CÓMO PERDURAR CON TU PYME EN ARGENTINA

Usos γ aplicaciones del **Modelo Palancas**

ÁREA EDITORIAL DE

MATERIABIZ Escuela de negocios

Edición Carolina Cartagena

@carcartagena

Diseño Magdalena Pardo Natalia Landro Leandro Videla Iconografía

simpleicon/smartline/freepik/madebyoliver/zlatko-najdenovski/kirill-kazachek/eucalyp/lucy-g/the-ultimate/ vectors-market/iconnice/ gregor-cresnar/google

www.flaticon.com

CASOS Y TESTIMONIOS

Sebastián Galindo

Camarón Brujo

Nestor Sucko y Adriana Mazeleoni

Proyecto Casarella

José Tovbein y Paz Alonso

Liva

José Abreu

Abreu

Brian Bigio

Airborn

Francisco Vardé

Penetrit

Guillermo Cascio Gustavo Silikovich

Club Atlético River Plate

Francisco Santa Coloma

Cervecería La Cruz

Miriam Gurrea y Marcelo Gurrea

Ambar

Felipe Kopelowicz

Tulipán

Matías Botbol, Hernan Botbol y Alberto Nakayama

Taringa

Soledad Russo

MBA MATERIABIZ

Sergio Berman

Olmo Bikes

Carlos Rottemberg

Empresario teatral

Daniel Divinsky

Editor

COLABORACIÓN

Daniel Elhelou

@Dani Elhelou

Coach profesional, magister en Dirección de Empresas y contador público. Docente de MATERIABIZ. Ha desarrollado programas de formación para Samsung, Carrefour, Telefónica, Avon, SMG Seguros, Banco Santander, Galicia y Nación Lesing, y para más de 10.000 empresarios pyme de Argentina y latinoamérica. Director de Inspirativa.

Diego Fainburg

@dfainburg

MBA, posgraduado y licenciado en Economía (UTDT). Profesor de la UTDT y del ITBA. Fue manager Open Programs (ESADE Business School, Buenos Aires), coordinador general de programas de educación ejecutiva y director académico de diversos programas (UTDT). Director académico de MATERIABIZ.

Christian Longarini

@clongarini

Licenciado en Administración y contador público (UBA). Coach Ontológico (ICF). Máster en Finanzas (UTDT). Docente de MA- TERIABIZ, universidad de Palermo y ESEADE. Especialista en procesos de negocio, productividad personal y organizacional (pymes y emprendedores).

Diego Pasjalidis

@diegopasjalidis

Ingeniero Industrial, máster en Dirección de Empresas, y posgraduado en Innovación y Management Logístico. Asesor de estrategias e innovación en la Asociación Profesionales de Marketing. Docente en UADE y MATERIABIZ. Fue líder de Innovación en EDESUR y jefe nacional del Programa Energético- Ambiental IFC/GEF ELI. Fundador de inspirativa.com.

Mariano Vinocur

@MarianoVinocur

Psicólogo, posgrado en Desarrollo Organizacional y MBA. Director de Desarrollo de Negocios en Together BC. Líder de proyectos de transformación organizacional, cambios culturales, tecnológicos y procesos. Asesor de empresas en Alineación Estratégica, Capacitación y Desarrollo, y Coaching, entre otros. Docente de MATERIABIZ.

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A. Lavalle 1634 3°G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina Tel.: +54 (11) 4374 1456 - Fax: +54 (11) 4373 0669 granica.ar@granicaeditor.com atencionaempresas@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V. Valle de Bravo N°21 El mirador Naucalpan Edo. de Méx. 53050 Estado de México, México Tel.: +52 (55) 5360 1010 - Fax: +52 (55) 5360 1100 granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

Ediciones Granica S.A. Scoseria 2639 Bis 11300 Montevideo, Uruguay Tel.: +59 (82) 712 4857 - Fax: +59 (82) 712 4858 granica.uy@granicaeditor.com

CHILE

Tel.: +56 2 810 7455 granica.cl@granicaeditor.com

ESPAÑA

Tel.: +34 (93) 635 4120 granica.es@granicaeditor.com

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

© 2016 by Ediciones Granica S.A.

© 2016 Manuel Shdar

GRANICA es una marca registrada. ISBN 978-987-45254-4-4 Hecho el depósito que marca la ley 11.723 Impreso en Argentina. Printed in Argentina.

Sbdar, Manuel

Cómo perdurar con tu pyme en Argentina : usos y aplicaciones del modelo Palancas / Manuel Sbdar. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : La Materia Contenidos, 2017. 176 p.; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-45254-4-4

1. Modelo de Negocios. 2. Pequeña y Mediana Empresa. I. Título. CDD 338.47

A Daniela, Laura y Julieta

ÍNDICE

01-

Crear una empresa es fácil, lo difícil es mantenerla viva (p.9)

02—

Una visión general del Modelo Palancas de Creación de Empresa perdurable (p.27)

Rentabilidad, cómo decís que me va? (p.53) 04-

Placer versus Rentabilidad (p.73)

C5 — Entorno económico y competencia

ompetencia (p.87)

Qué y Quién: construcción de oferta (p.103) Las Palancas en profundidad (p.119)

7.1
Personas, por Daniel
Elhelou y Mariano
Vinocur
(p.123)
7.2
Procesos, por Christian
Longarini
(p.129)
7.3
Activos, por Diego
Fainburg

7.3
Activos, por Diego
Fainburg
(p.135)
7.4
Socios, por Diego
Pasjalidis
(p.141)

08 —

Pymes Argentinas Perdurables (p.149)

8.1
Tulipán,
Placer y Rentabilidad
(p.151)
8.2
Taringa,
el facebook nacional
(p.156)
8.3
Penetrit, la gracia de
(p.161)
8.4

resiliencia empieza con A

Airborn.

(p.165)

CAP. I

EL DESAFÍO

Crear una empresa es fácil, lo difícil es mantenerla viva

I. EL DESAFÍO

l mecanismo de creación de empresas conlleva una serie de actividades, en las que la ansiedad se mezcla con la incertidumbre y el placer. Sensaciones de estar haciendo, de estar construyendo, de estar muy cerca de lograrlo.

Esto es lo que le pasa a casi el 14% de la población activa en Argentina. Somos emprendedores. Comparados con nuestros vecinos, incluso con sociedades de otras latitudes, tenemos índices muy elevados de creación de empresas. No se trata de menospreciar la tarea del creador de empresas; sin embargo, el desafío no es crear una empresa, sino mantenerla viva a través del tiempo.

¿Cuáles son las razones que nos llevan a convertirnos en emprendedores? Se dice que son dos. Yo diría que eso implica una simplificación, aunque igual sirve a nuestros propósitos.

▶ 1) Están los que crean por necesidad. Dicho sin eufemismos: porque no les queda otra. Son emprendedores sin alternativas. Salen a comprar o vender lo que sea, salen a reparar o prestar el servicio a partir de un oficio que aprendieron. Van a la calle porque cuando llega la hora de parar la olla, no les queda otra que buscar sus propias alternativas. Son personas cuya primera opción es trabajar en tal o cual actividad. Pero no encuentran trabajo ni en esa ni en ninguna otra. En sociedades con economías deprimidas, prevalece este tipo de emprendedores.

→ 2) Están los que emprenden por elección. A diferencia del primer grupo, estos últimos sí tienen trabajo, sueldos atractivos, posibilidades de viajar, estudiar, capitalizarse, y de crecer personal y laboralmente. Sin embargo, no están satisfechos con lo que hacen de su vida. Están dispuestos a dejarlo todo por tener lo propio. Están tan aburridos de sus rutinas que apuestan a un emprendimiento como desencadenante para un cambio de vida. Arriesgarse para saber si son o no capaces.

Entre uno y otro extremo existe una inimaginable gama de grises. ilncluso están los que son mezcla total de ambas categorías! En épocas de vacas gordas, de crecimiento económico, de PBI positivo, prevalecen estos emprendedores sobre los primeros.

Somos emprendedores

Una idea, no necesariamente buena, uno o más socios, un pequeño capital y ya está. El emprendimiento está en marcha. Si tenemos una actitud proactiva, si somos lanzados, arriesgados, si creemos en nosotros mismos, si tenemos aspiraciones, entonces, crear un emprendimiento, poner en marcha una empresa, no será una tarea esquiva.

Sin importar el motivo del emprendimiento, es transversal la propensión al fracaso del emprendedor.

Claro que no es algo buscado ni esperado, pero sí empíricamente comprobado.

Tal vez, la elevada tasa de creación de empresas que existe en nuestro país obedezca al hecho de que muchos emprendedores primerizos fracasan, pero en lugar de quedarse de brazos cruzados, vuelven a crear. Y quizás vuelvan a fracasar más de una vez. He de admitir que un importante porcentaje de creadores empedernidos de empresas, son también fracasados seriales.

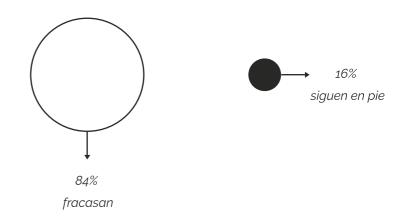
Cada uno de estos nacimientos/muertes, no pasa desapercibido ni para su emprendedor, ni para la sociedad en la que se desenvuelve. Una empresa que cierra es una empresa que deja gente sin trabajo, clientes sin proveedores y proveedores sin clientes. También deja al Estado con sus arcas diezmadas, y ya se sabe que sin recaudación impositiva, no hay posibilidad de lograr una sociedad más igualitaria y equitativa.

El proceso de cierre tiene, además, en el empresario una carga emocional negativa. Es posible que un fracaso implique aprendizaje, pero lo cierto es que ese aprendizaje tiene un costo, que alguien debe pagar.

Recientes estadísticas provenientes del Global Entrepreneurship Monitor GEM advierten que 60 de cada 100 emprendimientos fracasan a los dos años de vida. Dos años después, el 50% de los sobrevivientes deja de funcionar. Y a seis años del inicio, los 20 emprendimientos que quedaban en pie, cierran... Esto implica que habrán sobrevivido 16 emprendimientos de los 100 que comenzaron.

No hace falta ser estadístico para advertir que cualquier emprendimiento que se inicia hoy, tiene más chances de estar dentro del grupo del 84% que del 16%.

La pregunta que debemos hacer, entonces, es *qué hacen de diferente esos 16 emprendimientos*. ¿Cómo eluden las generales de la ley del fracaso emprendedor? ¿Es posible extrapolar lo que hacen y aplicarlo a otros emprendimientos?



Un recorrido rápido de fracasos empresariales, cercanos y no tanto, nos dan una pista.

Los bares de cerveza artesanal. ¿Cómo? ¿Que aún no entraron en el listado de emprendimientos que subieron como la espuma y luego cayeron estrepitosamente? No lo han hecho, pero ya lo harán. En la misma línea, en el mismo molde, con la misma estructura de los bien conocidos parripollos, canchas de paddle o videoclubs, los bares de cervezas artesanales y las hamburgueserías caseras, no tardarán en sufrir igual derrotero.

La tecnología destruye Modelos de Negocio exitosos y arraigados. Blockbuster y Kodak dormían la siesta mientras, de a poco, iba creciendo una gigantesca ola, hasta que los tapó por completo. No hay defensa que pueda proteger la obsolescencia de un negocio, ni ataque que detenga su desaparición. La tecnología es implacable.

Sin embargo, estos ejemplos, repasados al boleo, pueden ser engañosos. Estamos frente a casos en los que un Modelo de Negocio exitoso deja de serlo.

Modelo de Negocio: Conjunto de diferenciales incluidos en nuestra oferta de negocio para atraer, vender e integrar a nuestro público objetivo y alcanzar una rentabilidad cercana a la de una inversión alternativa. Un Modelo de Negocio perdurable es aquel que logra renovar permanentemente los diferenciales cuando estos caducan.

¿Pero cuántos casos de negocios conocemos que nunca superaron la primer barrera de la monetización? La mayoría de los fracasos empresariales no se producen después de un rotundo éxito; se producen mucho antes.

Volvamos entonces a la pregunta del inicio. ¿Qué hacen los que perduran?

1) Se diferencian en la oferta

Son curiosos. No creen en hacer aquello que está probado y funciona.

Innovan. No siguen a la manada ofreciendo lo mismo que todos.

Son extraordinarios. No son uno más.

2) Extreman sus capacidades de generación de demanda **Insisten.** Están obsesionados por atraer potenciales clientes.

Perseveran. Trabajan incansablemente en la Integración y fidelización de cada cliente.

Comunican. Están convencidos de que hay que ser visibles, ya que con tener una oferta con diferenciales no alcanza.

3) Acercan su retorno a su costo de oportunidad

Anhelan. Saben que con el placer, la pasión, el deseo y la perseverancia no alcanza.

Son concretos. Miden el desempeño de su negocio con el indicador de la rentabilidad.

Están actualizados. Están atentos y en alerta de los desvíos producidos en los indicadores económicos y financieros del negocio.

Son sensatos. Toman decisiones con la intuición y el pálpito, pero sin dejar de lado los números.

No es que sea fácil lograr las tres cosas, pero al menos es importante tenerlas en la cabeza y fundamental intentar conseguirlas. De lo contrario, el estar en el 84% o en el 16% es responsabilidad absoluta del azar.

Una búsqueda en google, referida a fracasos de empresas, arroja 1,5 millones de resultados. De esta inmensidad, se eligieron dos casos argentinos para ilustrar el escenario.

El portal que no despegó

Facundo Basilico hoy forma parte de lamusiquita.com, una escuela online de música. En este espacio virtual, los amantes de la música pueden asistir a cursos a las 3am de un día jueves y aprender a través de tutoriales en línea y test interactivos. El sitio funciona bien.

Sin embargo, éste no fue el primer emprendimiento de Facundo. Antes, existió un portal de reseñas de productos tecnológicos, una especie de TripAdvisor para los aparatos electrónicos. "Si bien tengo conocimientos técnicos, no soy un programador. Entonces lo que más buscaba era un buen programador, ya que todo el desarrollo lo hice con una agencia de diseño. Fue una constante búsqueda de un socio tecnológico", cuenta Basilico. En el proceso, no pudo hacer mecha con ninguno y eso lo desanimó hasta el punto de renunciar al emprendimiento. "Poder hacer un buen equipo al comienzo de una startup es algo importantísimo. No sólo por la división de tareas, sino porque en el principio hay mucho de contención entre los socios. Tener un socio siempre es importante", puntualiza Facundo.

[Fuente: vidaentrepreneur.com/emprendedor-exito-podcast/134-facundo-basilico-unete-con-los-que-ya-tienen-tu-mercado-metal

Cinco años en ojotas

Pablo Orlando es emprendedor de tomo y lomo. Orgullosamente, es conocido como el cofundador de GoodPeople, una compañía que reúne y comercializa marcas de deportes extremos en su sitio web. Pero antes del éxito de GoodPeople existieron las ojotas. Sí, las ojotas.

"Fabricamos unas ojotas similares a las Hawaianas. La primera temporada nos fue excelente. Nos entusiasmamos y nos jugamos a quintuplicar la producción, pero para ese entonces... itodo el mundo quería las ojotas con la bandera brasileña!" relata Pablo. "Eso nos mató. Nosotros teníamos el mismo producto, sin diferenciación, marca ni valor agregado. iNos costó cinco años terminar de liquidar el stock!", cuenta. Para él, fue un empujón dibujado de fracaso.

[Fuente: inicia.org.ar/blogs/general/2014/05/21/un-tropezon-noes-caida/]

Las modas invaden todos los rincones. En el mundo de los emprendedores, el fracaso empieza a ser estudiado y hasta se hacen eventos en su nombre. Cada vez que un emprendimiento muere, se pierden puestos de trabajo y se destruye riqueza. Si bien es imperativo aprender de las caídas, el fracasar no tiene porqué necesariamente ser una metodología de aprendizaje.

¿De qué se mueren los emprendimientos?

En medicina, es imposible tratar una enfermedad sin un diagnóstico del paciente. Los síntomas pueden tener distintos orígenes. La clave es acertar, dar en el clavo, hacer un diagnóstico correcto. Al decir de los médicos, combatir los síntomas sin saber su origen puede ser contraproducente para el tratamiento. Valga esta metáfora para conocer la importancia del origen de una crisis de una empresa y su posible quiebra.

No se puede gestionar lo que no se mide, reza una conocida máxima del management. Y agregaría, lo que se mide mal, lo que se entiende mal, se gestiona mal.

Lo que se mide mal, lo que se entiende mal, se gestiona mal.

"Dónde está la plata", es una pregunta recurrente en el ámbito de las pymes. "Estamos vendiendo bien, estamos ganando, pero no vemos la plata", se escucha en los despachos de directorios de las empresas medianas. Sin embargo, la falta de plata (o iliquidez, dicho técnicamente) es un síntoma y no una enfermedad.

La pregunta no es "dónde está la plata", sino "por qué no tenemos plata".

Una empresa puede estar vendiendo cada mes más, incorporando clientes, añadiendo nuevos productos, obteniendo más ganancias mensualmente y, aún así, no encontrar dónde está la plata, producto de este crecimiento.

Esa empresa tiene un **problema financiero**. El crecimiento, en la mayoría de las empresas pymes, conlleva tensiones financieras.

El crecimiento, en la mayoría de las empresas pymes, conlleva tensiones financieras.

También puede ocurrir que una empresa venda cada vez menos. Los clientes prefieren a sus competidores o sustituyen directamente el producto ofrecido por otro de reciente aparición. La empresa no reacciona y entra en zona de pérdidas. En este caso, la empresa también notará esa falta de liquidez, pero por una razón totalmente distinta. Esta empresa tiene un **problema económico**.

Recapitulemos. La pregunta "dónde está la plata" nos lleva a distintas respuestas. El síntoma es la falta de liquidez. El diagnóstico



CAMARON MARPLATENSE

En 1989, Sebastián Galindo, reconocido surfista oriundo de Mar del Plata, decide ponerle nombre a su pasión. Junto a su hermano Marcelo idearon Camarón Brujo, una empresa dedicada a la construcción y comercialización de tablas de surf e indumentaria para dicho deporte.

Como buenos emprendedores, la iniciativa surgió de una necesidad personal: contar con mejores tablas. La inversión inicial no superó el costo de los materiales y la mano de obra estuvo proporcionada por los ideólogos de la marca. Lo único que importaba era surfear.

Pero del dicho al hecho hay mucho trecho, y de las tablas a la indumentaria también. Actualmente, Camarón Brujo cuenta con locales propios, franquicias y multimarcas, aunque todo esto no llegó de un día para otro.

Una cosa lleva a la otra, y la otra a la siguiente, y a la siguiente... Aunque pocas veces reconocida, esta es la metodología empírica con que la mayoría de los emprendimientos implementan sus estrategias. La energía, proactividad y perseverancia se llevan puesto al pensamiento. Hacer, es la consigna. Hacer, sin importar tanto qué.

Pero sí importa...y mucho.

Como en tantos otros casos, la historia comienza por un gusto personal, un hobby o una actividad que se realiza profesionalmente. La fabricación de tablas de surf, por parte de Sebastián, es el resultado

de años de práctica, de su participación en campeonatos mundiales y de convertirse precursor y referente de este deporte en Argentina.

Sin embargo, el **QUÉ** y el **PARA QUIÉN** de la fabricación de tablas a medida, no necesariamente implicaba el **QUÉ** y el **PARA QUÉ** de la indumentaria de surfers.

Las tablas llevaron a la indumentaria, la indumentaria a los locales propios, los locales propios a la venta por mayor y así... Aunque la pregunta sigue siendo, *dónde está la plata*.

La plata está disfrazada de stocks, cuentas a cobrar y cheques. Aunque en cuanto se venda el stock y se cobren las cuentas y cheques, esa plata irá nuevamente a parar a stock. El flujo es interminable. Si hiciéramos una foto en cualquier momento, la plata seguiría sin aparecer... Seguiría disfrazada.

Más vende Camarón Brujo, más tensión financiera tiene. Tal vez, la solución pase por redefinir su Modelo de Negocio.



Esta gráfica corresponde a un trabajo de la Universidad de Babson, realizado por el profesor Jeffry Timmons. Salvando los tiempos y las distancias, podemos inferir que las razones del fracaso empresarial son universales.

Cerca del 40% de los fracasos empresariales se producen por razones financieras. Esto implica que el producto o servicio ofrecido tiene aceptación del público, la empresa vende cada vez más, pero la estructura de financiación es desequilibrada. Más ventas implica más necesidad de capital (lo veremos en profundidad más adelante) y ese capital, especialmente a la pyme, le resulta esquivo.

El empresario que vive esta experiencia se siente impotente. Le cuesta admitir que tiene un negocio exitoso y deficitario al mismo tiempo. No lo entiende y, como no lo entiende, apuesta a más. Cree que vendiendo más, solucionará el problema financiero. Pero ocurre que esas mayores ventas lo llevan a mayor necesidad de fondos para financiar capital de trabajo. Y esta historia, aunque conocida y repetida, no tiene retorno. La empresa termina quebrando.

La otra porción relevante de la torta de Timmons hace referencia a los factores económicos. Cerca del 50% de las empresas fracasan por estas razones. Traducción: son empresas que no tienen Modelo de Negocio. Hacen lo que hacen, sin saber porqué. Siguen a la manada, repiten lo probado por otros, imitan, no se preocupan por atraer ni, mucho menos, retener a sus clientes. No construyen una oferta diferencial. Lo económico es el resultado. Fracasan porque pierden, y se pierde cuando las ventas no alcanzan a cubrir los costos. O las ventas son bajas, o los costos son altos, o los dos a la vez.

Cerca del 50% de las empresas fracasan por factores económicos... no tienen Modelo de Negocio.

El problema económico preocupa al empresario, aunque no lo sorprende tanto como el financiero. Cuando se lanza al mundo de los negocios, sabe que le puede ir bien o mal. Y tiene claro que mal, implica no vender. Esto ocurre porque el empresario pyme no es consciente de la importancia de crear un Modelo de Negocio antes de lanzarse.

Fracasar habiendo creado un Modelo de Negocio tiene que ser tan o más sorprendente que fracasar por factores financieros.

Fracasar habiendo creado un Modelo de Negocio tiene que ser tan o más sorprendente que fracasar por factores financieros.

¿Vos tenés un Modelo de Negocio?

I. EL DESAFÍO

Construyendo Casarella

Néstor Sucko y Adriana Mazeleoni son analistas de sistema de profesión y oriundos de Río Negro. Por azares de la vida, se acercaron al área de la construcción y en 2004 fundaron una empresa constructora de abastecimiento de materiales, llamada Proyecto Casarella. La sociedad arranca realizando obras privadas y públicas en mayor medida.

Pero como no hay bien que dure 100 años, en 2008 enfrentan a una crisis debido a la abrupta reducción de la demanda del sector público. Esto los hace replantearse el proyecto inicial. "¿Cómo podemos generar un negocio sustentable, que tenga nombre propio y que no dependa de los inversores?", se preguntaron. De aquí nace Casarella, una variante basada en la construcción en seco.

Este sistema ofrecería certezas en el cálculo de los costos y en la planificación de los tiempos, metodología utilizada y mano de obra. Paralelamente, vertieron sus esfuerzos hacia el consumidor final, puntualmente en el armado de viviendas familiares. Así, entre 2008 y 2012 operaron con ambos sistemas (tradicional y en seco) y en 2012 solo se abocaron a trabajar con Casarella.

Actualmente, la empresa está en pleno desarrollo, desempeñándose en el conurbano bonaerense y expandiéndose hacia áreas cercanas. Entre sus objetivos próximos figura el establecer una red de franquiciantes y distribuidores, y avanzar en la profesionalización de las tareas.

Analicemos este caso



Casarella nació como una empresa constructora dirigida fundamentalmente al sector público. En aquel entonces, al preguntarle a Néstor Sucko porqué razón su oferta sería elegida, la respuesta era 'por precios y antecedentes'. Sin embargo, cualquier otro constructor hubiese respondido lo mismo. Hasta ahí, aludiendo al concepto de Modelo

de Negocio, no hubiésemos advertido la existencia de diferencial alguno. No había ningún elemento único y exclusivo de Casarella. La ausencia de diferenciales es la ausencia de Modelo de Negocio. Casarella solo vendía cuando lograba ofrecer precios muy competitivos, y esto dependía del costo de los insumos. Lo que es una ventaja comparativa para una empresa en un momento determinado (por ejemplo, un buen acuerdo por compra a escala con un proveedor), deja de serlo para otra. Nadie tiene asegurado el mejor precio, (casi) nunca. Vender es casi aleatorio. Hoy sí, mañana tal vez, pasado quién sabe.

Néstor y Adriana sufrieron de manera brutal esa ausencia de diferenciales, cuando los efectos de la crisis del 2008 impactaron en las contrataciones del sector público. Ya no solamente se trató de tener elementos diferenciales para poder captar la demanda, dado que esta última había caído de forma sustancial. Existía un servicio no diferenciado en un mercado en declinación... una situación casi imposible de sostener.

La crisis internacional de 2008 tuvo su efecto en una crisis financiera empresarial que impactó, entre otros tantos, a la empresa de Néstor y Adriana. La liquidez se volvió escasa, los vencimientos de los exigibles se acumularon, las deudas no se pudieron cancelar y el plazo de cobro se alargó cada vez más. Sin embargo, la raíz del problema se encontraba más lejos. Aún sin crisis, Casarella era un negocio que carecía de Modelo.

De la frustración a la reacción, duelo y a seguir. La cuestión era el camino. A través de una oferta original, en 2008 Casarella se reconvierte en una empresa de construcción en seco. Redefine su público objetivo y crea, por fin, su Modelo de Negocio.

La experiencia Liva

José Tovbein (35) tuvo y tiene numerosos emprendimientos; empresas propias que forjó con gente de confianza. Estudió Diseño Industrial, donde conoció a Paz Alonso Dorola (36), su pareja. En España, el novio de la mejor amiga de Paz tenía una empresa de microcemento. Para mediados del año 2000, cuando deciden lanzar un proyecto entre los tres, este material (así como la empresa de su futuro) comenzaba un camino ascendente en la industria de la construcción y decoración. Eso para comenzar.

