



**EXPERTA
ART**
Aseguradora de Riesgos
del Trabajo



área
pyme

UNA NUEVA FORMA
DE PROTEGER TU PYME

ATENCIÓN 7 X 24
ASISTENTES VIRTUALES

CENTROS MÉDICOS
DE EXCELENCIA

PLAN DE PREVENCIÓN
PYMES

ASESORAMIENTO INTEGRAL
PARA CUMPLIR LAS REGLAMENTACIONES

MÁS DE 50 OPERACIONES WEB
PARA GESTIÓN DE TU COBERTURA

LÍNEA DE ATENCIÓN EXCLUSIVA PYME:
0800-7777-278 [ART]

Los seguros son emitidos por Experta ART S.A. Arcos 3631, piso 1º, C.A.B.A., CUIT 30-68715616-8, Nro. inscripción en SSN: 616, Superintendencia de Seguros de la Nación, 0800-666-8400, www.ssn.gov.ar

CÓMO VENDERLES A LOS SUPERMERCADOS (y ganar en el intento)

Las pymes pueden ser proveedoras estables, pero deben cuidar bien lo financiero, aceitar la logística, sumar vendedores y mejorar el packaging. Otra vía de entrada: ser fabricante para las marcas propias de las cadenas.

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

► Son monstruos grandes y pisan fuerte. Hablamos de las cadenas de supermercados y su vínculo con las pymes, que las miran con la ñata contra el vidrio. Porque las condiciones para entrar y permanecer suelen ser casi imposibles para los pequeños y medianos.

¿Dijimos casi? Sí, porque algunos lo logran. No son pocas las firmas que deben su nacimiento a oportunidades repentinas, cuando un comprador de una cadena le dice a un revendedor ocasional que, en una semana, necesita 100.000 toallitas (o vasos, o pantuflas, o cartucheras). Y el revendedor, si maneja bien los costos y sabe rodearse, de-



viene empresario.

Veamos qué dicen de uno y otro lado de la mesa, junto con los expertos que marcan límites e indicadores.

VENTAS Y COSTOS

Fernando Zerboni es profesor en la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés. De entrada advierte que pa-

ra una empresa pequeña acceder a las cadenas, pocas y grandes, es un desafío gigantesco. "Porque hay enormes distancias de procesos y las pymes no están acostumbradas

a manejarse con sistemas complejos de compras". Admite que las firmas chicas podrían ganar volumen y reconocimiento si llegan a ser proveedores, pero casi siempre con el costo adicional "de mayores gastos de ventas (bonificaciones), ajustes de producción y el aumento de capital de trabajo, debido a los plazos de pago de las cadenas, que suelen ser más largos que los de otros canales". A ello se agregan los recargos que las cadenas aplican a los proveedores, "por publicidad, caducidad de productos y otros gastos administrativos".

Otro tema difícil son las cantidades. "Las cadenas necesitan abastecimiento continuo y mucho volumen. A veces exceden las capacidades de las pymes y esto las obliga a invertir, sin contar del otro lado con un compromiso de mantener los volúmenes de compra a futuro", añade.

Preguntado por los cambios internos que debería encarar una compañía pequeña o mediana para ser proveedor de los gigantes, Zerboni primero matiza, porque ello depende de cada caso. Pero como apreciación general, hace foco en el equipo comercial: "Lo más tradicional es que tengan que cambiar la fuerza de ventas, poner analistas de cuentas, y sumar gente en calidad y aprobaciones de producto. Lo más complicado", enfatiza, "es la rela-

Continúa en página 2

CUIDAR EL PRESENTE DE TUS EMPLEADOS, ES UN BUEN PLAN PARA EL FUTURO DE TU EMPRESA

 **SanCorSalud**
Grupo de Medicina Privada

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

Cómo venderles a los supermercados...

Viene de Tapa

ción de alto nivel con los compradores. Muchas veces las pymes no están preparadas para eso”.

