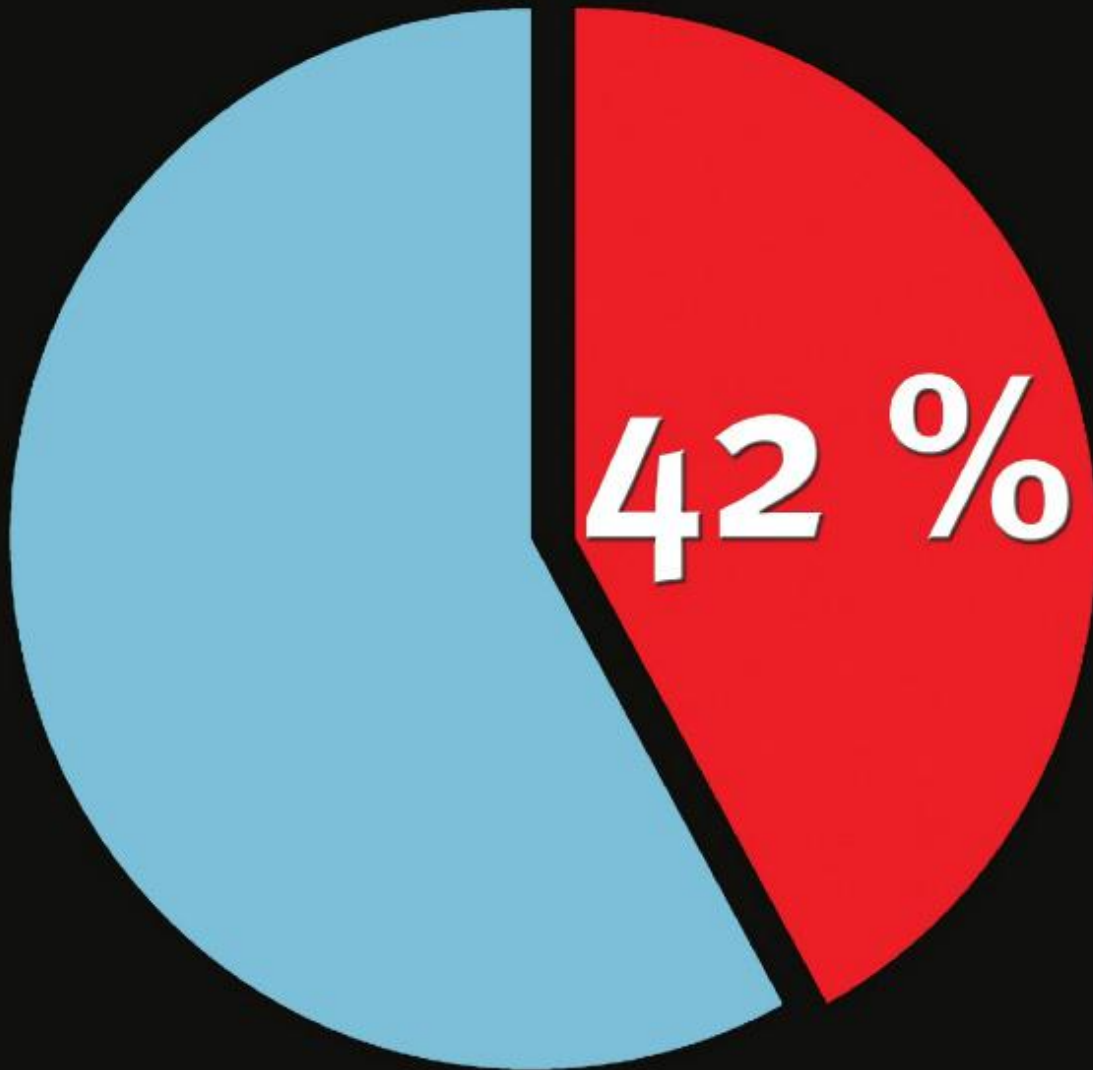


Comerciar

INDUSTRIA, COMERCIO, TURISMO Y PRODUCCIÓN NACIONAL

AÑO XV | NÚMERO 137 | JULIO / AGOSTO 2017



CARGA TRIBUTARIA INVIABLE
Cuatro de cada diez pesos de la facturación
de las Pymes van al pago de impuestos

Franqueo a pagar
Cuenta N° 16886

Cerro
Argentina
Casa Central

CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA - 1.544 FEDERACIONES, CÁMARAS, CENTROS Y UNIONES INDUSTRIALES, COMERCIALES, DEL TURISMO Y LA PRODUCCIÓN Y PARQUES INDUSTRIALES DE TODO EL PAÍS QUE AGRUPAN MÁS DE 400.000 EMPRESAS Y DAN TRABAJO A 1.300.000 PERSONAS.



SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES



Un respaldo a tu favor.
Pensado para monotributistas,
autónomos y empleados.

Informate al
0800-3333-426



Instituto
Asegurador Mercantil

 /Instituto Asegurador Mercantil
 @INSTITUTO_ASEG

www.institutoasegurador.com.ar
Av. Belgrano 774, C.A.B.A. • Argentina
SSN 4338-4000/0800-6666-8400 • www.ssn.gob.ar • Registro 0381

carta al lector

La pesada carga tributaria que está agobiando a las pequeñas y medianas empresas es tema central de esta edición. La cuestión no es nueva sino estructural y para superar un escenario cada vez más complejo se requiere la decisión política de todos los partidos y todos los niveles ejecutivos y legislativos.

Hacia allá apunta el planteo de la CAME del que damos cuenta en estas páginas, que siempre reflejan el accionar de nuestra entidad para consolidar el aporte de las Pymes a la economía nacional. Es importante subrayar entonces que, cuando señalamos este agobio fiscal, alertamos sobre una situación que nos perjudica directamente pero, en realidad, hiere el cuerpo productivo del país.

Con el mismo objetivo de destrabar el camino que nos lleve rumbo al crecimiento, viajamos a Brasil. En Curitiba, junto a autoridades gubernamentales y referentes empresariales, analizamos las complicaciones burocráticas que ponen freno al desarrollo del comercio bilateral y trabajamos para fortalecer el intercambio regional.

En síntesis, apenas dos ejemplos de nuestra firme decisión de no bajar los brazos y ponernos al hombro, como entidad, la defensa de un sector insoslayable para construir una Argentina grande, sustentable, inclusiva. Un legado para las futuras generaciones del que podamos sentirnos orgullosos.

Un abrazo fraternal,



Fabián Tarrío

staff

DIRECTOR:
Fabián Tarrío

CONSEJO EDITORIAL:
Francisco Matilla
Oscar Antonione

EDITOR:
Claudio Casademont
revistacomercial@came.org.ar

SUSCRIPCIONES:
suscripciones@came.org.ar

PRODUCCIÓN GRÁFICA INTEGRAL:
Andrea Pintos
Tel/Fax: 4807-0251
E-mail: andreapintos62@hotmail.com
Av. Las Heras 2779 10 A - Cap. Fed.

Revista Comercial/Informe Pyme
es propiedad de la Confederación
Argentina de la Mediana Empresa
(CAME) -

Leandro N. Alem 452 (C1003AAR)
C.A.B.A. - Tel. 5556-5556 | Fax: (011)
5556-5502 | www.redcame.org.ar | info@came.org.ar | Dirección
Nacional del Derecho de Autor:
5147677

Comercial
@me

sumario

137

INSTITUCIONAL

La pesada carga tributaria | 06

COMERCIO

Doce cuotas en zonas de frontera | 09



INSTITUCIONAL

Comercio bilateral con Brasil | 10



ANÁLISIS

Puntos de inflexión en una Pyme | 16



VIDRIERAS

Bienvenida, primavera | 26



INSTITUCIONAL

Herramientas para el empleo | 27



CAPACITACIÓN

El mito del margen ideal | 32



La CAME y la UIA trabajarán en conjunto por la industria nacional

INSTITUCIONAL

Anuncio de los presidentes de ambas entidades en la celebración del aniversario de la ADIBA.

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y la Unión Industrial Argentina (UIA) anunciaron que trabajarán en conjunto "en la defensa de la industria argentina por el crecimiento del país".

Así lo anunciaron los presidentes de ambas entidades, Fabián Tarrío y Miguel Acevedo respectivamente, en los festejos por el 39º aniversario de la Asociación de Industriales de la provincia de Buenos Aires (ADIBA).

Además, en dicho encuentro, el titular de ADIBA, Silvio Zurzolo, firmó un convenio de colaboración recíproca en intereses comunes para avanzar en la mejora de la calidad de las Pymes con el IRAM.

