

La revista Actualidad Económica ha publicado en su edición Nº 2.413 del 16 de septiembre de 2004 una nota sobre las perspectivas para el cuarto trimestre del año, según la visión de varios empresarios.

Por ese motivo entrevistó al señor Marcelo Celestino de Car's Center, para conocer su opinión sobre el tema.

Portada de la edición nº 2.413 revista Actualidad Económica



Las grandes marcas eligen a los mejores

www.carscenter.es

Madrid

Nota: "Los retos del cuarto trimestre"

POR CUENTA PROPIA

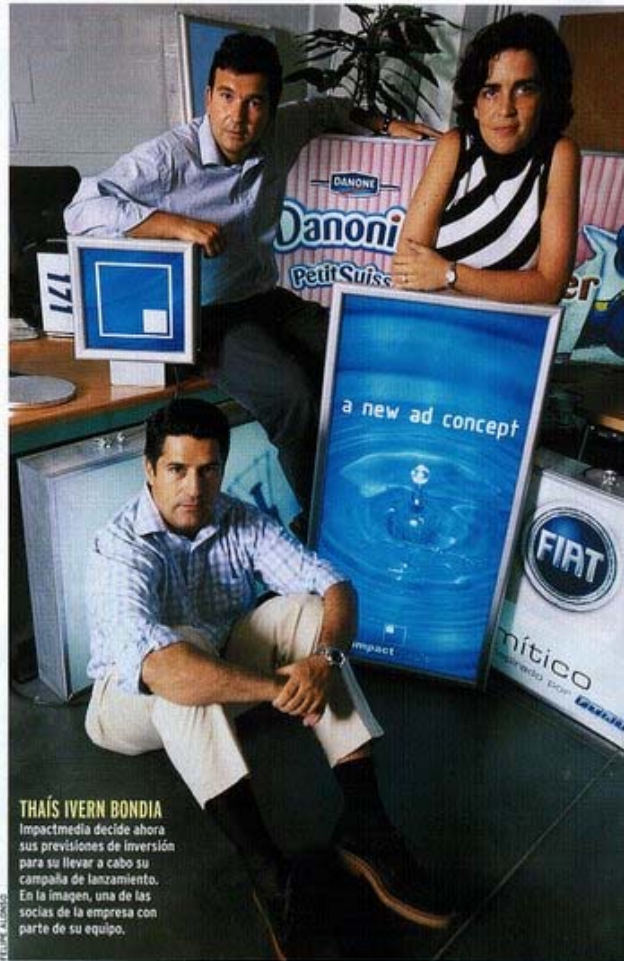
Los retos del cuarto

En la recta final del año, el calendario pone sobre la mesa muchas obligaciones. Destacan el cierre del presupuesto y el diseño del próximo ejercicio, pero sin descuidar darle un empujón definitivo a las ventas.

JOSE F. LEAL / ABEL NÚÑEZ

jvalladares@recoletos.es / abel@recoletos.es

"No sólo llega la hora de cerrar el ejercicio lo mejor posible, también es el momento de preparar el curso que viene: en los próximos tres meses duplicaremos plantilla y rodaremos dos nuevas líneas de negocio para que en enero ya estén facturando". Tras su paso por la dirección de Lycos España, Oscar Sánchez está acostumbrado a rendir trimestre a trimestre. El objetivo de Tech Sales Group, la firma de *outsourcing* comercial especializada en tecnología que dirige desde hace un año, es triplicar sus ventas el próximo ejercicio, hasta llegar a los 600.000 euros y, en un par de años, incluso plantearse una salida a Bolsa. Por eso hasta diciembre también tiene que decidir cómo afronta esta misión. Se avecina el último trimestre del año, el Q4 en clave bursátil -del inglés *fourth quarter*-, la recta final del ejercicio. El ciclo natural de vida de cualquier empresa alerta de que llega hora de liquidar la factura fiscal, de renegociar contratos y subi-



THAÍS IVERN BONDIA

Impactmedia decide ahora sus previsiones de inversión para su llevar a cabo su campaña de lanzamiento. En la imagen, una de las socias de la empresa con parte de su equipo.