A pesar de tantas reservas, el experto abre dos ventanas. Primero, ve chances en ciertos productos o segmentos: “Las oportunidades aparecen en especialidades donde las cadenas no tienen proveedores confiables, o cuando se trata de productos regionales”. Y la segunda opción la observa en las cadenas regionales, o en las pequeñas. “Esto es más acertado (siempre que se analice bien la certeza de los pagos). Porque en ambos casos las fuerzas son más parejas y no hay tantos procesos complejos”, dice Zerboni. Y suma lo didáctico: “Es más fácil aprender con las cadenas chicas antes de lanzarse a las grandes”.

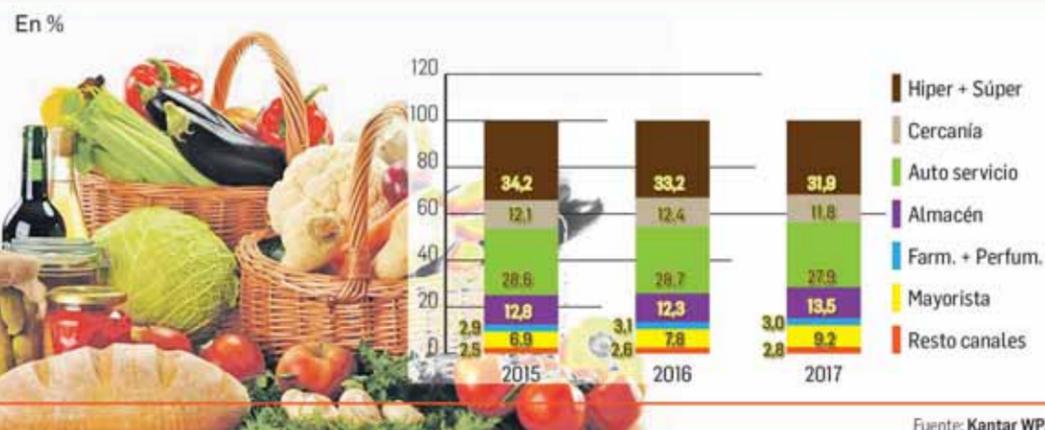
CADENA FELIZ

El profesor de UdeSA nos deja un pie justo para introducir a Alejandro Benettini, director de Supermercados Toledo, una potencia regional en la Costa Atlántica con 38 sucursales, 32 de ellas en Mar del Plata, con formatos de mini, súper e hipermercados, a lo que se agrega una boca mayorista. Imposible encontrar un turista en La Feliz que no haya pasado varias veces por las cajas toledanas. Su origen es una pequeña tienda de frutas, verduras y carne fundada por Antonio Toledo y su hermano en los años 50, tras migrar desde La Rioja española.

Benettini explica que, para sumar un proveedor, el primer paso es analizar la categoría de la que formará parte: cuántos jugadores ya hay en esa góndola, y cuál es la porción de mercado que posee cada uno en las ventas de la cadena. Por cierto, explica, evalúan también el costo de la mercadería a vender y el precio de salida que tendrá el producto. Y ponen en la balanza si el potencial oferente podrá sumarse a la dinámica comercial de Toledo, “como también el plazo de pago” que se establece para los proveedores.

¿Qué pasa si la nueva mercadería pertenece a un segmento nuevo, sin historial como para hacer proyecciones? “Cuando el producto corresponde a una categoría en crecimiento o nueva”, dice el ejecutivo, “donde es difícil estimar su demanda, tenemos que saber si la empresa tiene capacidad productiva o de entrega de mercadería en caso de crecimiento de las compras de los consumidores”. Y explica que descartan de plano a los aspirantes a proveedor que no cumplan con todos los requisitos correspondientes a la comercialización en cadenas de

CONSUMO MASIVO: EVOLUCIÓN DE LOS CANALES



SORIA, DE PANACOM. “Hay que mirar 3 claves: logística, servicio post venta, y volumen”.

