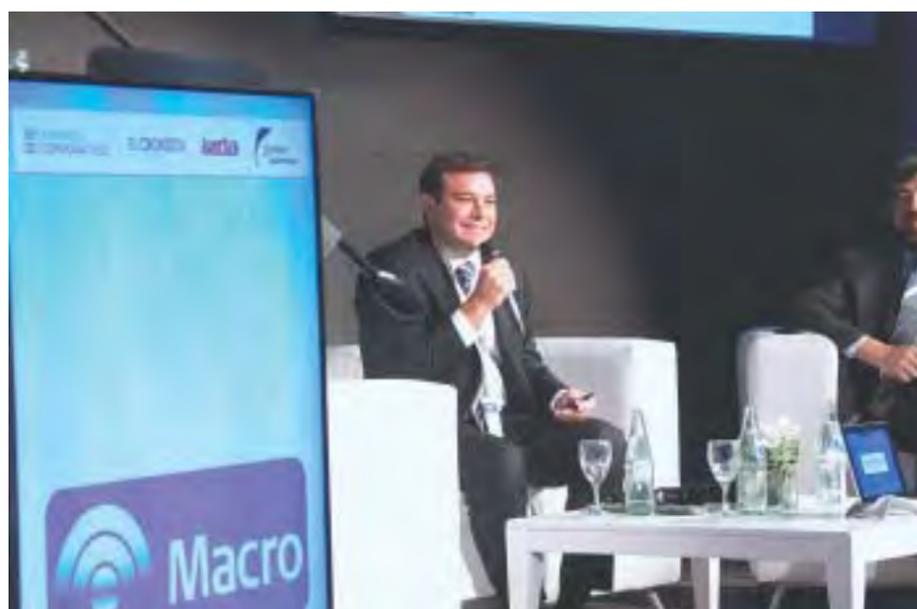
Parte del equipo de Banco Macro.

REFORMA FISCAL Y SU IMPACTO EN LAS PYMES

# La preocupación por la carga tributaria y los cambios que vienen

Gustavo Campos, director de impuesto y legal de PwC, explicó la reciente reforma fiscal y cómo puede ser aprovechada por las empresas.

**A** bordando un tema técnico pero necesario, se realizó en la nueva edición del seminario Pymes Córdoba un panel dedicado a la reforma fiscal. "Las pequeñas y medianas empresas deberían incorporar la planificación tributaria como una herramienta. Cuando se ve la presión tributaria que tienen las pymes, una planificación acorde resulta fundamental para crecer mientras que una mala planificación, puede hacer que caiga", explicó Gustavo Campos, director de impuestos y legales de PwC, durante su exposición, en un panel moderado por Hernán de Goñi, director Periodístico de El Cronista.



Gustavo Campos, de PwC, durante su exposición.

En primer lugar, Campos explicó el contexto en que el que se aplicó la reforma y su impacto en la corrida cambiaria.

"Sin entrar en economía, me gustaría reflexionar sobre si esto tuvo un impacto directo en el tipo de cambio", sostuvo. Y, en línea, añadió: "Lo primero fue la reforma impositiva entró en vigencia el 28 de diciembre de 2017 pero con aplicación en 2018 pero uno de los aspectos importantes de la reforma era la gravabilidad de la renta financiera para las personas físicas y para sujetos del exterior, es decir que aquellos inversores del exterior que habían invertido en lebcas por ejemplo, que había asumido el riesgo argentino- con todo lo que eso implica- a partir de abril que fue el momento

en que se reglamentó este impuesto, tenían que tributar el 15% sobre su renta. Situación que ha hecho que antes de tener que tributar ese 15%, muchos hayan tomado la decisión de salirse antes", explicó.