¿Mencioné que José y Paz siempre movilizaron sus emprendimientos a partir del diseño y la producción? Lógicamente estos eran sus puntos fuertes, aunque en lo que a la comercialización respecta, no era tal. Por el contrario, esta era la especialidad de su socio; con un MBA en Suiza, formación en marketing y una empresa propia en plena marcha, resultó ser el complemento perfecto.

Considerando la versatilidad del material, que en ese momento se utilizaba sólo para pisos, llegaron a la idea de producir muebles de microcemento hechos en Argentina, para ser comercializados en Europa. Se trataba de innovar en un área difícil. "En Europa, para competir en precio- calidaddiseño, no hay con qué darle a Ikea", comenta José Tovbein. Sin embargo, en ese entonces, producir en Argentina era comparativamente más barato que en el extranjero. De esta forma, José y Paz se encargaron del diseño y la producción, y el socio (experto en negocios y marketing) aportaría su capital de inversión.

La historia sigue así. En nuestro país y en España, los diseños gustaron, y mucho; tanto en su círculo cercano como en reuniones de no más de 20 personas, que realizaban a modo de grupos focalizados. Estaban entusiasmados por continuar. Durante el primer año la pareja se abocó al desarrollo de los modelos. Luego, produjeron una primera serie, con la mirada puesta en participar en grandes ferias europeas.

"Y ahí arrancó el problema", admite José. Llevar a la realidad lo diseñado fue más complejo de lo que esperaban. Conseguir material de calidad en Argentina, idóneo para competir internacionalmente, fue difícil. Cueros, herrajes y el propio microcemento resultaron ser más complicados de lo

pensado. Se enfrentaban también a un déficit de mano de obra especializada. Pero la cosa no paró aquí. Una segunda área problemática tuvo que ver con los trámites y los tiempos de exportación... la tan odiada burocracia y las inesperadas inspecciones. En una oportunidad, el barco que debía llevar sus muebles a una de las ferias, cambió su ruta y simplemente los dejó fuera de la exhibición. En busca de soluciones, los diseñadores viajaron a España y se encontraron con que era más conveniente producir en el viejo continente que en casa. Materiales, capacidad de producción y desgaste por traslado eran las piedras angulares de su desánimo. Sin embargo, volvieron a hacer la serie de mobiliarios en España, exhibieron sin problemas y había distribuidores interesados en comercializar su producto.

Todo bien, pero no. Viendo el panorama, su socio les planteó ciertas condiciones para continuar con el emprendimiento. La primera, que se mudaran a Europa para hacer el seguimiento de la producción y, la segunda, que disminuyeran su participación en la sociedad, de un 30% a un 15% cada uno. Esto simplemente no sucedería, por lo que decidieron disolver la sociedad.

¿Para vos, cuál sería la causa del fracaso de Liva?

Conclusión

Perdurable es aquella empresa que nace con un Modelo de Negocio que le permite alcanzar una rentabilidad económica y un equilibrio financiero. Perdurable es esa sociedad que, al momento de perder los diferenciales que sustentan su Modelo de Negocio, es capaz de recrearlos sucesivamente a lo largo del tiempo. Perdurar es recrear Modelos de Negocios de manera permanente y sistemática.



01

Manos a la obra

Este libro no pretende ser teórico; todo lo contrario. Está pensado para que cada capítulo pueda ser aplicado a tu empresa.

Recomiendo que te tomes el tiempo necesario para responder las cuestiones planteadas. Es posible que el tiempo necesario sea muy variable según el caso (días, semanas o meses). A veces, una respuesta surge instantáneamente, otras requieren de maduración... Siempre es posible encontrarla.

- 1) ¿Has experimentado algún fracaso empresarial en tu vida?
- 2) ¿Cuántos han sido?
- 3) ¿Cuál ha sido el motivo de este fracaso?
- 4) ¿Hay algún factor común en estas experiencias fallidas?

CAP. II

UN ACERCAMIENTO

Una visión general del Modelo Palancas de creación de empresas perdurables

26

Empresas Perdurables

Perdurar implica atravesar el tiempo, mantenerse en pie, estar vivo. Sí, es fácil crear una empresa, lo difícil es mantenerla en el tiempo... que sea perdurable. ay tres cuestiones que deben darse en forma simultánea en una empresa para que pueda perdurar en el tiempo.

→ 1) Que su rentabilidad no diste mucho del retorno de una inversión alternativa (costo de oportunidad).

→ 2) Que esa rentabilidad responda a una combinación eficiente entre quién es el público objetivo al que se dirige y qué oferta diferencial se es capaz de diseñar para ese público.

→ 3) Que se hayan desarrollado suficientes Palancas como para poder crear nuevas ofertas al público actual, encontrar nuevos clientes a la oferta actual y/o crear nuevas ofertas para nuevos públicos.

¿Qué tienen en común Igor Ansoff, Michel Porter, Robert Kaplan, David Norton, Chan Kim, Renee Mauborgne, Alexander Osterwalder e Ives Pigneur? Todos ellos crearon una matriz.

¿Pero qué es una matriz? Una matriz es una estructura o esquema cuyo recorrido permite pensar y resolver alguna cuestión general o específica con respecto a una determinada empresa. Una guía o índice dinámico que proporciona una forma simple y sistemática de pensar una empresa.

Una matriz es una estructura o esquema cuyo recorrido permite pensar y resolver alguna cuestión general o específica con respecto a una determinada empresa.

Los nombres que mencioné son autores académicos, en su mayoría, que crearon matrices para pensar estrategias competitivas, Modelos de Negocio, posicionamiento productos/ mercados, procesos operativos y tableros de control, entre otros asuntos.

Por ejemplo, la matriz de Porter (1979) puso el acento en conceptos tales como el valor, el largo plazo y el mirar hacia afuera de la organización. La rivalidad de los competidores y el crecimiento de la demanda maridaron una inefable combinación para desarrollar el pensamiento estratégico. En el caso de Igor Ansoff y de su elemental

matriz, con sólo cuatro cuadrantes induce a pensar en cuatro posibles combinaciones entre productos y clientes... te lleva a reflexionar en nuevos negocios. El gran aporte de este ruso, conocido como el padre de la administración estratétiga, fue instalar la cuestión del crecimiento. ¿Hacia dónde crecer? ¿Más de los mismos productos a los actuales clientes? ¿Más de lo mismo a los nuevos? ¿Nuevos productos a los actuales clientes? ¿O nuevos productos a nuevos clientes? Cuatro posibilidades, cuatro líneas de pensamiento. Simple, elemental, contundente.

Más adelante, en los años '90, irrumpió con fuerza el *Balance Scorecard* (o tablero de control) que le otorgó a los números, a lo cuantitativo, un protagonismo que le venía siendo esquivo. Para entonces, lo cualitativo tenía más aceptación. Tal vez porque generar números da más trabajo, quizás porque requiere de otra base de conocimientos o acaso porque los números necesitan ser interpretados.

Hacia el año 2000, apareció la matriz más moderna que jamás haya existido. Un suizo, Alexander Osterwalder, y un belga, Ives Pigneur, le pusieron el ojo al negocio, utilizando una imagen, un dibujo. Es fácil comprenderla porque es sencillo entender su funcionamiento. Son cubos que van interrelacionándose entre si y componiendo el modelo de negocio de una empresa.

Cada una de estas matrices aportaron forma y fondo al trabajo de miles de gerentes, empresarios y emprendedores. Sin embargo, la teoría en management no es nada si no va de la mano de la práctica, si no sale de la oficina. La misma se completa caminando pasillos, depósitos, plantas industriales, oficinas bancarias y administraciones públicas. La teoría se valida en la calle. Es por este motivo que en lugar de hacer borrón y cuenta nueva, Palancas usa la misma cuenta sin borrar nada. Sumar, acumular y complementar sobre lo existente. Incluir, jamás reemplazar.

Sumar, acumular, complementar

Palancas concentra toda su potencia en el concepto de lo *diferencial*. No alcanza con diseñar una propuesta de valor para el cliente, esa propuesta debe proveer diferenciales.

30

El fin de los diferenciales es otorgarle al cliente elementos que distingan mi oferta de la del competidor. iPero tampoco se trata de desarrollar diferenciales de manera aleatoria e indiscriminada! La idea es crear diferenciales sabiendo que:

1) Crear diferenciales tiene un costo.

2) Las pymes (específicamente las argentinas) tienen un presupuesto restringido para hacerlo.



Diferencial presume costo

Si el primer día de clases, cada estudiante de MATERIABIZ recibiera un IPad con el material del programa en su memoria, seguramente tendría una percepción favorable. Sobre todo si no lo esperaban. En muchos casos, ideas como estas podrían estar subsidiadas. Un acuerdo con Apple sería considerable en función del recorrido de acuerdos estratégicos que realizó MATERIABIZ a lo largo de su vida.

Si no tenemos claro qué nos separa de nuestros potenciales clientes, no es posible diseñar diferenciales eficientes. ¿Cuál es el verdadero impedimento? ¿Qué obstaculiza a ese potencial cliente para que se convierta en cliente?

Los diferenciales deben estar orientados a desarmar esos impedimentos. Si un potencial estudiante de MATERIABIZ decide no estudiar a raíz de un tema de presupuesto, un IPad no representa para él un diferencial. En este ejemplo, los diferenciales deben estar enfocados a eliminar la barrera del precio.

Es decir, un diferencial es aquel elemento que me permite destacar por sobre mis competidores, a través de una oferta original. Dicha oferta debe representar para mi cliente una solución a los obstáculos que pueden alejarlo de mi propuesta.

Un diferencial es aquel elemento que me permite destacar por sobre mis competidores, a través de una oferta original. Dicha oferta debe representar para mi cliente una solución a los obstáculos que pueden alejarlo de mi propuesta.

Es cuestión de presupuesto

Con guita cualquiera es vivo, indica el dicho popular. Una semejanza entre las pymes en Argentina, es el difícil acceso al crédito.

El crédito es la base del apalancamiento financiero. Si tenés una empresa que genera un rendimiento (beneficio/ Inversión) del 30% anual, podrás potenciarlo siempre y cuando tu financiación tenga un costo inferior al 30%. Solo entonces, se conforma un proceso virtuoso, donde el dinero en concepto de préstamo produce más que su propio costo.

Cuando una empresa no tiene acceso al crédito, la única opción para financiar inversiones en infraestructura o capital de trabajo es la autofinanciación. Esto es dejando en la empresa todo el resultado obtenido. Retener o capitalizar beneficios no es ni bueno ni malo, sin embargo, al ser la única opción, limita el potencial de crecimiento. Los beneficios no siempre son suficientes, y en algunos casos son inexistentes.

En este contexto, el crédito y los beneficios son bienes ultra escasos. Por ello, no es posible exigirles a los segundos más de lo que pueden dar. Construir diferenciales es una tarea lenta, permanente y sistemática. La potencia de una pyme debe estar en el día a día, que es cuando se juega la supervivencia, y también en la construcción de diferenciales, que es cuando apuesta por la perdurabilidad.

La potencia de una pyme debe estar en el día a día, que es cuando se juega la supervivencia, y también en la construcción de diferenciales, que es cuando apuesta por la perdurabilidad.

Con base en lo anterior, tenemos que ser capaces de desarrollar un Modelo donde los diferenciales se construyan sin recursos. Ahí nacen las Palancas. Un pequeño esfuerzo que logra enormes movimientos. Dame un punto de apoyo y moveré el mundo, decía Arquímides 300 AC. Las Palancas deben, con pocos recursos, construir enormes diferenciales. Las Palancas son el punto de apoyo de las pymes.

Pensemos ahora que la idea te sedujo. Entendiste que no se trata de soñar negocios, sino de hacer que los sueños se hagan realidad y de que esta realidad se mantenga viva. Esta última condición nos complica el panorama... que se mantenga viva en el tiempo, que sea perdurable. Bien, para lograrlo, tenemos que saber que

cualquier diferencial que seamos capaces de diseñar tiene fecha de vencimiento.

Más temprano que tarde, surgirán empresas que tendrán el mismo diferencial o, peor aún, uno mejor. Un diferencial no es para siempre. Es entonces cuando el Modelo vuelve a activarse. Las Palancas deberán ocuparse de crear diferenciales en cada momento.



Hace un par de años, en la Ciudad de Buenos Aires, apareció una escuela de negocios llamada casi igual que MATERIABIZ. Su web proponía lo que MATERIABIZ, y el formato, precio y las características de los profesores rememoraba a nuestra escuela. ¿Por qué habría de sorprendernos? Acaso el haber sido pioneros en ofrecer capacitación a pymes (con y para pymes) te da el derecho a ser el único de por vida?

Nada es para siempre. Los diferenciales tampoco. El Modelo debe prever esta contingencia.

Diferencial: Elemento único y original, que forma parte de nuestra oferta en relación a la competencia. Dicho elemento está destinado a resolver alguna limitación o preferencia de nuestro público potencial, con respecto a la adquisición de nuestro producto o servicio. Un diferencial debe poder explicarse sin adjetivos, debe sustanciar su respuesta. No se trata de ser el mejor, sino de ser diferente.

II. UN ACERCAMIENTO

No estamos solos

Un negocio, cualquiera sea el sector económico al que pertenezca, se desenvuelve dentro de un sistema. En este sistema coinciden competidores, clientes, empleados, teconologías, entes de recaudación, entidades financieras y sistemas jurídicos, entre otros.

Tu negocio no es ajeno a lo que ocurre con cada uno de los factores que integran dicho sistema. No estamos solos y quienes nos acompañan cambian todo el tiempo. Tus competidores identifican sus debilidades y las refuerzan. Crean sus propios diferenciales, intentan atraer a tus potenciales clientes con propuestas de valor superadoras a las tuyas. Y en muchos casos lo consiguen. Nunca se quedan quietos y si llegan a hacerlo, aparecen nuevos jugadores. Tus clientes se habitúan a tus diferenciales o tienen nuevas limitaciones; cambian sus gustos, costumbres o motivos de compra. Ni qué hablar de la tecnología, de los marcos jurídicos y de las orientaciones estratégicas del sistema financiero. Hasta hace meses el marco económico defendía *lo nacional*; hoy ya no. Pero tal vez, en un tiempo, vuelva a hacerlo, o quizás no. Sí, cambia, todo cambia... y todo el tiempo. Y vos no podés hacer nada, absolutamente nada, para evitarlo.

¿Crees acaso que tu negocio está ajeno e inmunizado a todos esos cambios? ¿Crees que tu empresa puede sobrevivir si permanece inmóvil, estática e impasible?

No estamos solos, todo cambia y vos tenés que renovar tu Modelo de Negocio. Teniendo esto en cuenta, tu empresa podrá ser perdurable. El Palancas suma la perspectiva de lo efimero, pasajero y transitorio a los modelos ya existentes.

Por eso, los diferenciales son válidos por un tiempo determinado. En cambio, las Palancas te permiten estar siempre mirando hacia el futuro, atento a la construcción de nuevos diferenciales, que sirvan para responder a los cambios externos y adelantarte a esos inminentes.

¿Por qué debería aceptar su oferta de trabajo?

Es el primer día de trabajo de un empleado. No es un empleado cualquiera, es un empleado agudo, directo y franco. Él ha pasado por varias empresas y sabe qué debe preguntar para proyectar su futuro. Vos sos un empresario pyme, creaste tu empresa con toda la pasión, fuerza y perseverancia que te caracterizan. Tu negocio tiene altibajos, años buenos, regulares y malos. Siempre se lo atribuiste a la coyuntura, a este país, a los ciclos.

Hoy es el primer día de trabajo de aquel empleado y a las pocas horas de instalarse en su oficina, se presenta en la tuya. La pregunta que te hace es simple y directa.



¿Cuál es la razón por la que un potencial cliente optaría por nuestro producto y no por el de nuestro competidor?

Sin pensarlo mucho, soltás lo primero que viene a tu cabeza.

Porque somos mejores. Mejores en calidad, servicio y atención.

El empleado, quien esperaba esa respuesta, re pregunta.

¿Usted cree que su competidor contestaría algo diferente?

No. contestás.

¿Entonces? Insiste el empleado imperturbable.

En esta escena hay varios elementos a destacar. Primero, si encontrás un empleado que el primer día haga esa pregunta y la sostenga, lo tenés que retener. Segundo, los empresarios tienen dificultades para definir sus diferenciales sin usar adjetivos.

Decíamos que un Modelo de Negocio es aquel que puede definir su oferta con base en diferenciales y dirigirla a un público objetivo específico con un comportamiento homogéneo. Sería imposible para una empresa diseñar una propuesta para todos, ya que cada público tiene sus propias características. Hablar en términos de calidad, servicio, atención, mejor, mayor, es hablar de nada. Los adjetivos igualan, no diferencian. Todos los oferentes pueden usar adjetivos, pero su verificación es una práctica casi imposible. ¿Quién es el mejor?

Yo no quiero ser mejor que nadie, yo quiero ser diferente. Diferente y enfocado hacia las características de mi público. Mi esfuerzo está orientado a adaptar mi oferta a las características específicas de mi público mediante diferenciales.

Yo no quiero ser mejor que nadie, yo quiero ser diferente. Diferente y enfocado hacia las características de mi público.

Qué y para quién, son dos lados de una misma moneda. No podemos intentar responder una cuestión, sin tener en mente a la otra. Que seas diferente depende de para quién querés ser diferente.

El Modelo Palancas: Personas, Procesos, Activos y Socios

Palancas: Son aquellos elementos con los que una empresa puede construir diferenciales.

Dichos elementos surgen de las cuatro categorías de recursos que posee cualquier empresa, independientemente de su tamaño, actividad o localización: Personas, Activos, Procesos y Socios.



Palanca de Personas



¿Qué cualidades, destrezas y capacidades tiene la gente que compone mi empresa, en relación a la competencia? ¿Qué sabe hacer mi equipo que no sepan los demás? ¿En qué sector de la organización está esa gente? ¿Qué política implementa mi empresa para mantener y desarrollar esos diferenciales? ¿Cómo busca e incorpora mi empresa a las personas con esas cualidades?

Desde los orígenes del management, desde que los hombres se han puesto a estudiar el comportamiento de otros hombres dentro de las organizaciones, se ha llegado a la misma conclusión: las personas son lo más importante. Pero comprobar la importancia de las personas en el desenvolvimiento de una organización, no explica el fondo de la cuestión, del mismo modo que trazar la curva de la caída de una piedra, no explica las causas de su caída.

Claro que las personas son lo más importante, pero ¿cómo, cuándo, dónde y cuánto?

La Palanca de Personas será base y sustento del negocio actual o fuente de nuevos negocios. Y claramente nos encontramos con desafíos diferentes. ¿Cómo detectar personas idóneas para estos objetivos? ¿Toda empresa tiene en su estructura gente apropiada para dichas tareas? ¿Y si no las encontramos, qué?

Personas eficientes, leales y perseverantes. Hombres y mujeres con excelentes habilidades de comunicación, creativos e innovadores; ejecutivos, obreros y administrativos con ambición, deseo de progresar, interés de aprender y enseñar. Todos y cada uno de ellos son, seguramente, personas fundamentales para la organización. Y, a cada uno de ellos, la organización debe seducirlos, retenerlos y potenciarlos. Sin embargo, es posible también que esas personas no aporten elementos decisivos en la construcción de una oferta acorde a las limitaciones y necesidades de potenciales clientes. Un individuo constituye una Palanca cuando posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial, que le permita crear diferenciales.

Un individuo constituye una Palanca cuando posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial, que le permita crear diferenciales.

Si en nuestra empresa trabaja un investigador o un equipo de investigación con conocimientos de avanzada y frontera, y ese conocimiento es volcado hacia la elaboración de un producto o un servicio inexistente en el mercado, y además satisface una necesidad real y concreta de nuestro potencial cliente, entonces, estamos frente a una palanca de personas.

Las compañías cuyo valor de mercado más creció en los últimos dos años, son las que cotizan en el sub segmento de la bolsa de empresas de biotecnología de E.E.U.U.. Todas ellas tienen un factor común: poseen un conocimiento, acumulado en las personas que las integran, lo que les permite capitalizar en el mercado a un gran valor proyectado. Se trata de investigaciones de largo plazo en el ámbito de la salud, los alimentos o la energía. Son empresas que cuentan con personas capaces de crear productos, servicios y negocios.

Pero no necesariamente tenemos que estar frente a economías de frontera. En una reciente convención de empresarios forrajeros, recibí una contundente lección. En términos de Palancas, me resultaba difícil pensar en un sector tan poco sofisticado como el de hacer fardos de pastos. Uno de los asistentes pidió la palabra y explicó que en su equipo había un mecánico que lograba que las máquinas

enfardadoras trabajaran toda la campaña, sin parar. Al romperse una máquina de enfardar, 21 personas quedan quietas, sin poder trabajar. "Mi diferencia con respecto a todos los que están acá presentes es que yo no paro nunca", concluyó. Los presentes asintieron.

El caso anterior es ilustrativo. De hecho, no hace falta que la persona esté en un departamento de ventas, de investigación o desarrollo. Se trata de individuos con conocimientos, experiencias o manejo de herramientas que logren construir diferenciales. Y trabajar 24Hs, 7 días a la semana durante toda la campaña de enfardado es, sin duda, un diferencial.

En Tucumán, se disputan a la campeona de la empanada de Famaillá y, cómo no, si saben que promocionar su nombre constituye una fuente de diferencial para el público.

Muchas pymes surgen de individuos, cuyas palancas de construcción de diferenciales son ellos mismos. Ricky Sarkany, Marta Harff, Benito Fernández, Marcelo Tinelli, Steve Jobs... sus respectivos conocimientos, habilidades y experiencias constituyeron el paso inicial de sus emprendimientos. Sin embargo, el segundo, tercero y cuarto debió venir de otros elementos. ¿Por qué? Porque las personas somos vulnerables y, sobre todo, finitas. Cuando los diferenciales están asentados exclusivamente en personas, el riesgo para esa empresa es muy elevado. ¿Qué ocurriría si el chef decide poner su propio restaurante? ¿O el profesor su propia escuela de negocios?

La Palanca de Personas debe necesariamente progresar a la Palanca de Procesos. Este paso no es fácil, ni necesariamente exitoso, aunque sí imprescindible.

La perdurabilidad de tu empresa no puede ni debe estar atada a personas. Es necesario que el conocimiento y/o la habilidad que permiten la creación de diferenciales sean aprendidos por la organización. Este aprendizaje se traduce en procesos.

Palanca de Procesos

ج}_

¿Qué procesos son capaces de crear diferenciales para nuestros clientes en la oferta de valor? ¿Estamos trabajando/ mejorando estos procesos de manera continua? ¿Cuán lejos están mis competidores de implementar dichos procesos? ¿Qué estoy haciendo para cuando esos procesos no sean creadores de diferenciales?

Una cosa es probar un plato y opinar acerca del motivo de su aceptación (o no aceptación) por parte de los comensales, y otra muy distinta es prepararlo. Efectivamente, a las cocinas entran pocos, solamente aquellos que saben cocinar.

Las personas que componen una empresa y desarrollan su tarea utilizando los activos que forman parte del patrimonio de la misma, realizan su trabajo de manera determinada. La forma en la que éstas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo, son procesos.



Diego Pastlis y Pablo Spinadel, 2008. Gestionando los procesos de la organización, en Máster en negocios (208 pág). Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino

"Un proceso, en su sentido amplio, es el conjunto de actividades, acciones u operaciones que, transformando los recursos de entrada, producen una salida deseada (bienes o servicios). En el proceso de transformación de entrada en salida estarán involucrados todos los recursos necesarios para producir dicha transformación en el tiempo requerido, con la calidad requerida y con el costo requerido. Al mismo tiempo, cuando hablamos de transformación, estamos utilizando una acepción amplia del término. La transformación puede ser tangible (más orientada a manufactura), donde lo que ingrese al proceso será modificado en sus características físicas (tamaño, forma, color, sabor, lugar, etc.), o puede ser intangible (más orientada a servicios), donde los cambios serán menos palpables y tendrán que ver con las percepciones del receptor".

Cuando hablamos del 'saber hacer' de una empresa (en inglés, know how), nos referimos a su forma de trabajar y a los procesos que fue implementando para producir, vender, administrar, diseñar o cobrar. De hecho, una empresa podría ser definida como una sucesión de actividades que se organizan en grupos o procesos.

El management ha estudiado con paciencia la manera de hacer las tareas más eficientemente; al mismo tiempo que una empresa elige e implementa modelos para llevar a cabo ciertos procesos. Es decir que tiene métodos propios para hacer determinadas actividades. Un proceso es Palanca cuando es capaz de construir ofertas diferenciales para su público objetivo.

Cuando la compañía EasyJet irrumpió en el mercado de transporte aéreo en Europa, lo hizo con una propuesta completamente disruptiva. Un viajero podía unir dos ciudades de aquel continente (por ejemplo Barcelona y París) abonando precios irrisorios. iEl trayecto podía hacerse pagando 40 euros, cuando un taxi desde el centro de Barcelona hasta el aeropuerto en Condal cuesta algo más que ese importe! La carrera de las empresas aéreas de low cost había comenzado. Aunque hay condiciones. Un viajero de una compañía de bajo costo debe ser exigente con la puntualidad y estricto con el proceso impuesto por la misma. El pasajero viaja en aviones nuevos, a tiempo, pero pocas veces desde y hacia a aeropuertos principales. Él sabe que no puede llevar más de una valija y que esta no debe superar determinadas dimensiones. Sabe también que no tiene asiento determinado y que no debe esperar más que viajar. Si pretende una cerveza, deberá pagar un alto precio por ella.

La clave del negocio de las *low cost* son los procesos, que van desde el método de fijación de precios (el revenue management hace que cada pasajero pague un precio único en función de los asientos disponibles al momento de la compra, lo que a su vez tiene relación con el tiempo que falta para el despegue del avión),

la inexistencia de oficinas presenciales (todo el proceso de venta y de servicios generales se realiza por Internet), la casi nula utilización de aeropuertos principales y la orientación estricta al servicio de los tripulantes, el personal de tierra y el administrativo. Su obsesión es la puntualidad. El negocio es rentable si se cumplen los horarios. ¿Por qué? Porque la base del negocio es la rotación. Un avión debe volar la mayor parte del tiempo.