Del acto también participaron el ministro de Producción bonaerense, Javier Tizado, y el presi-



Encuentro de dirigentes en el aniversario de la ADIBA.

dente de la Federación Económica de la provincia de Buenos Aires (FEBA), Alberto Kahale.

El Día de la Industria se celebra el 2 de setiembre porque en esa fecha de 1587 se realizó la primera exportación de manufacturas con destino a Brasil.



Historia argentina

Aunque el Día de la Industria se celebra el 2 de setiembre porque en esa fecha de 1587 se realizó la primera exportación de manufacturas con destino a Brasil, el primer antecedente histórico de la Unión Industrial Argentina (UIA) tiene una fecha precisa: 29 de agosto de 1875.

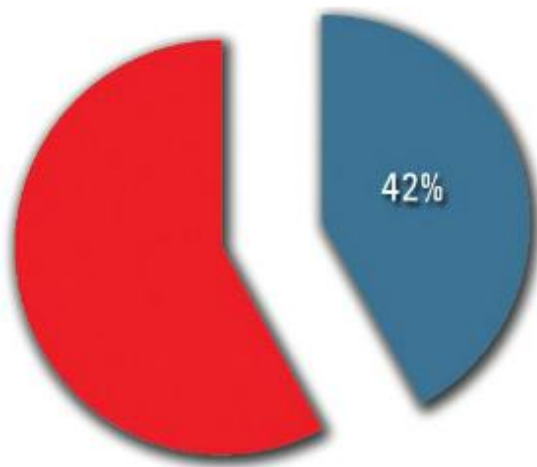
Ese día, un grupo de personas vinculadas al sector manufacturero decide constituir el Club Industrial Argentino, con el propósito de "dejar establecida una sociedad a cuyo amparo puedan actuar los industriales para conseguir, con un trabajo constante, la adopción de varias reformas económicas". Con el correr del tiempo, comienzan a notarse diferencias en las tendencias políticas de quienes forman parte del Club y se produce la fractura de la institución.

En 1878 se constituye el Centro Industrial Argentino, con empresarios críticos de la conducción del Club, que era presidido por Pablo Coni. Encabezados por Agustín Silveyra, los integrantes del Centro Industrial ponen en marcha el "primer plan conjunto" para "hacer propaganda a favor de la industria" nacional.

El empresariado pyme destina el 42 por ciento de sus ventas a impuestos

INSTITUCIONAL I

"Sabido es que la carga tributaria en la Argentina se volvió inviable en materia de competitividad", dijo Fabián Tarrío, presidente de CAME.



Los pequeños y medianos empresarios de la Argentina destinan el 42 por ciento de sus ventas a pagar impuestos, de acuerdo a un relevamiento realizado por la CAME entre 250 industriales de diferentes sectores económicos. Sobre esos valores, los empresarios -tanto los industriales entrevistados como otros 150 relevados del sector comercio- estiman que la incidencia final promedio de los impuestos sobre el precio definitivo de venta del producto es del 38 por ciento. Hay sectores, sin embargo, en los que la influencia supera al 50 por ciento. Las cifras que revelan los propietarios de pymes son bastante coincidentes con los análisis más meticulosos que se hacen al desagregar los

valores de cada producto. Por ejemplo, un ejercicio realizado para el sector de línea blanca revela que sólo en la etapa de producción, hasta que el artículo sale de la fábrica, casi 30 por ciento del importe lo conforman los impuestos. A eso hay que sumarle los tributos de la etapa de distribución y comercialización final. "Sabido es que la carga tributaria en la Argentina se volvió inviable en materia de competitividad", dijo el presidente de la CAME, Fabián Tarrío al difundir las cifras, explicando que eso ocurre por la combinación de tres factores:

1. Un sector informal muy grande y en crecimiento. Se estima que entre 35 y 40 por ciento de la economía hoy se mueve en el incumplimiento, que en impuestos como ganancias la evasión ronda el 50 por ciento y que en el impuesto al trabajo supera el 30 por ciento.
2. Necesidades fiscales crecientes de provincias, municipios y del mismo gobierno nacional, que fueron llevando a la suba de alícuotas y el agregado de nuevos aranceles.
3. Un sistema tributario que fue siendo emparchado año tras año según las visiones particulares de los gobiernos que se sucedieron en el país, sin sentarse a planificar los primordiales principios y fundamentos de lo que se grava.

Hay sectores en los que la influencia de la carga tributaria supera al 50 por ciento.

Rubro	Podría precisar del precio de su producto ¿qué porcentaje corresponde a impuestos y otras precepciones tributarias?	¿Podría precisar qué porcentaje de sus ventas destina a pagar impuestos?
Alimentos y bebidas	33%	31%
Calzado y marroquinería	38%	44%
Electrónico, mecánico e informática	39%	37%
Maderas y muebles	34%	46%
Material de transporte	29%	44%
Minerales no metálicos	51%	54%
Papel, cartón, edición e impresión	50%	41%
Productos de metal, maquinaria y equipos	28%	35%
Químicos	41%	43%
Textil	36%	44%
Promedio Total	38%	42%

Reunión con la AFIP

I INSTITUCIONAL I

Problemática por el embargo de las cuentas bancarias ante deudas tributarias.

El presidente de la CAME, Fabián Tarrío, mantuvo una reunión con el titular de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Alberto Abad, para abordar la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas cuando sus cuentas bancarias son embargadas ante deudas tributarias.

Como ejemplo, Tarrío expuso el caso de una Pyme con una retención múltiple por un monto inicial de 10.000 pesos pero que, al contar con cinco cuentas bancarias distintas, terminó siendo de 50.000 pesos.

Por otra parte, se le solicitó a la AFIP que la intimación que envía por correo electrónico se complemente con una escrita, a través de una nota, acta o carta documento.

Asimismo, se mencionaron situaciones de



embargos realizados con deudas canceladas, junto con el pago de los honorarios de los agentes fiscales, con el consiguiente perjuicio económico para las empresas.

Por último, se planteó la necesidad de que la AFIP genere una plataforma web para que las Pymes puedan informar todo tipo de inconveniente que tengan en referencia con este tema.

En representación de la CAME asistieron además el vicepresidente 2° de la entidad, Juan Carlos Uboldi; el secretario de Hacienda, Vicente Lourenzo; y el vicepresidente del sector Industrial, Edgardo Gámbaro.

También, participaron el director del Banco Central, Horacio Liendo y representantes de las asociaciones bancarias Adeba, Abappra y ABA.



Gobernadora Vidal, en lucha contra el comercio ilícito.

Apoyo a la gobernadora Vidal en la lucha contra el comercio ilegal

INSTITUCIONAL

Reconocimiento de las acciones encaradas en pos de desmontar focos de corrupción que frenan todo tipo de desarrollo social y productivo.

La CAME envió una carta a la gobernadora de la provincia de Buenos Aires, María Eugenia Vidal, para reconocer su lucha contra el comercio ilegal, destacando las acciones realizadas en pos de desmontar focos de corrupción que frenan todo tipo de desarrollo social y productivo.

En este sentido, la entidad considera que el operativo en La Salada y la detención de numerosas personas es el puntapié que permitirá desarticular millonarios negocios ilegales.

En la carta, se destaca que estas operatorias evaden impuestos e impiden a los bonaerenses contar con mayores recursos para invertir en educación, hospitales, logística, rutas y seguridad.

«El operativo en La Salada y la detención de numerosas personas, que se enmarcan en el combate al crimen organizado, es el inicio de un proceso que permite desarticular millonarios negocios amparados en la más

COMERCIAL I 8

absoluta ilegalidad, y que lesionan gravemente la dignidad humana y la integridad física de las personas, como el trabajo esclavo y la trata», señala el texto.

Enfatizando su «coraje político», la CAME, las 160 entidades asociadas de la provincia de Buenos Aires y la Federación Económica de la Provincia de Buenos Aires (FEBA) brindaron su apoyo a la gestión de la gobernadora Vidal para recorrer este «camino necesario».

Texto de la carta disponible en www.came.org.ar



Operativos en La Salada contra la ilegalidad.

«El operativo en La Salada y la detención de numerosas personas es el puntapié que permitirá desarticular millonarios negocios ilegales».



Plan CAME-ATACYC para vender en doce cuotas en las ciudades de frontera

COMERCIO

Abarca 76 centros urbanos, todos los rubros, todos los días e incluye nueve tarjetas de crédito.

Tras un convenio de la CAME y la Cámara de Tarjetas de Crédito y Compra (ATACYC), fue lanzado, en 76 ciudades del país, el plan 12 cuotas todos los rubros, todos los días. Participan de este programa las tarjetas American Express, Argencard, Cabal, Diners, Italcared, Mastercard, Tarjeta Naranja, Tarjeta Nevada y Visa.