**El hermano del norte**

"Por otro lado algo que no se está teniendo muy presente como está afectando nuestra economía y del resto de la región es que Estados Unidos, en paralelo con la Argentina diseñó una reforma fiscal también que entró en vigencia a fines de diciembre de 2017 con plena vigencia en 2018 que tuvo grandes cambios que sin duda están afectando a toda la región. A modo de ejemplo, el primer gran cambio es que bajó la tasa del impuesto a las ganancias

"La reforma tributaria creó ventanas de oportunidad para la planificación en las empresas, por eso es fundamental conocer las herramientas y aprovecharlas."

Gustavo Campos, de PwC.

al 21%, por lo que pasó a ser un país, desde la perspectiva impositiva muy competitivo, generando muchos beneficios para la inversión de las empresas americanas pero me interesa ahondar en el impacto que tuvo en el tipo de cambio", expresó. "Estados Unidos en su reforma generó un cambio importante en la distribución de dividendos, quiere decir que todas las empresas que tenían su matriz en Estados Unidos pero tenían sedes en Chi-

le, Argentina u otro país, cada vez que obtenían ganancias no las llevaban a los Estados Unidos porque en ese momento tenían que tributar el 35% en Estados Unidos. Entonces se generaban mecanismos de inversiones paralelas para no tener que tributar eso. Eso cambió y para todas las ganancias que habían quedado en el exterior, fuera de Estados Unidos en los últimos 20 años, se instrumentó un impuesto único cercano al 10% que se va a pagar en

**4** son los pilares de la reforma fiscal;

- \* El pacto fiscal.
- \* Modificaciones al impuesto a las ganancias, IVA y otros impuestos internos.
- \* Reforma laboral y previsional.
- \* Reformas que se realizaron en la ley penal tributaria.

ción fiscal en las empresas, una flexibilización en el comercio exterior y los beneficios de la ley de pymes", agregó.

"La reforma contó con 4 pilares importantes, una fue el pacto fiscal fue el acuerdo que firmó el estado con las provincias con todas salvo San Luis. El otro pilar fue las modificaciones que sufrió el impuesto a las ganancias, el IVA y otros impuestos internos, otro pilar fue la reforma laboral y previsional que aún se sigue transitando y un cuarto pilar fueron las reformas que se realizaron en la ley penal tributaria", explicó.

8 cuotas en 8 años y la primera cuota entró en abril, entonces todas las empresas americanas que habían tenido utilidades en empresas como Argentina, Brasil, etcétera se vieron obligadas de tributar el 10% y ya son libres de llevar los dólares a Estados Unidos sin pagar un importe adicional", explicó el especialista.

**Reforma fiscal argentina**

"El contexto en el que se diseñó esta reforma fue un contexto de déficit fiscal, tanto en el modelo nacional, provincial y municipal por lo que hubo que balancear un poco la presión fiscal y claramente no se disminuyó", continuó Campos. "En este balanceo, nos vamos a tener que acostumbrar las personas físicas que la presión fiscal sobre nosotros sea cada vez más elevada. Hemos visto una disminu-

"En relación al pacto fiscal, todas las pymes saben que el mayor sufrimiento es IIBB, sellos e impuestos municipales. Todas las provincias se comprometieron con disminuir IIBB y tratamiento diferenciales de alícuotas, Córdoba fue la primera que lo hizo y marcha bien por ahora. Otro compromiso fue gravar las exportaciones de servicio, devolver a las empresas los saldos a favor en impuestos nacionales y provinciales. Otro compromiso modificó el impuesto al débito", enumeró.

"La reforma creó ventanas de oportunidad para la planificación en las empresas, hay que conocer las herramientas y aprovecharlas. Ley de incentivo para las pymes, o el diferimiento de IVA son algo histórico y probablemente, los beneficios a las pymes se van a ir ampliando", concluyó.