El disparador fue un grupo de clientes jóvenes, con fuertes restricciones presupuestarias para volar por Europa. La construcción de una oferta diferencial: volar más barato que viajar en tren. Sustento de construcción de dicha propuesta: Palanca de Procesos.

Se desarrolló todo tipo de procesos tendientes a conseguir dos objetivos.

1) minimizar costos no relacionados con el vuelo.2) maximizar la rotación de los aviones.

Trabajar en los procesos es una excelente oportunidad para crear ofertas diferenciales. El *cómo* se hacen las cosas constituye una buena manera de profundizar en el modelo de negocio.

Cuando una empresa logra crear procesos que funcionan y aportan diferenciales a su oferta, con el tiempo, comienza a construirse una reputación. Y la reputación constituye un activo intangible que le permite crear nuevas ofertas con diferenciales.

Palanca de Activos



¿Qué conocimiento específico tiene mi empresa con relación al sector? ¿Qué fórmulas, patentes, diseño o tecnología específicas distinguen a mi empresa? ¿Tiene mi empresa una reputación construida? ¿Hay en el activo alguna máquina o instalación de características únicas? Tiene la empresa un edificio con valor histórico o ubicación privilegiada?

Un activo es un bien que integra el patrimonio de una empresa y que es puesto a *trabajar* para lograr ingresos. Grandes maquinarias en empresas productivas, edificios de oficinas de administración, instalaciones, computadoras, rodados, productos, materias primas, software, marcas y fondos de comercio son algunos de los activos de los que una empresa dispone para realizar sus operaciones: comprar, fabricar, vender, facturar, entregar, cobrar y pagar. **Todos ellos son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa.**

Un activo es un bien que integra el patrimonio de una empresa y que es puesto a trabajar para lograr ingresos.

Para la fabricación de las alpargatas Páez, es fundamental la máquina que confecciona el calzado, la cortadora de tela y las computadoras donde se diseñan. Los activos son funcionales cuando cumplen una función operativa. Sin embargo, no todos los activos (aunque funcionales) son Palancas.

Uno de los diferenciales más importantes de Abreu S.A. fue su maquinaria. Su primera herramienta de corte funcionaba a chorro de agua. Esto quiere decir que podía cortar cualquier material hasta 150 mm. de espesor, con una calidad y terminación de la pieza que no requiere de ningún otro proceso para ser utilizada. La elección de la máquina estuvo relacionada con sus características: sencillez

operacional, poco mantenimiento requerido y, fundamentalmente, múltiples posibilidades de uso. La máquina no solo servía para atender al sector metalúrgico, sino también al rubro de la construcción, cartelería, vidrieros y marmoleros. Esta diversificación les permitió abarcar más, lograr amortizar la inversión realizada en menos tiempo y abrirles nuevos e impensados mercados.

Vale la pena incurrir en la distinción entre activos tangibles e intangibles, ya que los segundos son más aptos para convertirse en Palancas que los primeros. El activo intangible (marca/reputación) es de vital importancia para el desarrollo de nuevos negocios. Es una Palanca que ninguna empresa debería desechar. La construcción de marca es vital para crear un diferencial ante la competencia en el negocio actual, aunque también para desarrollar nuevos negocios.

Palanca de Socios



¿Cuáles son los socios que nos permiten construir una oferta diferencial y que no podemos incorporar como proveedores? ¿Para quiénes somos un posible socio estratégico? ¿Cuáles son las áreas de nuestro Modelo de Negocio que se potenciarían con un socio estratégico? ¿Qué damos, qué recibimos (en ese orden)? ¿Qué más podemos dar? ¿A quién más se lo podríamos ofrecer?

Un socio es alguien con quien se crea una empresa, se comparten objetivos, aspiraciones, ideales. Un socio es alguien que aporta dinero, ideas, trabajo, contactos o ánimo.

Las sociedades tal como las conocemos, son asociaciones formales con un contrato de por medio, que regula su funcionamiento y la relación de los socios entre sí y con terceros. Sin embargo, un socio puede estar en el marco legal de una sociedad o puede ir más allá de este.

Un socio, en el sentido del Modelo Palancas, es aquel que le aporta a nuestra sociedad algo que no podemos comprar.

Y no lo podemos comprar porque no está a la venta o porque no poseemos los recursos monetarios necesarios. En este contexto, el concepto de *socio* trasciende la cuestión formal. No la excluye, pero la transgrede. Un socio puede no tener ni una sola acción o participación en el capital de esa empresa. Un socio puede no tener ni un solo voto en el consejo de administración, directorio o asamblea de accionistas. Un socio puede no tener siquiera información contable económica financiera, ni informes de gestión, ni conocer las remuneraciones de los directivos principales. **Un socio es aquel que aporta lo que esa empresa no podría comprar.**

Otra estructura de socios es la que se potencia por medio del intercambio. No son competidores, sino por el contrario, son actividades independientes o, en el mejor de los casos, complementarias.

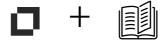
Starbucks y Cúspide



Cellier y Fundación Favaloro



MATERIABIZ y Clarín



Construir diferenciales de socios no es tan común entre nuestras empresas. No existen tantos antecedentes y, menos aún, está entre las prioridades de los empresarios. Sin embargo, en la obtención de resultados son de suma eficiencia. MATERIABIZ no hubiese existido sin el desarrollo de una política explícita y firme de construcción de relaciones de socios. Los hoteles, las aerolíneas, las cámaras empresariales, los diarios y las radios son ejemplos de socios, que nuestra escuela no hubiese podido pagar. En MATERIABIZ no hubiésemos podido capacitar empresarios pymes por todo el país, de no haber logrado una asociación de reciprocidad con Aerolíneas Argentinas (AA).

Con el mismo espíritu, desarrollamos acuerdos societarios con empresas de medios, cadenas hoteleras, productores de alimentos, fabricantes de bicicletas y desarrolladores de softwares. Los socios son parte esencial de nuestro Modelo de Negocio. Dicho de manera clara, no existiríamos sin ellos. Y lo mismo vale para nuestros 'consumidores', igualmente socios imprescindibles.

¿Cómo conseguimos socios? ¿Qué tenemos nosotros que puede servirle a un potencial socio? ¿Qué le podemos ofrecer? ¿En qué parte o actividad de las que desarrolla, le puede servir lo que tenemos o hacemos?

Sí, la clave es pensar antes que todo en el otro. No se consiguen socios buscando satisfacer la propia necesidad. Es al revés. Y los potenciales socios están. Siempre están, es sólo cuestión de buscarlos y entender sus necesidades.

Conclusión

Un negocio perdura en el tiempo no por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un brillante negocio hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios siempre. No se trata de ser un genio de los negocios, ni de tener una idea brillante, ni siquiera de contar con capital. Se trata de ser constantes en la construcción de Modelos de Negocio.



02

Manos a la obra

- 1) Prueba ácida. ¿Cuál es la razón por la que un potencial cliente compraría tu producto o servicio (no vale usar adjetivos)?
- 2) Pensá en Palancas. Si pudieras, ¿cuáles serían las Palancas de Persona, Procesos, Activos y Socios que querrías tener?
- 3) ¿Es posible incorporar esas Palancas a tu empresa? ¿Cómo?
- 4) ¿Hay algún factor común en estas experiencias fallidas?

Nota: Si no tenés respuestas a estas preguntas no te desanimes. Seguí leyendo los siguientes capítulos.

CAP. III

NUESTROS NÚMEROS

¿Rentabilidad, cómo decís que me va?

Absoluto versus relativo

Ningún resultado cae del cielo. Es necesario poner en juego una inversión. ¿Qué es mejor, ganar mil, diez mil o cien mil? omo vimos en el capítulo I, hay preguntas recurrentes entre los empresarios pymes que tienen un negocio floreciente. ¿Dónde está la plata que ganamos? ¿Por qué razón cuando vendemos más, tenemos menos disponibilidad de dinero? ¿Por qué nos cuesta cancelar deudas? Y es aquí donde la causa económica y la financiera convergen en un punto: la Rentabilidad.



Hace un par de años, si le preguntaban a Sebastián Galindo, socio fundador de Camarón Brujo, cómo le iba en su emprendimiento, respondía 'muy bien'; y si le preguntaban porqué, aclaraba 'porque vendo más'. La unidad de medida que Sebastián tenía en mente eran las ventas. Más vendés, mejor te va. Pero un día, Sebas cayó en la cuenta de que esa respuesta atendía exclusivamente a una cuestión. El crecimiento de las ventas lo hacía sentirse exitoso. Sus clientes compraban más, y significaba que lo aceptaban más. Eso no estaba alejado de la realidad. Sin embargo, el emprendedor sabía que algo no funcionaba correctamente y aunque ser exitoso en ventas era (y es) un parámetro positivo, también pensaba que de vanidad no se vive. Empezaba, entonces, a percibir que podía vender más y estar peor. Peor económicamente o peor financieramente. La venta resultó ser un indicador incompleto. Necesario, pero insuficiente.

iAbría un nuevo local y claro que vendía más! Sin embargo, durante los primeros tiempos, las mayores ventas no absorbían los costos fijos. Habían costos de alquiler, servicios, impuestos, personal, etc., que no podían ser contrarrestados por las ventas incrementales. El escenario era claramente 'más ventas/más pérdidas', es decir que el margen de contribución era negativo. Sebastián estaba seguro de que con el tiempo ese indicador se revertiría; el margen se haría positivo y así lograría una contribución

al resultado total. Pero ya sabemos que el futuro es indescifrable y que puede pasar eso o todo lo contrario. Ningún emprendedor, hasta ahora, ha inventado el método para asegurar el futuro.

El sentido común lo ratifica: no alcanza con vender; es imprescindible prestar atención al *resultado*. Ganar o perder, esa es la cuestión... aunque no la única, también interviene la variable tiempo. Es más que probable que en la etapa inicial de un emprendimiento, el resultado sea deficitario, que pierda plata. ¿Pero cuánto tiempo puede el emprendimiento *aguantar* pérdidas? ¿En qué tiempo se proyecta revertir el resultado? Y sobre todo, ¿cuál es el plan para lograrlo?

Los costos fijos no perdonan, los variables sí. Realices una venta o cien, el costo del alquiler debe pagarse. En cambio, una comisión a un vendedor, existe solamente en cuanto haya ventas. No hay venta, no hay gasto. En la etapa inicial de un emprendimiento debemos estar dispuestos a perder. ¿Pero, por cuánto tiempo?

AIRBORN[®]

RESILIENCIA EMPIEZA CON A

La moda y el comercio, dos pasiones que de distintas y complementarias lo tienen todo. Fue así como nace Airborn, una marca de indumentaria masculina que hoy se anima a competir en el mercado latinoamericano.

De la mano de José Bigio, nace esta multimarca que, en sus inicios (1990), comercializaba casi exclusivamente prendas Polo Ralph Lauren; casi, ya que arrancó con tres productos propios. Sin embargo, lo que fuera un corner simbólico se convirtió en el puntapié inicial para un negocio que anualmente desarrolla líneas completas.

La cosa es así. En 2000, la marca del caballito decide abrir locales exclusivamente en shoppings y quitar la licencia de las franquicias. Fue entonces que José desarrolló la primera línea de Airborn. La empresa creció paulatinamente, pero una crisis de 2013 los sacudió de manera brutal. "La empresa tenía una estructura de costos muy elevada. Allí se debieron analizar, como nunca antes, los números que surgían de los estados financieros. Había errores groseros en las compras y los costos fijos estaban sobredimensionados en relación al nivel de ingresos, por lo que se decidió incursionar en la venta mayorista para incrementar la facturación. Hasta ese momento, la mirada estaba más enfocada en los locales", cuenta Brian Bigio, Brand Manager de la marca e hijo de José.

Sí, había desesperación ante un inminente cierre, pero también hubo agallas y análisis. ¿Qué los estaba hundiendo? Se replantearon desde los hang tags de la ropa hasta el saludo con el que cada vendedor despedía al cliente. Tras los profundos análisis, el arduo trabajo y las innovadoras técnicas de gestión, la situación pudo revertirse airosamente. Una rentabilidad que pasó del 3% al 12% fue el resultado.

_ _ _

Brian Bigio comenzó a recorrer el camino de los negocios de indumentaria y moda hace años. Cuantos más locales había, más fuerza tenía la marca. El diseño de Airborn era peculiar. Su público sabía que las prendas estaban hechas prácticamente a la medida. Haber comprado un pantalón o una camisa de la marca era suficiente para que cualquier otra indumentaria tuviera el mismo calce. Producto, imagen de marca, diseño y público muy bien segmentados, aseguraban un crecimiento sostenido en el tiempo. Vender cada vez más era positivo. ¿Pero a qué costo? Al costo de abrir un local en un Shopping. Quien sabe cómo funcionan los contratos de alquiler

en shoppings, también sabe que el punto de equilibrio (cuando un negocio no gana ni pierde) es difícil de alcanzar. No solo por la estructura de costos fijos, sino por la incidencia del porcentaje que el shopping cobra a los locales locales por ventas realizadas. Brian finalmente lo entendió. Tenía que decidir entre altas ventas (que no aportaban beneficio monetario, pero que sí construían una marca) o ventas con margen de contribución positiva. Shoppings o locales a la calle fue la encrucijada.

Y finalmente, llega el momento de ganar. Hablar de resultados es ponerle racionalidad al asunto. Es importante vender, pero mucho más lo es ganar con esa venta. El resultado es coherente, pero aún insuficiente.

¿Qué es mejor, ganar diez, cien o mil? Depende. ¿De qué? De lo que estás poniendo para obtener ese resultado.

Un resultado no cae del cielo. Es necesario poner en juego una inversión. El resultado de Camarón Brujo, o el de Airborn, tiene en juego una inversión en mercadería, cuentas a cobrar e instalaciones de locales. El resultado en valor absoluto nos dice algo, pero sigue siendo poco. Es imprescindible contraponer el resultado a la inversión. Todo, absolutamente todo, debe relativizarse, es decir, contextualizarlo en términos comparables. Esto implica buscarle un punto de referencia, un denominador. Y sólo así ese resultado se convertirá en un indicador comparable. ¿Comparable con qué? Con el mismo indicador en algún otro momento o con indicadores de otras empresas del mismo rubro.

La *rentabilidad* es la relación entre el resultado y lo que estamos inmovilizando para obtenerlo. Y esa relación nos acerca a la verdad.

La razón por la que es necesario calcular y entender ese porcentaje es porque nuestra inversión tiene un *costo de oportunidad.* Ese dinero, invertido en activos en tu emprendimiento, podrías tenerlo en bonos, tierras, un bar o un plazo fijo... inversiones o negocios alternativos que pueden ser rentables.

Es muy dificil sostener en el tiempo un emprendimiento cuyo costo de oportunidad (retorno de la inversión alternativa) dista demasiado de la rentabilidad del propio emprendimiento.

¿Una actividad no rentable no tiene posibilidad alguna? ¿Eso significa que la rentabilidad lo es todo?

No, la rentabilidad no lo es todo. En un emprendimiento también está en juego el placer, la pasión, el desafío, la autorealización y el aporte que se le hace a la sociedad. Y aunque no se puedan cuantificar, estas variables cuentan...y mucho. Sin embargo, es imposible asegurar que estas sean transmitidas a generaciones futuras. Nadie puede afirmar que aquello que te apasiona, apasionará también a tus hijos. Es bueno que cada persona siga sus propios deseos y decida libremente, guiado únicamente por sus anhelos. ¿Y si lo que quieren las generaciones futuras es algo distinto a lo que vos querés? ¿Si les apasiona hacer cine y vos tenés una fábrica de disolventes y antioxidantes?



PENETRIT Y SU GRACIA

Penetrit es sinónimo de infancia, y es que esta empresa argentina que data de 1935 no sólo se transformó en la fórmula para desengrasar piezas de autos y bisagras, sino que también servía para revivir juquetes y bicicletas.

Contextualicemos. En 1935 el país recién realizaba los primeros ensayos acerca de materiales engranados y oxidados, en empresas relacionadas a la industria naviera. En 1935 comenzaban a llegar innovadores químicos para reparar y mantener buques. En 1935 era otro mundo, y fue cuando Penetrit nació. Prueba y error se llamaba la obra, hasta que por fin se descubrió la fórmula. Aquella combinación protegía las piezas de la corrosión y lograba eliminar el óxido de las ya oxidadas. Maravilloso.

Con sus 81 años, la empresa ha sabido reinventarse, cambiar según el contexto y diversificar mercados. Tener un buen producto y una mejor marca no es suficiente para ser perdurable, y Penetrit está muy consciente de ello. "Experiencia es ir cambiando las cosas, no hacer 50 años lo mismo", aclara Francisco Vardé, director de la marca. Por eso, apuestan a la nueva planta en Ezeiza. Mayor producción, experimentación de nuevos productos y desarrollo de mercados son algunos de los conceptos que hoy los entusiasman a seguir aceitando esta historia.

La rentabilidad es la garante de la continuidad de una empresa. Ya podrán tus hijos viajar a los puertos que más les gusten... y tu emprendimiento seguirá. Ya podrás vos volar y retirarte de la actividad... y tu emprendimiento seguirá. La rentabilidad es el gran atractor para que tu negocio sea un costo de oportunidad para otros inversores.

La continuidad de una empresa es necesaria porque detrás de ella no sólo está el interés de su emprendedor, sino que hay trabajadores que dependen de ella, clientes que necesitan sus productos y proveedores que tienen ventas aseguradas. **Una empresa es un sistema del que muchos dependen.**

Finanzas básicas para empresarios: Rendimiento versus Rentabilidad

Dijimos que para conocer el desempeño económico de nuestro negocio necesitamos relacionar el resultado con la inversión.

Este aparatado se basa en *Diagnóstico Financiero* que podés descargar desde MATERIABIZ.COM

CÓMO PERDURAR...

La relación entre el resultado y la inversión es la medida que definirá la *perdurabilidad*. En el largo plazo, tu emprendimiento no podrá subsistir si no genera una rentabilidad para sus propietarios, similar a la que podrían obtener en una inversión alternativa. Esta ecuación demuestra el nivel de eficacia de la inversión.

Una inversión es más eficaz cuanto mayor resultado sea capaz de generar. Minimizar la inversión y maximizar el resultado da un mayor rendimiento. Por otra parte, minimizar la inversión tiene un efecto financiero adicional: cuanto menor inversión, menor necesidad de financiación. Y sí, como ya sabemos, la financiación es una restricción común a las pymes. A menor inversión, menor necesidad de obtener fuentes de financiación adicional y, por ende, de lograr una estructura financiera más equilibrada.



Breve disquisición: diferencias entre rendimiento y rentabilidad

Manuel Sbdar, 2003. Diagnóstico Financiero, análisis y planificación. Buenos Aires. Ed Temas.

Así como el rendimiento ROA (Return On Assents) mide el desempeño de la empresa, la rentabilidad ROE (Return On Equity) establece la relación entre el resultado neto y los capitales propios. El primer indicador se centra en las inversiones y activos de la empresa, mientras que el segundo se ocupa del capital de su propietario.

Ningún accionista mantendrá o aumentará su participación en una empresa que no le brinde una retribución mínima sobre el capital invertido.

Cada accionista tendrá su propia exigencia sobre la rentabilidad, la cual está marcada por el costo de oportunidad. Es decir, lo que está dejando de percibir por no invertir en otra alternativa similar.

III. NUESTROS NÚMEROS

El otro elemento que compone la rentabilidad es el *beneficio* neto total. Este se *compone* del resultado total; después de gastos financieros, resultados extraordinarios e impuestos. El resultado neto es el interés final del accionista...la última línea del estado de resultados.

Así como el ratio de rendimiento contrasta el resultado de explotación (aquellos que son propios del negocio, sin incluir intereses ni impuestos) con los activos necesarios para obtenerlo; el ratio de rentabilidad enfrenta el resultado final total (última línea) con la inversión que está siendo financiada por los accionistas.

III. NUESTROS NÚMEROS

El motor es la estructura económica, la carrocería es la financiera. Lo económico en una empresa es el negocio, el resultado, el ganar o el perder, el hacer bien o mal eso que conceptualizamos en *qué ofrecer y a quién* ofrecérselo. El negocio se ve reflejado en el resultado y este surge de un estado que lleva precisamente su nombre. Vender, o no vender, es parte de LO ECONÓMICO. Producir bienes o servicios, emplear personas, usar máquinas, insumir energía y materias primas también forman parte de lo mismo.

Las decisiones sobre lo económico hacen al Modelo de Negocio. Las pérdidas sistemáticas son el síntoma más evidente de la inexistencia de un Modelo de Negocio; son el símbolo del peor mal... la falta de diferenciales.

¿Pero entonces qué es LO FINANCIERO? Nuestra empresa, nuestro proyecto, nuestro negocio, no importa su tamaño, actividad, número de empleados, localización geográfica, número de socios, nuestra empresa necesita de elementos para funcionar. Si estamos pensando en poner una librería, hay que tener un local comercial, con estanterías, instalaciones, mobiliario, computadoras con sus respectivos programas, cajas registradoras, stock de libros, etc. Cosas, bienes, objetos necesarios para que esa librería sea efectivamente una librería. Para tener esa cantidad de cosas, es necesario obtener recursos, fuentes de financiación, alguien que ponga dinero. Esa fuente de financiación puede ser propia (socio, fundador o dueño) o de terceros (bancos o proveedores). Resumiendo, estamos hablando de lo que técnicamente se llama la estructura financiera de una empresa. Dos bloques iguales, dos grupos de conceptos cuantitativamente idénticos. El bloque de la izquierda, las inversiones; el bloque de la derecha, las fuentes de financiación.

Lo económico y lo financiero

Es más fácil que te deje a pie un auto de impecable carrocería con el motor fundido, que un auto con el chasis destruido y el motor impecable. Sin embargo, si la carrocería está muy caída, el motor no tendrá nada para mover y tendrás que caminar igual.



Todas las empresas tienen una estructura financiera. Nuestro emprendimiento, para ser sustentable en el tiempo, requiere que esa estructura sea equilibrada. Es clave saber que, aún teniendo el mejor y más innovador Modelo de Negocio, nuestra empresa puede quebrar.

i¿Qué?!

Reflexionemos acerca de nuestro negocio; no es necesario que tengamos un balance a mano. Sólo pensemos cuáles son los cuatro bienes (inversiones) más importantes de la estructura financiera. ¿Máquinas? ¿Inmuebles? ¿Stocks? ¿Cuentas a cobrar a clientes? Seguramente, nos encontremos con el principio de Pareto (o principio 80-20) y con que pocos elementos explican un importante porcentaje del total de inversiones. Replanteemos ahora la pregunta, enfocada hacia las fuentes de financiación. ¿De dónde vienen? ¿Quiénes pusieron el dinero?

¿Cuándo una estructura financiera es equilibrada?

Para comprender la idea de equilibrio financiero, es necesario que sepas que los dos bloques presentados anteriormente (inversiones y fuentes de financiación) no son estáticos. Se mueven todo el tiempo, cambian tanto cualitativa como cuantitativamente.

El equilibrio financiero de una empresa viene dado por la coherencia entre sus inversiones (bienes para desarrollar su negocio) y los recursos que obtiene como fuentes de financiación de dichas inversiones.

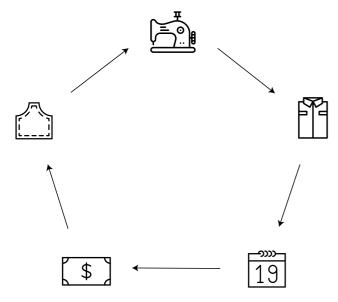
El equilibrio financiero de una empresa viene dado por la coherencia entre sus inversiones y los recursos que obtiene, como fuentes de financiación de dichas inversiones.

Coherente sería que una inversión que permanece durante largo tiempo en la empresa, por ejemplo un edificio, sea financiado con una fuente que sea haga exigible también en el largo plazo. Incoherente sería financiar esa inversión con descubierto bancario.

Una empresa es también una sumatoria de decisiones de inversión y financiación. El consolidado de esas decisiones ha de aproximarnos (o alejarnos) a una estructura financiera equilibrada.

En el caso de una empresa de indumentaria, el responsable de la confección es también el responsable de la compra del material de las prendas (tejidos, botones, cremalleras, hilos, etc.). En ese momento comienza el proceso de inmovilización de inversiones. Las materias estarán en sus depósitos hasta que se las tome para fabricar la prenda. Cuando eso suceda, se estará transformando un bien en otro, que está más cerca de la liquidez (el dinero obtenido por la cobranza de lo vendido). Se trata de productos en proceso de fabricación, en el que se le agrega valor a la mano de obra y a otros insumos. Este desarrollo lleva un período de tiempo que se debe cuantificar; pueden ser días o meses, según el sector de la actividad económica. Se concluye con los productos terminados, que a su vez han de ser trasladados al local y puestos a la venta. Se requiere, entonces, cuantificar el tiempo que transcurre desde el comienzo del proceso (compra de materiales) hasta que se produzca la venta. En ese momento pueden ocurrir dos cosas: que se venda al contado, y en efectivo, o que se venda a crédito. Si estuviéramos en el primer caso, el proceso de transformación de las inversiones en líquido termina ahí. Pero si la venta es a crédito, al proceso debemos sumarle los días de financiación que otorgamos.

El tiempo que transcurre entre que el producto está terminado y que un cliente lo adquiere (y lo paga efectivamente) se denomina ciclo de maduración. Toda empresa tiene uno. Será más largo, o más corto, en función de las características del sector de actividad económica, aunque lo aconsejable es que sea lo más reducido posible.



Según este esquema, toda actividad ejecutada en el proceso de elaboración de un producto o servicio, y en su posterior venta y cobro, desemboca en la inmovilización de recursos financieros en forma de stocks. El proceso productivo genera una inmovilización de productos, mientras que la actividad comercial (vender) genera una inmovilización de clientes o cuentas a cobrar. Dichas inmovilizaciones pueden ser expresadas en cantidad de días, meses o años. La suma de todos estos tiempos, resultantes de la operación empresarial, es el ciclo de maduración. Cuanto más extenso sea dicho ciclo, más negativos son sus efectos.

A mayor ciclo de maduración, mayor necesidad de recursos.

También las inversiones de capital (máquinas, inmuebles o instalaciones) tienden a la liquidez en el largo plazo, y es por eso que requieren fuentes de financiación a pagarse en el largo plazo.