Nota: "Los retos del cuarto trimestre"

trimestre

das salariales, ejecutar las últimas inversiones, fijar comisiones e incentivos comerciales... Y organizar la entrada del siguiente año, con nuevos planes financieros, de marketing y ventas.

Es la época también en la que muchas empresas –prácticamente todo el comercio, empresas de transporte urgente, parte de la industria alimentaria, gestorías, y una parte de las actividades ligadas al sector turístico, por ejemplo– afrontan el mayor pico de trabajo del año y, por tanto, de su cifra de negocio. Es el caso de una pequeña empresa como Car's Center, cuyo negocio es la reparación, sin necesidad de pintar, de los efectos del pedrisco y el granizo sobre la chapa de un vehículo, así como la puesta a punto, antes de pasar al mercado del vehículo usado, de los coches

El clima económico tiene más trascendencia de lo que se acostumbra a creer

de las empresas de alquiler. "Tras el verano, nos concentramos hasta final de año en la restauración de estos vehículos", señala Marcelo Celestino, director gerente. Para ello, necesita duplicar su plantilla.

En este tipo de empresas cuyas ventas son estacionales "es importante ser precavidos, medir bien los stocks y no perder de vista qué está haciendo la competencia para atraer clientes", tal y como señala César Gámez, de la consultora especializada en pymes Bemore Consult.

Además de la faceta comercial, no hay que olvidarse de preparar munición nueva para el próximo ejercicio. Así por ejemplo, el responsable de Car's Center compatibilizará las tareas habituales de los últimos tres meses del ejercicio con la puesta a punto de una nueva línea de ne-

gocio que iniciarán en serio en 2005: la reparación de los defectos detectados al final de la cadena de producción de los fabricantes de automóviles. También en Tech Sales Group están de preparativos: implantación de nuevas herramientas de gestión de clientes y la creación de dos nuevas divisiones "que nos permitan aumentar un 25% las ventas por trimestre", afirma Sánchez.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

Una de las tareas ineludibles será el diseño de los nuevos presupuestos, un documento imprescindible, junto con el plan de marketing, en la estrategia empresarial. Dos son las variables que maneja generalmente cualquier empresa para realizar sus cálculos y previsiones de ventas e ingresos para el próximo año: los números del presente ejercicio y las perspectivas del sector. Ambos condicionados a su vez por la coyuntura económica prevista.

El ambiente económico respirable tiene más trascendencia de lo que se suele creer. Los mensajes de los principales organismos económicos tienen un efecto psicológico en la economía proporcional a la importancia en el contexto de la entidad emisora. Pueden animar o desanimar a los empresarios a la hora de invertir en nuevos proyectos, a contratar o no más personal, a saltar a los mercados exteriores o posponer este tipo de decisiones.

En el servicio de estudios de las Cámaras de Comercio constatan que actualmente "la confianza empresarial es alta aunque moderada", afirma el director de este departamento, Juan José de Lucio. Lo que se traduce en que, a pesar de que las perspectivas no son malas, sí existe cierta expectación ante lo que pueda ocurrir en el contexto macroeconómico. En este plano, hay dos asuntos clave: el rumbo que tome el precio del barril del petróleo y ▶

LAS ASIGNATURAS PENDIENTES

- **Un nuevo presupuesto.** Es hora de diseñar y presupuestar el próximo ejercicio, pero también de prever, una vez ha transcurrido gran parte del año, cómo se va a cerrar el actual. Aún está a tiempo de corregir las desviaciones.
- **Resolver la factura fiscal.** Los tres últimos meses del año son también la última oportunidad para reducir la presión fiscal de la empresa. Quizá le interese adelantar inversiones y, si puede, amortizaciones.
- **El rodaje de los nuevos proyectos.** Muchas empresas eligen dar forma y rodar ahora sus nuevos proyectos y líneas de negocio. Consiguen así que con el nuevo año sean una realidad.
- **Seguimiento de clientes.** Detectar qué clientes finalizan contrato y cuáles han reducido el número de operaciones con la empresa para renovar su confianza.
- **Ajuste de los recursos.** Revisión de la política retributiva y negociación de extras y liquidación de incentivos; contratación de personal nuevo con vistas a una posible expansión y, un programa de formación en diferentes áreas.
- **Afinar en el marketing.** Un buen plan de marketing es fundamental para cualquier compañía que aspire a ser competitiva. Es también la mejor manera de trabajar sin dar palos de ciego. Este documento debe recoger un análisis de la situación del mercado y la empresa, establecer los objetivos, los medios para alcanzarlos o los sistemas de control y seguimiento.
- **Control de la trastienda.** No siempre la pequeña empresa es consciente de la importancia de tener al día el inventario. El control exacto de las existencias permite ajustar el balance e incluir en los resultados la diferencia entre las existencias finales e iniciales antes de llegar al cierre del año.