**NUESTRA TECNOLOGIA AL SERVICIO DE TU EMPRESA**

FiberCorp

## ESTRATEGIAS DE VENTA Y LIDERAZGO

# Hacer de una crisis, una portunidad

**Andrés Frydman, presidente de Esama; Martín Cainzos, presidente de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional y de Grow consultora; y Rodrigo Álvarez, CEO de Analytica Consultora, hablaron sobre cómo mejorar las ventas en tiempos de turbulencia financiera.**

Como cierre del evento, esta nueva edición del seminario Pymes Córdoba finalizó con el panel de estrategias de venta y liderazgo en el que tres especialistas aportaron consejos y recomendaciones para destacarse y liderar su segmento: Andrés Frydman, presidente de Esama; Martín Cainzos, presidente de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional y de Grow consultora; y Rodrigo Álvarez, CEO de Analytica Consultora.

"Hoy en día, hay que destacarse, hay que darle una razón válida la cliente para elija nuestro producto. No es verdad que el precio es el único determinante, el cliente no siempre quiere a lo más barato. En todos los mercados hay oportunidad para ser la mejor opción, tener una propuesta diferencial", expresó Frydman, desde Esama, consultora experta en entrenamiento comercial.

"No es solo el producto, es la forma de vender. La crisis no es excusa para que a una empresa le vaya mal porque siempre hay gente que en un contexto de crisis le va a bien y gente que le va a mal, pero algo que es seguro es que siempre se pueden hacer mejor las cosas", agregó.

#### Tiempos de cambios

Por su parte, Cainzos destacó la importancia de que las pequeñas y medianas empresas estén atentas a los cambios. "Si no podemos darnos cuenta que lo que creíamos que funcionaba dejó de funcionar

porque ya cambió el contexto, va a ser muy complicado que podamos aprovechar las oportunidades. Está cambiando todo y no lo estamos aprovechando, estamos muy cómodos con lo que sabemos hacer y hay que estar atentos porque los cambios tecnológicos cambian la forma de hacer y la conducta a la hora de consumir. Hay que darse cuenta de dónde está el cliente y pensar en cómo voy a llegar a él, cómo le voy a transmitir mi mensaje", explicó

Rodrigo Álvarez, CEO de Analytica Consultora, destacó la importancia de mirar más allá del contexto presente. "Cuando uno hace consultoría y se encuentra con una empresa para tratar de plantearle el escenario macro, la empresa tiene que tomar decisiones todo el tiempo, más allá de la situación macro económica. Entonces me parece importante que las empresas entiendan el contexto, que implica posicionarse más allá del momento y la situación de uno o dos trimestres, el desafío es entender qué puede pasar en la Argentina en la macro en los próximos mandatos presidenciales".

Y, en línea, completó: "Muchos me van a decir que es una locura, que es algo que no se puede hacer y obviamente es muy difícil y no se puede proyectar demasiado pero lo que uno si puede hacer es identificar tendencias. En este sentido creo que tanto el gobierno como el mundo nos exige un cambio cultural, que implica



De izq. a der.: Álvarez, Cainzos y Frydman, en el panel moderado por Hernán de Goñi.

volvernos más competitivos, más eficientes", explicó Álvarez.

#### El liderazgo como camino

"El líder tiene que ser quien guíe, inspire, ilusione. Alguien visionario que pueda comprometer. Líderes que conduzcan la transformación. Las compañías pueden crear su propia cultura, su forma de pensar y es importante", sumó Frydman.

"Cómo hacer para que a la empresa le vaya mejor es un tema micro económico. Por ejemplo, hay una gran oportunidad en la atención al cliente. Es un costo que ya tengo y ya que la inversión ya está hecha, ¿cuánto más pueden vender mis empleados? Seguro que es mucho más. El resultado depende de lo que hace la gente, si la gente trabaja mejor, los resultados mejoran sin

En cuanto a cómo liderar estos cambios dentro de las empresas, Cainzos desterró la figura de un único líder. "Creo que tiene que haber equipos de líderes. Hoy nos encontramos con una nueva generación que está mucho más predispuesta al desarrollo personal, al crecimiento, al liderazgo. Creo que el mundo está tendiendo a que todos podemos ser líderes, por eso hay que preguntarnos cómo coordinamos acciones entre líderes", explicó.