La iniciativa incluye aquellos rubros que el programa oficial "Ahora 12" no abarca, como regalerías, perfumerías, relojerías, agencias de publicidad, medios de comunicación, ópticas sin límite de compra, entre otros. Tampoco importa el origen de los productos.

Este beneficio también incluye al sector del turismo: apunta a fortalecer la oferta en cuanto a hotelería, gastronomía y operadores turísticos, por lo cual este acuerdo se aplica todos los días. Para que un comercio acceda al plan CAME-ATACYC, debe estar habilitado a operar en 12 cuotas y su número de CUIT deberá estar registrado en el código postal de la localidad participante.



Sin trámites extra

Es decir, no deberán realizar ningún trámite extra, ya que se aplicará el programa automáticamente hasta el 8 de octubre inclusive. Cabe destacar que, si el local no está adherido al plan de cuotas o quisiera combinarlo con el del gobierno de "Ahora 12", deberá consultar a su operador de tarjeta cuál es el proceso para obtenerlo.

En línea con lo anterior, el monto disponible para cada comercio depende del arreglo que tenga con los prestadores de las tarjetas de crédito, con un límite máximo de 100 mil pesos por mes. Como así también, de un acuerdo entre ambas partes, dependerá el tiempo de computación de la operación.

El porcentaje que debe enfrentar el comercio por la operación es del 14 por ciento, siendo éste el único que ofrece una tasa reducida de hasta casi el 50 por ciento todos los días.

Desde la CAME se aporta la coordinación del plan y, junto a ATACYC, realiza la publicación y difusión nacional, dejando a las provincias que se adhieran la realización de la promoción local y el sistema financiero la reducción de hasta 50 por ciento del costo.

El monto disponible para cada comercio depende del arreglo que tenga con los prestadores de las tarjetas de crédito, con un límite máximo de 100 mil pesos por mes





El presidente de CAME junto al titular de SEBRAE durante el encuentro en Brasil.

Encuentro Pyme con Brasil para profundizar el comercio bilateral

I INSTITUCIONAL I

Misión de la CAME a la ciudad de Curitiba, en cuyo marco fueron analizadas las trabas burocráticas que dificultan la actividad.

En el marco del proceso de asistencia y promoción de las Pymes de Brasil y Argentina, se realizó una misión en la ciudad brasileña de Curitiba, Estado de Paraná, encabezada por el presidente de la CAME, Fabián Tarrío y los secretarios de Comercio Exterior de la entidad, Ricardo Diab, y de Industria y de Prensa, Pedro Cascales.

El punto inicial de estas enriquecedoras jornadas se dio con el encuentro con el titular del Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Guilherme Afif Domingos, en cuyo marco se analizaron las trabas burocráticas que dificultan el comercio bilateral Pyme entre ambos países.

En este sentido, el SEBRAE relevó más de 140

puntos de mejora con el objetivo de crear la figura del operador logístico Pyme, que facilitaría el comercio entre ambas naciones.

Las actividades continuaron con una reunión de trabajo con la vicegobernadora del Estado de Paraná, Cida Borghetti, quien manifestó la voluntad de integración comercial y productiva de dicho estado con nuestras Pymes.



Reunión de trabajo con la vicegobernadora de Paraná, Cida Borghetti.

Esta zona de Brasil cuenta con más de 600 mil Pymes. Se trata del segundo mayor actor en el comercio exterior del país, con particular interés en productos alimenticios.





Fabián Tarrío junto al presidente de la FIEP, Edson Campagnolo.



Fabián Tarrío, Ricardo Diab y Pedro Cascales junto a directivos de FECOMERCIO.

Es importante destacar que esta zona de Brasil cuenta con más de 600 mil pequeñas y medianas empresas y es el segundo mayor actor en el comercio exterior del país, con particular interés en productos alimenticios y en las economías Pymes de la Argentina.

Agenda intensa

También se mantuvieron encuentros con Jefferson Nogaroli, presidente del SICOOB, el banco cooperativo brasileiro que opera con singular éxito en el mercado Pyme, ofreciendo sus experiencias para el mercado argentino; con el presidente de la Federação do Comércio do

Paraná (FECOMERCIO), Darci Piana; con el presidente de la Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), Edson Campagnolo; con el vicecónsul argentino en Curitiba y con el titular de la Agencia de Desenvolvimento de Paraná, Adalberto Netto.

Asimismo, fueron visitadas las incubadoras de negocios de la FIEP, el Centro de Prospectiva Tecnológica y los laboratorios de ensayos y desarrollos de productos para la industria, en particular el laboratorio petroquímico donde se trabaja con nuevos modelos de batería de litio y convencionales.

Al finalizar esta valiosa misión para el desarrollo de las Pymes, Tarrío agradeció a los anfitriones y a las federaciones visitadas la generación de oportunidades de cooperación entre ambos países y acordó, con el presidente del SEBRAE, la necesidad de incrementar el comercio bilateral, integrar las cadenas productivas y continuar con el trabajo de derribar "las cordilleras de los Andes burocráticas que separan ambos países".

Tarrío acordó con el presidente del SEBRAE la necesidad de incrementar el comercio bilateral, integrar las cadenas productivas y continuar con el trabajo de derribar "las cordilleras de los Andes burocráticas que separan ambos países".





Representantes de cámaras empresarias y autoridades debatiendo la agenda industrial

Encuentro del Comité Industrial de la CAME

INDUSTRIAL

Fueron presentados informes sobre la situación actual de los rubros textil, del calzado y la seguridad ante dirigentes de todo el país.

Más de 30 dirigentes de entidades de diversos sectores productivos del país participaron del tercer encuentro del Comité Industrial de la CAME, cuyo apertura estuvo a cargo del presidente del Sector Industrial de CAME y de la Federación Argentina de Parques Industriales (FAPI), Edgardo Gámbaro.

En el tramo inicial del encuentro, fue presentado el informe textil y de calzado, con las exposiciones de Ernesto del Burgo (Cámara de Innovación Textil Argentina- CAITA Textil), Andrea Zinik (Cámara Argentina de Indumentaria de Bebés y Niños -CAIBYN) y Daniel Risafi (Cámara de la Industria del Calzado -CIC).

Los tres referentes dieron un panorama general de la situación de crisis que están atravesando esos rubros y calzado y subrayaron que la caída del consumo es uno de los índices que más está afectando actualmente estos sectores. En cambio, Enrique Grinberg, presidente de la Cámara Argentina de Seguridad Electrónica (CASEL), comentó que en su sector no se ha registrado caída de puestos de trabajo.

COMERCIAL 12

Proveedores nacionales

También estuvo presente Daniel Glatstein, coordinador técnico del PRODEPRO, Programa de Registro de Proveedores del Ministerio de Producción de la Nación, quien brindó asesoramiento. Explicó que la misión del programa es desarrollar proveedores nacionales en los sectores estratégicos definidos para impulsar la industria, promocionar inversiones y diversificar la matriz productiva a través de mayor generación de valor agregado.

En este marco, además participó del comité Maximiliano Gabrielli, director de Programas de Financiamiento y Competitividad Pyme, quien presentó las líneas de financiamiento con la que están trabajando actualmente, con CAME Incuba para emprendedores, y herramientas de financiamiento para pymes. Estos programas permiten a las Pymes acceder a asistencia técnica y/o financiamiento al momento de emprender nuevos proyectos o de optimizar los ya existentes y ser beneficiario de Aportes No Reembolsables con fines específicos. Desde la Secretaría de Financiamiento de la CAME, están trabajando para que el empresario pyme pueda tener nuevas oportunidades de fortalecimiento, crecimiento y de alcanzar un nuevo posicionamiento en el mercado.

Finalmente, Rodolfo Games, coordinador técnico de la Federación Argentina de Parques Industriales (FAPI), se refirió al convenio firmado entre esta entidad y el Consejo Inmobiliario Argentino Logístico e Industrial (CIALI), que tiene como objetivo fomentar el desarrollo logístico urbano de los Parques Industriales, entre otros puntos.

Más información: industria@came.org.ar



Convenio con el CIALI para promover el desarrollo de Parques Industriales

PARQUES INDUSTRIALES I

La CAME y el Consejo se comprometen a producir sinergias e intercambiar experiencias y conocimientos.

Con el objetivo de contribuir a la gestión de proyectos tendientes a mejorar y profesionalizar el desarrollo de parques industriales y logísticos, la FAPI suscribió un convenio de colaboración con el Consejo Inmobiliario, Logístico e Industrial (CIALI).