Nota: "Los retos del cuarto trimestre"

Los retos del cuarto trimestre



MARCELO CELESTINO

La segunda mitad del año es la época de más trabajo para Car's Center (en la imagen, su director general). También de tener rodados los nuevos proyectos.

► tactos que quedan por hacer. "Con cualquier excusa conviene tocar la puerta de los clientes con mayor recorrido, sin castigar en exceso a los mejores y centrándose en los que más ingresos pueden aportar en este tramo del año", explica **Juan José Peso**, profesor del **Instituto de Empresa** y socio de **Daemon Quest**. A más potencial, mejores comerciales y, en función de la intensidad, manejando los diferentes canales: visitas presenciales, atención telefónica personalizada, vía *call center*, e-mail marketing...

En cualquier caso, conviene realizar tres ejercicios de eficiencia estratégica. Por un lado, prevenir la fuga de clientes, analizando cuáles tienen previsto cancelar los

contratos para intentar recuperarlos. "Reducir en un 5% la fuga de clientes puede mejorar un 20% los beneficios de la compañía", dice **Peso**. A **TPI**, por ejemplo,

se le plantea este mismo problema cada año, ya que debe renovar su relación con parte de sus 400.000 clientes. A menor escala, una llamada a tiempo, o una oferta de última hora, puede servir de mucho pa-

ra que la relación comercial no caduque en diciembre.

En segundo lugar, medir la evolución de las ventas de cada cliente para extraer los que están reduciendo su volumen e intentar recuperar su confianza.

Y, finalmente, detectar cuáles son los clientes de mayor potencial en cuanto a tamaño, sector y estructura, y diseñar una estrategia para hallar empresas gemelas a las que ofrecer los mismos servicios. Esto requiere un estudio de clientes por zona.

Conviene prevenir la fuga de clientes, tocar la puerta de todos y mimar a los más rentables

"Uno de los retos más difíciles de cualquier empresa es convencer a sus comerciales de que aún hay negocio en su área de influencia", afirma **Peso**.

En el plano fiscal, es habitual durante los meses que restan que muchas empresas aprovechen para poner al día sus cuentas, regularizar los pagos del IVA... "una práctica totalmente ilegal a los ojos de Hacienda, pero demasiado extendida", señala **Juan Estringana**, máximo responsable de **CE Consulting Empresarial**, especializada en el asesoramiento a empresas.

Salvedades aparte, aún hay margen para planificar los pagos al fisco del próximo año y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos. Los expertos critican que se aminoren o reduzcan a cero los beneficios de compañías totalmente consolidadas de forma ficticia. Pero no es menos cierto que sí es aconsejable que, "en un entorno de cumplimiento de las disposiciones legales, fiscales y contables, optimicemos nuestro resultado y carga tributaria",

apunta **César Gámez**, de **Bemore Consulting**. Este ejercicio de planificación fiscal permite, a su vez, detectar y corregir a tiempo posibles errores contables e ir preparando suavemente el cierre anual y el inicio del nuevo ejercicio.

En definitiva, sólo la planificación y la previsión permitirá crear una base desde la que llevar un control efectivo de la gestión, conocer las perspectivas de crecimiento para el próximo año y, en todo caso, obtener una referencia clara para conducir la nave al éxito. ■

www.impactmedia.com
www.techsalesgroup.es
www.centrodeautos.com
www.ceconsulting.es
www.cameras.org
www.bemoreconsult.com