En términos generales, se puede concluir que todas las inversiones están afectadas por la tendencia a la liquidez. El negocio está orientado a esa transformación en líquido, y en términos del equilibrio buscado, cuanto más rápido se concrete dicha transformación, mejor.

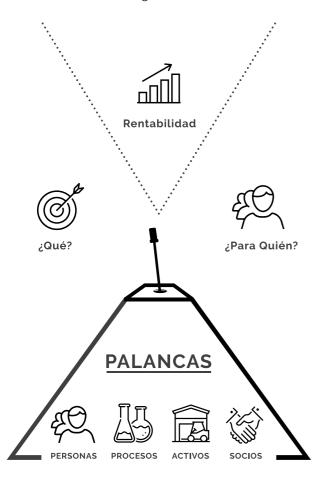
En caso contrario, la existencia de retrasos en los procesos es sinónimo de desequilibrio financiero. Al retrasarse el proceso de fabricación del producto por falta de materias primas, al alargarse el plazo de cobro a clientes por falta de liquidez en el mercado, al incrementarse los días de permanencia de stocks en depósitos por retraimientos en la demanda, se está generando un alargamiento del ciclo de maduración y, en consecuencia, una mayor necesidad financiera. Alquien debe financiar esos *alarques*.

Por otro lado, y en oposición a la idea anterior, las fuentes de financiación o recursos presentan una fuerza interna hacia la exigibilidad. Es decir, a que los recursos sean devueltos. Esta fuerza está determinada por el tiempo que debe transcurrir hasta el vencimiento de un recurso. A mayor plazo, menor *exigibilidad*. En este sentido, es posible distinguir rubros de menor y mayor exigibilidad. En el caso de los primeros, están los fondos propios y deudas de largo plazo, y en el de los segundos, se encuentran las deudas con vencimiento en el corto plazo.

Conciliando los dos conceptos hasta aquí expuestos, **el equilibrio** financiero de una empresa existirá en la medida en que la tendencia a la exigibilidad de los recursos coincida con la tendencia a la liquidez de las inversiones. Dicho de otra forma, cuando una deuda se vuelva exigible, una inversión tiene que haberse convertido en líquido.

iLo que no se mide no se gestiona, pero lo que se mide mal, se gestiona mal!

Son cuatro las partes que el Modelo Palancas establece para la definición de un Modelo de Negocio.



Como se ve, la rentabilidad corona la matriz. No tiene ningún sentido trabajar en la construcción de diferenciales, por medio de Palancas, para contrarrestar las limitaciones o restricciones de nuestro público objetivo, si esos diferenciales no tienen en cuenta la rentabilidad.

¿Pero de qué rentabilidad hablamos? Hablamos de una rentabilidad en el largo plazo.

Por eso, no podemos establecer la tasa de interés o el rendimiento de fondos de inversión bancarios, cuyo precio sea muy alto, como comparativo de nuestro indicador de rentabilidad. No sólo no son comparables, sino que tampoco lo son los riesgos. Las inversiones especulativas pueden tener un retorno mayor, pero también mayor es el riesgo de hacerlo efectivo.

Estar en la economía real (producto o servicio real, empleados reales, máquinas, instalaciones o tecnología real, etc.) implica pensar en términos de continuidad. Es imposible entrary salir frecuentemente. Es por eso que hablamos del largo plazo, a diferencia de una inversión especulativa, donde el tiempo de permanencia no es una restricción.

Conclusión

Considerando el estado del proyecto, es lógico pensar que, en los inicios, el retorno de un negocio será inferior. Todas las inversiones iniciales deben ser amortizadas en el tiempo. He aquí la importancia de medir, medir nuevamente, y comparar. iY de hacerlo bien!



03

Manos a la obra

1) ¿Conocés el rendimiento (ROA) de tu empresa?

Si la respuesta es NO:

Calculalo.

Descarga el libro Diagnóstico Financiero aquí materiabiz.com/diagnostico-financiero/

Cuando la respuesta sea SÍ:

- 2) ¿Cuál es?
- 3) Comparalo con el del año pasado.
- 4) ¿Cuál es la causa de las diferencias?
- 5) ¿Cuánto y por qué cayó/subió el margen?
- 6) ¿Cuánto y por qué cayó/subió la rotación?

CAP. IV

NUESTRA PASIÓN

Placer versus rentabilidad

IV. NUESTRA PASIÓN

¿Caso por caso o caso universal?

Tenemos gustos, ideologías y creencias distintas; proyectamos de manera diferente el futuro y entendemos de forma particular el pasado... también aspiramos a distintas rentabilidades.

"¿Para qué seguís trabajando a esta altura de tu vida? Ya estás hecho, no necesitas más, tenés para varias generaciones", le pregunta a David, un buen amigo. "Trabajo porque quiero ganar más plata", responde David. Y si le preguntás para qué, te dice que, con esa plata, quiere ganar más plata. Sí, se trata de la acumulación por la acumulación. Tal vez haya en esa respuesta una razón oculta. ¿Acumular plata es acumular poder? ¿Morigerar inseguridades tal vez? Es posible, pero no es el asunto que nos compete. Simplemente nos interesa saber que una persona que tiene por fin último ganar dinero, y cada vez más dinero, cambia todo el tiempo de actividad... busca aquello que le ofrezca mayor retorno. Hoy tiene la plata invertida en bienes raíces, mañana en soja, pasado en lebacs. No le importa qué, le importa cuánto. Un especulador es quien se moviliza, exclusivamente, por la RENTABILIDAD.

Mi amigo Mariano, en cambio, vive por y para la música. En una época fue compositor, en otra tuvo su propia banda y, finalmente, creó un sello discográfico. Mariano no obtiene ni remotamente lo que podría obtener de rentabilidad en actividades alternativas (incluida la financiera). Si dejara su emprendimiento y pusiera el capital en un banco, obtendría mayor retorno. Sin embargo, a Mariano no se le pasa por la cabeza abandonar el barco. "Es ahí, en la empresa, donde respiro el aire más energizante", admite. Sabe que su rentabilidad tiene dos componentes. Uno, es el que surge del cociente entre resultados e inversión y el segundo, es el que le viene dado por el placer de la actividad en sí misma. Ambos son igual de importantes. Producir un disco y ser parte de la creación de una obra musical, le da tanto placer a Mariano, como a David ver incrementado su capital.

¿Vos de qué madera estás hecho? ¿De la de David o de la de Mariano? Sí, hay intermedios, claro que los hay, pero ¿a cuál de los extremos tendés?

¿Cuánto vale, para vos, poder hacer todos los días de tu vida, aquello que te gusta?

¿Y cuál es la importancia de definirse por alguno de esos extremos o medios?

Si tu talante es el de David, entonces te va a dominar el **costo de oportunidad**. Aquello que estás dejando de ganar siempre domina tu perspectiva.

El especulador puro tiene poca paciencia y su capital, como dice el saber popular, es cobarde. Quiere todo, aquí y ahora, y si no lo obtiene, se va a otro sitio.

Mariano y los emprendedores como él, tal vez ni siquiera calculen el retorno de la inversión. Van haciendo y haciendo un poco más, y en ese quehacer encuentran el placer. ¿Cuánto del retorno buscado y recibido viene dado por la naturaleza de lo que hacen? Sin duda, mucho. Los artistas, deportistas, directores de ONG, diseñadores, cineastas, cocineros y educadores, en su mayoría, disfrutan de lo que hacen. Sí, es cierto que no todos. Bien es sabido que existen músicos cuya mayor preocupación es la tasa interna de retorno.

Mariano es feliz. Está alegre cuando se despierta cada mañana porque sabe que le espera un lanzamiento discográfico, una intensa jornada de grabación o un almuerzo con músicos. La discográfica de Mariano es un mundo a su medida.

Mariano tiene también una hija de 23 años, que está terminando sus estudios universitarios. Por esas cosas de la vida, Catalina, estudió administración de empresas. Ella quedó fascinada con las finanzas. El día en que presenció la clase del economista Claudio Zuchovicki, cambió su vida. Claudio despertó en Catalina un deseo irrefrenable de trabajar en el mercado (así es como llaman los especialistas al mundo bursátil). Dio sus primeros pasos en una empresa extrabursátil, luego pasó por un banco norteamericano y ahora, a punto de recibirse, tiene una oferta para mudarse a su sede central en NY y compaginar su trabajo con un Máster en Finanzas en la Universidad de Nueva York (NYU).

Mariano está contento porque ve feliz a Catalina. La educó para que sea libre, independiente y autónoma. Eso es exactamente lo que está haciendo Catalina.

Como mi preocupación es la construcción de empresas perdurables, no puedo darme el lujo de verme conmovido con esta historia. Mi inquietud es saber qué será de la discográfica en el futuro. A priori, mi respuesta es que no será.

Es importante hacer algo que te emocione y te dé placer, pero desde el punto de la perdurabilidad La rentabilidad de esa actividad debe acercarse lo máximo posible al costo de oportunidad de una inversión alternativa. Si eso no ocurre, el tiempo se encargará de que deje de existir.

No somos para siempre. Ni yo, ni vos, ni Mariano. Cuando Mariano se haga mayor y se quiera retirar, o cuando en uno de los festivales musicales europeos se enamore de una cantante de ópera italiana y se mude a vivir al viejo continente, o cuando simplemente se muera, no habrá nadie que, como él, compense la baja rentabilidad de la discográfica con el placer. O tal vez sí, pero es necesario saber quién es esa persona y dónde está. En el largo plazo, lo que mantiene vivas a las empresas es su RENTABILIDAD. No la mayor rentabilidad, sino la más cercana a la que podría tener alguien en una actividad alternativa. ¿Placer? iPor supuesto! Pero en el largo plazo, placer y rentabilidad.

Pasión por el balance positivo

"En River, no vas a ver a nadie dando la vuelta olímpica al obelisco por un balance positivo", me dijo Gustavo Silikovich, gerente general del Club Atlético River Plate desde 2015, mientras caminábamos por el Monumental. Desde ahí, no pude dejar de imaginar a cientos de hinchas revoleando sus camisetas y gritando, a garganta partida: ole ole ole, ole ole ola ole ole ole, jugando bien o jugando mal, ROOOOA' yo te quiero, no me importa nada, te vengo a alentar.

*ROA: Rendimiento de los activos

youtube.com/watch?v=eILYfE7LWcQ&app=desktop

El hincha quiere campeonatos, triunfos, y un buen juego. ¿Se puede apostar a eso con un club quebrado? Una institución endeudada o deficitaria no puede retener a los jugadores estrella, que hacen la diferencia. Tampoco es capaz de pagar puntualmente, ni de mantener sus instalaciones. iNi qué hablar de asegurar una pretemporada o de viajar con antelación para aclimatar a los jugadores! Por ello, el punto de partida es la salud económica y financiera de dicha entidad; más temprano que tarde, un desequilibrio se verá reflejado en la cancha y en la tribuna.

Hoy, en River se han profesionalizado. Operan a través de un sistema de compras centralizado y cuentan con estrictos mecanismos de control. Buscan, como cualquier organización, la eficiencia en sus operaciones. Además, trabajan con minuciosos presupuestos y son rigurosos en cuanto a los ingresos y gastos.

Sin duda, el déficit financiero no es una alternativa. Aunque el club no tenga fines de lucro, sí apuesta por un equilibrio financiero. Esto se logra no gastando más de lo que se recauda. Por ello, la importancia de los sistemas y procesos implementados. Y claro que dos balances positivos no garantizan campeonato alguno, pero sí nos acercan a ellos.

Por amor a las tablas

Carlos Rottemberg produce obras y se dedica a la restauración de edificios teatrales. Entrevistado en MATERIABIZTV, recuerda la frase de un teatrista mexicano. "Si el teatro fuese tan buen negocio, los bancos producirían teatro".

Este oficio, por lo demás, es altamente imprevisible. "No hay forma de saber qué va a disfrutar el público. Con la misma fórmula, hacés éxitos y también fracasos", dice Carlos. Esto hace que no sea un buen terreno para la especulación. Casi no existen los inversores fugaces, pero eso no impide que el teatro pueda ser un buen negocio. Carlos cuenta con una trayectoria de 40 años, una gran reputación como productor teatral y es dueño de más de una decena de salas entre Buenos Aires y Mar del Plata. Para él, el objetivo siempre fue muy claro: disfrutar de su trabajo.

En cuanto a rentabilidad inmediata, antepone el PLACER; lo que es, además, una clave de la PERDURABILIDAD en el rubro. "Perdura aquel que le pone pasión, honestidad, ética, y fundamentalmente las ganas, la dedicación", puntualiza el apasionado director.

En cuanto a rentabilidad inmediata, antepone el PLACER; lo que es, además, una clave de la PERDURABILIDAD en el rubro. "Perdura aquel que le pone pasión, honestidad, ética, y fundamentalmente las ganas, la dedicación", puntualiza el apasionado director.

Entrevista a Carlos Rottemberg, Marzo 2012. MATERIABIZ TV.

Tras las rejas por las letras

El origen de esta historia se encuentra 40 años antes, cuando Daniel consigue un préstamos de U\$300 para emprender su negocio editorial. El joven abogado y ávido lector, junto a un amigo y a un editor que los ayudó con los derechos de las tres primeras publicaciones, emprendieron De La Flor.

Si bien los libros de la editorial no son de corte político, su línea heterodoxa e inclasificable les vale una temporada en la cárcel y otra en el exilio. Así como leen. La situación arranca con la prohibición por decreto de *Los 5 dedos*, una variante infantil del tema *La unión hace la fuerza*. Los argumentos le parecen a Daniel tan absurdos que pide una revocatoria, cuyo resultado fue dado tras las rejas. Tras cumplir su condena, se exilia durante 6 años en Venezuela. En este tiempo, De La Flor sigue funcionando de la mano de la suegra de Daniel, comandada a distancia desde Caracas. A la editorial le fue bien. Algunas publicaciones fueron éxitos y otras siguen empolvando las estanterías.

Hoy, De La Flor es una librería con un catálogo de más de 700 publicaciones, aunque en realidad nunca hubo una matriz que los guiara. Para Daniel, no hay investigación de mercado que valga. Y es que en el mundo de los libros, prima el gusto personal. Él piensa también que depende mucho de las casualidades, como por ejemplo de que una nueva editorial reciba difusión masiva. Siguiendo el mismo principio, argumenta que la publicación de una empresa de renombre tiene una vida útil de largada de 29 días; mientras que las editoriales pequeñas defienden durante más tiempo sus escritos.

Entrevista a Daniel Divinsky. Abril, 2011. MATERIABIZ TV

IV. NUESTRA PASIÓN

El laburo, la mejor (¿y la única?) escuela

"Con guita cualquiera es vivo, son anzuelos los canarios", rezaba un tango escrito por Norberto Aroldi en 1951, época en que a los billetes de cien se los apodaba como a los pajaritos. ¿Cuál es la diferencia entre hacer negocios y hacer empresas? Toda empresa vive haciendo negocios, pero hacer negocios no necesariamente implica hacer empresa.

Cuando pregunto a los emprendedores, mayoritariamente pymes, que asisten a la Escuela de Negocios de MATERIABIZ porqué están sentados ahí, dicen que es porque son empresarios. Cuando indago en el porqué, obtengo respuestas diferentes, que podrían resumirse en dos grandes categorías: los voraces y los trascendentales. Voraces son aquellos que buscan ganar dinero. Dinero por el dinero. ¿Y para qué quieren acumular tanto dinero? "Para poder acumular más dinero todavía", contestan.

Entre los *trascendentales* nos encontramos con personas que buscan hacer algo que les dé placer y a la vez que los trascienda físicamente. Algo que signifique una continuidad de la persona en sus ideas o en sus creaciones. Para ellos, la empresa es ese algo.

La importancia del *hacer*

Por Guillermo Cascio

Luego de 30 años de trabajar en una multinacional norteamericana, ingresando como Trainee y retirándome como Presidente y Gerente General en mi país, decidí hacer un largo viaje. No porque no hubiera viajado suficiente, cosa que por suerte hice y sigo haciendo, sino como una forma de de dejar un espacio divisorio; un antes y un después. Estábamos con mi esposa, en las playas de Sharm El Sheik, a orillas del Mar Rojo, cuando nos propusimos escalar el Monte Sinaí durante la noche, llegar a la cima y ver la salida del sol en ese lugar tan especial en que Moisés recibió las Tablas de los Mandamientos. Fue una experiencia inolvidable.

Está claro que cuando tenemos el hacer en nuestro ADN, no importa que cambie en nuestras vidas... seguiremos haciendo, construyendo, creando, innovando y buscando formas de que las cosas sean diferentes. Ése es el espíritu que yo reconozco en todos aquellos que están al frente de una pyme. Siempre

buscarán hacer, estar en movimiento. Déjenme decirles que este espíritu de hacer es fundamental e irreemplazable, aunque hay una vieja frase que debemos tener en cuenta.

Una IDEA sin ACCIÓN es un sueño, una ACCIÓN sin una IDEA no tiene sentido, una IDEA con ACCIÓN puede cambiar el mundo.

Recuerdo bien un libro (también video) de los años '80, Paradigmas de Joel Barker, que refuerza 3 conceptos: Excelencia, Innovación y Anticipación. Y que valoriza enormemente dar el primer paso, sin importar cuan titánica sea la tarea.

Durante el 2000, hicimos un gran trabajo de equipo desde Argentina, para que la empresa en la que trabajaba hiciera una inversión millonaria en un Campus Tecnológico. Millones de dólares a imagen y semejanza de los más modernos del mundo. Consultado sobre si era el momento adecuado para invertir en Argentina, yo respondía que según cómo se mirara. En Argentina se podía invertir SIEMPRE y NUNCA, pero yo me focalizaba en la primera alternativa.

Inauguramos la megaobra en diciembre de 2001, con la presencia del Presidente de la Nación, quien a los pocos días renunció. Fue un momento de crisis. Llovían las preguntas sobre qué pasaría con nuestras inversiones millonarias. Pues bien, fueron esas inversiones en tecnología las que permitieron que nos buscaran a nivel mundial, para realizar trabajo offshore. Esto nos permitió también darles a los clientes locales servicios world class, a tarifas competitivas y generarles saltos de calidad en sus servicios.

Permanentemente, estamos pensando no solo en lo que vamos a emprender, sino en la oportunidad del proyecto. iCuántas veces escuchamos que la idea es buena, pero que el momento no es el apropiado! Pues es momento de romper paradigmas y de buscar las razones por las cuales sí es un buen momento para

emprender. Tal vez, estas sean las mismas causas por las cuales no emprendemos. Ahora, nadie invierte, todos esperan. iQue buen momento! Es ahora, entonces. Quizás cuando todos se decidan, será como al fiebre del oro. Todos buscando pepitas en el mismo trecho del río.

En este momento, alguno de ustedes piensa que es fácil sentarse frente a un papel y escribir, y que lo difícil es realmente ejecutar. Tienen razón. No fue fácil decidirme a trabajar ad honorem, motivado por la pasión, para una asociación civil sin fines de lucro, que estaba en bancarrota y pasando uno de los peores momentos de sus gloriosos 100 años. Pero asumí el desafío y nos presentamos a elecciones en River Plate. Una dura derrota en el 2009, por pocos votos, hizo que el Club siguiera hundiéndose aún más. La revancha llegó en 2013. Con un gran liderazgo y un equipo de lujo, en solo tres años hemos cambiado las cosas. *Hacer* es el común denominador de este grupo.

Luego de muchos años de dilaciones, recién el año pasado pude sumarme a un grupo de amigos y navegar en velero por las aguas del Estrecho de Magallanes y el Canal de Beagle. Fueron ocho días de travesía y creo que no cruzamos más que tres barcos. Tenía esa asignatura pendiente y cuando creí que ya la había aprobado, me llegó otro desafío: navegar en velero a la Antártida.

Estamos pensando y planificando este viaje para febrero de 2018, mientras tanto, y les pido que lo tomen como algo natural, estoy en pleno tratamiento, de una enfermedad compleja, que no me quita la ilusión, la esperanza ni el deseo de *seguir haciendo*.

No se olviden, ¿SIEMPRE o NUNCA?

Si bien acerca de motivaciones nadie puede juzgar, sí podemos acercarnos a lo que provocan en unos y otros éstas distintas motivaciones.

Los *voraces* buscan hacer negocios. Hoy, pueden estar comprando y vendiendo oro, mañana soja, pasado mañana contratos de futuros, opciones o bitcoins (último invento del mundo financiero virtual).

Para hacer esos negocios hace falta, al menos uno de estos dos insumos, información o capital.

Quien sabe qué barrio va a convertirse en el polo tecnológico de la ciudad, puede ir con esa información y comprar un terreno, esperando que, en pocos meses, suba de precio por su recalificación. Ese alguien está haciendo un negocio. Este hombre de negocios cuenta con los dos elementos necesarios: información y capital. El capital es amigo, muy amigo diría yo, de la información privilegiada. El capital no tiene sensores para distinguir entre la legalidad, o la ilegalidad, de un privilegio. Al capital le interesa la recuperación y multiplicación de sí mismo. Esto es, en cuánto tiempo se recompone y rehace, y cuándo está en condiciones de destinarse a otros negocios.

¿Está mal hacer estos negocios? No. Está mal hacer negocios ilegales, en tanto ilegal es comprar y vender productos ilícitos, como por ejemplo comercializar con información privilegiada. Ahora, si bien no existe nada irregular en comprar algo a \$5 para venderlo a \$7, hay que decir con todas las letras que ese pase de manos no crea riqueza.

Fabricar empresas es otra cosa; para hacerlo y que estas sean sustentables, la información privilegiada no alcanza. Es necesario comenzar a hablar de conocimiento. No basta con *el dato* que logre una ganancia por pase de manos. Es necesario un conocimiento sobre modelos que hagan más eficientes las decisiones de gestión; un conocimiento que permita decidir cuánta materia prima comprar, cuál es el recorrido óptimo para el reparto de los productos vendidos, qué precios establecer para los mismos, cuál es la mejor estructura financiera a adoptar, y así.

Para sobrevivir en el tiempo, y ni qué hablar en el éxito, una empresa tiene que saber reinventarse. Para eso, se necesita una combinación de personas, procesos, activos, socios... y conocimiento. Es más complejo que un simple pase de manos. Es más complicado que administrar información. ¿Será por eso que el capital especulativo le huye?

Una empresa es una creadora sistemática de riqueza; también un pase de manos crea riqueza para el propietario de esas manos, para quien compra esa propiedad sabiendo que, en horas, la iba a vender a un precio superior. Sin embargo, estos negocios no crean **riqueza para la sociedad**. Una empresa, por el contrario, crea productos o servicios, detrás de los cuales hay trabajadores, clientes, socios, proveedores y el Estado, a través de los impuestos. Entrar y salir, es fácil. Entrar, quedarse, producir, crear riqueza, es más complejo.

Conclusión

El placer subsidia rentabilidades inferiores a las de inversiones comparables alternativas, hasta el exacto momento en que el empresario deja de sentir ese placer. Pero rentabilidades superiores a la media, también compensan aburrimiento, falta de pasión y desgano en poner cada día en marcha una empresa. La clave de la perdurabilidad es cambiar el dilema *placer versus rentabilidad* por la conjunción placer y rentabilidad.



04

Manos a la obra

- 1) ¿Cuál es la razón por la que tenés la empresa que tenés y no otra?
- 2) ¿Tenés una rentabilidad objetivo?
- 3) ¿Estás dispuesto a subsidiar parte de esa rentabilidad? ¿Con qué?
- 4) ¿Tus sucesores también estarán dispuestos a hacerlo?

CAP. V

LOS DE AFUERA

Entorno económico y competencia

Un ojo en la empresa, el otro fuera de ella

Todo lo que ocurre afuera nos impacta, positiva o negativamente. Desde lo más lejano, aquello sobre lo que no tenemos ninguna capacidad de injerencia, como por ejemplo el escenario político, económico y social, la evolución de la tecnología, las tendencias de consumo global y las modas; hasta lo más cercano, el comportamiento de nuestros competidores y la evolución de la demanda.

ara una efectiva construcción del Modelo de Negocio, tu empresa tiene que mirarse así misma profunda y agudamente. El análisis de las Palancas es una metodología que nos permite comprender, en función de nuestras aptitudes de qué somos capaces y cuáles son nuestras deficiencias, con el fin de buscar cómo superarlas. Sin embargo, además de analizar, evaluar y actuar hacia adentro, este proceso también debe hacerse hacia afuera.

Es imprescindible considerar el contexto a la hora de construir un Modelo de Negocio. Construir o potenciar Palancas en una empresa que se extingue es una pérdida de energías y recursos. Asimismo, en un marco optimista y de crecimiento, desarrollar Palancas resulta obligatorio. Entender qué es lo que ocurre y porqué sucede es el paso previo a prever posibles situaciones. Si algo de cierto tiene el futuro es que es incierto. Por ello, se deben construir escenarios y pensar alternativas para cada posible situación.

Identidad macroeconómica básica

Existen diversos modelos alternativos para analizar la macroeconomía de un país.
Tomemos como base inicial la Identidad Macroeconómica Básica, una igualdad que nos permite entender la evolución de la economía.

La identidad macroeconómica básica plantea que la suma de lo que se produce durante un periodo de tiempo en un país (PBI), se genera a partir de la combinación tecnología, empleo y capital utilizado.

PBI (Empleo, Capital, Tecnología) = Consumo + Inversión + Exportaciones - Importaciones

Los recursos productivos con los que cuenta un país, determinan el PBI potencial que puede alcanzar. Una economía produce el máximo de su potencial, en la medida en que utilice la totalidad del trabajo y capital disponible. A medida que un país tenga mayor población y capital, y que los mismos se empleen con un mejor uso de la tecnología, producirá una mayor cantidad de bienes y servicios.

Los bienes y servicios producidos en un momento determinado por un país, se utilizan ya sea para consumo (público o privado) o **inversión** (como mecanismo para generar mayor producción en el futuro). El sobrante de esto, se exporta. Y en el caso de que el **consumo**, la inversión y las exportaciones que utilice un país, sean mayores a los que produce (PBI), se importarán del exterior.

Desde el corazón, pero con la cabeza

Separarnos, dividirnos y escindirnos de nuestros sentimientos y hacerle caso a nuestro pensamiento no es tarea fácil. En tiempos de alta volatilidad, posiciones extremas, absolutas e irreconciliables, manda el corazón, el sentimiento, la creencia. Tres elementos que, en los negocios, pueden llevarte a la quiebra.



