

*Un libro para empresarios,
emprendedores y gerentes que
quieran construir una empresa
que los trascienda.*

LA MATERIA

2014 La Materia Contenidos

Director general

Manuel Sbdar

Edición

Mariano Vidal

Diego Fainburg

Diseño

Guido M. Della Bella

Sbdar, Manuel

Palancas : modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables . - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : La Materia Contenidos, 2014.

200 p. ; 20x13 cm.

ISBN 978-987-45254-2-0

1. Modelo de Negocios. 2. Pequeña y Mediana Empresa. I.

Título

CDD 657.904 2

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la tipografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

MANUEL SBDAR

PALANCAS



MODELO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PERDURABLES

Desarrollo de CASOS con la colaboración de Diego Fainburg

 **MATERIABIZ**
Escuela de negocios

LA MATERIA
CONTENIDOS

Si sos perseverante, pero sabés que con la perseverancia no alcanza. Si sos apasionado, pero ya experimentaste que la pasión no es suficiente. Si sos ambicioso, creativo y tenés iniciativa, pero nada de eso te asegura el éxito.

Si intuís que deberías saber cosas que no sabés, que podrías utilizar herramientas que no conocés, que hay formas de tomar decisiones más inteligentes, usá tus PALANCAS.

PALA

NGAS



Significados.

Un DIFERENCIAL es aquel elemento o elementos que sustentan el modelo de negocio actual (una oferta de valor única y original a un público específico). Una PALANCA es un diferencial o la combinación de varios, que nos permite construir nuevos modelos de negocio.

Significado.

MODELO DE NEGOCIO es una oferta única y original a un público específico que contribuye a la estructura económica de una empresa y conserva el equilibrio de su estructura financiera.

Significado.

PERDURABLE es la empresa que crece en el tiempo gracias a su capacidad de recrearse mediante la creación sistemática de nuevos modelos de negocio utilizando las PALANCAS que desarrolló a tal efecto.

PRÓLOGO DEL AUTOR

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

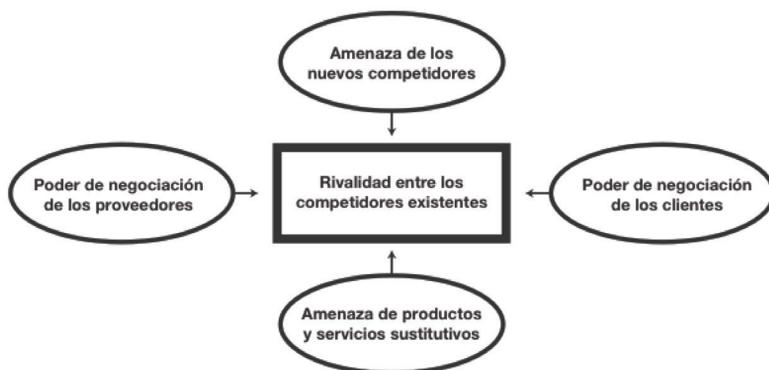
Todos ellos crearon una matriz.

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

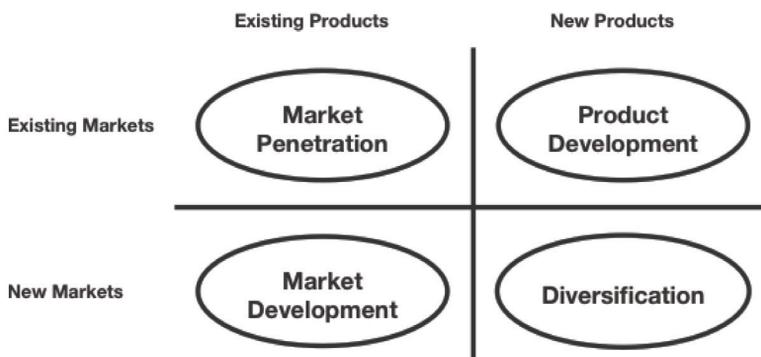
Los nombres que mencioné son los de autores (académicos en su mayoría) que crearon matrices que sirven para pensar *estrategias competitivas, modelos de negocio, posición productos/mercados, procesos operativos y tableros de control* entre otros asuntos.

Siempre miré con admiración a las personas capaces de resumir, simplificar y sintetizar lo complejo. Y las empresas, los negocios y su funcionamiento son complejos. Estos esquemas no eliminan esa complejidad pero permiten abordarla de manera organizada y sin “dejarse” nada en el camino.