CON LA ROPA A OTRO CANAL

► Javier S. lidera desde hace 35 años una firma con 13 empleados radicada en la Ciudad de Buenos Aires. Desarrolla productos de moda para mujer, aunque también produce prendas para hombre y niños, a pedido. Hasta la crisis de 2001 tenía dos locales mayoristas (en Flores y Once), pero desde entonces sólo produce para terceros con marca propia. “Hasta 2012 una de mis cuentas principales era una cadena de supermercados con presencia nacional, pero ese año decidimos dejarla y apostar a reemplazarla por tres clientes que absorbían el mismo volumen y nos daban más margen de ganancia y desahogo financiero. Nos animamos al cambio luego de un aumento arbitrario

que esa cadena nos impuso en nuestros costos, suba que luego no quiso reconocer en nuestros precios. Hasta 2016 continuamos con otras dos cadenas grandes, pero hoy casi no les vendemos pues aumentaron exponencialmente sus importaciones y piden precios y plazos imposibles. A otras pymes les aconsejaría que sean muy cuidadosos con su estructura de costos, lean bien los acuerdos antes de firmarlos, y solo vendan a las cadenas para completar su cartera, nunca como clientes principales. Y en general, diría que en épocas de crecimiento del consumo, se puede negociar dignamente con las cadenas y lograr acuerdos rentables. Pero hoy, es muy riesgoso”.

supermercados, en lo que refiere a habilitaciones y características del producto.

Un clásico de las cadenas son las ofertas, gran imán para captar clientes. Desde Toledo explican que todo proveedor es informado sobre la planificación de las ofertas, de modo que puedan trabajar su armado con el área de compras. Y Benettini suma un factor clave: “Es importante que el proveedor nos asegure que la competencia [es decir, las otras cadenas] no realizará durante el mismo período una oferta más agresiva. Y que además, la oferta sea exclusiva para Toledo”, agrega. Y obviamente, al tener como base la Costa Atlántica, contar con stock y herramientas les resulta clave en los períodos de alta demanda, que no son sólo los meses estivales: “Tenemos picos de venta muy marcados en verano, vacaciones de invierno, feriados y fines de semana largo. Y nuestros proveedores deben prever el abastecimiento de mercadería con anticipación, para poder satisfacer la demanda”.

ELECTRÓNICA Y VINO

No es sencillo conseguir testimonios de proveedores de supermercados. Dos fabricantes de golosinas –uno premium y otro muy masivo–, más un elaborador de snacks innovadores, así como un cuarto que ofrece alimentos muy segmentados, todos declinaron dar sus nombres y su testimonio. Ninguno quiso contar las vicisitudes de un vínculo que no les resulta sencillo. Mejor no hagamos olas, fue la consigna.

Desde Panacom, sin embargo, la respuesta afirmativa fue inmediata. Se trata de una importadora de electrónica de consumo que había arrancado en los 90 con productos de telefonía, para desde 2006 lanzarse al mundo del mercado masivo con dispositivos de audio: auriculares, parlantes y micrófonos, a lo que sumaron accesorios de infor-

mática mientras mantenían algo de telefonía. Cristian Soria, su gerente comercial, explica que hace unos años empezaron a vender en las cadenas “primero con el objetivo de aumentar el volumen de ventas, porque manejan un stock importante. Pero con el tiempo el objetivo se fue modificando: ya no sólo nos interesa la cantidad vendida, sino también la exposición en los muchos puntos de venta, así como la relación como partners estratégicos para el desarrollo de nuevos productos”.

Preguntado por las cuestiones que debieron modificar o intensificar internamente para hacer frente al desafío de las grandes bocas, tres son las que remarca Soria: logística (“porque debíamos adaptarnos a las necesidades y políticas de cada cadena”), servicio de post venta (“porque debimos adecuarnos para brindarlo muy bien y en todo el país”) y, nuevamente, el omnipresente tema del volumen. No tienen dificultades, sin embargo, para cubrir las ofertas que periódicamente lanzan las cadenas. Porque en los segmentos que Panacom ataca, explica, la cuestión se centra más en la exclusividad de alguno de los productos, que puede ser completa o solamente para la etapa de lanzamiento.

