



Cómo ser competitivo en tiempos de Inflación

Cuáles son las pymes que deciden no salir a competir por precio y qué estrategias aplican para diferenciarse en un escenario donde los costos suben. El diseño y la innovación en los productos, los servicios y los procesos surgen como alternativas para poner el foco en los atributos que más valoriza el cliente. La experiencia de los empresarios y el consejo de los analistas.

Por Daniela Villaro

Pasa a pág. IV



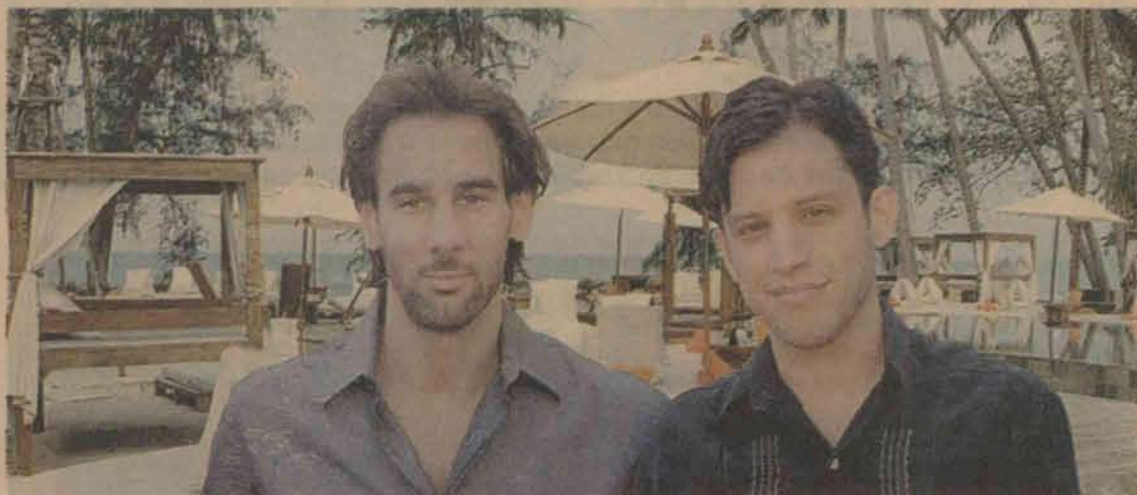


Estrategias para enfrentar la inflación

"Nos costó tomar la decisión de aumentar la cuota por miedo a que la gente se fuera a otra escuela de natación, pero resolvimos que de ninguna manera íbamos a bajar la calidad. Puede ser que tengamos hasta un 20% menos de población este año pero también confiamos en el servicio que damos y en cómo nos diferenciamos", relata Paula Erlich, la directora de Glup's, al relatar cómo y por qué resolvió subir los precios un 40% este año.

Según el Indec, la inflación oficial de febrero fue de 0,7%, mientras que en los últimos 12 meses la suba de precios alcanzó el 10%. Los datos de consultoras privadas triplican ese número. Pero más allá de las cifras que vienen de uno y otro lado, el día a día no deja dudas en los empresarios pyme: la actividad de todos los sectores se desarrolla hoy en una espiral inflacionaria creciente que dispara los costos y achica la rentabilidad.

Las proyecciones ubican la inflación de 2011 en torno al 25 o 30%. Cuando el horizonte de planificación de los empresarios se



"Los precios pueden fluctuar con el tiempo y la situación económica del país. La calidad, no. Vivir sólo del precio es riesgoso", Diego Weisse y Darío Polaco, de Coconut Lounge.

reduce a no más de unos pocos meses, en el escenario se destacan las pymes que, abiertamente, decidieron salir a no competir por precio. En cambio, apelan a otro tipo de estrategias: innovación, atención al cliente, diferenciación, diseño.

En la escuela de natación Glup's la opción fue reforzar los puntos que diferencian la empresa. "En nuestra actividad hay una cuestión que tiene que ver con el riesgo. Por eso tratamos de no asustarnos ni tentarnos a armar grupos con más chicos, ya que eso implica menos calidad y mayor riesgo", cuenta la empresaria que dirige la institución junto a Sandra Yudchak. Allí trabajan más de 40 personas, en su mayoría docentes. A los seis nataatorios (todos alquilados) asistieron 660 alumnos en 2010 y, para este año, la cuota base de un niño es de \$ 190 mensuales (una vez por semana). "Nadie va a decir que no cumplimos con lo prometido", dice Erlich.