A partir del convenio suscripto, ambas instituciones se comprometen a producir sinergias e intercambiar experiencias y conocimientos, a efectos de potenciar el impacto de cada una de ellas en pos de la creación, el crecimiento y la modernización de los parques industriales y logísticos.

El convenio tiene como objetivos estratégicos promover acciones en forma conjunta que no solo contribuyan a la mejora del funcionamiento de los parques industriales sino que coope- ren además en el desarrollo de la sociedad y la

región y fomenten el uso eficiente de los recursos de todo tipo, en línea con el cuidado del medio ambiente.

En este marco, se desarrollarán líneas de trabajo para categorizar a los parques industriales en base a indicadores de desempeño, para promover estudios académicos en función de variables económicas, sociales y medioambientales.

También se busca instrumentar cursos y seminarios que capaciten recursos humanos aplicados a la temática y para el relacionamiento de los parques nacionales con parques del exterior, entre otras cuestiones.

El CIALI es una institución conformada por expertos en el desarrollo y la comercialización de espacios destinados al alojamiento de empresas en parques industriales y para mejorar su infraestructura y su logística.

Se desarrollarán líneas de trabajo para categorizar a los parques industriales en base a indicadores de desempeño, para promover estudios académicos en función de variables económicas, sociales y medioambientales.



Financiamiento disponible para Emprendedores y Pymes

PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO

Herramientas de promoción, aportes no reembolsables, créditos y asistencia técnica vigentes.

El Departamento de Programas de Financiamiento de CAME difunde las herramientas de promoción, aportes no reembolsables, créditos y asistencia técnica vigentes para Emprendedores y Pymes que pueden permitir poner en marcha un nuevo proyecto o hacer crecer a la empresa. Para facilitar el acceso a la información, el área comparte nuevos videos tutoriales, a los que es posible acceder a través de www.redcame.org.ar - Secretarías - Programas de Financiamiento - Videos Tutoriales. Para iniciar concretamente el primer contacto con las áreas de servicios para Emprendedores y Pymes del Departamento, se invita a completar los siguientes formularios:

Emprendedores: <https://goo.gl/si8iKm>

Pymes: <https://goo.gl/C3YOKg>

(Links accesibles directamente desde Google Chrome)

Para facilitar el acceso a la información, el área comparte nuevos videos tutoriales, a los que es posible acceder a través de www.redcame.org.ar



Consultas al Equipo del Departamento de Financiamiento de CAME
 Emprendedores: incubadora@came.org.ar
 Pymes: financiamiento@came.org.ar

Tus deseos nos inspiran.



Llevamos paquetes. Entregamos deseos. **Recibimos sonrisas.**

»OCA
www.oca.com.ar

Siete puntos de inflexión en la vida de una Pyme

ANÁLISIS

Las situaciones de crisis por las que atraviesa una empresa pueden poner en riesgo su supervivencia o servir de trampolín para dar el gran salto hacia su consolidación.



1. Crisis de lanzamiento

Quienes se ponen al frente de una empresa con el objetivo de ponerla en marcha no siempre están preparados para una etapa tan turbulenta como la inicial.

La falta de experiencia y la de capital suelen atentar contra el crecimiento, incluso cuando el escenario es objetivamente favorable para la firma.

Es importante planificar los primeros pasos con sumo detalle, capacitarse en gestión de negocios, consultar con especialistas en la materia, investigar el mercado, asegurar capitalización suficiente para llevar el proyecto a su punto de equilibrio.

2. Crisis de liquidez

El crecimiento de una empresa demanda inversiones. Las necesarias salidas importantes de dinero pueden llevar a un endeudamiento exagerado o a la falta de recursos para la operación habitual.

Es imprescindible implementar una planilla de control de fondos, revisar y optimizar los procesos administrativos (facturación y cobranzas), pactar de antemano las condiciones con clientes y proveedores y solicitar asesoramiento a contadores.

3. Crisis de delegación

A medida que crece, la incorporación de gente a la empresa es una consecuencia lógica. Si todos los empleados que se contratan son de nivel operativo, se genera una concentración de la toma de decisiones en el dueño.

Es insoslayable establecer procesos para la toma de decisiones, incorporar personal de niveles medios, tercerizar procesos operativos en empresas externas, desarrollar planes de capacitación para empleados, acudir a consultores en Recursos Humanos.

4. Crisis de liderazgo

Cuando el propietario de una empresa ve a la firma como una extensión de su persona -no

La falta de experiencia y la de capital suelen atentar contra el crecimiento, incluso cuando el escenario es objetivamente favorable para la firma.



Un clásico

El consultor Jean Robidoux, en su libro "Las crisis administrativas de las pymes en crecimiento", estableció siete crisis básicas para este tipo de organizaciones.

Desde la publicación de este texto, en 1980, esta enumeración de situaciones problemáticas clásicas para las pequeñas y medianas empresas suelen ser tomadas como referencia al analizar la temática.

escucha a otros, no presta atención al contexto, no determina rumbos claros-, se complica el recorrido de la organización hacia la profesionalización necesaria para su crecimiento. Es necesario incorporar socios que complementen conocimientos y experiencia, capacitar-se en liderazgo y manejo de equipos, contratar consultores organizacionales.

5. Crisis de financiamiento

El crecimiento rápido puede agotar las fuentes de recursos de la empresa, llevándola al límite de crédito con proveedores o bancos.

Es fundamental incorporar capital o conseguir créditos a mediano/ largo plazo, equilibrar las inversiones en el tiempo, asociarse con clientes o proveedores para la creación o adaptación de nuevos productos y servicios, revisar los procesos internos para aumentar la eficiencia.

6. Crisis de prosperidad

Cuando la marcha de los negocios avanza sin tropiezos en forma sostenida, pueden generarse un relajamiento de la conducción o el pago excesivo de dividendos que comprometa el futuro de la empresa.

Es posible superarla monitoreando sistemáticamente a los competidores, establecer una política de distribución de dividendos, implementar bonos por resultados y premiar la innovación, evaluar la posibilidad de dividir la empresa en unidades de negocio.

7. Crisis de continuidad

La muerte o el retiro del fundador de la empresa pueden generar un cimbronazo. En



muchos casos se presentan desacuerdos entre los accionistas y el desafío es superar los conflictos profundos entre los directivos. Las crisis de continuidad ponen en riesgo la supervivencia del negocio.

Es aconsejable implementar un acuerdo entre socios o protocolo familiar que se anticipe a los hechos y prevea mecanismos de resolución, diseñar planes de capacitación a medida para los posibles sucesores, realizar reuniones de directorio al menos una vez al año.

Cuando la marcha de los negocios avanza sin tropiezos en forma sostenida, puede generarse un relajamiento de la conducción.



"La situación de la apicultura argentina es muy preocupante"

I ECONOMÍAS REGIONALES I

Lucas Martínez,
Presidente de la Sociedad Argentina
de Apicultores (SADA)



¿Cuál es la situación actual de la apicultura nacional?

Si bien la apicultura a nivel internacional está creciendo en forma lenta pero paulatina, la situación de la apicultura argen-

tina es muy preocupante, ya que viene decreciendo en cantidad de apicultores, con números muy alarmantes, como la pérdida de más del 40 por ciento de los apicultores en la provincia de Buenos Aires, que es la de mayor concentración de apicultores.

¿Cuáles son las razones?

Las razones pueden agruparse en dos causas bien diferenciadas. Por un lado, el crecimiento del modelo agro industrial basado en agrotóxicos, que matan o alteran los comportamientos naturales de las abejas y también eliminan la biodiversidad del ambiente, comprometiendo tanto la alimentación nutricional de las abejas como la producción de miel y otros productos. De esta manera, se hace cada vez más difícil la supervivencia de las colmenas, y menos en estados productivos.

COMERCIAR | 18

¿Y la otra causa?

Los vaivenes de los precios de la miel en el mercado mundial, una cuestión de la que dependemos directamente. Los apicultores no puedan planificar su trabajo dentro de márgenes de rentabilidad aceptables de un año a otro.

¿Qué medidas considera prioritarias para impulsar la actividad del sector?

Creemos que es necesario plantear un modelo agrícola que mantenga un equilibrio con la naturaleza y con otras producciones que necesitan un ambiente sano para producir. Esto no es una utopía, ya que tanto en nuestro país como en el exterior existen modelos agro-ecológicos que están demostrando que a mediano plazo tienen una mayor rentabilidad que el modelo agro industrial montado sobre uso de agro tóxicos. Además, es fundamental potenciar tanto el consumo interno como la diferenciación de los productos apícolas que se exportan a granel.