¿Cómo evoluciona la venta en tu sector? ¿Empeora o mejora? ¿Cómo evolucionará el próximo año? ¿Cuáles son los elementos en los que basás tu proyección? ¿Qué política económica se está implementando? ¿Cómo afecta esa política a tu sector económico y a tu negocio?

En los 70's, Michael Porter plantea la idea de la rivalidad competitiva. De aquel método de análisis, tan exhaustivo como integral, destacamos dos elementos concernientes al grado de

Rivalidad competitiva y comportamiento de la demanda

La intersección, entre rivalidad competitiva y demanda, compone un escenario que establece un marco para el diseño de un Modelo de Negocio. No tenerla en cuenta en dicho proceso, casi, asegura su fracaso.

rivalidad.

A. Ingreso de nuevos competidores

Porter identificó seis barreras que una empresa puede levantar, para dificultar el ingreso de competidores.

- Economías de escala. Las cantidades producidas impactan en los costos unitarios de los productos. A mayor escala, menor costo unitario. El mercado automotriz brasileño cuenta con esa ventaja con respecto al argentino; y el argentino con respecto al uruguayo. La capacidad de producción y la reducción de costos, en muchos sectores van de la mano.
- Alta inversión de arranque. Negocios donde se requiere de una importante cantidad de maquinaria, instalaciones y/o activos intangibles, como patentes, para comenzar a operar. Compañías aéreas, laboratorios farmacológicos, centros comerciales dejan fuera a pequeños proyectos.
- Acceso a proveedores y canales. Cuando la producción de algún insumo o la distribución está concentrada o es oligopólica. El sector energético es un buen ejemplo.
- Alta diferenciación. Empresas que agregan diseño o funcionalidad a sus productos, para alejarse de sus competidores. Apple es un caso muy representativo.
- Conocimiento en la industria o falta de experiencia de la competencia. Fundamentalmente en servicios.
- Barreras legales. Cuando se requiere autorización gubernamental, cumplir con requisitos especiales o quedar dentro de cupos máximos para operar. Por ejemplo, la explotación turística de un Parque Nacional.

Porter desarrolla toda su carrera en la Escuela de Negocios de Harvard, tal vez, por eso no resulta extraño que las barreras de entrada estén vinculadas con el tamaño de las empresas. Economías de escala, elevada inversión, acceso a proveedores concentrados, experiencia y trabas legales son barreras de entrada que pueden implementar grandes empresas. Decíamos que la eficacia en costos depende, entre otras cosas, de la economía lograda por la escala... y la escala significa tamaño, gran tamaño. Una pequeña o mediana empresa difícilmente puede lograrlo.

El único espacio en el que una pyme puede participar, sin estar en desventaja en la creación de barreras, es en la diferenciación. Sin embargo, la construcción de *diferenciación*, en el caso de las pymes, tiene una importante restricción: la falta de recursos financieros. Una cosa es diferenciarse, es decir, posicionar un producto resolviendo limitaciones o restricciones de los clientes potenciales, con presupuesto, y otra muy distinta es hacerlo sin recursos. En el segundo caso, se deberán desarrollar PALANCAS.

B. Aparición de sustitutos

Si tu producto o servicio puede ser sustituido por otro que cumpla con la misma función, la rivalidad será mayor. La sustitución es posible cuantos menos diferenciales presenta el producto o servicio. Dicho de otra manera, **la mejor barrera para la sustitución es la diferenciación.** Probamos un día, en los descansos de clase, acompañar el café con medialunas, masas o ensaladas de frutas. Pero los alumnos reclamaban a viva voz: "iLos budines de banana, marmolados y de frutos secos de Loretta!" Loretta lo sabe, su mejor defensa es agregar los diferenciales que su público pretende.

- (*)

¿Qué medir? ¿Cuantos jugadores éramos hace tres años? ¿Cuántos somos ahora? ¿Con qué frecuencia los competidores renuevan su oferta? ¿Los precios, se mueven a la baja, se mantienen o suben?

Nuestros competidores buscan lo mismo que nosotros: vender cada vez más. En un escenario de ventas estables, se trata de una

ecuación de suma cero; lo que deja de vender uno, lo vende otro.

¿Cuál fue la primera empresa que ofreció la tecnología 4G? No te vas a acordar. Esos breves días que pasaron hasta que todas las compañías ofrecieran el servicio, puede haber sido una ventaja competitiva, pero duró poco, muy poco. Toda mejora será imitada por los competidores, todo avance tecnológico incorporado y toda innovación replicada. Más temprano que tarde, ocurrirá. Y así será, porque de esta manera funciona el sistema en el estamos inmersos. Las empresas deben converger en esas mejoras ya que, de lo contrario, desaparecerán. Acto seguido, alguna de esas empresas implantará una nueva mejora, también imitada por los otros. Y así sucesivamente.

La intensidad y frecuencia de los cambios y mejoras son un indicador de la rivalidad competitiva. Cuanto más frecuentes y profundos son los cambios, mayor es la rivalidad y el desafío de diseñar un Modelo de Negocio, que permita construir una empresa perdurable. Si, en cambio, estamos en un negocio nuevo y original, en el que no hay competidores, los cambios serán menos intensos y frecuentes.



Manuel Sbdar, 2015. Vivir en los recovecos, pág 115. La Guita se hace laburando. Buenos Aires, Argentina. Ed Granica. Hace más de 15 años, Guillermo Guida comienza con la elaboración de alimentos libres de gluten. Su público objetivo, las personas que padecen celiaquía, no figura ni remotamente en los planes de las grandes empresas de alimentación. Existe claramente una correlación entre la rivalidad competitiva y lo atractivo que puede resultar un mercado. Al comienzo de su recorrido, *Guillermo estaba solo*. Son esos *recovecos* los que le permiten a una pyme administrar los tiempos del crecimiento de su Modelo de Negocio. Pero claro, cuando ese mercado se vuelve atractivo, los grandes no tardan en desembarcar. Y ya se sabe, esos desembarcos vienen acompañados de grandes presupuestos de comunicación.

Un recoveco es un lugar al que no llega un grande, porque no le interesa o porque todavía no se enteró de que existe. Ojo, si el recoveco crece, seguro que le interesará. Desarrollar diferenciales en tu oferta, crear propuestas únicas y originales a un público no atendido, es localizar recovecos.

Facebook y Google concentran el 80% de la publicidad mundial en internet. ¿Qué les queda a los demás? Matías Botbol, alma mater de Taringa, comparte con los alumnos del MBA MATERIABIZ y cuenta que él debe buscar recovecos, aquellos espacios en los que no hay interesados. ¿Esos recovecos existen? ¿Y si existen, dónde están?, pregunta un intrigado estudiante. Matías también cuenta que su plan de cinco años consiste en construir las aplicaciones de todos los sitios de generación de contenidos en español, que no tengan la capacidad de hacerlo por sí mismos, y darles visibilidad con una muy alta segmentación. Botbol recalca que sólo el 5% del contenido de internet es en español.

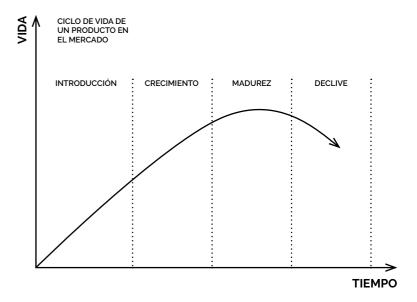
Claro que existen los recovecos, pero no están a la vista de todos. Solo los verán aquellos que sepan mirar.

Claro que existen los recovecos, pero no están a la vista de todos. Solo los verán aquellos que sepan mirar.

La rivalidad competitiva está estrechamente vinculada a la intensidad de la demanda. Los ciclos de maduración de la demanda de productos y servicios tienen distintas etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declive. En la etapa de Introducción, el producto o servicio es casi desconocido, tiene pocos clientes, costos elevados y beneficios imperceptibles. Es un periodo en el que algunos lo prueban y algunos lo adoptan. Pensemos en productos de consumo masivo. Hace un par de años, los usuarios de Netflix o Spotify eran una rareza. Hoy, no lo son; mañana, posiblemente la rareza será no tener estos servicios. Puede que el sushi no tenga, hoy, la aceptación masiva que tiene un buen asado en Argentina, pero ya no resulta extraño comer pescado crudo. Viajar al lejano oriente, estudiar un idioma en forma virtual, tener tarjeta de crédito, fue en algún momento para pocos.

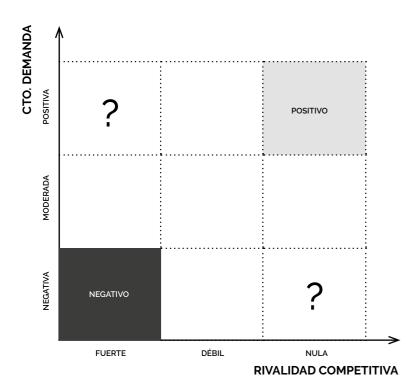
El ciclo introducción/crecimiento/maduración/declive, siempre ocurre. Los tiempos varían según el sector; el declive puede tardar años o décadas, pero va a ocurrir.

La mayor rivalidad competitiva se produce en la etapa de crecimiento y madurez. Dicen, quienes se dedican a la compra y venta de acciones, que lo más importante no es qué acción comprar, sino cuándo hacerlo. Entrar, cuando todos salen; y salir, cuando todos entran.



Proyectar la evolución de esta curva nos permite anticipar el nivel de rivalidad competitiva en nuestro sector. No existen fórmulas mágicas para hacerlo, aunque un buen punto de partida es estudiar la evolución de lanzamientos similares y ajustarnos, en función de los factores que influyen en los tiempos. Si estamos por la lanzar una aplicación de reservas en estacionamientos, podría ser útil conocer el ciclo de maduración de aplicaciones como Restorando, Alternativa Teatral o Pedidos Ya. No tomar todas o cada una de estas experiencias como referentes absolutos, pero sí como punto de partida.

Si confrontamos el comportamiento de la demanda y la rivalidad competitiva, podemos construir un gráfico como el siguiente.



¿En qué cuadrante está tu empresa? Para simplificar el análisis reduciremos las posibilidades a cuatro.

Cuadrante superior derecho: Demanda en alto crecimiento y baja rivalidad de los competidores es un escenario óptimo. Tal vez porque se trata de un negocio en su etapa de introducción, aunque con elevada demanda insatisfecha. Sería el caso de un laboratorio que descubre y vende un medicamento que trata una enfermedad, hasta ese momento, incurable. Cientos, miles o cientos de miles de pacientes la esperan. Ocurre antes de que los laboratorios competidores puedan desarrollar la misma droga (más aún en países con ley de patentes). Son los primeros en un mercado insatisfecho. Sin embargo, no pasará mucho tiempo hasta que lleguen competidores, que quieran hacerse de una participación de ese mercado.

En este cuadrante, independientemente de nuestras fortalezas y debilidades internas, debemos aprovechar el momento. Estamos en el lugar correcto, en el momento justo, y eso no pasa habitualmente. Seguir el ritmo de crecimiento de la demanda es todo un desafío. Recordemos que no existe crecimiento de ventas exento de crecimiento de la NCT y y no es posible afrontar un crecimiento de la NCT sin fuentes de financiación equilibradas. Finalmente, esas fuentes de financiación son escasas, caras y de difícil renovación. Es común, como consecuencia de la tentación de las ventas, caer en una crisis financiera de demanda.

Cuadrante inferior izquierdo: Situación opuesta. Una enorme cantidad de competidores disputándose los pocos clientes, que quedan de nuestro producto o servicio. Baja demanda y alta rivalidad competitiva. Un negocio que ya fue, una moda que pasó, una tendencia que cambió, una tecnología que se volvió obsoleta y una demanda que se agotó, nos llevan a ese cuadrante. Todos los competidores mirándonos a la cara con expresión de y ahora qué. Imaginemos la cara de los directivos de Kodak, ante la irrupción de las cámaras de alta definición en los teléfonos móviles o la expresión de los fabricantes de tapones de corcho, ante la llegada de los tapones de plástico. Peor si sos un recién llegado al sector. Imagínate la cara de quien puso todos sus ahorros en una cancha de Paddle, un parripollo o un ciber, justo cuando la gente se percataba de que el Paddle es riesgoso para las rodillas, el consumidor de pollo volvía a las pizzas y nadie andaba sin celular con internet móvil.

El cuadrante inferior izquierdo, para quien está hace tiempo en ese negocio, invita a realizar activos y recuperar inversión, lo antes posible. Como dice el dicho, soldado que huye...

rivalidad competitiva en un mercado en crecimiento. O baja rivalidad en un mercado en decadencia. En ambos escenarios, depende de lo que somos capaces de hacer.

El primer caso es común. La demanda atrae oferta, y nosotros somos parte de ella. Aquí juegan, más que en ningún otro escenario, las PALANCAS. No estamos solos. ¿Tenemos con qué abordar este escenario? Las tareas son segmentar el público, detectar sus necesidades y limitaciones, y construir una oferta con diferenciales que satisfagan o eliminen las limitaciones.

Se puede pensar el último cuadrante como un derivado del anterior. En ese mercado en decadencia, quedamos pocos oferentes. ¿Somos capaces de quedarnos con ese mercado residual? ¿Podemos captar a todo el público que sigue consumiendo películas en video? Alguien lo tiene que hacer.

Se trata de analizar con qué elementos contamos en cada caso, para afrontar lo que nos viene dado desde afuera. Es improbable que podamos incidir en los gustos de los consumidores. Si un mercado se bate en retirada, nosotros no podremos revertir esa tendencia. Es muy poco probable que podamos crear barreras, que impidan el ingreso de competidores. Sin embargo en uno y otro caso, es posible construir Modelos de Negocio perdurables.

Penetrit

Cuando hablamos con Francisco Vardé acerca de este tema, explicó que Penetrit había perdido un 20% de ventas en el último año. Luego, aclaró que no solo ellos habían caído en ese nivel de ventas, sino que era un fenómeno que afectaba a todo el sector. Las ferreterías y sus clientes vendían menos.

Francisco es consciente de la importancia que tiene para su empresa el entramado de distribuidores y vendedores (más de 200), que recorren diariamente todo el país ofreciendo sus productos a ferreteros. Pero ese ejército así como lleva productos, trae información. No es intuición, dice Francisco, es información. La venta cayó un

20%. ¿Una caída coyuntural? ¿Una caída estructural? Aún está por verse. Hoy, lo concreto es la caída. El futuro es incierto.

"En los últimos años, aparecieron decenas, cientos de competidores", explica Francisco. "Es claro que tenemos una gran ventaja competitiva con nuestra marca. El diferencial de marca está, sin embargo los competidores aparecen cada día con nuevos productos. Cada días somos más. Y esto no para. Mezclando cuatro insumos se obtiene un antioxidante, no es complicado y cualquiera lo puede hacer", admite Vardé.

¿Y las barreras de entrada de Penetrit Sí, la diferenciación por la marca. ¿Pero son tan altas como para desalentar competidores? No se necesitan grandes inversiones en capital, ni permisos ni habilitaciones, ni la escala otorga grandes beneficios en costos. Solo la marca.

El panorama externo de Penetrit: NEGRO ¿Cómo vendrá de PALANCAS para contrarrestarlo? El capítulo VII nos dará la respuesta.

Conclusión

Un clásico error por parte de los emprendedores es forzar escenarios positivos. Es tal el deseo y la confianza que tienen en su proyecto, que minimizan el análisis externo o, en su defecto, le atribuyen comportamientos más bien deseados, que reales. No podemos despojarnos totalmente de nuestras subjetividades, ni aún proponiendonos hacerlo, pero sí podemos extremar el estudio de los hechos, contrastar información y validar su coherencia antes de sacar una conclusión acerca del futuro.



05

Manos a la obra

- 1) Buscá información de escenarios y competencia.
- 2) Contrarrestá esos datos.
- 3) Colocá a tu empresa en el cuadrante en el que hoy se encuentra.
- 4) Proyectá hacia dónde se moverá en el año próximo.

CAP. VI

PENSÁ DIFERENTE

Quién y Qué: construcción de oferta

VI. PENSÁ DIFERENTE

unque se trate de una misma moneda, no podemos

lanzarla al aire y comenzar el proceso por el lado en que caiga. No, vamos a comenzar siempre por el quién. En la mayoría de los casos de construcción de Modelos de Negocio, el emprendedor tiene en mente qué es lo que ofrece y a quién se lo ofrece; sin embargo lo que buscamos con este proceso son ofertas diferenciales y, las mismas, vienen determinadas por el quién. Nunca una oferta es diferencial para todos. Lo es para un segmento, o subsegmento, del mercado.

Desde el *quién* hasta el *qué*, pasando por las Palancas y la Rentabilidad, llegamos a la iteracción. *Iterar* significa repetir, y el proceso de iteración implica repetir un proceso con el fin de alcanzar un resultado. Este resultado es nuestro Modelo de Negocio, aunque no el definitivo. Un Modelo alcanzado, representa el punto de partida del siguiente.

Iterar significa repetir, y el proceso de iteración implica repetir un proceso con el fin de alcanzar un resultado.



¿Por dónde empezar?

En términos de un Modelo de Negocio, no es posible pensar un *qué*, sin tener en mente un *quién*. Son dos caras de una misma moneda.

¿Un(os) quién(es)? Desarrollar un negocio con varios mercados

"Yo no pienso en los adultos cuando diseño la comunicación de Tulipán, mi mercado son los jóvenes que comienzan a usar preservativos, y esos consumidores buscan placer y diversión", manifestó Felipe Kopelowicz, en la última reunión de Materia Argentina, ante una concurrida audiencia en MATERIABIZ. Pocos minutos después, agregó: "A los consumidores maduros, les tengo que dar garantías, seguridad".

Un mismo producto, dos mensajes distintos. ¿Dos Modelos de Negocio distintos? No necesariamente.

La clave es poder detectar subsegmentos y estos surgen cuando los grupos de consumidores manifiestan necesidades, restricciones y comportamientos, distintos a los de otros grupos.

Las preguntas que deberíamos hacernos son:

¿Son iguales todos los clientes a los que apunta mi Modelo de Negocio? ¿Es necesario construir más de una oferta, de acuerdo a las características específicas de los subsegmentos? ¿Es rentable hacerlo?

Más subsegmentos implica más especificación de la oferta y, por tanto, tarde o temprano más necesidad de Capital de Trabajo. ¿Podemos hacerlo?

La construcción de un Modelo de Negocio es una iteración, por lo que nunca tendremos un resultado definitivo.

INDUMENTARIA + TABLAS DE SURF + DISEÑO + CULTURA + LATINOAMÉRICA + NATURALEZA = HOMBRES Y MUJERES ESTILO SURFER + SESGO LOCAL



En el caso de Camarón Brujo, arrancamos al revés. Resultado y para atrás.

nacimos en latinoamérica ... creemos en nuestra gente, en sus talentos, en su historia, en sus increíbles paisajes y en sus olas. ésta creencia nos inspira cada día. queremos superar fronteras, meiorar productos...

Este párrafo, que forma parte del manifiesto de la marca, presenta la esencia de su Modelo de Negocio.

Si Sebastián Galindo se hubiera quedado diseñando indumentaria para surfers y afines, la pelea por conseguir su espacio hubiera sido mucho mayor. Tal vez, la primera iteración fue tan simple como plantearse la idea indumentaria surfer para público surfer. Sin embargo, en algún momento de la construcción del Modelo de Negocio encontró la clave: poder local. Una oferta diferencial no es mejor ni peor que la de un competidor, y aunque lo sea, esto no es lo importante. Lo importante es que sea diferente; cuanto más, mejor, pero no más de cualquier cosa.

Existe un sub segmento de consumidores, que presenta una característica específica, de la que Camarón puede obtener elementos para construir su oferta diferencial. A estos individuos, el poder local los seduce, atrae e identifica. A ellos, no les resulta indiferente si los estampados aluden a olas australianas o peruanas. Estas forman parte de un paisaje, una cultura y una forma de entender la vida.

Los competidores de Camarón, en el segmento general, no pueden hablarle a esa gente. Es decir, pueden, pero no tienen qué decirle.

El punto de intersección, aquel en el que confluyen todas las ofertas, no agrega ni quita valor. Todos los jugadores en este rubro

construyen un relato, por ejemplo, acerca del cuidado del medio ambiente; y precisamente, por ese motivo, el medio ambiente deja de ser un elemento diferencial. Los elementos que integran este punto de intersección son necesarios, pero ni remotamente suficientes.

El punto donde confluyen todas las ofertas, no suma ni resta. Si se construye el mismo relato que los demás, no habrá diferencial alguno.

La oferta diferencial de Camarón Brujo nace, entonces, desde las características específicas de su público objetivo y se coloca, como toda oferta diferencial, fuera de la intersección.

¿Una oferta diferencial limita el tamaño del mercado objetivo? Definitivamente sí.

De alguna manera, la decisión estratégica que debemos enfrentar es si avanzamos con una oferta genérica, hacia un mercado mayor; o si apostamos por una propuesta diferencial, apuntando a un mercado específico, y por ende más pequeño.



En primer lugar, hay una cuestión de tiempo. En una primera etapa de la vida, la sub segmentación de empresarios pymes de MATERIABIZ no fue obstáculo para que en una segunda etapa, el público corporativo se viera atraído por esta misma oferta. A pesar de haber diseñado inicialmente una oferta diferencial, la escuela hoy tiene una amplia gama de segmentos (pymes, corporativos, sector público, nonprofit...).

Una vez afianzados en un segmento, es posible incursionar en otros, adaptando o creando diferenciales. En cambio, si se decide ir directamente por el todo (todos los subsegmentos), la situación podría tornarse incierta, dada la alta rivalidad en los puntos de intersección.

Felipe Kopelowicz, director de Tulipán, cuenta que el 80% de las rutas en Argentina son terrestres. Sorprendente, pero cierto. ¿Y eso que tiene que ver con su Modelo de Negocio?

El quién de los preservativos Tulipán es muy amplio. Pero, como en todo negocio, es posible realizar la pregunta que dispare la iteración.

جاً..ا

¿Qué restricción o característica específica plantea nuestro público objetivo? ¿Qué factor está impidiendo que nuestra oferta sea elegida por dicho público?

En el subsegmento de gente que habita zonas de acceso terrestre, donde no llegan ciertas empresas, existe una limitación de ese público que podemos rescatar. ¿De qué manera? Yendo.

La oferta diferencial, en este caso, no está en el producto, sino en el estar presentes. Cuando los otros no van, cuando los otros no atienden, cuando un público es invisible para la oferta, hay ahí un diferencial que construir.

Pocos conocen las propiedades de la Rosa mosqueta, me cuentan Miriam y Marcelo Gurrea, dueños de Ámbar, un emprendimiento de Bariloche. Con un proceso de producción cuidado, consciente y sustentable, nace el aceite de Rosa Mosqueta. Con esta materia prima, Ámbar desarrolla una gama de productos para el cuidado del cuerpo y la salud.

Un par de preguntas ordenan el pensamiento, con la mirada puesta en el Modelo de Negocio.

Dar a conocer las bondades de un producto no es tarea para pymes. Hacer masivo un producto o servicio requiere de millonarios presupuestos que, en general, no están al alcance de las pymes. Y entonces, qué hacemos. ¿Nos quedamos sentados esperando que alguna marca francesa de cosméticos ponga en valor a la rosa mosqueta? Definitivamente no.

Marcelo cuenta que muchos visitantes europeos, al llegar a Bariloche, van en busca de productos derivados de la rosa mosqueta. iAhí está el público objetivo de la primera etapa! ¿Qué característica o limitación tiene ese público? ¿Qué elemento define la compra de dicho público? ¿Qué oferta diferencial podría diseñarse para que ese público te elija?

Entonces, Marcelo va al núcleo de su Modelo de Negocio: El parabeno. El parabeno es un un ácido sintético, que se utiliza como conservante en cosmética y gamas capilares. En europa, su uso está estrictamente regulado, pues hay estudios que lo asocian a la aparición de enfermedades, tales como el cáncer. Si bien en latinoamérica existe desinformación con respecto al tema, el consumidor europeo es proclive a utilizar productos libres de dicho conservante. El rótulo de Ámbar declara que no trabajan con parabeno. Esta variante ha acercado un subsegmento específico de consumidores de rosa mosqueta, reacios al parabeno, a la marca.

Hay aquí, otra oferta diferencial basada en una característica específica del consumidor objetivo. Advertencia: no siempre es posible encontrar a simple vista, las características, restricciones y/o limitaciones del público objetivo.

Aunque este número no diga demasiado, se estima que hay más de un millón de pymes en Argentina. Si ese público no consume capacitación empresaria, la clave es preguntar porqué. ¿Qué hace que ese público no consuma capacitación? ¿Qué características tiene ese público que lo alejan de esa oferta? Estas respuestas son el primer paso para construir un Modelo de Negocio.

Animal emprendedor

Llega muy temprano a la oficina, lee los mails, se prepara un café, va a ver a su equipo, habla con ellos, analiza la evolución del nuevo desarrollo. Recibe, contrariado, las justificaciones de un inesperado retraso y aumento del presupuesto de costos. No lo aprueba, discute, se enoja. Pide mayor esfuerzo, mayor compromiso. Vuelve a su oficina, llama por teléfono a su cliente, intenta una justificación para el retraso en la entrega, el cliente cancela el pedido. Argumenta, explica, justifica, y deja abierta una posibilidad de reconsideración. Se levanta nuevamente de su silla, se pone el saco y sale rápidamente hacia la sucursal del banco. Habla con el oficial de cuenta. No logra el incremento pretendido de la línea de crédito. Los balances no lo avalan, "riesgo crediticio" se lo rechaza. Regresa a su oficina, llama a ese conocido que tiene el dato de una persona que presta dinero contra el descuento de cheques. Le pide que le consiga un adelanto, escucha, inmóvil, la tasa de interés que le podará casi el 30% del valor de cada cheque. Lo acepta. Vuelve a su oficina, llama a un nuevo cliente, consigue una reunión para el día siguiente. Pone música e intenta escribir ese plan de negocios que se prometió terminar hace ya varios meses. Se queda, con la mirada perdida, pensando...