Según el último informe de la Fundación Observatorio Pyme, seis de cada 10 industriales pyme admitió que renegocia los valores de sus productos con los proveedores cada 30 días, mientras que el 50% reconoce que, una vez por mes, discute precios con sus clientes. El resto de los consultados revisa sus números de forma trimestral.

"A partir del comportamiento de la política fiscal, de los agregados monetarios, de los salarios y de las expectativas inflacionarias, es de esperar un incremento importante de los precios durante todo el 2011. En este contexto, resulta muy difícil que las empresas puedan absorber un escenario de alta inflación mediante reducciones de costos, productividad o incrementos en la eficiencia. A las empresas no les quedará otra alternativa que trasladar en gran parte la inflación general a los precios de los productos finales", analiza Marcos Ochoa, economista en Jefe de Macrosíntesis de la Escuela de Posgrado en Negocios de la Universidad de Belgrano.

No obstante, el precio no es la única variable con la cual las empresas pueden competir. "La experiencia muestra que entrar en una guerra de precios es la peor

opción. Tarde o temprano, sólo triunfan aquellos que puedan soportar la reducción en el margen, el resto desaparece. Más aún, en un contexto inflacionario las posibilidades de competir realmente por precios son menores. En un entorno de inflación alta, el precio que hoy puede cobrar una empresa de la competencia, por ahí no se mantiene mañana. El escenario más favorable para las guerras de precios es la estabilidad económica", dice Ochoa.

Hacer la diferencia



"En nuestra actividad hay un tema que tiene que ver con el riesgo. Por eso resolvimos no afectar el servicio, aún a riesgo de tener menos población", Sandra Yudchak y Paula Erlich, de Glup's.

Si entrar en una guerra de precios no es la opción, las empresas deben pensar en sobresalir. "Entre otras estrategias, podemos nombrar el posicionamiento de la marca, la excelencia en la atención al cliente, incorporar tecnología de punta para obtener productos de alta calidad a bajo costo, mantener costos menores a la competencia", apunta Mariano Merlo, Coordinador Académico del MBA mención Finanzas de la Escuela de Posgrado en Negocios de la UB.

En este sendero de la búsqueda de la singularidad se encuentra Chunchino, el negocio de prendas y accesorios para bebés realizados con algodón agroecológico, que trabaja sobre toda la cadena de valor -desde el material orgánico hasta la confección en cooperativas y el packaging en cañas de bambú o cajas fabricadas en talleres integrados- pa-

ra promover la producción responsable. "Este año tuve que subir un 20% los precios para cubrir los costos. Quiero que mis productos se diferencien por lo que valen; su precio es el precio justo", apunta Liliana Lacabanne, creadora de la marca. "El precio no es nuestra estrategia de posicionamiento ni de venta, sino el valor agregado que tienen las prendas de ecodiseño", agrega la emprendedora que planifica cerrar 2011 con un volumen de 6.000 prendas vendidas y una facturación de \$ 300.000. Mien-



Sugerencias para capear el temporal

El profesor del Área Académica Política de Empresa del IAE *Business School*, Alejandro Carrera, coincide en que, en un entramado inflacionario, "entrar en la guerra de precios es suicidarse". Éstos son algunas de sus sugerencias:

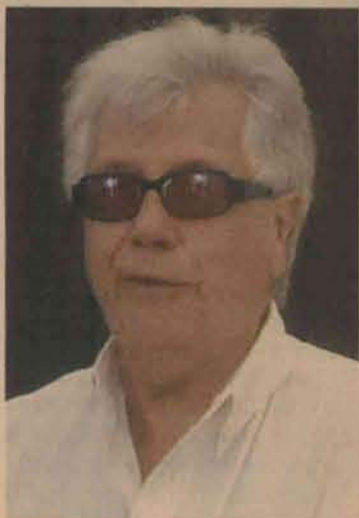
- La clave es no perder *share* de mercado. Puede ser que el volumen en pesos sea menor, pero no hay que perder participación.
 - Las pymes que están exportando tienen hoy problemas serios. Entonces, hay que poner el foco en el mercado interno y en la innovación que se puede traer del exterior.
 - Apostar a la venta electrónica: Internet permite acceder de manera económica a mayor cantidad de clientes.
 - Trabajar mejor los sistemas de distribución.
 - El relacionamiento es clave: la vinculación con el cliente es crítica y permite manejar un precio razonable.
 - Innovación: para invertir en innovación siempre es un buen momento, es construir futuro. Hoy existen oportunidades en líneas de préstamos subsidiados que está otorgando el Gobierno.
 - Bajar la calidad genera una gran cantidad de problemas: es una medida de coyuntura y el cliente siempre se da cuenta, lo que implica atentar contra la relación. Una opción es sacar una línea económica para otro segmento -siempre y cuando se pueda fabricar-, o reducir los tamaños de los productos.
 - "A la inflación no se la puede tomar en términos generales: cada pyme tiene su propia inflación. Depende si es mano de obra intensiva, si paga salarios de convenio, de los costos de la materia prima, si ésta es importada y en qué medida lo que fabrica impacta en los clientes. Cada empresa tiene su propia base de costos y también su propia estructura de demanda de productos", advierte Carrera.
- Por su parte, el ministro porteño, Francisco Cabrera, sugiere:
- Monitorear continuamente la variación de los costos que mayor impacto tienen en el negocio: materias primas, costos laborales, distribución, producción.
 - Evaluar las acciones de sus competidores más directos en cuanto a la fijación de precios, promociones, plazos de financiación.
 - Estar muy cerca del cliente primario para conocer rápidamente los cambios en su comportamiento, cuando toma sus decisiones de compra.
 - Tener en cuenta que el cliente, cuando ve disminuido su poder de compra, busca más información de ofertas y promociones. También valoriza el diseño del producto.
 - Reducir o eliminar aquellos gastos que no agreguen valor al producto/servicio.
 - Buscar incrementar las unidades vendidas agregando diseño e innovación para diferenciarse.
 - Evaluar detenidamente la política de precios para no trasladar aumentos irreales al precio, que afectarán las ventas. Y, en el caso de poder aumentar el precio, considerar atentamente en qué momento hacerlo y cómo implementarlo.

prestigio de marca".

"Obviamente cuidamos los precios al máximo, pero nuestro fuerte es el diseño y la calidad", afirma Diego Weisse, quien lidera Coconut Lounge, junto a Darío Polaco. Su propuesta consiste en competir con mobiliario moderno realizado en fibra de vidrio, que ingresa de Italia y Estados Unidos, con diseños propios. "La idea es sustituir importaciones con una alternativa local", cuentan los emprendedores que se conocieron mientras estudiaban diseño Industrial en la UBA y el año pasado fueron seleccionados por el CMD para viajar a la feria 100% London Design Festival. Además, obtuvieron el primer premio de Diseño Industrial en el Concurso Innovar 2009. La fábrica, donde generan innovación en el uso de la fibra de vidrio, tiene cinco operarios.

"Con las tecnologías disponibles logramos productos que compiten, a la par, en calidad con los europeos. Y, en precios al público, estamos un 20% abajo", dice Polaco, quien remarca, al mismo tiempo, que "la tecnología de alta inversión no está a nuestro alcance". El gran desafío de la firma es posicionar su marca localmente y en el exterior. ¿La estrategia? Reforzar su presencia en la prensa, publicar en revistas del sector, contactar escenógrafos de televisión y buscar alianzas con marcas asociadas a la cultura lounge, como bebidas. Los emprendedores subieron los precios un 20% respecto del año pasado. "No apuntamos al precio sino a la calidad. "Los precios pueden fluctuar con el tiempo y la situación económica del país. La calidad, no. Si no tenés un producto competitivo a nivel global, te quedás sin mercado. Siempre puede venir un producto chino y destruir tu mercado. Vivir sólo del precio es riesgoso", concluye Polaco.

De lo que se trata, entonces, es de no perder el foco en momentos turbulentos. "El cambio estratégico del modelo de negocios se realiza para no perder competitividad y para prepararse para el contexto futuro. La inflación es una variable de la coyuntura. Lo que podemos decir es que la innovación y el diseño son factores clave del modelo de negocios en cualquier contexto", recomienda Cabrera.



"La única manera de ser competitivos es innovando y/o con tecnología", Héctor Cattena, de Fragaría.