Hoy Soria no distingue entre las cadenas de supermercados y las cadenas especialistas, de las que menciona cinco en particular como las más importantes para su negocio (“Garbarino, Frávega, Musimundo, Megatone, Ribeiro”). Por el contrario, observa que las bocas de consumo masivo (tanto súper como hipermercados) están al mismo nivel que aquellas.

Interrogado por los errores típicos de las pymes que quieren estar en las grandes góndolas masivas, el hombre de Panacom no duda: pasan por no estar preparado financieramente, carecer de la logística necesaria para poder afrontar los volúmenes, y no tener servicio de posventa. ¿Sus consejos? “El camino puede ser muy largo, pero con perseverancia, una buena propuesta comercial y una estructura bien armada (no en cantidad de personas, sino que tenga en claro qué hacer, y cómo hacerlo) es posible venderles a los supermercados”, cierra Soria.

Caminemos ahora hacia otra góndola. Llegamos a los típicos espacios de madera y luz especial, allí adonde apunta la distribuidora de bodegas Ñuke Mapu. Fundada por Matías Lammens –conocido públicamente por presidir San Lorenzo de Almagro–, su gerente Ernesto Loza explica que el arranque formal de la firma fue en 2005, con los autoservicios asiáticos como grandes clientes. Trece años después, su mix de

ventas sigue teniendo a los “chinos” como protagonistas, con 70% de las compras de vinos, seguidos por las vinotecas con el 20% y finalmente las grandes cadenas, con sólo una décima parte de los destinos.

“Nos acercamos a los supermercados porque una bodega mediana nos ofreció mayor descuento, con la condición de que les vendiéramos a los supermercados”, explica Loza. Les sirve estar ahí, porque les permite tener presencia “y nos da prestigio ser abastecedor de las grandes cadenas”. Pero claramente no son la fuente de rentabilidad, ya que enseguida agrega: “Si no sos productor, es muy difícil venderles a los supermercados, porque no tienen margen”.

Loza es muy enfático cuando advierte no depender en lo financiero de las cadenas, “porque si hay un cambio brusco en la economía, los plazos de pago se demoran abruptamente, lo que puede complicar muchísimo la cadena de pagos”. Y en logística, recomienda por experiencia propia asumir una gran variabilidad en las entregas, “porque de repente hay medidas gremiales en los depósitos, u otras razones, y el camión puede demorar un día entero en hacer la entrega”.

EL PACKAGING, EN 4 PASOS

► A la hora de vender un producto en supermercados, el packaging es fundamental. El producto está solo, peleando con los demás habitantes de la góndola, y se debe aprovechar al máximo el encuentro con el consumidor. Acá, cuatro tips para capitalizar la venta:

1. Crisis vs. oportunidad: en épocas de crisis, los consumidores dejan la pereza de la compra automática y están más atentos a nuevas marcas. Es una oportunidad para llegar a nuevos consumidores. Y los productos tienen que estar con “su mejor vestido”. Que les dé placer consumirlo y no les recuerde el cambio de hábito.

2. Ser y parecer: seguir al líder en cuanto a la presentación. Ti-

pos de envases, calidad de imágenes, diseño e impresión, y sobre todo la calidad del producto, deben respaldar esta imagen.

3. Información: el consumidor actual demanda claridad y sinceridad en la información. Una tabla nutricional clara, el contenido neto visible y características destacadas del producto son recomendables.

4. No son productos, son experiencias: enriquecer el packaging con consejos de uso, datos útiles y recetas es importante. Hay que entender que el consumidor no compra solo un paquete de harina, sino las pizzas que hará con amigos en su casa.