Va a defender su empresa con uñas y dientes. Le va a poner el cuerpo. Sabe que ese cliente puede hacer marcha atrás en la decisión de reemplazarlo por otro proveedor. Sigue pensando, toma el teléfono y vuelve a llamarlo.

Mantener viva una empresa no es tarea fácil, los empresarios lo saben. Se levantan cada día con entusiasmo y son capaces de superar cualquier dificultad que se les interponga. Sin embargo, en un momento las fuerzas comienzan a flaquear.

Por cada emprendedor exitoso, hay diez que no lo son

El empresario pyme es un *animal* muy especial. Con todas las salvedades que se deben hacer sobre una generalización, carece de paciencia, su lema es "lo quiero aquí y ahora". Por eso, es poco frecuente encontrarlo en un aula. Enfrentan las prioridades en la asignación de recursos y presupuestos en función de lo más urgente y no de lo más importante. Por eso es difícil que invierta en

conocimiento, mucho antes comprará materias prima, pagará un sueldo o alquilará un nuevo local. Carece de tiempo, termina el día con una lista de pendientes más larga de la que tenía por la mañana. Pero a este *empresario pyme* no hay que intentar cambiarlo. Hay que adaptarse a él.

¿Es posible capacitar a empresarios pymes?

En su célebre libro "Managers not MBA'S", Henry Mintzberg asegura que las escuelas de negocios no podrán aportar valor a la sociedad si, en sus aulas, pretenden hacer de estudiantes, empresarios. La idea central de su libro es que para poder generar managers es necesario formar personas que ya tengan, aunque sea mínima, alguna experiencia empresarial. Las maestrías en Argentina han llevado al extremo el concepto criticado por Mintzberg. Es tan pequeño el mercado, son tan pocas las empresas que pueden financiar matrículas de valores inaccesibles, que las escuelas de negocios han tenido que poner la mirada en quienes desean más el título que el conocimiento. Estudiantes sin experiencia no se convertirán en empresarios con sólo estudiar. Empresarios con experiencia podrán adquirir conocimientos de gestión pero no de cualquier manera.

Un fabricante de bicicletas y un distribuidor mayorista de juguetes reunidos en un aula junto a otros 25 empresarios estudiando "canales de venta" deberían llegar a evaluar la posibilidad de inaugurar juntos la venta de rodados pequeños en jugueterías. Si no llegan a esa instancia es porque el método utilizado en ese espacio es insuficiente.

No alcanza con reunir empresarios en un aula a escuchar repetidos y obsoletos casos de empresas totalmente ajenas a ellos. Es necesario convertirlos a ellos mismos en casos. No alcanza con profesores que estudiaron toda su vida pero nunca pisaron una empresa. Son necesario profesores en la frontera del conocimiento y de la realidad. El management es una práctica, no una ciencia y por eso no alcanza con enseñar, es necesario estar dispuesto a aprender.

- Quién: empresario pyme con poco tiempo, escaso presupuesto, nula paciencia y mínima capacidad de atención. iRestricciones!
- Qué: capacitación formato intensivo + precio sensiblemente inferior al de mercado + profesores/empresarios histriónicos + casos de los propios empresarios + aula circular profesor alumno.

La limitación o restricción del quién define el diferencial del qué.

Igual, como las Ale

"Utilizando métodos artesanales y materias primas de primera calidad, ofrecemos cervezas Ale realmente genuinas. El antiguo estilo Ale, caracterizado por su fermentación superior y por las distintas combinaciones de lúpulos y cebadas malteadas, da una diferente y marcada personalidad a la cerveza. Estamos elaborando cervezas con carácter", manifiesto de la cervecería La Cruz.

Es imposible imaginar una cervecería que, en su carta de presentación, explique que usan materias primas de calidad regular y que ofrecen cervezas que simulan ser Ale, pero que realmente no lo son. Superior, personalidad, carácter, primera calidad y genuina son expresiones que usaría cualquier competidor de La Cruz.

¿Y quién podría discutirlo? ¿Cómo asegurar que el otro no tiene carácter?

En el caso de plantear diferenciales, los adjetivos resultan ser un problema, porque que nos igualan. Esto es exactamente lo contrario que se busca. Todos podemos ser los mejores, los más eficientes, los más algo. ¿Pero hay acaso alguien mejor, que lo sea para siempre?

Todos podemos ser los mejores, los más eficientes, los más algo. ¿Pero hay acaso alguien mejor, que lo sea para siempre?

Tal vez, si me explicaran que la materia prima es tal y que su acceso es exclusivo, yo entendería que dicha oferta es diferente.

Un claro ejemplo es la crema hecha de rosa mosqueta, sin parabeno.

Un claro ejemplo es la crema hecha de rosa mosqueta, sin parabeno.

Volvamos al comienzo. Dijimos que no es tan importante ser el mejor, aunque sí lo es crear una oferta diferente, adaptada a las necesidades o restricciones de mi consumidor potencial.

Francisco Santa Coloma, uno de los socios fundadores de La Cruz, lo entiende enseguida. "Es cierto. Todas las cervecerías artesanales explicamos lo mismo. Y ocurre que no tenemos nada diferente para explicar", asume.

Buscá debajo de las piedras

VI. PENSÁ DIFERENTE

No es tan fácil ni obvio crear diferenciales; si lo fuera, no habría tanta mortalidad empresaria.

Si iniciaste tu emprendimiento, sin pensar en el Modelo de Negocio, y aún estás con vida, es porque tenés diferenciales. Quizás no lo sabes, quizás no los explotas, pero seguramente los tenés.

Debes localizar tus diferenciales, aunque resulta fundamental desarrollar una organización que los reinvente todo el tiempo. Este sistema debe estar enfocado en un trabajo diario de creación, aunque también en un constante proceso de observación, reflexión y estudio.

"Entiendo, ¿pero cómo?", interpela Fracisco.

No se debe contestar una pregunta con otra pregunta, pero no soy muy respetuoso de ese tipo de reglas.

¿Quién?, replico.



¿A quién le hablás? ¿Quién es tu público objetivo? ¿Qué restricciones, limitaciones y/o características específicas tiene ese público que pueda llevarte a desarrollar diferenciales?

Hoy, Páez se autoidentifica con el llamado público backpacker, un viajero de mochila que prefiere el hostel al hotel, que sigue en la universidad o cuyo principal medio de transporte es la bicicleta. De hecho, este último tipo de público creció exponencialmente en el país, tanto que Páez considera que ellos son a la bicicleta lo que Vans al Skate o Quicksilver al surf. "Si bien al principio éramos alpargatas, ahora somos footwear, tenemos botitas, náuticas, panchas y empezamos a incursionar en líneas de accesorios, bolsos playeros y hasta asientos de bicis", explica Francisco Murray, uno de los fundadores.

Páez no busca identificarse con la Generación Y, sino que trata de ser Generación Y. Eso, le genera una gran ventaja a la hora de hablarle al público consumidor, pero también representa una limitación, a la hora de ampliar la base de conocedores. Por ello, las próximas acciones de

la marca apuntan a conquistar, de a poco, nuevos públicos; pensar el 'para quién soy' con la variante de 'para quién más puedo ser'.

Francisco detectó que, sin menospreciar la importancia de la fórmula de su cerveza, tenía un diferencial sustancial para su Modelo de Negocio. Es la única empresa artesanal de Bariloche que tiene un sistema de tratamiento de efluentes.

Una empresa, muchos qué y muchos quién

Podemos agrupar a los clientes con diferentes criterios; organizar los segmentos de acuerdo a zonas geográficas, poder adquisitivo, comportamiento de compra, etc. Sin embargo, a efectos de aplicar el Modelo Palancas, tendremos en cuenta si es que las necesidades o limitaciones de estos clientes requieren de una oferta distinta a la nuestra.

Conclusión

¿Qué es lo que está impidiendo que ese cliente, al que te dirigís, compre tu producto? Poner el foco en la restricción o preferencia de tu cliente potencial es el punto de partida. Crear una oferta diferencial para eliminar esa restricción, o satisfacer esa preferencia, es el punto de llegada.



06

Manos a la obra

- 1) Ahora, vos sos Fracisco. ¿A quién le hablás? ¿Quién es tu público objetivo?
- 2) ¿Qué restricciones, limitaciones y/o características específicas pueden llevarte a desarrollar diferenciales para ese público?
- 3) ¿Existe relación entre tu oferta y las restricciones de tu público objetivo?
- 4) ¿Cuál es la razón por la que no podés crear una oferta diferencial?

CAP. VII

Las Palancas en profundidad

¿Cuáles, cuántos y cómo?

Los diferenciales no caen del cielo, no aparecen por arte de magia, ni de rezos. iLos diferenciales se construyen y cuantos más, mejor!

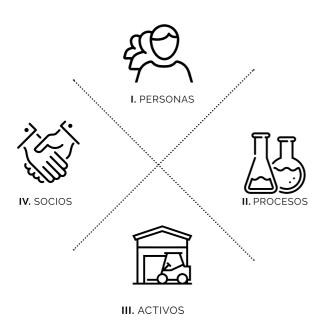
¿Qué es primero, las palancas o los diferenciales? Esta pregunta preocupa al emprendedor. Dicho de otra manera, la cuestión alude al clásico *por dónde empezar*.

No puedo darte la respuesta obvia, porque para una empresa en marcha los comienzos ya fueron. Independiente de que se trate de un emprendimiento que tiene meses, semanas o días, una empresa está en constante movimiento. No se trata de dónde, sino simplemente de arrancar.

Desde la teoría, podríamos aproximar una secuencia.

Esquema Personas (flecha) Procesos (flecha) Activos (flecha) Socios.

Desde la práctica, podrían ser todas al mismo tiempo o de atrás para adelante.



¿Capital o recurso humano?

Capital humano puede definirse como el conjunto de capacidades, competencias y conocimientos, propios de las personas que aportan valor a la organización y su negocio.

l hotel Henn na, inaugurado en Japón en 2015, reemplazó a los humanos por robots, para atender a los huéspedes. Su gerenta Hideo Sawada, explicó que los robots constituyen un esfuerzo por utilizar la tecnología y mejorar la eficiencia. El robot recepcionista, que habla inglés, tiene la apariencia de un dinosaurio y el que habla japonés, parece una humanoide con pestañas. "Si quiere registrarse, presione el 1", dice el dinosaurio. El cliente aprieta un botón sobre el mostrador y anota su información en la pantalla.

¿Cómo entender el concepto de capital humano que tienen en el Henn na? ¿Querrán ellos eliminar cualquier vestigio humano?

Las personas son y serán lo más importante en las empresas. Los conocimientos, las capacidades y competencias son propios de las personas. Eso sí, cada día se vuelve más complejo el vínculo empresa/empleado. La siempre tensa relación entre el trabajo y el capital, y el reparto de la riqueza generada, se ve afectada por el vertiginoso desarrollo de la tecnología y por la forma en la que las nuevas generaciones entienden su relación con el trabajo.

En esa complejidad, se encuadra la necesidad de esas mismas empresas de construir Palancas de Personas... Personas que sean capaces de crear ofertas diferenciales.

El Modelo Palancas se apoya en el concepto de capital humano. Es decir, pensar a la persona de una organización como un factor esencial de la misma y como un elemento imprescindible para construir una oferta de valor, especialmente en aquellos sectores económicos basados en el conocimiento.

Palanca de personas

Por Daniel Elhelou



Una oferta diferencial está compuesta por aquellos elementos que le permiten a una empresa diferenciarse de la competencia. Por lo tanto, una persona con características de palanca es tal, en función de un diferencial actual o futuro de la empresa.

Continuando con este lineamiento, necesariamente debemos distinguir cómo nos estamos diferenciando o cómo queremos diferenciarnos. Una "Palanca de Persona" es ese alguien indispensable, en quien la empresa se apoya para generar ofertas diferenciales.

Tipología

Para distinguir aquellas personas que pueden estar siendo Palancas, debemos pensar en dos características fundamentales.

- La capacidad técnica es la habilidad o el conocimiento técnico, que hace que una persona sea indispensable, o casi, en el sostenimiento de un diferencial de la empresa. Si esa persona no está más, la organización deja de contar con ese diferencial. En algunas ocasiones, la capacidad técnica se sostiene por ciertas habilidades innatas, que poseen algunos individuos, difíciles de desarrollar en otras personas, que no las presentan naturalmente. Pensemos en aquellos que poseen una gran capacidad creativa, un oído distintivo para la música, un paladar exquisito para degustar vinos o alguna habilidad física extraordinaria.
- El grado de involucramiento es la actitud y el compromiso que demuestra esa persona, para poner su capacidad al servicio de la organización. Una persona puede tener una capacidad determinada, pero si no elige ponerla a disposición del desarrollo de la organización, la palanca se extingue y, con ella, el diferencial.

Construcción de Palanca

Les propongo tres caminos para que una empresa pueda construir una persona con características de *Palanca*.

- Tormación. Casi todas las competencias técnicas pueden ser adquiridas mediante programas de capacitación, aunque estas requieren también de programas de estudios diferenciales. Si el lugar de estudios está al alcance de todos, la oferta también lo estará, lo cual nos aleja de construir una oferta diferencial. Ejemplo: una empresa de iluminación Led quiere diferenciarse por su innovación permanente de artefactos lumínicos, por lo tanto, envía a un ingeniero a Taiwán para formarse en últimas tecnologías. Mediante esa formación, la empresa cuenta con la posibilidad de generar un producto único en el mercado. A considerar: un programa de estudios permite una determinada competencia técnica, pero no garantiza que dicha competencia sea una Palanca, pues una Palanca solo es tal si representa un punto de apoyo para ofrecer una oferta diferencial.
- (2) **Combinación.** Mediante la formación, una persona puede adicionar nuevas competencias e integrarlas a las habilidades que ya posee. Esta sumatoria de habilidades podría constituirse en Palanca, en cuanto estas estén focalizadas, con el fin de generar una oferta diferencial.

 Ejemplo: MATERIABIZ cuenta con un profesor, Alejandro Figini, que integra sólidos conocimientos de coaching y liderazgo, con habilidades en artes marciales. Esta integración permite que la escuela pueda ofrecer una propuesta formativa diferencial.
- 3 **Búsqueda en el mercado.** La empresa sale a buscar al mercado a una persona con características de Palanca. Ese alguien cuenta con competencias técnicas y habilidades particulares. ¿Estariamos pensando en organizaciones *Caza- Palancas?* Ejemplo: Un restaurante cuya propuesta se basa en el maridaje de platos y vinos de alta gama. Para poder construir esa oferta, es preciso contar con alguien que combine estudios de gastronomía y enología.

En el caso de tener que construir estas Palancas, la elección del camino a seguir dependerá del tiempo, las oportunidades y capacidades de inversión. Ahora bien, si la empresa cuenta con estas Palancas, es importante distinguir y valorar las posibilidades de seguir construyendo diferenciales junto a estas personas.

El desafío consiste en distinguir, elegir y gestionar.

Ejemplo: LedScene

LedScene compite en el rubro de iluminación y se dedica a la importación, el ensamblado, la fabricación nacional y comercialización de luminaria Led. Existen pocas personas con el conocimiento que tiene el ingeniero Leandro Scapin acerca de tecnología Led. Sobre este conocimiento, LedScene construye su diferencial y se presenta en el mercado como una compañía innovativa, en el diseño constante de nuevos productos.

Si bien, el conocimiento en luminaria Led es adquirible, esta pyme se diferencia por su capacidad de desarrollar permanentemente nuevos diseños. ¿Qué pasaría si Leandro deja la empresa? La empresa perdería ni más ni menos que la capacidad de diferenciarse y de construir nuevas ofertas diferenciales, apalancadas en su conocimiento. La empresa trasciende a Leandro, pero su conocimiento personal es la palanca para construir diferenciales.

La capacidad técnica e involucramiento son un combo fundamental para la construcción de un diferencial. Aunque ojo con la variable tiempo. ya que a veces se transforma en el mayor obstáculo para la construcción de un diferencial.

¿Qué está haciendo hoy la empresa que cuenta con una persona constructora de diferenciales? El concepto es retención. ¿A través de? Motivación, involucramiento y compromiso. Un consejo: anímese a preguntárselo a la persona, y en un clima de confianza, permítase escucharla. Todos tenemos un para qué hacemos lo que hacemos.

Tan antinatural como retener a las personas



Por Mariano Vinocur

No está mal que alguien se quiera ir. iAl contrario! Si ese alguien quiere partir, probar nuevas cosas, probarse a sí mismo, más vale que lo haga. Lo mejor que puede suceder en la vida es hacer lo que tenemos ganas de hacer. ¿Por qué habríamos de impedirlo?

El foco de tu pyme no está en la retención, está en la búsqueda. Un ojo puesto en la empresa y el otro fuera de ella, aunque ambos buscando lo mismo. ¿El objetivo de la búsqueda? Personas con conocimientos y habilidades para construir una oferta diferencial.

Sin embargo, no alcanza con tener a estas Palancas en mi equipo, ya que incluso éstas dejarán de ser Palancas. ¿Por qué? Los conocimientos se transmiten, imitan, copian y superan. Y lo que hoy te permite construir una oferta diferencial, mañana es un commodity. La clave no está en forzar a alguien para que se quede, sino en estimularlo, sin dejar desguarnecido mi Modelo de Negocio.

Cuando una persona te dice me quiero ir, y vos no tenés recambio, claro que vas a aferrarte a ella. En cambio, si tenés una política de búsqueda constante de Palancas en tu Modelo, llegado ese momento, te despedirás y le desarás lo mejor.

La hora del cómo

"Proceso, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" [ISO 9000:2005; pp. 7]. Una empresa es la suma de todos los procesos necesarios para implementar su Modelo de Negocio.

Una manera de entender la Palanca de Procesos es considerarla como una instancia posterior y, acaso, superadora a la Palanca de Personas. Los procesos constituyen la sistematización y formalización del saber y quehacer de las personas. Un individuo que tiene, en su cabeza, las exactas proporciones de los ingredientes con los que cocina un plato o prepara un fórmula medicinal, cuando los vuelca en un papel, transforma lo personal en proceso... convierte el conocimiento individual en colectivo. El mecanismo, es la construcción de un proceso.

Son tan variadas y diversas las actividades que se desarrollan de forma rutinaria en una organización, que es posible construir Palancas de Procesos en cualquier ámbito de la misma. La manera de hacer un pedido (ya sea por teléfono o vía aplicación virtual), la manera de entregarlo (delivery o entrega a lockers públicos), la manera de cobrar, vender, comprar o pagar... En cada operación es posible desarrollar un proceso innovador, que constituya una Palanca para construir una oferta diferencial.

Palanca de procesos

Por Christian Longarini

Los procesos de la empresa, a veces olvidados, constituyen una oportunidad para obtener una Palanca capaz de construir valor y, por ende, de crear una oferta diferencial.

Aún a riesgo de mencionar una obviedad, el primer paso necesario para trabajar, en este sentido, debe ser identificar estos procesos. No hay manera de hacer que un proceso derive en Palanca, si no se los identifica primero. Hay miles de empresas que no conocen sus procesos; no tienen claro cuál es el propósito de cada uno de ellos, dónde comienza su ejecución, qué etapas y tareas abarca, y dónde finalizan.

Como suele decirse, lo que no se conoce, no se puede gestionar. Si una empresa no conoce sus procesos, si no los identifica ni los analiza, difícilmente puede gestionarlos.

Tipología

Existen tantas clasificaciones de procesos, como autores en el mundo. Hay quienes apelan a su función estratégica, otros quienes los categorizan según su ciclo de vida, y aquellos que prefieren enfocarse en su rol administrativo. Existimos, también, quienes los clasificamos funcionalmente, según el papel que cumplen en la vida empresaria.

1) Aprovisionamiento o Abastecimiento.
2) Productivos o de Conversión.
3) Comerciales (incluye Ventas, Marketing y Logística).
4) Financiero- Contable.
5) Recursos Humanos.
6) Administrativos y de Dirección.

CÓMO PERDURAR...

Un ejemplo clásico es el de los boxes en una carrera de F1. El proceso fundamental allí es el de reabastecimiento de combustible y recambio de neumáticos, que debe hacerse en menos de diez segundos. Por supuesto que resultará importante que la escudería haga buenos acuerdos comerciales, pero de nada servirán si el reabastecimiento dura 5 segundos más de lo debido.

Poniendo ojo en nuestras pymes, encontramos numerosos ejemplos.

- ① Un restaurante gourmet se destaca por la calidad y el toque de distinción de sus platos. En este caso, resulta esencial garantizar que las mercaderías sean de la mayor calidad y que nunca haya faltantes. La clave está en el proceso de aprovisionamiento con sus proveedores.
- 2 En una compañía de softwares, lo fundamental está en la funcionalidad de sus aplicaciones. Estas deben ser ágiles, customizables y user friendly. La clave está en los procesos de programación y testeo.
- ① Una empresa del rubro agro- alimenticio, que coloca sus productos en un supermercado, necesita financiar su capital de trabajo. Debe, entonces, operar con fluidez los instrumentos financieros. La clave está en aceitar al detalle sus procesos de captación de fondos.
- 4 Una consultora de servicios profesionales verá basada su sustentabilidad en el conocimiento y las destrezas que posean sus recursos. Esta empresa debe disponer de los recursos más capaces y con mayor tiempo de permanencia, ya que esto marcará amplias diferencias con otras competidoras. La clave está en los procesos de captación y retención de talentos, para evitar una marcada rotación de personal.
- (5) Los procesos de capacitación empresaria continua suelen ser esenciales, porque permiten mantener activa la curiosidad de los empresarios y adquirir herramientas para gestionar mejor sus negocios.

Estos ejemplos muestran cómo los procesos se constituyen en Palancas y diferenciales. Cabe destacar que ninguno de ellos considera *procesos comerciales*, en los que tanto esfuerzo invertimos.

Construcción de Palancas

Una pregunta que no se hace, es una puerta que no se abre o en palabras de Marilee Adams, grandes resultados provienen de grandes preguntas. Así pues, no resulta extraño que la llave para pensar en los procesos venga de la mano de dos preguntas.

¿Están nuestros procesos alineados con la estrategia? Esto se relaciona con clarificar el *para quién*. Todo Modelo de Negocio responde a una estrategia, que define la misión, visión y valores de la organización. Y este Modelo estará enfocado en este *para quién*, como punto central del mismo.

Si somos para *X*, los procesos tendrán que delinearse y gestionarse acorde a X, en tanto que si somos para *Y*, los procesos tendrán que ser adecuados a tal segmento. Si no hay alineación entre procesos y estrategia, los procesos van a *girar en falso*. Como un auto que se entierra en la arena blanda, porque le falta tracción, los procesos van a carecer de una base sólida que les dé sentido.

En este punto, debo mencionar algo esencial. Al darle prioridad a esta alineación con la estrategia, nuestros procesos comenzarán a ser *customizados* de acuerdo a las necesidades de los clientes. De modo que quizás terminemos haciendo *lo mismo que los demás*. Sin embargo, podremos diferenciarnos en el *cómo* lo hacemos, dando respuestas concretas a las necesidades específicas de nuestro target de clientes.

La segunda pregunta es dependiente de la primera, aunque distinta en su alcance. ¿Para qué hacemos lo que hacemos? Peter Drucker lo pone en palabras categóricas. No hay nada tan inútil como realizar eficientemente aquello que ni siquiera debiera ser realizado.

Cabe plantearse cuántas veces se destina tiempo a actividades que agregan poco (o ningún) valor a los procesos de trabajo. Usualmente los procesos están plagados de desperdicios, entendidos como cualquier elemento que añade costo o consume recursos, sin enriquecer o añadir valor al producto o servicio.

Por eso, una de las claves para buscar diferenciales será declararle la guerra a los desperdicios, que se empeñan en camuflarse en los procesos cotidianos de trabajo.

Ejemplo: Café Paulín

El Café Paulín es un lugar para comer, en medio de la city porteña. Hasta aquí nada muy original; el microcentro de Buenos Aires está plagado de negocios con una misión similar.

Sin dudas, Paulín ha tenido clara su estrategia, enfocada en almuerzos rápidos y ágiles, ya que los oficinistas de la zona cuentan con tiempo limitado para almorzar. Por eso es que la totalidad de su negocio fue preparado y acondicionado para alinearse con dicha estrategia de alta rotación.

Los platos más conocidos siempre están disponibles a lo largo del mostrador, para que los mozos puedan entregarlos de inmediato ante el pedido de los comensales.

Cuando los pedidos no fueron preparados de antemano, se piden a la cocina, a través de un intercomunicador colocado por encima de la barra, para evitar los desplazamientos de los mozos.

Para limitar al mínimo otros desperdicios de tiempo, los elementos de trabajo están estratégicamente colocados: el papel para envolver los pedidos, el celofán que evita que la comida se adhiera al papel, las bolsitas para colocar los paquetes, los condimentos más habituales... todos al alcance del mozo de cabecera, quien con sólo un par de movimientos puede armar el paquete y embolsarlo en cuestión de cinco segundos.

Los platos viajan por el mostrador, lanzados -veloz y eficientemente- por los empleados de la cocina para que se deslicen a través del mismo.

El procedimiento de pago es unicamente en efectivo, para no convertirse en cuello de botella. Quizás esto motivó la pérdida de algunos clientes, pero seguramente reforzó la estrategia de agilidad en los procesos.

En resumen, gracias al diseño y ejecución de sus procesos, Paulín ha conseguido trascender su Modelo de Negocio original: más que un restaurante al paso, se ha convertido en una atracción turística, al punto de ser mencionado varias veces en sitios como Trip Advisor, por la forma en la que trabajan. Así, Paulín construyó sus diferenciales con base en el *cómo* y no tanto en el *qué*.

Los cimientos del negocio

Los negocios pasan, los activos quedan. Se trata de la estructura: bienes, tangibles o intangibles, sobre los que se construyen negocios. El mejor activo es el que mayor cantidad de negocios genera y menor necesidad de financiación requiere.

La contabilidad define como activo aquellos bienes, derechos y otros recursos, que son propiedad de la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuros. Bajo este criterio, los activos son un sinnúmero de bienes. Sin embargo, no lo son todos, ni mucho menos los que consideraremos Palancas. ¿Cuáles de ellos pueden construir una oferta diferencial?