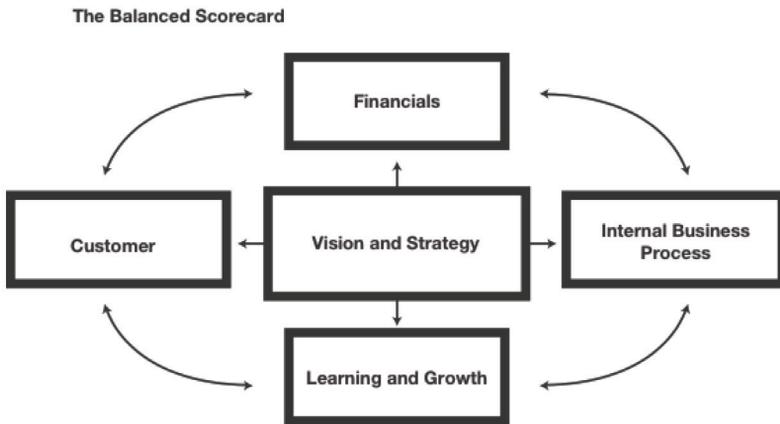
Cuando conocí la matriz de Porter en la década de los '80 creí haber encontrado la forma de afrontar la mayoría de los dilemas empresariales. Entendí el concepto de valor, adquirí la noción del largo plazo y fue precisamente esta matriz la que me convirtió en un obsesivo analista de negocios y habitual usuario del razonamiento estratégico. Saqué gran provecho al uso de la matriz de Porter.



Igor Ansoff siempre me pareció elemental. Pero cuidado con este término, porque “elemental” puede ser un adjetivo negativo o positivo. En este caso es muy positivo. Elemental es amigo íntimo de lo funcional, de lo útil, de lo realizable. Una matriz con sólo cuatro cuadrantes que te hace pensar en cuatro posibles combinaciones estratégicas entre tus productos y tus clientes. Nada mal para comenzar a pensar en el “Qué” y el “Para Quién” de una empresa. Simple, elemental, pero no tan corriente. El gran aporte de este ruso nacido en Vladivostok y formado en Estados Unidos fue instalar la cuestión del crecimiento. ¿Para dónde crecer? ¿Más de los mismos productos a los actuales clientes? ¿Más de lo mismo a nuevos? ¿Nuevos productos a los actuales clientes? ¿O nuevos productos a nuevos clientes? Cuatro posibilidades, cuatro líneas de pensamiento. Simple, elemental, contundente.

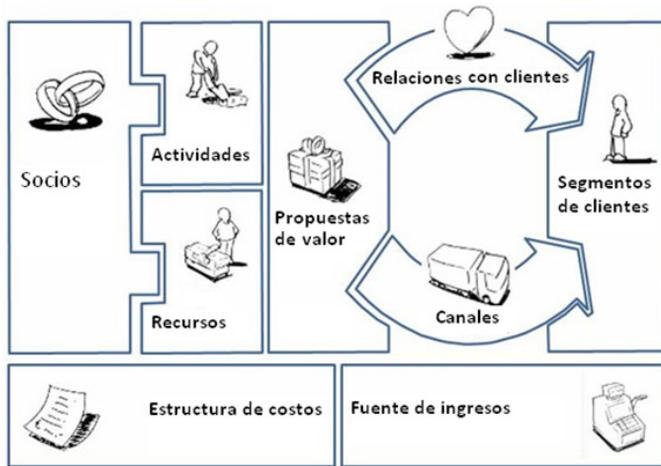


En los años 90, conocí la Balance Scorecard y me resultó más sofisticada. Le otorga a los números, a lo cuantitativo, un protagonismo que le venía siendo esquivo. Lo cualitativo tiene más aceptación, tal vez porque hacer números da más trabajo. Tal vez porque requiere de otra base de conocimientos o porque los números necesitan ser interpretados. Necesito cuantificar, llevar todo lo cualitativo a un esquema numerico, de lo contrario el análisis me resulta incompleto.



En los 2000 apareció una matriz de 'diseño', la más moderna que haya existido hasta ese momento. Fueron un suizo, Alexander Osterwalder y un belga, Ives Pigneur, quienes le pusieron el ojo al negocio utilizando una imagen, un dibujo. En algún momento pensé que esta matriz reciclaba conceptos clásicos del management y no aportaba ninguno novedoso. Sin embargo, a poco de comenzar a usarla comprendí el valor de un diseño claro y sobre todo muy visual. Esta matriz entra por los ojos y lo hace muy bien. Es fácil comprenderla porque es sencillo ver su funcionamiento. Son cubos que van interrelacionándose entre ellos y componiendo el modelo de negocio de una empresa.

Con magnífica facilidad, Ives y Alexander invitan a jugar, a inventar, a improvisar sin miedos. Parafraseando a Marshall McLuhan, la matriz es el mensaje. Diseño que es contenido en sí mismo. Un dibujo puede más que cientos de definiciones.



Cada una de estas matrices aportaron contenido y forma al trabajo de miles de managers, empresarios y emprendedores. He trabajado, utilizado y usufructuado todas estas matrices. Creo fuertemente en sistematizar, estructurar y organizar el pensamiento para crear sin límites, inhibiciones, prejuicios ni miedos. Crear con un marco de referencia, una matriz.