Rody Ramos, diseñador y fundador de GDD-El Paso



ZERBONI. De la U. de San Andrés.

reúne más de 1.300 productos y 150 proveedores), el gerente de Marcas Propias Sergio Rocca explica que a la hora de evaluar a un proveedor “para que pueda ser parte de la marca Carrefour, tenemos en cuenta principalmente la inocuidad de los productos y la calidad”. Además, el candidato debe estar dispuesto a cumplir aspectos ambientales y cláusulas destinadas a no permitir el trabajo en negro ni forzado. “Respecto de los proveedores pyme”, acota Rocca, “les ofrecemos condiciones y plazos de pago diferenciados. Pero es frecuente que tengan una visión a corto plazo y quieran acelerar los tiempos y procesos,

No hay que depender en lo financiero de las cadenas, pues ante cambios económicos bruscos se puede complicar la cadena de pagos.

sin darse cuenta de que deben tener una visión a largo plazo”.

Desde DIA, por su parte, responden que un producto con su marca debe cumplir con tres requisitos fundamentales: calidad (igual o mejor a la de las marcas líderes del segmento, “para eso realizamos catas ‘ciegas’ de los productos antes de su lanzamiento”), precio (un 25% menor, en promedio, al de las marcas líderes) y provenir de una fábrica segura (para lo cual “auditamos las fábricas de todos nuestros proveedores con dos fines: ver si tienen capacidad suficiente, y que trabajen con un sistema de control de calidad”).

MARCAS PROPIAS

Entre las cadenas con alcance nacional, Carrefour y DIA accedieron a responder las preguntas de E&P, aunque con un temario

limitado a la provisión de marcas propias.

Desde la multinacional francesa (que tiene 590 bocas de diferentes formatos, y cuya marca propia

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

≡ PING PONG

Cómo vender autos en la Era del Hielo

Roly Boussy, titular del Grupo Boussy y uno de los mejores capacitadores comerciales del país, analiza a los vendedores de autos, el desempeño de las agencias y los modos para mejorar la cultura y la actitud cuando todo tira para abajo.

➤ **Usted suele decir que el vendedor es visto más como un obstáculo que como una ayuda.**

El modo en que el vendedor es visto por la mayoría de los compradores es consecuencia directa de su conducta. El posicionamiento del vendedor en general, y el de autos en particular, es el efecto de múltiples causas. Una de ellas es la tendencia del mercado. Cuando las condiciones económicas se expanden, la demanda tracciona. Al batirse récords de operaciones en los primeros meses de 2018, no aumentó la venta, sino la compra. En ese contexto, el rol del vendedor suele desdibujarse, la gestión se aburguesa y el músculo comercial se relaja. Y muchas agencias, aprovechando el viento de popa, endurecieron condiciones y trato al cliente (¿trato o maltrato?). Si uno quería comprar un auto en esa bonanza, tenía que prepararse para soportar la experiencia, rara vez agradable. Creo que la gran mayoría de las personas que trabajan en ventas de autos no saben qué es vender. Y si lo saben, no actúan en consecuencia. Es más, creo que la profesión de vendedor de autos (entre otros) está en la última etapa de su ciclo de vida, en

franca declinación.

¿La solución, con los vendedores, por dónde pasa en este contexto?

La solución, como casi siempre, no responde a un solo factor, pero sí podemos establecer una secuencia jerárquica de factores que pueden atenuar la tendencia. La base es la cultura. Si no se construye una cultura comercial, no se podrán generar cambios significativos. La cultura es el sistema de significados y significantes que nos permite interpretar las cosas que nos rodean. Sin irnos del sector automotor: ¿por qué un sujeto es un troglodita manejando su auto en Argentina, pero cuando va a Uruguay o a Miami, maneja como un instructor de academia? El mismo sujeto tiene dos comportamientos antagónicos. La respuesta es el marco cultural en el que conduce. La primera cuestión a trabajar, entonces, es ¿cuál la estructura cultural de la agencia? Suelen pretender conductas en los vendedores que nadie ha inculcado, por lo menos no eficientemente. Pretenden cosechar lo que no se ha sembrado. Creo que el primer trabajo de los gerentes hoy es el de crear cultura. Los vendedores no se van a volcar al servicio, a la capacitación, a la gestión de ventas, por simple reflexión auto-