Affilar estrategias

En estos tiempos, la clave de cualquier estrategia es contar con ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. "Si bien es verdad que quien pegue primero en el mercado tendrá ventajas sobre sus competidores, si en el corto o mediano plazo su factor de diferencia es copiado, rápidamente perderá competitividad. Por ejemplo, en medio de la gran crisis de 2002, surgió Solo Empañadas con una estrategia innovadora. Incorporando tecnología, y aplicando algunos conceptos básicos de marketing no tradicional, lograron posicionar rápidamente su producto. Entre las claves del éxito, marcaron las empañadas con unas letras que indicaban el gusto. Esto, sumado al mejor precio en el mercado, fue en sus comienzos el factor de diferencia que llevó a la franquicia a ser una de las más demandadas. Sin embargo, en pocos años, algunos competidores comenzaron a marcar sus empañadas, y la alta inflación hizo que ya no puedan diferenciarse por precio y por lo tanto perdieron su liderazgo", repasa Merlo, de la UB.

Según el sector, el realce debe ponerse en distintos aspectos. Por caso, en las empresas de servicios, el énfasis será en una atención excelencia. "Si pensamos que la Argentina se caracteriza por una mala atención al cliente, aquellas empresas que decidan diferenciarse en este aspecto, y lo hagan bien, sin duda liderarán el mercado. Los argentinos como clientes somos muy exigentes, muy difíciles de tra-

Las pymes deben apuntar a la excelencia en la atención al cliente, la tecnología de punta, el posicionamiento de marca y a mantener costos menores que la competencia.

tar y hasta, a veces, violentos en la búsqueda de salir beneficiados. El choque con el cliente sólo genera no poder resolver la atención en el primer contacto, y por lo tanto, lo que se denomina llamado o revisita, lo cual implica un costo importante para la empresa. En cambio, si al cliente se le resuelve su problema en una atención y no se cometen errores fatales, se produce un win-win, clientes satisfechos y empresas con mayores márgenes", sugiere Merlo.

La titular de la consultora Whalecom, Paula Molinari, asegura que los precios "no han sido un gran tema para nosotros, ya que crecimos tanto en prestigio y en share, que el tema del precio se volvió secundario". Las actualizaciones se realizan según inflación y toman como dato los aumentos de los principales gremios. "Por suerte decidimos salir a diferenciarnos antes del contexto inflacionario, por lo tanto hoy prácticamente no nos afecta. Además, en servicios profesionales, nuestra materia prima es el capital intelectual (y no producto), por lo tanto no corremos con aumento de materia prima desbocado. Aumentamos a los clientes en forma coherente y trasladamos ese aumento a los honorarios de los consultores", relata. Cada pyme, en su mercado,

puede adoptar diversas estrategias. Éstas son las que confiesa Molinari: tener buenos consultores y bien pagos; reforzar una fábrica de conocimiento tentadora para consultores senior; invertir en innovación; desarrollar la marca de empleador; gestionar capacidades diferentes (grandes proyectos, gestión regional). "En 2010 sumamos 40 nuevos clientes, un 30% más que en 2009", dice Molinari.

Desde la desarrolladora inmobiliaria OpenProp, su CEO Marcelo Grimberg cuenta que a su negocio le impacta en forma directa la inflación en la construcción. "Nos pega y nos preocupa no tener una política para que esto no se convierta en una selva tanto para la suba o la baja de precios. Estamos en esta actividad desde hace 20 años y pretendemos permanecer. Entonces, nos vale más mantener la calidad y el nivel parejo en el producto que comercializamos". ¿Hay una forma de defenderse de la inflación? Cada sector tiene su propia respuesta: "Intentamos anticiparnos a una eventual suba de precios de algunos productos y tratamos de acopiar materiales", cuenta Grimberg. En 2010, el costo de la construcción en la Argentina, en dólares, creció un 15%, con una pérdida de rentabilidad entre 2 y 3%, ejemplifica el empresario. "No puedo hacer magia, bajar la calidad de las obras o no pagarle a los proveedores. Entonces, nos exprimimos el cerebro para diferenciarnos por calidad, con campañas de marketing más agresivas para posicionarnos mejor en

el mercado", cuenta el emprendedor cuya firma está involucrada en el desarrollo de 20 edificios. En esa línea, la firma está reforzando su presencia digital: de cada emprendimiento tienen una página web donde el inversor puede seguir la evolución de las obras y cuenta con una persona que se dedica exclusivamente a contestar consultas de los interesados en los emprendimientos. "La comunicación es clave. Cada vez se realizan más consultas vía web y aproximadamente el 50% de las operaciones que se concretan tuvieron un comienzo en Internet", revela. Además, las acciones digitales implican un gasto mucho menor que un aviso en papel, ejemplifica.