El desarrollo, o la adquisición, de activos nos sitúa frente a un desafiante dilema. Incorporar los más modernos, sofisticados y tecnológicamente avanzados activos nos acerca a la idea de Palancas. Con ellos, podríamos construir ofertas diferenciales. Pero al mismo tiempo, nos vemos enfrentados a una decisión financiera sensible. A mayor inversión en activos, menor ROA. Es decir, tengo que exigirle un mayor rendimiento a esa inversión. A mayor inversión en activos, mayor la necesidad de fondos para sostener su financiación, hasta que los mismos empiecen a generar liquidez. A mayores activos, mayor exigencia al negocio.

La elección de activos que se constituirán en Palancas es un proceso sensible al indicador de rentabilidad. Por eso, la clave es tener en cuenta la eficiencia del activo; menor inversión, mayor retorno. De nuevo, la clave es cuantificar.

Palanca de Activos

Por Diego Fainburg



Durante el siglo XX, cuando la producción llegó a una enorme cantidad de personas, apareció un nuevo desafío. La consigna fue vender, en lugar de producir y despachar.

La necesidad de presentar argumentos, para diferenciar productos y servicios, obligó a desarrollar un nuevo tipo de activo. Los activos Intangibles comenzaron a ganar espacio en la vida empresarial. La reputación, la marca, el conocimiento (know how) empezaron a tener cada vez más importancia.

Cuando el valor de mercado es mayor al valor de libros de una empresa, se dice que esa empresa vale más que los bienes materiales que posee. Quienes comparten ese pensamiento piensan que si se pusiera en venta la empresa en ese momento, se podría obtener por ella más dinero que lo que muestra su balance. ¿Por qué? Debido al valor de lo que no se ve, de lo que no se puede tocar.

Tipología

1 Los activos tangibles. Los activos tangibles son aquellos que las empresas pueden cuantificar fácilmente, ya que figuran en los balances. A su vez, se pueden ver y tocar. Son activos tangibles, por ejemplo, las máquinas, los edificios, los rodados (autos, camionetas), etc.

Una empresa industrial, que se dedica a producir tapas de empanadas, necesita un galpón donde ubicar sus máquinas. Necesita, también, una cámara de frío donde guardar la materia prima y los productos terminados. Y seguramente, tendrá un camión equipado con sistema de refrigeración, para fines de distribución. Todos estos activos tangibles le son necesarios a esta empresa. En caso de no tener alguno de estos, deberá alquilarlo para poder realizar correctamente su actividad.

En el caso de una empresa comercial, posiblemente esta cuenta con algún depósito donde guardar sus bienes de cambio (las mercaderías a vender), un local comercial y una camioneta para hacer envíos.

En cambio, muchas empresas de servicios pueden realizar buena parte de sus actividades con pocos activos tangibles. En algunos casos, incluso, con ninguno de ellos.

Sin embargo, que una empresa tenga activos tangibles no significa que tenga una Palanca de Activos. Una Palanca de Activos es aquella que le permite a la empresa desarrollar una oferta diferencial.

2 Los activos intangibles. Son activos Intangibles el conocimiento, la marca, la reputación, el saber hacer, etc. Sin embargo, no todos los activos Intangibles son Palancas de Activos. Serán Palancas de Activos intangibles aquellos permitan a la empresa construir una oferta diferencial.

Se ha construido un mito sobre la fórmula secreta de la Coca-Cola. Siempre se dijo que la receta estaba guardada en una caja fuerte y que pocas personas la conocían. Coca- Cola es la 8va marca más reconocida del mundo, según Millward Brown Optimor en su ranking BrandZ de 2015.

Aunque Coca- Cola vende básicamente agua endulzada, a través de los años, se han desarrollado cientos de empresas que producen bebidas alternativas a esta. Solo en Argentina, la lista supera las 100 gaseosas. La disposición a pagar un valor diferencial por un producto o servicio es el reflejo de la existencia de una Palanca de Activos.

El paso de la revolución industrial a la era de la información, llevó a que las empresas pasen de vender productos masivos a comercializar productos a medida; y de vender servicios a vender experiencias. A raíz de esta sofisticación, en la que las empresas deben participar (la demanda se vuelve más exigente), los activos tangibles e intangibles se vuelven cada vez más importantes. Resulta difícil imaginar una empresa perdurable, si no logra desarrollar una Palanca de Activos.

Construcción de Palanca

(1) **Reputación.** La construcción de las marcas ha sido, históricamente, concebida como una combinación de reputación + comunicación. Los costos de una campaña comunicacional, para construir reputación, son inaccesibles a la mayoría de las pymes.

Sin embargo, las redes sociales y los marketplaces han permitido que los individuos, o pequeñas empresas, construyan marca a través de la reputación. Si un usuario de MercadoLibre comienza a realizar transacciones comerciales y es evaluado de forma positiva sistemáticamente, irá construyendo una reputación virtual tan valiosa como la de una gran marca que invierte grandes sumas de dinero con ese objetivo. Esta reputación permite que los potenciales clientes, ante igualdad de condiciones, prefieran comprarle a este usuario y no a otro. O incluso, que opten por pagar un diferencial, con el objetivo de evitarse problemas.

- Patentes. Algunas industrias, como la farmacéutica, invierten enormes sumas de dinero en las áreas de investigación y desarrollo. Para un laboratorio, desarrollar una molécula que pase los procesos de testeo y auditoría, hasta que finalmente logra salir al mercado, es un gran desafío... mucho dinero, mucho tiempo y un enorme riesgo. El incentivo para estas compañías es el retorno de un medicamento protegido por una patente, que le significa el monopolio temporal de ese negocio. Este medicamento sólo se verá amenazado por un producto superior, de similares características.
- (3) **Conocimiento.** Una patente es la protección formal de un proceso o conocimiento, que se desarrolla a partir de una inversión en investigación y desarrollo, y que las autoridades de los países otorgan a las empresas. En muchas empresas existe conocimiento, aunque no formalizado en una patente.

El saber hacer algo distinto puede otorgarle a una empresa una Palanca de Activos. La idea es relevar, ordenar y consolidar todo el conocimiento que las distintas personas tienen de una empresa. Esto, con el objetivo de aprovechar al máximo el CÓMO PERDURAR...

VII. PALANQUEANDO

saber desarrollado dentro de la institución. iY por sobre todo, se apunta a no perder ese conocimiento con la salida de alguna/s personas de la empresa!

Ejemplo: Abreu S.A

La empresa metalúrgica de Antonio Abreu e hijos es un ejemplo de dedicación, tenacidad y creatividad aplicada. Ellos se convirtieron en una de las industrias más solventes de Mar del Plata.

Antonio llevaba apenas diez años de experiencia en el rubro de la metalúrgica, cuando decidió abrir su propia empresa, en 1978. Para ese entonces, ya había desarrollado varias soluciones innovadoras para la industria alimenticia de Mar del Plata. Cuando Antonio vio que era el encargado de desarrollar el producto, pero también de venderlo y cobrarlo, decidió que era un buen momento para lanzarse por cuenta propia y pasó a ser empresario. Junto con un socio, abrió una firma propia en un pequeño galpón.

En 2005, los tres hijos de Antonio (Homero, José Antonio y José Luis), decidieron incorporar una máquina a presión de agua, con la realizaban cortes de piezas industriales. En ese momento, en la Argentina no había más que 20 de estas cortadoras.

Abreu se dedica a la fabricación de maquinaria para la industria alimenticia y al corte de piezas metalmecánicas. Su diferencial es la posibilidad de cortar piezas de hasta 15 cm de espesor y acabarlas sin necesidad de un proceso adicional, lo que además de ahorrar costos, logra ser competitivo en precios. La empresa ha podido posicionarse como una de las que ofrece mejores soluciones a sus clientes, en cuanto a fabricación de máquinas se refiere, trascendiendo la industria pesquera marplatense y expandiéndose hacia mercados internacionales.

Invisibles a los ojos

Están ahí, al alcance de todos. Personas, grupos de personas, organizaciones, instituciones, empresas, con los que podemos potenciar nuestra oferta y convertirla en diferencial. Pensá qué podés darle, no sólo qué querés obtener de ellos, y la mitad del trabajo estará hecho.

Difundidas son las historias de peleas, enfrentamientos y hasta quiebras de empresas debido a desavenencias entre socios. Los Esfuerzos compartidos y la escasez de recursos derivan, muchas veces, en cansancio y hastío. Separación o fracaso, no es la excepción.

Tener un socio formal, un socio en papeles, un socio para toda la vida, es algo serio; y su elección debe ser meticulosa al extremo. Alguien a quien le guste hacer lo que a vos no te apasiona. Alguien con quien te complementes. Alguien que tenga una misma visión de las cosas y similares necesidades, no necesariamente un familiar o un amigo. No hablamos de ese tipo de socio. Hablamos de un socio estratégico, un socio transitorio, un socio no formal. Alguien con quien te vas a unir para algo puntual, no para siempre.

El socio es una Palanca cuando le aporta elementos originales a mi oferta. Le aporta diferenciales. Una Palanca de Socio es un proveedor que no podrías pagar.

Pensá en socios todo el tiempo. Pensá en qué podés ofrecerle para seducirlo, para atraer su atención, para incorporarlo en tu Modelo de Negocio. La potencia de la Palanca de Socios es inigualable. Se basa en acuerdos no erogables, que aumentan ventas o reducen costos. Pura ganancia.

Palanca de Socios

Por Diego Pasjalidis



En el mundo actual, donde los Modelos de Negocio tradicionales son copiados fácil y rápidamente, y mejorados por la competencia, es posible que puedan igualarnos en precios y diseño, pero jamás en términos de Palancas de Socios, porque éstas son imperceptibles a simple vista.

¿Cuántas veces hemos escuchado el término sinergia? ¿Y cuántas veces hemos decorado la definición con el ejemplo de 1 + 1 suman más que 2? La *Palanca de Socios* busca potenciar las posibilidades de un Modelo de Negocio, mediante el desarrollo de compañeros clave, que puedan intervenir dentro y fuera de nuestra empresa. Estos pueden ser proveedores, clientes, competidores o actores que nada tienen que ver con nuestro sector.

Tipología

Para el desarrollo de ventas. Las mayores ventas pueden darse por diferentes circunstancias; más cantidad de clientes, mayor número de compras por clientes, más precio por diferenciación o exclusividad, entre otras. Esto puede lograrse a través de mecanismos tradicionales, donde el emprendedor debe incrementar sus recursos y capacidades, o mediante el desarrollo de socios.

Por un lado, los socios desarrolladores de ventas son aquellos que nos ayudan a llevar a cabo estrategias de *Penetración de Mercado o Desarrollo de Nuevos Productos*. Esto, cuando existe la posibilidad de atender la mayor demanda, cuando se cuenta con un producto o marca que respalde las ventas, y/o cuando seamos jugadores fuertes en el mercado (o estemos en mercados muy atomizados).

Por otro lado, en el caso de productos que van alcanzando la etapa de obsolescencia, en mercados que ya han llegado a *su techo máximo* o cuando los gustos del cliente se orientan

hacia otras alternativas, es momento de pensar en una nueva estrategia. En este caso, los *socios desarrolladores de ventas* nos serán de utilidad para apalancar las estrategias de *Desarrollo de Mercado o Diversificación*.

En ambos casos, la estrategia será viable, si es que contamos con recursos e información para llevar adelante nuestro negocio en otros segmentos. Debemos conocer las preferencias y diferencias culturales del nuevo grupo objetivo, los costos asociados a transporte, contar con un seguimiento y control del negocio, tener nuevas estructuras de costos, contemplar nuevos competidores, etc. No es simplemente *copiar y pegar* el Modelo de Negocio actual, sino que deberemos realizar ajustes para que funcione en los nuevos mercados.Por supuesto, en el *Desarrollo de Mercado* tenemos la ventaja de conocer el proceso y el producto; mientras en la *Diversificación* existen mayores riesgos, ya que trabajamos con productos y/o procesos nuevos, para un mercado desconocido. En ambos casos, es menester revisar y ajustar el Modelo de Negocio actual.

Para la optimización de costos. La optimización de costos puede darse por un mejor aprovechamiento de los costos fijos, y debido a una mayor eficiencia en el uso de insumos, procesos de fabricación, distribución, venta y financiación, entre otras variantes. Todo esto, logra a partir de analizar los costos y procesos, de incorporar nueva tecnología, de reutilizar desechos, etc. Pero, nuevamente, se requiere de los recursos y capacidades del emprendedor o empresario.

Como partimos del supuesto que siempre estamos en la búsqueda de reducir costos y eliminar gastos, parece que llegamos a un punto en donde hasta acá podemos mejorar sin afectar nuestra calidad o servicio. Y esto último, es cierto solo si nos quedamos con el pensamiento tradicional de cómo hacer negocios.

Podemos desarrollar socios, que nos permitan acceder a más o mejores canales, optimizando los costos por canal o logrando una mayor escala. Podemos asociarnos con quienes nos den acceso a mejor tecnología de fabricación o distribución. Podemos, también, desarrollar proveedores/socios, que trabajen en conjunto para brindar una mejor oferta a nuestros

clientes. Además, podemos fomentar el involucramiento de nuestros clientes/socios en el proceso de diseño de productos o en el desarrollo de nuevos.

Podemos observar nuestro Modelo de Negocio y preguntarnos: ¿Qué áreas podemos optimizar? ¿Quiénes podrían ser socios para ello?

3 Para el desarrollo económico de conocimiento e información. El desarrollo de conocimiento e información no es solo capacitación. El conocimiento incluye la información, el entendimiento y comprensión, para poder desarrollar el cambio. Un socio para el desarrollo de conocimiento e información es cualquier elemento, persona u organización, que nos permite gestionar mejor, desde las compras hasta las ventas, contemplando una adecuada gestión de stock o niveles de endeudamiento.

El conocimiento y la información es un flujo que circula en toda las organizaciones, y es tan importante, o más, que el dinero. Acceder, administrar y aplicar el conocimiento no es tarea sencilla.

¿Quién puede ser un buen aliado para generar una palanca en este aspecto que nos permita agregar valor diferencial? ¿Quiénes pueden ser socios estratégicos para detectar nuevas necesidades u oportunidades? ¿Qué conocimientos clave son necesarios para nuestro negocio y quienes podrían proveerlos?

Construcción de Palancas

Los socios son un factor clave para el éxito en los negocios y pueden representar una ventaja competitiva sostenible, prácticamente invisible a los ojos de terceros. Encontrar socios requiere de creatividad.

Los socios pueden ser empresas de sectores que nada tengan que ver entre sí, pero que coinciden en la estrategia para un público determinado. Podemos desarrollar socios entre salones de belleza y gimnasios, o entre escuelas de negocio y publicaciones de management... hay duplas por doquier.

Para encontrar un socio adecuado, tenemos que pensar en el interés o la necesidad que nos une. Debemos desarrollar socios pensando en el valor mutuo de la sociedad, en qué aporta y qué recibe cada uno.

Por otro lado y si no existe la Palanca de Socios, debemos construirla. Desarrollar socios es sencillo, pero no por ello resulta fácil

Lo primero que debemos efectuar es un inventario de socios, es decir, aquellas personas u organizaciones que, con su intervención, pueden apalancar nuestro Modelo de Negocio.



¿Qué individuo u organización podría ser un socio clave para el modelo de negocios que busco desarrollar? ¿Cuál sería el valor que dicho socio le agregaría? ¿Cuál sería el valor que nuestro modelo tendría para ofrecerle? ¿De qué forma establecemos la relación con los socios?

Con respecto a la última pregunta, me refiero a la figura mediante la cual formalizamos la construcción de la *Palanca de Socios*. Si lo hacemos mediante un pacto verbal, convenio o contrato, que nos permita lograr un fin de común interés para las partes.

Una gran ventaja de la *Palanca de Socios* es que puede convertirse en un *diferencial invisible* para la competencia, debido a que no es identificable a simple vista.

Ejemplo: Paez

Aunque nos consideremos únicos, quienes deciden si realmente lo somos son nuestros clientes. ¿Qué mejor que ellos mismos para proponernos ideas?

Paez tiene mucho que enseñarnos al respecto. Tiempo atrás, implementaron un concurso a través de redes sociales, para invitar a sus seguidores a diseñar las alpargatas de la próxima temporada. A cambio, lanzarían al mercado el modelo más votado, el ganador se haría de algunos productos de la marca, y habría un certificado para los participantes.

Tras una primera selección, la empresa invitó a que votaran por el diseño más atractivo, dentro de los finalistas. Este terminaría siendo el ganador.

De esta forma, Paez no solo generó vínculo con sus clientes y fanáticos a nivel mundial, sino que obtuvo una gran cantidad de ideas para sus productos. Recibieron diseños innovadores y obtuvieron un estudio de mercado sin costo. El público se sintió involucrado en el proceso y se obtuvo una difusión extra, a raíz del concurso. Una acción de rentabilidad infinita que cualquiera puede replicar en su negocio.

Conclusión

¿Cuántas veces pensaste que habías dado en el clavo y al poco tiempo comenzaste a errarle de nuevo? ¿Cuántas veces creíste que nunca le encontrarías la vuelta al negocio y, de repente, todo se acomodaba? Para un lado o para el otro, las sensaciones de un empresario pyme son volátiles. De la euforia y el optimismo, a la preocupación. No se trata de vos, se trata del mundo de los negocios. Te pasa eso porque no estás solo; porque hay cientos y miles, que pretenden lo mismo que vos... una porción de la torta, que es limitada. *Palanquear* o aplicar el Modelo Palancas, otorga un sistema de trabajo, evita seguir los ciclos e invita a la anticipación. Mi consejo es que construyas, obsesivamente, Palancas.

CÓMO PERDURAR... VII. PALANQUEANDO



07

Manos a la obra

Todas estas preguntas son una muestra que te orientarán en la búsqueda de Palancas, pero no se acercan a ser un listado exhaustivo. ¡Ahora es tu turno!



- 1) ¿En qué área de tu empresa debería estar la(s) persona (s) que aportarían a la construcción de una oferta diferencial? (ventas, producción, servicios, compras, finanzas, etc.)
- 2) Qué conocimiento, habilidad, experiencia, habilidad, debería tener esa(s) persona(s)?
- 3) ¿Está(n) esa(s) persona(s) en tu empresa? ¿Dónde?
- 4) ¿Tenés un plan de desarrollo interno para esa(s) persona(s)?
- 5) ¿Cómo podés replicar las características de esa(s) persona(s)?



- 6) ¿Cuáles son los tres procesos más sensibles en tu empresa?
- 7) ¿Qué mejoras o innovación podés introducir en esos procesos?
- 8) ¿Cómo puede la tecnología incidir en el diseño de esos procesos?



- g) ¿Qué activo tangible constituye una Palanca en tu empresa?
- 10) ¿Existe la posibilidad de incorporar una máquina u otro bien que aportaría un diferencial al producto ofrecido? ¿Por cuánto tiempo y a qué costo de inversión?
- 11) ¿Cómo se recuperaría dicha inversión?
- 12) ¿Cómo trabajás la construcción de reputación de tu producto, servicio o marca?



- 13) ¿Con quién te podrías asociar para abarcar mercados hasta ahora inexplorados?
- 14) ¿Qué socios de otras regiones estarían interesados en incorporar tu producto a su cartera?
- 15) ¿A qué empresas podría interesarle tu canal de ventas, para incorporar sus productos?
- 16) ¿A cambio de qué?
- 17) ¿Cuáles son los insumos que tienen mayor incidencia en el costo de tu producto?
- 18) ¿Podés desarrollar una estrategia de compra conjunta con otros compradores de los mismos insumos de otras industrias?
- 19) ¿A qué proveedor puede resultarle atractivo, útil, necesario tu producto?
- 20) ¿Cómo podrías establecer un acuerdo de intercambio de productos o servicios con ese proveedor? Qué producto o servicio complementaría tu oferta?

CAP. VIII

AQUÍ Y AHORA

Pymes Argentinas Perdurables

CÓMO PERDURAR... VIII. AQUÍ Y AHORA



Desde las aulas de MATERIABIZ

Las paredes de la escuela hablan. Por eso, construimos estos casos a partir de los cientos de testimonios de empresarios que, con su afán de compartir, aprender y enseñar, aportan información sensible de sus empresas. Estas personas son una de nuestras principales Palancas.

¿Qué tienen en común Tulipán, Taringa, Penetrit y Airborn? Son empresas preparadas para perdurar. Y aunque sus actividades, tamaños, estructuras societarias, trayectorias, origenes y empleados disten los unos de los otros, estos no determinan ni inciden en su perdurabilidad. Lo único que las aleja del fracaso es la obsesiva construcción de Palancas, las que les permiten diseñar ofertas diferenciales, para sus clientes objetivos.

En internet, ferreterías, farmacias o locales de ropa, cada una de estas empresas se encuentra cara a cara (tal vez, pantalla de por medio) con un cliente. Ése es un momento clave. ¿Qué tienen ellos para ofrecer? ¿Qué elementos construyeron para que dicho cliente opte por ellos, y no por el competidor? Estas inquietudes rigen el funcionamiento de Tulipán, Taringa, Penetrit y Airborn.

Tulipán, placer y rentabilidad

Por historia, por haber sido los primeros en desarrollar industria nacional, por la innovación y creatividad a la hora de diferenciarse de la competencia, Tulipán es la marca de preservativos más conocida del país.

ulipán nació en 1989, como una subdivisión de la empresa de látex Kopelco, que se fundó en la década del 50 por Felipe Kopelowicz, un inmigrante bielorruso que desarrolló y patentó una máquina para cortar planchas de caucho. En los 70, se volcó hacia la actividad textil, donde tuvo un crecimiento explosivo y, en los años 80, se pensó en fabricar preservativos.

Listo el producto, se decidió avanzar con dos líneas: Gentleman, que se vendería en kioscos y estaba pensada para los hombres, y Tulipán, que iría a las farmacias a captar el público femenino. Tras el primer año solo quedaría esta última.

Los preservativos tuvieron que sortear obstáculos sociales. Kiosqueros y farmacéuticos los escondían en cajas mientras que los supermercados se negaban a ponerlos en las góndolas. Allí fue cuando tuvieron la idea de cambiar la imagen de la marca, promocionando el uso del preservativo no solo desde la prevención de enfermedades, sino también desde el lado del placer. El primer paso tuvo que ver con la publicidad. Comerciales y afiches serían los encargados de apelar al humor con doble sentido. A medida que el producto fue ganando terreno, Tulipán lanzó nuevas líneas al mercado, incluyendo modelos texturados, saborizados, súper finos e incluso unos que brilla en la oscuridad.

Palancas

Cuando Kopelco se lanzó al negocio de fabricar preservativos, corría con la ventaja de operar sobre un mercado sin explorar. Hoy, veinticinco años después, el mercado ya tiene varios jugadores fuertes instalados y peleando por dominar el sector. Ante este escenario, la empresa ha logrado desarrollar una serie de Palancas clave que le permiten construir una propuesta diferencial para sus consumidores.

A diferencia de algunos de los jugadores más fuertes de la competencia, Tulipán es una marca nacional, perteneciente a Kopelco, con producción en el país, casa central y oficinas en el mismo lugar. Esto le permite desarrollar con mayor rapidez nuevos productos y líneas, lanzarlas al mercado, darles un tiempo,

evaluarlas y posteriormente potenciarlas o retirarlas. Sus principales competidores, al ser extranjeros con sucursales en el país, requieren de procesos más largos y mucho más burocráticos para lanzar nuevas líneas al mercado. Esto le permite a Tulipán lanzar unos tres modelos nuevos al año, mientras la competencia suele lanzar solamente uno.

Por otra parte, Tulipán ha desarrollado una original e innovadora Palanca de distribución. El 40% de las calles de la Provincia de Buenos Aires son de tierra y se hace muy difícil acceder. Teniendo en cuenta esto, la marca ha realizado alianzas estratégicas para tener una red de distribución que le permita estar presente en lugares a donde la competencia no llega. Además, su precio se ubica en un rango medio, lo que permite una utilización masiva del producto y no dejar afuera a ningún sector socioeconómico. Esta red de distribuidores además le ha permitido estar presente en kioscos y farmacias de ciudades de todo el país y le ha servido de Palanca para otros nuevos emprendimientos, como líneas de geles íntimos o nuevas variedades de preservativos.

Finalmente, destacamos una Palanca de Socios. Felipe Kopelowicz, nieto del fundador de la empresa, forma parte de un directorio de 10 empresarios, que se reúnen mensualmente en MATERIABIZ, para trabajar el modelo Palancas aplicado a sus empresas. En este contexto, conoció a Emanuel Spinelli, dueño del Runa Moraira, un hotel boutique en Mar de las Pampas. No sólo estrecharon una relación de amistad, sino que la misma derivó en una acción conjunta para que Tulipán realice kits íntimos, exclusivos para el hotel. Esto le abre a la empresa un nuevo mercado para el producto ya existente (desarrollo de mercado). Y así surgió, un nuevo canal de venta para la empresa.

Qué

Tulipán es una empresa argentina que produce preservativos. Pero además, diseña y crea sus propias máquinas para ello. Su Qué (propuesta diferencial) pasa por la capacidad y velocidad para desarrollar nuevos productos y por la habilidad de hacerlos llegar a cada rincón del territorio nacional. Su primera máquina fue el resultado de casi un año de trabajo. Crearon un modelo propio,

basado en técnicas europeas.

Esta empresa tiene también un laboratorio de cosmética, que le permite producir una línea de geles íntimos. Este detalle es un rasgo que los identifica y los diferencia de la competencia, ya que son la única marca que incluye un sachet de gel junto con cada caja de preservativos. Además de fomentar la idea de sexo placentero, es una puerta de entrada para que el consumidor compre, el día de mañana, un kit lubricante junto con sus preservativos.

Por otro lado, Tulipán se define como una empresa veloz, dinámica y creativa, que apela al humor para romper la barrera de entrada que tiene producto.

Quién

Aún más claro que el *Qué*, Tulipán tiene en claro el *Quién*. A través de diferentes estudios de mercado, descubrieron que su target es gente de 18 a 25 años preferentemente, aunque también contemplan a los consumidores de 25 a 35 años.

Desde la marca, reconocen que el público femenino, que hasta hace poco representaba el 10 por ciento del total de las ventas, está influyendo cada vez más en la decisión de la compra. Tulipán está muy atento a este sector a la hora de lanzar sus campañas publicitarias. Esto los diferencia notablemente de la competencia, que tiene una imagen destinada a los hombres.