Se refirió luego al desafío que representan los *millennials* en las empresas. "Hace poco, trabajando con una empresa que tiene empleados muy jóvenes, desde el departamento de recursos humanos, me pidieron que les pregunte como veían su futuro en la empresa. Así que realizamos una dinámica y la respuesta de muchos fue que se imaginaban a futuro teniendo un local de tablas de surf en Hawai o una casa de té en Londres. La empresa me preguntó cómo hacer para retenerlos y yo no creo que vaya por ahí. La clave es ir hacia la horizontalidad, la responsabilidad compartida y entender que las nuevas generaciones no se quedan muchos años en un trabajo, ya no se proyectan en las empresas, entonces es cuestión de crear un espacio donde los talentos quieran venir a pasar un rato y sacar el mejor potencial posible de ellos y hacer crecer a la empresa con la multiplicidad de personas que van a pasar por ella", concluyó Cainzos, durante el panel.

necesidad de más inversión, por eso es importante que los empresarios se concentren en gestión, efectividad y productividad", continuó. "No es solo una cuestión de financiamiento, porque la clave está en preguntarse, si consigo en el financiamiento, ¿cuál va a ser mi jugada maestra para que cada uno de mis canales venda cada vez más?", explicó.

"En tiempos que cambian, los liderazgos también tiene que cambiar, es importante que haya un líder que sepa gestionar la situación. Parte de tener un diagnóstico más acertado es entender las tendencias macroeconómicas y bajarlas a tierra para incorporarlas en la lógica de toma de decisiones dentro de la empresa", sumó Álvarez.

## Líder

En tiempos que cambian, los liderazgos también tienen que cambiar. Es importante que haya un líder que sepa gestionar la situación.

## Equipo

Cainzos desterró la figura de un único líder. "Tiene que haber equipos de líderes. Nos encontramos con una nueva generación que está mucho más predispuesta al desarrollo personal, al crecimiento y al liderazgo."



"En tiempos que cambian, los liderazgos también tiene que cambiar. Poner un líder que sepa gestionar la situación."

**Rodrigo Álvarez,**  
CEO de Analytica Consultora



"Hoy hay que destacarse, darle una razón válida la cliente para elija nuestro producto, una propuesta diferencial."

**Andrés Frydman,**  
presidente de Esama



"Hay que crear un espacio donde los talentos quieran venir a pasar un rato y sacar el mejor potencial posible."

**Martín Cainzos,**  
presidente de la Asociación  
Argentina de Coaching  
ontológico Profesional

PYMES Y EMPRENDEDORES

# Historias de gente que hace

Mario Barra, presidente de Vates



“Actualmente, para nosotros la gran limitación es en recursos humanos. No podemos crecer porque no encontramos los profesionales que buscamos.”

El empresario tecnológico Mario Barra, fundador de la empresa Vates y uno de los iniciadores de ese sector en Córdoba, contó el proceso de profesionalización de su empresa, creada en 1991. “A raíz de una consultoría, vimos que era importante que los fundadores pudiésemos estar más abocados a ver el largo plazo. Por eso tenemos un gerente general que no es fundador, lo que permite a los fundadores apuntar a crecer e innovar, sin necesidad de estar presentes en la diaria ya que la empresa funciona sola”, explicó. En cuanto a los desafíos en torno al financiamiento, Barra contó que, si bien hace algunos años accedieron a créditos, actualmente no lo hacen por las altas tasas de interés. “De dónde sí hemos obtenido financiamiento y hemos tenido una muy buena experiencia es a través del Fondo Tecnológico Argentino (Fontar). Lo recomendamos a otras pymes porque son fondos muy útiles para crecer en innovación”, señaló. Por último, Barra contó un obstáculo concreto que nota en el rubro tecnológico. “Actualmente, para nosotros la gran limitación es en recursos humanos. No podemos crecer porque no encontramos los profesionales que buscamos. Los chicos no eligen estudiar carreras duras, muchas veces por la dificultad que tienen en matemática y esta brecha continúa agrandándose. Es importante incentivar a los jóvenes a estudiar ingenierías”, concluyó.