¿Qué respuestas han obtenido de las autoridades ante sus propuestas?

Las autoridades que entienden sobre apicultura rara vez tienen la suficiente capacidad o poder para tomar estas medidas. En general, si bien comprenden el tema, solo generan acciones en

"Es muy alarmante cómo viene decreciendo la cantidad de apicultores. En la provincia de Buenos Aires, la de mayor concentración, cayó 40 por ciento".



La miel, en números

Con una facturación de unos 180 millones de dólares, equivalente a lo que invierten los productores ganaderos en vacunas antiaftosa cada año, la miel argentina es un producto casi exclusivamente de exportación.

Nuestro país es uno de los cinco mayores productores del mundo y -aunque llegó a liderar el ranking de exportadores- ocupa el tercer lugar, detrás de China y Turquía.

En el mercado interno, su consumo no rompe el techo de los 200 gramos por persona cada doce meses.

un marco muy ajustado que no interfiera con las grandes producciones. Es decir, hay acciones pero rara vez pueden llegar a modificar estas realidades que responden a intereses más grandes y con mayor poder que el sector apícola.

¿Cuánta participación pyme hay en el rubro?

Según los registros, en el 2015 había cerca de 23.000 apicultores, micropymes o empresas familiares en su mayoría, vinculados directamente a la producción. A esto hay que sumarle muchas micropymes y pymes más que aportan indumentaria, equipamiento, metal mecánica. Argentina se ha caracterizado por tener una industria apícola muy desarrollada, que inclusive exporta tanto tecnología dura como blanda a varios países del mundo.

¿La apicultura genera arraigo?

Sí, claramente. Hay muchos pueblos cuya economía directa depende en gran medida de la apicultura, ya que los apicultores compran e invierten en forma local, a diferencia de otras producciones que ni compran ni invierten en su zona.

¿Cómo imagina la situación del sector dentro de cinco años?

De continuar con este modelo agro industrial, la apicultura quedará resumida a un bajo número de apicultores que, de acuerdo a las características de su región, puedan seguir produciendo porque el ambiente que los rodea esta en equilibrio, como las zonas de montes naturales o donde la agricultura intensiva no es rentable.



"Los apicultores compran e invierten en forma local, a diferencia de otras producciones"



Pasión por hacer

¡MUJERES EMPRESARIAS!

La secretaria de Relaciones Institucionales de MECAME, Liliana Castro, participó del Encuentro organizado por Consejo Consultivo de la Sociedad Civil (CCSC) - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación, en el Palacio San Martín.

Presidido por María Marta Maenza, coordinadora de la Comisión de Mujeres Emprendedo-

ras y Empresarias del Consejo, contó con la disertación de Helena Estrada, quien explicó las incumbencias de CEDEM, y con la presencia Esteban Campero, subsecretario de Emprendedores - Ministerio de Producción, quien informó los alcances de la nueva Ley de Emprendedores que prontamente se pondrá en función, a través de las normativas correspondientes.

"Miradas de la imagen"

La jornada "Miradas de la imagen", organizada por la Comisión de Mujeres Empresarias de la Cámara Regional de Comercio e Industria de Lomas de Zamora que preside Blanca Nieves Loria, fue realizada en la sede de esa entidad.

Con una numerosa concurrencia, participaron del encuentro la historiadora Mimi Angiolillo, la especialista en ceremonial y protocolo Estela Cardaci y la modelo Anamá Ferreyra, directora de Anamá Models Lomas. El evento concluyó con la exposición de obras de la artista plástica Graciela Orfali Frydlewski.



Convenio para generar espacios

Dirigentes de MECAME se reunieron con Andrea Grobocopatel, presidenta de la Fundación Flor, con el objeto de firmar un convenio marco para continuar con la línea de generar espacios de colaboración y empoderamiento para la mujer.

Aniversario en Tandil

Importante comitiva de Mujeres Empresarias de la Federación Económica de la provincia de Buenos Aires participó del 95° aniversario de la Cámara Empresaria de Tandil. Asistieron Laura Terual, Alejandra Moccioli y veinte dirigentes empresarias.

Cañada de Gómez

Más de 200 empresarias y emprendedoras de la zona respondieron a la convocatoria de la Cámara de la Mujer local, que contó con el

apoyo de los comerciantes de la ciudad y de la Municipalidad.

Agenda tucumana



Mujeres Empresarias de la Federación Económica de Tucumán mantuvieron una reunión con Mariano Campero, intendente de Yerba Buena, y con Sebastián Salazar, intendente de Bella Vista.

El objetivo del encuentro fue comprometerlos y elaborar una agenda de trabajo en el marco del programa "Fortaleciendo Pymes y Emprendimientos del Interior de la Provincia de Tucumán 2017", presentado en el marco de la Expo FET Pymes 2017. En ese contexto, fue concretada una reunión de mujeres FET, para abordar la agenda propuesta.

Mujeres chaqueñas

La Cámara de Mujeres Empresarias de Chaco y la Secretaría de Economía Social provincial organizaron un evento a fin de promocionar productos Marca Chaco de sus asociadas. En el restaurant Mora, degustaron té en hebras. El artista plástico Mauricio Tonanez pintó en vivo.



Reunión en la Cancillería

Beatriz Tourn, presidente de MECAME, se reunió con María Luisa Martino, directora de la Dirección de la Mujer, en la Cancillería Argentina. Algunos de los temas tratados fueron: Red de Mujeres, Proyecto ONU, Feria de Emprendedoras Mercosur. También participaron del encuentro María de los Ángeles Moyano, secretaria general del área, y Liliana Castro, secretaria de Relaciones Institucionales.

Tierra del Fuego

Más de 150 comercios con más de 200 ofertas publicadas participaron de «Río Grande se prende», una propuesta desarrollada del 17 al 23 de julio, que incluyó los rubros de gastronomía, hotelería y comercio en general. Junto a las autoridades locales, asistieron al lanzamiento el presidente de la cámara empresaria local (CCIP), Diego Navarro, y sus vice-presidentes José Luis Iglesias y Marilina Henninger.





CAME formará parte del Consejo Federal de Apoyo a Emprendedores

¡CAME JOVEN!

La función principal del organismo es definir objetivos e identificar instrumentos adecuados para promover la cultura emprendedora.

CAME Joven fue designada como una de las instituciones que formará parte del Consejo Federal de Apoyo a Emprendedores, creado mediante la Ley 27.349.

Este organismo cuenta con participación público-privada en el ámbito de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción y su función principal será definir objetivos e identificar instrumentos adecuados para promover la cultura emprendedora del país.

Cabe destacar que este órgano colegiado actuará con total independencia y autonomía y asistirá a la Secretaría Pyme en la elaboración de políticas de emprendimiento.

El Consejo estará compuesto por los siguientes

miembros: tres representantes del Poder Ejecutivo Nacional (uno del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, otro del Ministerio de Producción y uno del Ministerio de Desarrollo Social con rango no menor a director nacional); seis representantes del Poder Legislativo Nacional (tres por cada Cámara) que deberán representar a distintas provincias y los bloques mayoritarios y cuatro representantes de las instituciones de apoyo a la actividad emprendedora en la República Argentina, debiendo asegurarse el carácter federal.

CAME Joven agradece esta importante designación, que significa un nuevo desafío en la tarea de promover el emprendedorismo nacional.

**Este órgano colegiado
actuará con total
independencia y autonomía
y asistirá a la Secretaría
Pyme en la elaboración de
políticas de emprendimiento.**



Diplomatura para Emprendedores

¡CAME JOVEN!

El objetivo es formar profesionales capaces de planificar, administrar, desarrollar y dirigir los recursos humanos de una empresa Pyme.

La Secretaría de Capacitación de la CAME y CAME Joven informaron el lanzamiento de la Diplomatura para Emprendedores -Tu mapa de ruta- para el ciclo 2017, con la certificación de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Los objetivos de esta Diplomatura son contribuir a la formación de los emprendedores con conocimientos y manejo de herramientas para el ejercicio de una gestión integrada y sistémica. El programa propone conocer los aspectos globales del proceso emprendedor, incorporar los conocimientos claves que favorezcan una gestión exitosa y colaborar con la profesionalización de la actividad emprendedora. También plantea la importancia de brindar herramientas que ayuden al pasaje de la idea a su concreción y ampliar la red personal de contactos en la promoción de negocios. La finalidad de esta Diplomatura es formar profesionales con las competencias y las herra-

Seis seminarios

1. Claves del emprender
2. Herramientas innovadoras para la visión estratégica
3. Plan de negocios
4. Análisis de costos, fijación de precios y aspectos financieros relevantes
5. Claves de la gestión comercial y ventas
6. Utilización de las tecnologías digitales en los nuevos negocios

mientas de gestión necesarias para planificar, administrar, desarrollar y dirigir los recursos humanos de una empresa Pyme.