crítica. Es necesario que alguien los estimule en esa dirección y así tal vez se produzca el cambio. Luego de la base cultural, debe construirse una estrategia coherente e inteligente, que sepa interpretar las necesidades del mercado, fije objetivos ambiciosos y realistas y una esos dos puntos con la participación de la gestión de los vendedores. Finalmente, viene la conducta, o la táctica, que es la forma concreta de conducirse en el contexto. Creo que en la mayoría de los casos se pretenden conductas o actitudes tácticas que no tienen fundamentos culturales ni estratégicos, entonces la relación con los vendedores se transforma en un vínculo conflictivo de celador-alumno o de mercenarios que actúan sólo movidos por sus



BOUSSY. Cultura y estrategia.

ganancias de corto plazo. Quizás la respuesta a este dilema sea el liderazgo, que da visión, construye valores, ejemplifica, orienta, contiene y es la acción que produce las reacciones esperadas.

¿Qué pueden sumar los vendedores si el salón de ventas está vacío?

Muchas veces me ha pasado en distintos negocios, visitando locales en épocas de vacas flacas, que cuando le pregunto al vendedor cómo está la situación, me responde: "Y..., mal, no viene nadie a comprar". Y cuando repregunto qué piensa hacer, me contesta: "Vamos a esperar que cambie...". Pero pocas veces escuché una reflexión en primera persona. Si usted está en su casa, tiene hambre y no hay comida, ¿qué hace? Sale

a buscarla. ¿Y si está en una fiesta y quiere bailar? Busca a alguien y se lo propone. Algo tan obvio no lo es para los vendedores. Las agencias, por lo general, en épocas de baja, salen a actuar lo que no actuaron en la buena y encuentran a los clientes maltratados que, con buena memoria, los están esperando para tener revancha de la mala experiencia pasada. No son actitudes creíbles. Buscan a sus clientes prometiendo amor, pero sólo quieren sexo. Lo primero que tendría que pasar cuando el salón está vacío es que cada vendedor tenga una cartera de clientes activa, con la que mantienen una buena relación, sostenida y legítima. Esto no va a cambiar la tendencia del mercado, pero le va a dar más chances que a otros en ese mismo contexto.

¿Cómo motivar a los vendedores si la demanda decae?

La motivación es el efecto del liderazgo. Si se ha construido un buen vínculo con el personal, es probable que los niveles de compromiso, proactividad, pertenencia y otros valores sean altos y con ellos se soporte mejor la tormenta, que nunca es eterna. Ahora bien, si no hay nada construido, la tormenta pondrá en evidencia la carencia y probablemente los daños sean mayores. Porque las crisis nunca arruinan las relaciones, solamente las ponen en evidencia.

LECTURAS ÚTILES



Interesante mirada integral sobre las nuevas necesidades de liderazgo en las organizaciones, que claramente confirman que un líder se hace, no nace. En especial, hay que atender los capítulos "Problemáticas", tanto en el entrenamiento individual como en el de equipos.



Reedición de un clásico, en un tema en el que muchas empresas e individuos se limitan a improvisar o a preparar una hora antes de la negociación propiamente dicha. Una síntesis: "Nuestra creencia radica en que se puede ser blando con las personas, y duro con el problema".

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

TE FORMÁS VOS,
CAMBIÁS EL MUNDO

Certificado en
Compliance, Prevención de la Corrupción y Lavado de Activos

Directores: Mgter. John Walke | Dr. Manuel Agustín de Allende

Capacitate con los mejores | Certificaciones Internacionales FC Barcelona Universitat

FCB UNIVERSITAT
SPORT INNOVATION HUB

21.EDU.AR | 0810 555 0202

CENTRO UNIVERSITARIO BUENOS AIRES
AV. EL LIBERTADOR 107, VTE. LÓPEZ