Luis Magliano, director de Capil



“Desde las pymes, tenemos que saltar nuestra limitación mental para hacer cosas distintas. Desde el Estado tiene que haber un poco más de ayuda.”

Durante el panel de Pymes y Emprendedores, Luis Magliano, director de Capil, comentó a la audiencia: “El desafío en el mediano plazo es lo más importante. Nuestra empresa nació durante la crisis de la ganadería, por eso este momento de la Argentina lo vemos como una gran oportunidad”. Capil adquirió a Cabaña Pilagá en 2013. Pilagá comenzó con la cría de Braford hace 60 años mediante el sistema *criss cross* de las razas Brahman y Polled Hereford. Actualmente, la cabaña está compuesta por un rodeo de 10.000 cabezas de las cuales venden unos 1000 reproductores por año. El orador dedicó un tiempo de su exposición a referirse a la financiación. En relación a su propia experiencia destacó: “Nos fondeamos diversificando, basándonos en la confianza de nuestros inversores, bancos y obligaciones negociables. En la actualidad empezamos a dejar de financiarnos ante la coyuntura pero la seguimos viendo como una oportunidad, creemos en ver lo que otros no ven”. A modo de conclusión, el empresario de Capil habló de los retos que tienen las pymes. Enfatizó: “Desde las pequeñas y medianas empresas, tenemos que saltar nuestra limitación mental para hacer cosas distintas. Desde el Estado tiene que haber un poco más de ayuda”.

Manuel Ron, socio fundador de BIO4



“Utilizamos varias fuentes de financiamiento, emitimos obligaciones negociables y estamos estudiando salir al mercado de capitales. Incluso, tomamos créditos, nos presentamos a Fontar y Fonasec.”

“Armamos una estructura de innovación que no se viera afectada por la diaria, por eso hoy los fundadores le dedicamos poco tiempo a la diaria”, compartió Manuel Ron, socio fundador BIO4, planta biotermal de maíz que transforma granos en biocombustible, energía y alimentos. Acerca del financiamiento, Ron apuntó a una estructura diversa. “Utilizamos varias fuentes de financiamiento, emitimos obligaciones negociables y estamos estudiando salir al mercado de capitales. Tomamos créditos, nos presentamos a Fontar y Fonasec, exploramos todas las vías. Hay mucho que se puede hacer para generar energías renovables”, explicó. Ron también opinó del impacto de la situación económica actual en las empresas. “Nosotros estábamos en el medio de un fondeo de un proyecto y nos agarró en el medio del río. Entendemos que el Gobierno va a tener que arbitrar financiamiento y que los bancos van a tener que ofrecer líneas que estén acordes a programas que el gobierno ya licitó”, explicó. “Nuestro desafío es proponerle al productor agropecuario la inversión productiva. Eso no es fácil, de 120 propuestas que hicimos un 30 % nos dijo que no, muchos no querían apostar acá. Sin embargo logramos romper el paradigma y demostrar que con el 1% de la empresa podés ser socio y contribuir al desarrollo nacional”, concluyó.

www.pwc.com/ar

## Las grandes cuestiones no se resuelven solas

Auditoría, Asesoramiento Impositivo y Legal, Consultoría, Global Outsourcing Solutions.

Contactos: paula.boruchowicz@ar.pwc.com, alberto.f.azensio@ar.pwc.com, Área de Asesoramiento a PYMES

#PwCArgentina | PwCArgentina | PwCArgentina | PwCArgentina | PwCArgentina

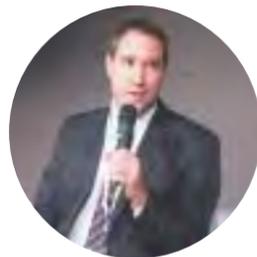
©2018 en Argentina, las firmas miembros de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Pricewaterhouse & Co. S.R.L., PwC Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.