Con el foco en la innovación

Las empresas que buscan innovar, si comprenden el contexto económico, sea de estabilidad o de alta incertidumbre, no deben ceder y quedar inactivas, sugieren los especialistas. "Innovar siempre es posible, y por qué no una excelente estrategia en tiempos de crisis. Sin embargo, la innovación no deja de ser un proyecto de inversión y por lo tanto debe ser evaluada como tal. Implica inversiones, costos y gastos, y como toda inversión debe generar valor para la empresa y el accionista. Y aquí es



"Este año tuve que subir un 20% los precios para cubrir los costos. Quiero que mis productos se diferencien por lo que valen; su precio es el precio justo", Liliana Lacabanne, de Chunchino

donde comienza el problema. La alta incertidumbre hace que sea muy complejo proyectar los flujos futuros y la tasa de descuento, y es por ello que en un contexto inflacionario lo que no suele suceder es que las empresas inviertan fuertemente", sostiene Merlo.

Fragaria, la pyme familiar fundada en 1985 en Villa Cañas, Santa Fe, hizo punta al convertirse en una de las primeras empresas a nivel nacional en desarrollar un inoculante líquido oleoso para soja y un coadyuvante en base a lecitina de soja. "La única manera de ser competitivos en este mercado es innovando y/o con tecnología. Por eso desarrollamos el sistema Factor NOd, un producto biológico que potencia la capacidad de la soja de fijar nitrógeno del aire, en lugar de hacerlo del suelo", cuenta Héctor Cattena, responsable de Marketing de Fragaría. Todo el proceso desde el desarrollo científico hasta las evaluaciones de producto y de campo, demandó una inversión de u\$s 1 millón, financiada con recursos propios. En septiembre de este año el producto sale al mercado y las expectativas son buenas: "Si invertís \$ 1 en inoculantes te devuelve \$ 25 en producción", ejemplifica el ejecutivo. En cuanto al precio de mercado, asegura, es similar a los buenos productos que existen hoy: una dosis, que alcanza para tratar 50 kg de semillas por hectárea, cuesta entre u\$s 3 y 4. Entre otras ventajas, los inoculantes para soja aportan a la leguminosa más del 70% del nitrógeno necesario, aumenta los rendimientos, la calidad de la cosecha y contribuye a preservar el medio ambiente, no contaminando aguas ni aire.

En todo el país abundan emprendedores con aspiraciones similares. Evelyn Bendjeskov nació en Yugoslavia pero hace 22

años vive en la Argentina, donde continuó su formación en diseño y dirección de arte en cine. Entre una película y otra se dedicó a investigar una técnica milenaria de amasado de lana. Así nació Gualicho Fieltro Patagonia, un emprendimiento que nuclea a un grupo de profesionales en las áreas de diseño textil, indumentaria e industrial con énfasis en la novedad del material y el diseño original de los productos. "Sólo el 1% de la lana que exporta la Argentina tiene valor agregado", se lamenta la emprendedora cuyo proyecto demandará una inversión inicial de \$ 120.000. La empresa se está organizando en tres líneas: básica, con precios competitivos en comparación con productos sustitutos realizados con otros materiales; exclusiva, que tiene que ver con indumentaria (las prendas se venden como objetos únicos) y productos de alta gama; y paños para revestimientos, un material ultraliviano para uso en decoración. "El plan es tener a mitad de año la primera máquina para producir la línea plana para diseñadores, arquitectos e interioristas y que se puede aplicar a diversos rubros", cuenta.

En cuanto a los precios, "no existen parámetros en la Argentina porque es la primera vez que se mecaniza una técnica artesanal para hacerlo un producto escalable". Por caso, el metro cuadrado de paño tiene un costo de \$ 270/300 más IVA. Con la mecanización, descenderá alrededor de 45%. Las investigaciones sobre este material fueron realizadas con colaboración del Inti y hoy Bendjeskov se plantea una ambiciosa proyección internacional porque encontró la forma de repetir el patrón en los fieltros. Una apuesta 100% al diseño y la innovación.