Asimismo, Tulipán se destaca entre el público homosexual, ya que es la única marca del mercado en lanzar una línea de productos *ultra resistentes*, con características técnicas específicas.

El futuro

Las tres Palancas en las que se sustenta el Modelo de Negocio de Tulipán (procesos, distribución y socios), son esenciales para que la empresa desarrolle nuevos negocios.

A pesar de tener una excelente reputación entre los jóvenes, en Tulipán entienden que es necesario salir a conquistar un público más adulto. Sin embargo, cambiar la comunicación para tratar de captar este segmento sería un error, ya que se arriesgan a generar un mensaje contradictorio. Por eso, se está evaluando el lanzamiento de una nueva marca independiente, más aspiracional, para un público maduro y que busca nuevas experiencias.

Aprovechando que Tulipán tiene una buena reputación entre las mujeres, el día de mañana podría realizarse, por ejemplo, una sociedad con alguna marca de lencería para desarrollar una línea de ropa íntima.

Hablar con Felipe es una forma de ratificar la idea que sustenta el Palancas. Nada es para siempre y los Modelos de Negocio no son la excepción. Felipe piensa en términos de Palancas, no sólo para solventar su actual Modelo, sino para construir nuevos. "Con lo que tengo, con lo que sé, con las habilidades adquiridas, qué más puedo hacer", se pregunta.

Taringa, el facebook nacional

Antes de Facebook, antes de Twitter, antes de todas las redes sociales, estaba Taringa.

Creada hace poco más de diez años por tres jóvenes emprendedores, esta web de contenidos en español se destaca por contar con un material de primera calidad, generado orgánicamente por los llamados 'taringueros' y compartido libremente con la comunidad.

En 2004, Matías Botbol y Alberto Nakayama tenían una empresa de hosting llamada Wiroos. A medida que la empresa crecía, se incorporó Hernán Botbol, hermano de Matías. Uno de los clientes de Wiroos era taringa.net, una plataforma virtual para compartir enlaces de interés, fundada por un joven estudiante secundario, Fernando Sanz. En 2006, los hermanos Botbol y Nakayama adquieren Taringa, cuando la página tenía 30 mil visitas diarias. Los nuevos directores reprogramaron, totalmente, el sitio y lo relanzaron en 2007, para posicionarlo como una de las webs más populares de habla hispana. Ese mismo año, trasladaron el contenido para adultos hacia una nueva plataforma, llamada *Poringa*, con el fin de proteger a los menores que navegan en Taringa.

Su popularidad fue creciendo y hoy cuenta con 60 millones de usuarios únicos por mes y 27 millones de usuarios registrados.

Uno de los desafíos que atravesó el sitio, estuvo vinculado con la fase de desarrollo de la industria de Internet y con la ausencia de un marco regulatorio para las empresas intermediarias. Esto llevó a que la compañía recibiera una demanda por supuesta infracción a los Derechos de Propiedad Intelectual, en 2009.

Palancas

Si hubo una Palanca de Activos que contribuyó en el crecimiento de Taringa, fue la comunidad de usuarios que se construyó alrededor de la página. Es cierto que Taringa es un sitio de contenidos, pero el nivel de producción y la calidad de los mismos no serían posibles si los usuarios no dedicaran una gran cantidad de su tiempo a los mismos. "Los usuarios tienen una relación de identidad. Se llaman a sí mismos taringueros. Por eso, la experiencia que ofrece Taringa es distinta a lo que después trajo Facebook y Twitter", explica Matías Botbol.

Taringa cuenta con una base de 27 millones de usuarios registrados. La plataforma tiene presencia en cada país de habla hispana y, según estadísticas de comScore, es la cuarta red social más popular de América Latina. En Taringa, los usuarios mandan. Ellos crean el contenido y también deciden qué es relevante y qué no, puntuando los post de otros.

A su vez, los contenidos generados por los usuarios son una Palanca de Proceso. Taringa no tiene equipo de redactores. Todo lo que está subido es producción de esta comunidad, que incluso funciona como filtro, premiando lo novedoso y censurando lo negativo o inadecuado. Esto también hace que su contenido sea innovador, libre y, por lo tanto, más interesante. Ese concepto de inteligencia colectiva, que no pasa en otras redes sociales, es propio de Taringa.

En cuanto a las Palancas de Socios, Taringa cerró un acuerdo con Xapo, una plataforma virtual que ofrece servicios de bitcoins, con el objetivo de distribuir las ganancias publicitarias con los usuarios que generen publicaciones destacadas.

Qué

El lema de Taringa es *Inteligencia Colectiva* y se propone como plataforma abierta, donde las personas pueden compartir de manera democrática sus opiniones, intereses y experiencias, y descubrir nuevas ideas, información y conocimiento.

El modelo de monetización de Taringa es publicitario. Grandes anunciantes, marcas premium, agencias de medios y pymes invierten en las diferentes soluciones de marketing que ofrece la plataforma.

Otro punto fuerte de Taringa ha sido su resiliencia, evidenciada en situaciones difíciles, como el juicio de 2009 por presunta violación intelectual o la llegada al mercado de fuertes jugadores, como Facebook y Twitter. De cada una de estas experiencias, el sitio ha salido fortalecido y, actualmente, sigue invirtiendo en proyectos futuros.

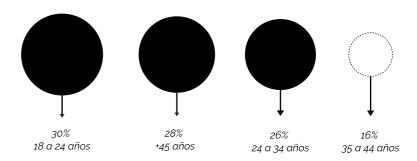
Taringa tiene 736 mil contenidos, en formato de *post* (artículos extensos) y *shouts* (micro contenido), recibe 17 nuevos contenidos por minuto y más de 940.000 mil comentarios por mes.

Quién

Una de las mayores fortalezas que tiene Taringa es cualquiera puede acceder a este contenido. Es como un wikipedia, pero de conocimientos populares.

Sus usuarios tienen afinidad con productos de consumo masivo, como series y películas. En tanto, los post más comunes son de experiencias de vida, tutoriales, *hacks lifes*, recetas, reviews de videojuegos y noticias del día. También es clave el humor, a través de memes y GIFs.

El perfil de los usuarios que visitan Taringa es muy diverso. Con respecto al género, el 62% son hombres y el 48% mujeres. En cuanto al rangos etáreo, el 30% son jóvenes de entre 18 y 24 años, mientras que el 26% tiene entre 24 y 34 años. Luego, el siguiente grupo se compone de un 16%, que tiene entre 35 y 44 años, mientras que el 28% restante tiene 45 años o más.



El futuro

Taringa conoce sus fortalezas, aunque también sus debilidades. Por eso, decidieron no abrir nuevas unidades de negocio (diversificación) por el momento y focalizarse en Taringa, el negocio que ya tienen.

A raíz de ello, una de las líneas de trabajo es avanzar con el Desarrollo de Mercado, donde ya están presentes, pero con representaciones comerciales establecidas. La empresa planteó, como objetivo a 10 años, alcanzar los mil millones de usuarios.

En cuanto al Desarrollo del Producto, Taringa quiere profesionalizar la producción de contenidos, a través de un proyecto con Xapo, para pagarle a sus usuarios destacados por sus producciones originales. En sitios como Taringa o Wikipedia, donde el contenido es generado por los usuarios, la proporción de creadores y lectores es desigual. Se espera que esta medida sea un incentivo para los usuarios generadores de contenido.

Pausado al hablar y medido al opinar. Así definiría yo a Matías Botbol. Este emprendedor argentino era muy joven cuando, junto a Alberto Nakayama, avizoró lo que nadie fue capaz de ver.

Nadie puede predecir el futuro. Hacerlo es tarea arriesgada, pero construir escenarios es una tarea impostergable e indelegable. Taringa vive y piensa en tiempo futuro, sin duda una lección de vida (empresaria).

La gracia de Penetrit

La experiencia Penetrit nos ha servido como caso ilustrativo a lo largo de este libro. La presentación de su historia puede verse en el capítulo III, pág. 59.



Palancas

La primera Palanca que viene a la mente es la Palanca de Activos Intangibles, que es la marca Penetrit en sí. Con sus 85 años de trayectoria en el mercado, el slogan *Penetrit afloja todo* es una idea instaurada en el inconsciente colectivo de quienes utilizan el producto y sus derivados. Esta reputación es lo que le permite a Penetrit lanzar nuevas líneas de productos y expandirse hacia ramas industriales, sin dejar de estar presente en rubros tan disímiles como ceras para coches o mantenimiento de armas de fuego.

En el caso de Penetrit, la Palanca de Persona es Francisco Vardé. Antes de llegar al mando de la empresa, Vardé participó de innumerables misiones comerciales. Además, fue uno de los pioneros en conquistar el mercado brasileño. Todo este conocimiento adquirido le permite a Francisco tener una visión mucho más clara acerca de cómo llevar sus productos a nuevos mercados o entender mejor las necesidades de un cliente a la hora de reunirse.

Sin ir más lejos, logró instalar una línea de Penetrit en Sudáfrica, al entender que la mejor manera de conquistar ese mercado era simplemente cambiando el color de los logos de la marca. Vardé, además, es miembro de una serie de cámaras empresariales, que han servido como Palancas de Socios, tanto en el exterior como en el mercado interno.

Penetrit tiene un catálogo de más de 60 productos, los cuales se comercializan en lugares tan disímiles como librerías, buloneras, empresas petroleras y armerías. Por eso, los clientes principales de la empresa son los distribuidores y sus vendedores, que luego llevan esos productos a cada comercio. Tener una relación aceitada con esta red de distribución es clave en la estructura de Penetrit. Por eso, estas relaciones se cuidan. A pesar del peso de la marca, tienen una política de no exigir exclusividad a la hora de comercializar. Esto es una fortaleza, ya que los distribuidores se pelean por vender sus productos. Asimismo, refuerzan el vínculo mediante financiación, publicidad y folletos.

Este abanico de productos le permite a Penetrit desarrollar, probar y darle continuidad a productos, que quizás no tengan éxito. ¿Cómo? Las pérdidas quedan cubiertas por lo beneficios de las líneas consolidadas.

Qué

Dentro del rubro de los lubricantes, Penetrit es quizás la marca nacional más importante del mercado. No solo la respaldan sus 85 años de trayectoria, sino un presente consolidado dentro del rubro y un altísimo grado de reconocimiento por parte de los clientes. Como el cliente final de la marca termina siendo la red de distribuidores, estos competirán por comercializar el producto. Esta combinación hace aún más fuerte a la marca.

Además, Penetrit brinda soluciones eficientes, para diferentes problemas mecánicos. Es cierto que cualquier otra marca de la competencia podría decir lo mismo, pero Vardé, en exclusiva para el libro, brinda un ejemplo concreto de este diferencial. A través de los años, le ha llegado la información de licitaciones públicas para proyectos extremadamente complejos, donde se especifica que los postulantes a estos trabajos deberán utilizar productos de línea Penetrit, como condición excluyente. Esto permite sustentar, con argumentos sólidos, que el producto es demandado no por ser famoso, sino por ser eficiente.

Quién

Las ventas de Penetrit son a distribuidores (business to business). Esto hace que la empresa maneje un esquema, principalmente, de *Push* (estrategia de marketing hacia los distribuidores, para que vendan el producto), orientando sus esfuerzos hacia esta red de distribución, que a su vez les da presencia en todo el país. Sin embargo, debido a la alta demanda por parte de ferreterías y del público en general, también se genera un efecto *Pull* (estrategia de marketing hacia consumidores para que empujen al distribuidor a comprar el producto).

Los distribuidores junto a sus respectivos vendedores constituyen para Penetrit uno de sus factores clave de éxito. Una relación de muchos años basada en un trato que en lugar de exigir, ofrece. No impone exclusividad, por el contrario, pone especial énfasis en cuidar y apoyar a cada uno de ellos en sus requerimientos. Llegar de manera ágil y eficiente a las ferreterías le permite a Penetrit constituirse en un canal de ventas que va más allá de los productos actuales. El quién en el caso de Penetrit es en sí mismo, una Palanca.

El futuro

Tener un buen producto y una mejor marca no son suficientes para ser perdurables. En la empresa buscan constantemente adaptarse a los nuevos tiempos y seguir conquistando mercados. De hecho, apuestan a que la nueva planta de Ezeiza sea sinónimo de cambio radical y despegue.

La posibilidad de generar mayor producción de líneas existentes le permitirá a Penetrit lanzarse con mayor fuerza a conquistar mercados internacionales (Desarrollo de mercado). Hace poco, cerraron un acuerdo con una empresa uruguaya para comercializar una de las variantes de Penetrit como marca blanca. La otra gran apuesta es encontrar nichos en el exterior y hacer foco en los mismos.

Con la planta de Ezeiza, la idea es tener un mayor espacio de laboratorio para experimentar con nuevos productos y ofrecerlos a través de la amplia red de distribución que la empresa tiene montada (Desarrollo de Producto).

En 2016, Penetrit fue el ganador del Premio Mentores (FCE UBA, Banco Galicia, MATERIABIZ). Dicho galardón llevó a Francisco Vardé a ser el protagonista de una *consultoría en vivo*, que se desarrolló en el evento #BuenosNegocios, de Banco Galicia, en La Rural. Dos mil personas presenciaron inédita experiencia. Al bajar del escenario, Francisco habló con cada uno de los cien empresarios, que le ofrecieron productos y servicios. Las personas, los proceso y los activos ya estaban, los socios aparecieron ahí.

Resiliencia empieza con A

Airborn también nos acompañó en este recorrido que llamamos *Cómo perdurar...* Su historia puede encontrarse en el capítulo III, pág. 56.



Palancas

Para Airborn, una de sus Palancas clave se encuentra en el Activo. Hicieron un trabajo muy fuerte de estandarización de moldes entre todos sus proveedores, dándole una importancia superior al corte de las prendas, a la comodidad y calces. La sistematización además, le ahorra al cliente el engorro de probarse cada prenda que elijan. Brian destacó que eso genera que el consumidor se pruebe una sola prenda, pero luego se lleve tres o cuatro variantes distintas.

Hay una segunda Palanca de Activos, pero en este caso intangible, determinada por el *know how* adquirido en el negocio de la indumentaria masculina. Cientos de modelos diseñados, decenas de locales construidos, campañas de comunicación, trato con clientes, elección de género, documentación de procesos, contratación de personas y capacitación estandarizada a lo largo de años de trayectoria, le otorgan a la empresa una Palanca no solo para sustanciar el Modelo de Negocio actual, sino también para el desarrollo de nuevos.

Otra de los Palancas clave es la de Procesos. Airborn pone especial atención al proceso de atracción de demanda. Ponen el foco en elegir, evaluar y vestir a personajes famosos para que sean *embajadores* de la marca. Estos representan los valores con los que Airborn, y sus potenciales clientes, se identifican. De hecho, una de las acciones más efectiva que desarrollaron fue vestir al exentrenador de Boca Juniors, Rodolfo 'Vasco' Arruabarrena, para cada partido del primer equipo. A lo largo de todo un torneo, fueron probando diferentes outfits, hasta que durante un partido, la campera que tenía puesta el entrenador se volvió una tendencia en twitter a partir del hashtag #LaCamperaDelVasco. Esa exposición hizo que se dispare sideralmente la venta de este modelo; tanto, que se agotó en cuestión de días. Además, los pedidos de esta campera llegaron desde Jujuy hasta Tierra del Fuego... En todo el país querían la campera.

Qué

En su visión, Airborn se considera una marca que apunta no solo a vender ropa, sino también a asesorar al cliente a la hora de elegir. Su consumidor entra al local, sin tener del todo claro qué va a llevarse. Quiere que le den una mano y no preocuparse por qué ponerse... ese es trabajo de la marca. Este pensamiento atraviesa toda la línea de la empresa y está presente desde el armado de la colección, hasta la mentalidad del vendedor. "Nuestro hombre está enfocado en otras cosas, que no tienen que ver con qué es lo último que se está usando. Por eso viene a nosotros; a buscar soluciones y propuestas. Esta persona quiere estar a la moda, ser elegante, pero no le interesa marcar tendencia", explica Brian. El Claim de la marca es Vestimos Hombres, y a eso apunta desde el Qué. Esta propuesta diferencial, respecto de su competencia, sería imposible de desarrollar sin la Palanca de Activos (estandarización de moldes entre todos sus proveedores), que le permite tener aceitado el proceso de asesoramiento al cliente. Tampoco sería posible sin el know how adquirido a lo largo de años de trayectoria en el negocio.

Quién

Mucho se trabajó para saber lo máximo posible acerca de la identidad del consumidor de la marca. Si mi función es vestirlo, tengo que saber cómo se viste la gente que acude a los lugares donde va mi potencial cliente. Esto tiene otra enorme ventaja. A través de esto, Airborn sabe dónde apuntar la publicidad, dónde hacer sociedades y quiénes son los embajadores, que podrían representar los valores que quiero comunicar. Saber dónde sale a comer o a qué club va mi consumidor, me permite, el día de mañana, desarrollar partnerships y nuevas Palancas para mi negocio.

"Nuestro hombre es un tipo que para las 7:00 am ya está despierto. Vuelve a apagar alguna de las alarmas que puso en su Iphone o en su Samsung para levantarse. Ya despierto, checkea el clima, los e-mails, qué está pasando en Twitter, mira su Facebook e Instagram,

mientras desayuna algo sencillo, típico... eso que solía comer cuando vivía con sus padres. El nuestro es un hombre tradicional. Tienen por lo general un título universitario, trabaja en su propia empresa u ocupa un cargo importante en una oficina. Es exigente y exitoso en lo suyo. Es fiel a sus ideas. Es ambicioso. Sabe a dónde quiere llegar en la vida. Es humilde y prudente, y tienen gustos simples, más bien clásicos", cuenta Brian acerca de su cliente tipo.

Tener este perfil de cliente tan definido y una moldura tan trabajada es lo que diferencia a Airborn de la competencia. En muchas de las empresas del rubro textil, el calce de una camisa puede variar sensiblemente de un modelo a otro, dependiendo del proveedor que le confeccione, lo que resulta un engorro para el consumidor que Airborn quiere captar.

Puede Airborn tener la moldería estandarizada de sus prendas, el asesoramiento más adaptado al perfil del cliente y el conocimiento de años de experiencia en el diseño de moda masculina, pero si no es capaz de atraer la atención de ese cliente potencial, no tiene nada. Por eso, es tan relevante la Palanca de Procesos de Atracción desarrollada. La designación de embajadores, con quienes los clientes se sientan identificados, logra que se complete el Modelo de Negocio. Ser visibles es el primer eslabón de una cadena que continúa con la venta y termina con el sorprender a ese cliente, dándole más de lo que espera (integración). Un cliente Airborn, hablando de la marca a un potencial cliente Airborn.

El futuro

Para el futuro inmediato, y pensando en los ejes de desarrollo recomendados por el Modelo Palancas, la marca tiene una serie de ideas concretas. Quizás, la más ambiciosa sea el posicionar su nueva marca, Nevada. A diferencia del caballito de batalla, que va a un público de 25-40 años, Nevada captará el sector teen, arrancando desde los 18 hasta pasados los 25. Sus confecciones son cortes más chicos y rockeros, para un público que sí busca la tendencia. Esta diversificación usará todo lo implementado por Airborn, como por ejemplo, el *know how*.

El otro gran desafío de la marca será desarrollar en profundidad una propuesta de franquicias que los impulse a abrir por lo menos cuatro locales nuevos por año, durante los próximos cinco años. Este Desarrollo de mercado (mismo producto, nuevo mercado) apunta a afianzarse en el interior, donde la marca todavía no está presente. Para eso, se vale de la Palanca de Activos (otra vez know how). Con solo trece tiendas exclusivas (cinco propias y siete franquiciadas), Airborn entiende que necesita expandirse para sobrevivir en un rubro tan competitivo como el de la indumentaria, donde hay jugadores que cuentan con hasta 100 tiendas exclusivas y presencia en todo el país.

Brian es un fanático del diseño, y ese fanatismo le ha dado buenos resultados. En un sector tan dinámico como la indumentaria, donde aparecen nuevos competidores y desaparecen otros tantos, el desafío es sobresalir y mantenerse. El diseño, un sustantivo devenido adjetivo, suele estar vacío de contenido. Brian ha puesto los pies sobre la tierra, ha transitado un largo camino y ha encontrado justamente ahí una Palanca difícil de asir. Bonus track: ha aplicado ese conocimiento a nuevos negocios en el mismo sector.

Conclusión

Efectivamente, las cuatro empresas son diferentes. Francisco Vardé sobrepasa los 70 años, mientras que Matías Botbol no supera los 30. Sin embargo, las cuatro hablan exactamente el mismo idioma. Y hablar el mismo idioma facilita el entendimiento. Los cuatro construyen su Modelo de Negocio de la misma forma, y saben que cada año comienza una nueva partida, que deben ganar. ¿Cuánto tiempo les llevará a Felipe y Matías concluir que *Poringa* es el canal de venta ideal para los juguetes eróticos de Tulipán? Palancas, Palancas y más Palancas...

08



Manos a la obra

- 1) ¿Cuál es la necesidad, limitación o restricción que Taringa detectó en sus potenciales usuarios?
- 2) ¿Qué Palanca utilizó Taringa para construir su oferta diferencial?
- 3) ¿En tu opinión, cuál es la Palanca más relevante de Penetrit? ¿Por qué?
- 4) ¿Qué nuevos negocios podría desarrollar Tulipán a partir de sus Palancas?
- 5) ¿Qué Palancas debería reforzar o desarrollar Airborn para sostener su Modelo de Negocio?

Sobrecumplir

¿De qué sirve ser diferentes, si aquellos a los que me dirijo no se enteran de que existo? Ni la más original, única y diferente de las ofertas tiene sentido, si no somos capaces de llamar la atención y plantarnos frente a nuestro potencial cliente.

De todos los procesos a desarrollar en la implementación del Modelo de Negocio, existe uno que merece especial atención: la generación de demanda, y la palabra clave para dicho proceso es SOBRECUMPLIR.

Es más fácil venderle un producto a quien ya compró, que a quien no nos conoce. Esto, siempre y cuando hayamos sobrecumplido. Es también factible que si hemos sobrecumplido, ese cliente se constituya en el mejor canal de nuevas ventas. Sorprender en cada acción y asombrar con cada gesto. Hacer más de lo esperado... de eso se trata. ¿Probaste hacerlo? ¿Tu organización ya lo hizo?

Hace poco tiempo, estuve en un hotel de Tafí del Valle, Tucumán. Cené en el restaurante del hotel y, al finalizar, le pedí al mozo que felicitara al chef por el plato que comí. Cuando creo que alguien se lo merece, se lo hago saber. La cosa siempre terminar ahí. En este caso, salió el cocinero de la cocina y, con acento tucumano dijo: ¿sabe, mi amigo, por qué le gustó tanto el plato que comió? No, pero estaba exquisito, respondí. El plato tenía éstas especias, replicó, enseñándome un frasco con unas hojas trituradas. Las recojo, todos los días, de mi propia huerta. Tome este frasco y póngale, amigo, a sus comidas en su casa y le aseguro que tendrá una sensación parecida a la que tuvo esta noche. iBuenísimo! ¿Cuánto le debo?, alcancé a decir. Nada, mi amigo, no me debe nada, concluyó y volvió a su cocina.

Es factible que el dueño del hotel sobrecumpla, pero la clave es que lo haga cada uno de los integrantes de la empresa. El cocinero no tenía ninguna obligación de salir de su cocina, hablar conmigo, ni mucho menos regalarme un frasco con el secreto de mi placentera experiencia. Sin embargo, lo hizo.

Integrar a tu cliente, que se sienta parte de, y que después cuente su experiencia a otros, no es fácil. Es un trabajo largo y permanente. Es un proceso, y tal vez el más relevante de tu Modelo de Negocio. iNunca dejes de hacerlo!



En MATERIABIZ creemos en el conocimiento colectivo, en la construcción a partir de lo construido y en la igualdad en el aula. Creemos también que vale tanto lo que el alumno da, como lo que recibe. Creemos que el conocimiento se aloja en cada experiencia, observación y conversación. Creemos que el conocimiento es suma y no tiene propietarios. Creemos en compartirlo con la mayor cantidad de personas posible. Finalmente en MATERIABIZ creemos en que democratización de ese conocimiento es la base de una sociedad más igualitaria.

NO TODO TIENE UN FINAL

Perdurar implica atravesar el tiempo, mantenerse en pie, estar vivo. Sí, es fácil crear una empresa, lo difícil es mantenerla viva.

Para perdurar, debemos lograr que tu negocio mute, siempre en función de los cambios que ocurren, fuera y dentro de la misma. Conservar supone dejar las cosas como están, mantenerlas inmutables; progresar implica movimiento, a veces incertidumbre y otras, inseguridad. Sin embargo, la perdurabilidad va de la mano del movimiento y no de la quietud.

Comencemos por definir la Rentabilidad que anhelamos para nuestro negocio, acercándola lo máximo a la de una inversión alternativa asequible. Estudiemos el contexto; qué ocurre a nuestro alrededor y cómo van a evolucionar las variables exógenas, aquellas en las que no tenemos ninguna capacidad de modificación. Ahora, construyamos nuestros propios escenarios.

Pero antes, preguntémonos cuál es la razón por la que alguien, en el contexto actual y futuro, elegiría nuestro producto o servicio, en lugar de lo que ofrece nuestro competidor.

Para dar respuesta a la pregunta anterior, diseñemos ofertas diferenciales, pensando en las restricciones o preferencias de nuestro público objetivo. ¿Estás siendo obsesivo mientras construís las Palancas? Esto es fundamental.

La construcción de empresas perdurables no tiene un final, es volver a empezar una y otra vez. Un ojo en la empresa, en el día a día, en las oportunidades, en las frustraciones, en los problemas, en las satisfacciones y en los logros; y el otro en la búsqueda de Palancas. iEl movimiento, el progreso y la perdurabilidad de tu pyme suman al progreso de nuestra sociedad!

Este libro fue editado por el Área Editorial de:

MATERIABIZ Escuela de negocios

Malabia 1067, Villa Crespo, CABA, Argentina.

MATERIABIZ.COM Tel.: +54 11 4772 0600