# La voz de los protagonistas



"Las pymes deberían incorporar la planificación tributaria como una herramienta."

**Gustavo Campos**  
director de impuestos y legal de PWC



"Las pymes tienen que adquirir nuevos lenguajes para las nuevas generaciones."

**Damián Di Pace**  
director de la consultora Focus Market y asesor de CAME



"No hay país que se pueda desarrollar si no hay un mercado interno fuerte."

**Humberto Spaccesi**  
presidente de la delegación de Córdoba de APYME



"Nadie va a invertir en un país con tanto desequilibrio fiscal."

**Javier Milei**  
economista y profesor en la Universidad de Belgrano



"Se necesita una nueva concepción de sector público."

**Marcelo Capello**  
economista y presidente de IERAL



"El crédito en pyme en la Argentina es del 14%, muy inferior con respecto a la región."

**Daniel Gómez Gaviria**  
economista senior del Banco Mundial



"En los últimos años, el financiamiento a pymes creció un 44%."

**Ramiro Sosa Navarro**  
director de Bancor



"Es necesario saltar nuestra limitación mental y hacer cosas distintas."

**Luis Magliano**  
director de CAPIL



"En la Argentina faltan profesionales de carreras como ingeniería."

**Mario Barra**  
cofundador y presidente de Vates



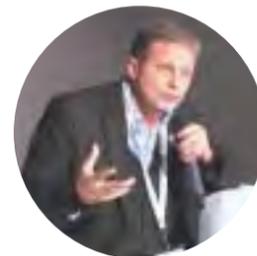
"Todavía hay mucho que se puede hacer para generar energías renovables."

**Manuel Ron**  
socio fundador de BIO4



"Hay un cambio cultural, que podemos aprovechar para volvernos más competitivos."

**Rodrigo Álvarez**  
CEO de Analytica Consultora



"En todos los mercados hay oportunidad para tener una propuesta diferencial."

**Andrés Frydman**  
presidente de Esama



"Los cambios tecnológicos cambian la forma de consumir."

**Martín Cainzos**  
presidente de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional

## CRÉDITO AL INSTANTE PARA TU EMPRESA

TE ACOMPAÑAMOS EN EL CRECIMIENTO DE TU NEGOCIO CON LAS MEJORES HERRAMIENTAS FINANCIERAS. TENÉ TU CRÉDITO EN EL DÍA.

Conocé más en [macro.com.ar](http://macro.com.ar) o acercate a cualquiera de nuestras sucursales.

**Te acompañamos a crecer.**

PRODUCTOS DISPONIBLES PARA CARTERA COMERCIAL. MONTO MÁXIMO, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE FINANCIACIÓN SUJETOS A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN, OTORGAMIENTO Y APROBACIÓN CREDITICIA DE BANCO MACRO S.A. VÁLIDO PARA TODO EL TERRITORIO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA DESDE EL 01/03/2017 HASTA EL 31/12/2018 INCLUSIVE. PRODUCTOS DISPONIBLES EXCLUSIVAMENTE PARA PERSONAS JURÍDICAS Y PERSONAS FÍSICAS CON ACTIVIDAD COMERCIAL. PARA LA APROBACIÓN DE LOS PRODUCTOS SE COMPUTARÁN 24 (VEINTICUATRO) HORAS HÁBILES CONTADAS A PARTIR DE LA RECEPCIÓN DE LA TOTALIDAD DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA A CONFIRMACIÓN DE BANCO MACRO S.A. EN LA SUJECIÓN DE RADICACIÓN DE LA CUENTA DEL SOLICITANTE. PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE LAS DIFERENTES FORMAS DE FINANCIACIÓN DISPONIBLES Y LAS CONDICIONES DE SU OTORGAMIENTO CONSULTA CON SU JEFE/CAJERO DE CUENTA DE SUCURSAL O CONSULTA EN LA WEB [MACRO.COM.AR](http://macro.com.ar).

PYME

0810-445-9117  
0810-445-9117

Macro

TU BANCO PARA CRECER