Es importante destacar que está dirigida a todos aquellos que se encuentran promoviendo un emprendimiento o tienen en su horizonte generarlo como proyecto de vida.

La Diplomatura se inicia en agosto de 2017 y finaliza en junio de 2018 y consta de seis seminarios a distancia de un mes de duración cada uno, a través de la plataforma web de CAMEeducativ@.

La CAME ha resuelto otorgar media beca para cubrir el arancel a todas las personas integrantes de Pymes asociadas a entidades adheridas a la Confederación, para lo cual deberán remitir el aval correspondiente.

Más información: www.came-educativa.com.ar
Consultas e inscripciones: diplomaturas@came.org.ar



Nueva alianza contra la pérdida y el desperdicio de alimentos

RESPONSABILIDAD SOCIAL I

De acuerdo a un estudio del Ministerio de Agroindustria de la Nación, en Argentina se desechan 16 millones de toneladas de alimentos al año, lo que equivale a un 12,5 por ciento de la producción nacional.

Para acompañar el Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, la CAME trabajará mancomunadamente con la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria. En el marco de esta problemática, la CAME -a través de su Secretaría de Responsabilidad Social y su sector de Economías Regionales- oficializó la adhesión al Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos de la Secretaría de Agregado de Valor, impulsado desde el organismo encabezado por el ministro Ricardo Buryaile. Este acompañamiento surge del interés que tiene la entidad por trabajar la temática de manera integral con acciones que, en primera instancia, impliquen un acercamiento y refuercen la sensibilización de las causas y consecuencias sociales y ambientales de dicha problemática.

EN EL MUNDO...

- 842 millones de personas sufren hambre

MIENTRAS TANTO...

- 30% de los alimentos que se producen se pierden o desperdician, esto es alrededor de 1.300 millones de toneladas de alimentos
- 1/4 de las kcal producidas no son consumidas por humanos
- 6% de las pérdidas mundiales de alimentos se dan en América Latina y el Caribe

Esta adhesión fortalece el compromiso que la CAME asumió voluntariamente -en marzo pasado- con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, cuyo fin es contribuir con su cumplimiento y consecución en las Pymes argentinas. En este caso, y de manera directa, con los ODS 12 ("Producción y consumo responsable"), 13 ("Acción por el clima") y 17 ("Alianza para lograr los objetivos"). Con el objetivo de concretar el acompañamiento al Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, la CAME trabajará mancomunadamente con la Secretaría de Agregado de Valor a través de los ejes "Gobierno y alianzas", gracias al programa "Comercio y Turismo Sustentables en tu ciudad" y a la continuidad del circuito de donación que, desde finales del 2016, realiza la entidad junto al Proyecto "Plato Lleno". A través de esta iniciativa, se han rescatado 365 kilos de alimentos en perfecto estado, un equivalente a 730 platos, destinados a comedores y merenderos de la zona. Asimismo, el segundo eje de trabajo será "Información y comunicación", mediante el cual se difundirá -en las múltiples redes con las que cuenta la CAME- la campaña "Valoremos los alimentos" y serán organizadas jornadas de capacitación y sensibilización.

Este acompañamiento surge del interés que tiene la entidad por trabajar la temática de manera integral con acciones que refuercen la sensibilización de las causas y consecuencias sociales y ambientales de dicha problemática.





Convenio para fomentar el desarrollo social y ambiental en las Pymes

I RESPONSABILIDAD SOCIAL I

Suscripto con Sistema B, la organización global que promueve una nueva economía en la que las empresas crean valor económico, social y ambiental en simultáneo.

La CAME -junto a sus secretarías de Responsabilidad Social y de Ambiente y Desarrollo Sustentable-, firmó un convenio con Sistema B, la organización global que promueve una nueva economía en la que las empresas crean valor económico, social y ambiental en simultáneo. De esta manera, la entidad gremial empresaria se convierte en la primera de su tipo en firmar una alianza que le brindará a las Pymes argentinas un primer acercamiento a este paradigma empresarial que ya cuenta con grandes casos de éxito en el país.

Ante el avance legislativo del proyecto sobre

"Sociedades de beneficio de interés colectivo" (BIC), que daría identidad propia a aquellas firmas que junto a su ganancia económica tengan como propósito generar impactos positivos sociales y medioambientales con su actividad, la CAME formalizó un acuerdo que tiene por objetivo tanto la difusión entre las Pymes de este modelo de negocio, como la facilitación de herramientas de gestión y medición, que permitan a las empresas mejorar sus prácticas entorno a la sustentabilidad. Esta iniciativa se ejecutará a través de capacitaciones destinadas a las entidades asociadas, concursos que detecten y apoyen nuevos potenciales y programas de membresías y empoderamiento de agentes de cambio que fomenten las transformaciones culturales. Durante la firma del convenio, el director ejecutivo de Sistema B, Francisco Murray, expresó que "es un orgullo que una entidad como la CAME trabaje en temas de sustentabilidad porque en el mundo que se viene este modelo de negocios ya no es una opción, sino el único camino".

Llega la primavera, vuelve el color

VIDRIERAS I



La nueva temporada, una buena oportunidad para renovar la vidriera en busca de motorizar la actividad de los pequeños y medianos comercios.

Los colores producen un estímulo inmediato, perdurable y de gran contenido informativo para la persona que mira una vidriera. Es una manera sencilla y económica de transformar un vidriera, convertirla en más grande o más chica, fría o cálida, llamativa o discreta. Cada color provoca sensaciones diferentes: el blanco agranda los espacios, el negro elimina las perspectivas y obliga a una iluminación muy específica, el rojo tiende a salir de la fachada del local e invadir la calle. En cualquier caso, es imprescindible coordinar los colores con la iluminación.

No existen mezclas correctas o incorrectas de colores, la puesta en escena legítima la presencia de cualquier combinación siempre que tenga coherencia con el mensaje.



No existen mezclas correctas o incorrectas de colores, la puesta en escena legítima la presencia de cualquier combinación siempre que tenga coherencia con el mensaje.



COMERCIAL I 26

Código básico

El blanco está relacionado con la luz, la pureza, la limpieza. Es de gran versatilidad, por su facilidad de combinación.

El amarillo simboliza el sol, se asocia con la felicidad y la energía y es el preferido para los locales de comidas.

El rojo refiere al amor y la pasión pero también es utilizado en llamados de alerta y muy común en épocas de rebajas.

El naranja reúne la felicidad del amarillo con la energía del rojo. Su visibilidad es muy elevada por lo que es bueno para captar la atención pero es un tanto complicado para combinarlo.

El violeta evoca riqueza, extravagancia. Pero también es asociado con juventud y misterio y, en ciertos casos, el género femenino.

El azul comunica calma, relajación, confianza.

En los rubros de la alimentación, suele evitarse, salvo que se trate de frutos de mar.

El verde es el color de la naturaleza. Aporta vida, crecimiento y seguridad. En primavera, es un buen color para amalgamar los distintos sectores de la vidriera.

El negro es el color de la oscuridad y del misterio. No es recomendable aplicarlo en escaparates dirigidos a niños debido a que

suelen rechazar este color, aunque sí es válido para los adolescentes. Es un color elegante, fuerte, independiente. Para escaparates con un toque de distinción, es muy recomendable combinar el negro con el dorado o el plateado.



POR LA ARQ. TITINA CASTRO
(CONSULTORA DOCENTE DE
CAME)
WWW.DISEÑOEXPRESS.COM
TITINAVIDRIERAS@CAME.ORG.AR



Entrega de certificados del Programa de Empleo Independiente del Ministerio de Trabajo

Entrega de certificados del Programa de Empleo Independiente del Ministerio de Trabajo.

I INSTITUCIONAL I

Articulado y ejecutado por la CAME, propone la asistencia a un taller que brinda las herramientas para mejorar la empleabilidad de actuales o futuros emprendedores.

El salón Frondizi de la CAME fue el escenario de la entrega de certificados a los alumnos que cursaron el taller teórico del Programa de Empleo Independiente (PEI) del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación, programa que la entidad articula y ejecuta. Esta iniciativa propone la asistencia a un taller teórico en el que se brindan las herramientas necesarias para mejorar la empleabilidad de cada futuro o actual emprendedor.

En ese contexto, son abordados temas como investigación de mercado, análisis de la competencia, cuestiones impositivas y estudio de producto, entre otros.

Luego, un tutor acompaña el proceso de redacción de emprendimientos, que constituye la conformación del proyecto que los beneficiarios del programa presentan en el

Ministerio para ser evaluado por los funcionarios correspondientes.

De ser aprobado, reciben un incentivo económico de 40.000 pesos no reembolsables, que les permite comenzar a dar sus primeros pasos en el mercado laboral.

Para la CAME, es un orgullo y un honor poder potenciar, formar y capacitar a aquellas personas que optan por el camino del trabajador independiente y, el día de mañana, darán empleo a una mayor cantidad de personas. De esta manera, contribuirán a hacer crecer el sector Pyme de nuestro país, validando cada vez más la frase de cabecera de la institución "Si sos Pyme, sos CAME".



Miguel A. Piperno, director de Gestión y Asistencia Técnica para el Empleo; Vicente Lourenzo, secretario de Hacienda de la CAME; Nicolás Morelli, secretario ejecutivo de la CAME; Herman Schindler, tallerista y tutor del Programa de Empleo Independiente de la CAME.

**De ser aprobados sus
proyectos, reciben un
incentivo económico de
40.000 pesos no
reembolsables, para dar sus
primeros pasos en el
mercado laboral.**



Infodata, una herramienta fundamental para las Entidades



I INSTITUCIONAL I

La Cámara Empresaria de la Región Metropolitana Norte - Plan D, un caso de éxito en la utilización de los servicios de informes comerciales.

Cada vez más Pymes están utilizando Infodata en Plan D, Cámara Empresaria de la Región Metropolitana Norte. Esta aplicación web de informes comerciales cuenta con el respaldo de la CAME.

Se trata de una herramienta de enorme utilidad para el empresario, que permite consultar gratuitamente la situación crediticia de clientes y proveedores. Además hace posible el registro

de morosos, servicio que transforma a Infodata en un agente de cobranza particular. Adicionalmente, permite concretar trámites tales como la gestoría de inmuebles, que se realiza en todos los Registros de la Propiedad Inmueble del país, y gestoría de automotores, que se llevan a cabo en el Registro de la Propiedad del Automotor.

"Poner a disposición este tipo de herramientas nos permite, en Plan D, trabajar codo con codo junto a nuestros asociados para alcanzar una meta común: el desarrollo económico y empresario de la Zona Norte", señalan sus responsables.

Más información: info@infodata.com.ar

Nuevos Servicios

✓ Informes comerciales internacionales

Permite conocer en profundidad a la empresa con la que se realizan negocios. Minimiza el riesgo en las inversiones. Facilita tomar una decisión correcta en la otorgación de créditos y disminuye el riesgo en el pago de anticipos de importaciones.

✓ Cobranzas internacionales

Hace posible la gestión de cobranza internacional. Provee certificación válida para presentar al Banco Central de la República Argentina para obtener prórrogas y estar en regla. Evita incumplimientos ante el BCRA por no ingreso de divisas y no ingresos de mercaderías. Evita el bloqueo de la CUIT o retención de reintegros por incumplimiento.

✓ Gestoría inmueble

Estos trámites se realizan en todos los Registros de la Propiedad Inmueble del país. Por medio del informe de dominio se puede saber al día del informe quién es el titular del bien y si posee algún tipo de gravamen y/o restricción. Por último, la solicitud de inhibición permite conocer si una persona física o jurídica puede disponer libremente de sus bienes, para venderlos o gravarlos.

✓ Gestoría automotor

Estos trámites se llevan adelante en la DNRPA (Registro de la Propiedad del Automotor). Se realiza búsqueda por titular, constatando si la persona física o jurídica posee rodados a su nombre en todo el país a la fecha de la solicitud, e informe de dominio por automotor, mediante consulta por el dominio (patente).



- Accedé a información laboral, registral y de deudas
- Realizá una evaluación crediticia integral de *prospects*, clientes y proveedores
- Mantené tu cartera de cheques controlada
- Mejorá tu gestión de cobranza

Con INFODATA realizá negocios en forma segura

Tel.: (5411) 5556-5556 - Int. 265
info@infodata.com.ar
www.infodata.com.ar

Con el respaldo de



CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA

El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. La DIRECCIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES, Órgano de Control de la Ley N° 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que se interpongan con relación al incumplimiento de las normas sobre protección de datos personales. Tecnología e Información para Empresas SA – Reg. DNPDP N° 70635

Exitoso Foro Nacional de Turismo Rural en la ciudad de Esperanza

I TURISMO I

Más de 300 referentes regionales y nacionales participaron del encuentro.

La ciudad santafesina de Esperanza fue escenario del Foro Nacional de Turismo Rural, un destacado evento organizado por la CAME, junto con la Federación de Centros Comerciales de la Provincia de Santa Fe (FECECO) y el Centro de Industria, Comercio y Afincados de Esperanza (CICAE). Convocó a más de 300 referentes del turismo de la región y del orden nacional, dirigentes y autoridades.

El acto de apertura contó con la presencia de la intendenta de la Municipalidad de Esperanza, Ana María Meiners; del vicepresidente 1° de CAME, Elías Soso; del secretario de Turismo de la Provincia de Santa Fe, Martín Bulos; del secretario de Turismo y Cultura de CAME, Gregorio Werchow; del presidente de la Federación de Centros Comerciales de la Provincia de Santa Fe (FECECO), Adrián Schuck; del vicepresidente Regional de CAME, Roberto Slobodianiuk, y del presidente del CICAE, Rubén Wohr.

Durante el encuentro -que reunió a 61 localidades de trece provincias y donde se presentaron nueve casos de éxito- fue remarcada la impor-



tancia del sector en materia de oferta turística distribuida en todo el país.

Asimismo, se puso en consideración la falta de visibilidad de promoción y líneas de financiamiento del sector, situación que dificultó su posicionamiento entre los productos turísticos consolidados actualmente.

A su turno, Gregorio Werchow anunció la creación del área Turismo Rural CAME, coordinada por Javier Dellamónica, que trabajará junto a los centros comerciales, cámaras y prestadores de servicios de turismo rural. Contará con un relevamiento federal de emprendimientos rurales y tendrá como objetivo desarrollar un sitio web de difusión y comercialización específico.

Cabe destacar que este encuentro contó con el auspicio y acompañamiento de prestigiosas instituciones como la Secretaría de Turismo de la Provincia de Santa Fe, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Ruta de la Leche.

Gregorio Werchow anunció la creación del área Turismo Rural CAME, departamento que será coordinado por un especialista en dicha temática.



XII FORO REGIONAL DE TURISMO

"EL TURISMO COMO DINAMIZADOR DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES"



Confederación Argentina de la Mediana Empresa



VIERNES 1° DE SEPTIEMBRE, 9HS.
CENTRO DE CONVENCIONES DE GUALEGUAYCHÚ,
PROVINCIA DE ENTRE RÍOS

INVITAMOS A:

Dirigentes sectoriales del turismo, del turismo activo y rural, centros comerciales y representantes de Economías Regionales; empresarios Pymes y profesionales de todas las economías e industrias vinculadas; autoridades provinciales y municipales.

OBJETIVOS:

- Generar ideas y proyectos de negocios sobre la base de vincular la producción regional y el comercio con el turismo.
- Construir, a través de los espacios de producción y de la identidad de cada pueblo y región, ofertas atractivas que brinden una experiencia memorable a turistas y visitantes.
- Desarrollar el potencial turístico y recreativo de las comunidades promoviendo nuevas fuentes de empleo y el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- Propiciar el desarrollo sustentable de turismo rural, fortaleciendo su historia, la identidad y las Economías Regionales

CO-ORGANIZA:



**Federación Económica
de Entre Ríos**

AUSPICIA:



**Unión
Entidades**



**Entre
Ríos**



**asociación
de empresarios**
hoteles, restaurantes
confiterías, bares y adms
de gualeguaychú

INSCRIPCIONES Y CONSULTAS :

✉ SECRETARIA@CDCI-GCHU.COM.AR / TURISMO@CAME.ORG.AR

☎ TELÉFONO 03446 42-4513

🌐 WWW.REDCAME.ORG.AR/

f /CAMETURISMO

BAJO EL PROGRAMA DEL SECTOR
TURISMO DE LA CAME



El mito del margen ideal

I CAPACITACIÓN I

Análisis de uno de los temas más frecuentados en las consultorías de empresas, que suele hacer foco en una pregunta equivocada.

Cuál es el margen ideal que debería tener un producto es una de las preguntas más frecuentes en las capacitaciones y las consultorías en empresas.

Todos esperan una respuesta concreta: "Un margen bruto aceptable no debería ser inferior a tanto por ciento". Pero la pregunta hace foco en un lugar incorrecto, el costo como punto de partida. Quienes quieren averiguar el "margen ideal" consideran que, a partir de sus costos, pueden calcular los precios de venta, aplicando un cierto porcentaje de rentabilidad objetivo. Este ansiado "margen ideal" ni siquiera tiene un formato totalmente consensuado. Mientras que algunos lo calculan como margen sobre costos (o mark-up), en otros casos lo definen como margen sobre ventas, aunque en ambas situaciones coinciden en tomar al costo como punto de partida.

En este contexto, es frecuente escuchar "reglas" del tipo de los precios de las bebidas en un restaurante se calculan multiplicando por 3 el costo de compra (200 por ciento de margen

sobre costos). O bien, en trabajos de imprenta básicos, el precio se calcula aplicando un mark-up del 100 por ciento sobre el costo del papel. O el precio de venta de un pantalón tipo jean en un local minorista es cuatro veces el costo (75 por ciento de margen sobre ventas).

En los casos mencionados, el costo es el punto de partida y aplicando el "margen ideal" se llega al precio de venta. ¿Qué tiene esto de malo? Mucho. El costo es una variable de carácter netamente interno, que no interesa en lo más mínimo a nuestros clientes.

El nivel de costos está asociado con la eficiencia, los procesos internos, la estructura o la habilidad para comprar de la empresa, pero no se relaciona en absoluto con el valor percibido por nuestros clientes.

A los clientes les importa poco si compramos una máquina nueva o si tuvimos que aumentar el sueldo a un empleado que amenazó con renunciar o si hubo que invertir en una reforma al local porque filtraba humedad desde el techo. Al momento de comprar, el cliente tiene una visión absolutamente centrada en su situación: solo estará dispuesto a pagar por los beneficios percibidos.

Un precio calculado a partir de una regla de "margen ideal" no considera el valor percibido por los clientes y, por lo tanto, desperdicia oportunidades de capturar más valor y ser más rentable.

Para capitalizar esta situación, es recomendable cambiar completamente el eje del análisis y preguntarse qué precio me permite maximizar el margen en cada caso. Formulada de esta manera, la pregunta hace foco en dos aspectos claves de la gestión de precios: la definición del precio antecede al costo y el precio no puede ser igual para todos los clientes.



Conclusión

En lugar de preguntarse cuál es el margen ideal, hay que contestar qué precio permite maximizar el margen en cada caso.

Diferencias entre márgenes sobre costos y sobre ventas

Consideremos un producto cuyo costo unitario es $C = \$ 10$. Un margen sobre costos, o mark-up, de 50 % se calcula de la siguiente forma: $\$ 10 \times (1 + 50 \%)$, lo que da un precio de venta de $P = \$ 15$. La fórmula general para calcular el precio a partir de un margen sobre costos es $P = C \times (1 + \% \text{ margen sobre costos})$.

En el mismo caso, un margen sobre ventas de 50 % se calcula de la siguiente manera: $\$ 10 / (1 - 50 \%)$, lo que da un precio de venta de $P = \$ 20$.

La fórmula general para calcular el precio a partir de un margen sobre ventas es $P = C / (1 - \% \text{ margen sobre ventas})$.

Un margen sobre costos del 50 % es equivalente a un margen sobre ventas del 33,3 %, ya que, en el primer caso, el margen en valor absoluto se divide por el costo, mientras que en el segundo caso se divide por el precio de venta.

La definición del precio antecede al costo

Los precios definen costos, no a la inversa. No hay que poner la carreta delante del caballo. La determinación del precio de venta permitirá saber en qué nivel de costos puede incurrir la empresa para vender rentablemente un producto. No a la inversa.

Dado que se trata de una variable netamente interna, el costo nunca podría ser el principal determinante de los precios, ya que nada nos dice acerca del valor percibido por los clientes ni tampoco considera los precios de los competidores.

Por ejemplo, muchos comercios de artículos de regalería definen niveles de precios de gran atractivo para los clientes (por ejemplo \$49,99) y luego comienzan una búsqueda de productos y proveedores que puedan suministrar opciones interesantes, a un costo que haga rentable dicho precio de venta.

El precio no puede ser igual para todos los clientes

No todos los clientes son iguales ni valoran de igual manera los productos de la empresa. Por lo tanto, por qué definir un único precio para



todo el mercado.

Las empresas deben segmentar precios. Existen diversos instrumentos para ajustarlos selectivamente. Es cada vez más frecuente observar la puesta en práctica de estrategias de segmentación de precios, con una gran dosis de creatividad e ingenio.

Además, a partir de este nuevo enfoque sugerido, el cálculo de margen será siempre sobre ventas. Este formato refleja mejor la rentabilidad, al relacionarla con el precio de venta, y también permite evaluar mejor descuentos y ajustes, cuya base es siempre el precio de venta.



POR LIC. ARIEL BAÑOS
DOCENTE DE CAMEEDUCATIV@

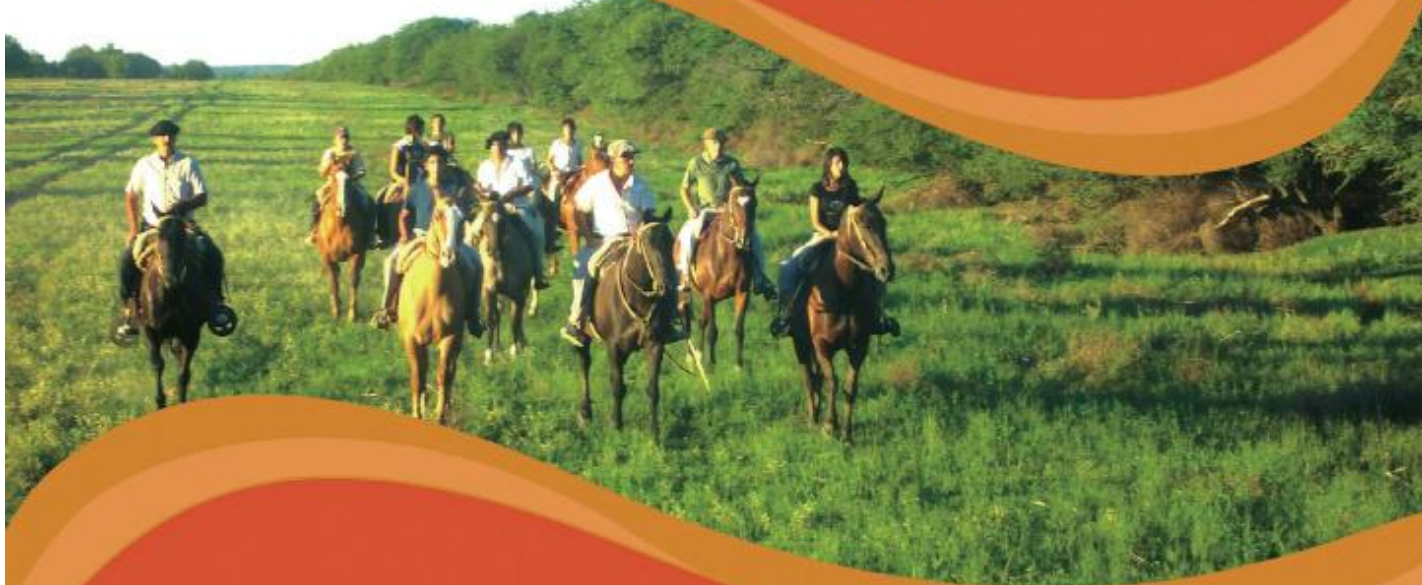
Margen bruto

Se obtiene al restar del precio venta (sin IVA) el costo de ventas del producto o servicio. Se denomina "bruto", porque no tiene descontados los costos de estructura de la empresa ni los intereses e impuestos.

Humor PYME



Descubra otra
ARGENTINA



CAMPO, COMERCIO & TURISMO TV

VIERNES A LAS 23.30 / CANAL RURAL



UNA
PRODUCCIÓN
DE



CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA
www.came.org.ar / cct@came.org.ar

Plan de Salud
PYME

OSDEPYM
La Obra Social Empresaria

PREVENIR ES EL MEJOR PLAN.

Por eso Osdepym es la opción más conveniente para vos y tu familia.
Porque sus planes, pensados desde la prevención, multiplican tu cobertura.
Comunicate hoy mismo y encontrá un plan a tu medida.



Casa Central: Reconquista 458, 2° piso - C1003ABJ - C.A.B.A.

0800 288 8432
www.osdepym.com.ar