La teoría en management no es nada si no va de la mano de la práctica, si no sale de la oficina. La teoría se completa caminando pasillos, depósitos, plantas industriales, oficinas bancarias y administraciones públicas. La teoría se completa en la calle.

En esa calle comprendí que todas las matrices son útiles, pero a mi juicio hay algunas variables que las mismas no contemplan y que son fundamentales para trabajar en la construcción de empresas que sean perdurables en el tiempo.

Es por ese motivo que en lugar de hacer borrón y cuenta nueva, he decidido usar la misma cuenta sin borrar nada. Sumar, acumular y complementar sobre lo existente. Incluir, no reemplazar.

Así, con un talante de complementación, nace la matriz y el modelo PALANCAS de empresas perdurables.

TESTIMONIOS DEL MODELO:

A lo largo de este libro vamos utilizar una metodología que irá desde el desarrollo conceptual a la aplicación práctica y concreta del modelo en cuatro empresas de nuestro país. De la veintena de empresas con las que completamos la aplicación del modelo para este libro elegimos las cuatro más representativas, sumada a la experiencia que estuvimos desarrollandola en MATERIABIZ desde el comienzo. Nos decidimos a ilustrar desde sus ejemplos por la diversidad de rubros que representan (desde el metalúrgico al diseño), la clase de actividad que desarrollan (industrial, comercial y servicios) y la característica del negocio (B to B y B to C). Pretendemos que se vean representados la mayor cantidad de empresarios posibles en los casos seleccionados y puedan asimilar sus experiencias a las propias.

Olmo Bikes, Perramus, Abreu y Páez son estos cuatro “socios” de MATERIABIZ, que nos abrieron las puertas de sus empresas, nos prestaron su tiempo y nos ayudaron a trabajar este modelo. Sin ellos, este libro nunca podría haber sido realizado.

paez  **OLMO**

 **PERRAMUS**

abreu

 **MATERIABIZ**
Escuela de negocios



OLMO BIKES: Marchando sobre ruedas

Sinónimo de infancia sobre ruedas, la marca Olmo es uno de los principales referentes del mercado de las bicicletas en el país, donde hace más de quince años que viene desarrollando productos de calidad tanto para el andar urbano como para las más exigentes competencias que ofrece la geografía argentina. Además, lidera también el mercado de fitness (escaladoras, cintas de caminar, bicicletas fijas) y ha incursionado hace algunos años en el terreno de las motocicletas.

Manejando el 'manubrio' de Olmo hoy está Sergio Berman, un joven empresario de 38 años que se crió en el seno de la compañía que levantó su padre, Ángel Berman, junto con un socio. Ellos desarrollaban una línea de bicicletas cuando en 1998 les surgió la posibilidad de adquirir la marca Olmo en un remate judicial, junto con otros dos edificios de una empresa que había ido a la quiebra. Después de una serie de estudios de mercado, descubrieron que la marca aún era conocida y se propusieron volver a lanzarla.

La Marca Olmo fue registrada en la década del '50 por un grupo de importadores del gremio de las bicicletas. Sin embargo, fue explotada por unos pocos años y quedó en el olvido hasta la década del '70, cuando una fábrica de bicicletas llamada Mariló SA la compró.

El gerente general de esa fábrica era Ángel Berman, quién había convencido al dueño sobre la importancia de tener una marca fuerte para aumentar las ventas. No se equivocó. Las bicicletas Olmo fueron un éxito y un objeto de deseo para una generación de chicos que jugaban hasta tarde en las calles y paraban nomás para tomar la merienda. Ángel estuvo en Mariló hasta el 88, cuando se fue por unas diferencias con la

dirigencia. Junto con un amigo fundó Rodados Junior, que se dedicó a la producción de bicicletas. Mariló quebró a los pocos años, y la marca Olmo volvió a quedar parada hasta que fue adquirida por Rodados Junior en el 98. Allí volvió a las manos de don Ángel, quién junto con su socio y su hijo Sergio emprendieron el nuevo camino de la fábrica.



Perramus: Tres generaciones bajo un mismo abrigo

Mezcla de historia y presente, tradición y renovación, la marca Perramus es sinónimo de calidad en Pilotos, tapados y Montgomeries, rubro en el cual viene liderando ininterrumpidamente desde hace casi cien años en el país. El nombre de la marca se remonta a la fría localidad galesa de Perram, donde a principios del Siglo XX se estableció una fuerte industria de textiles de abrigo en respuesta a las duras condiciones climáticas que atravesaba la región. Con un clima frío, ventoso y muy lluvioso, los habitantes debían vestir abrigos pesados pero sobre todo impermeables, lo que generó una especialidad en el área.

A principios de la década del '20 comenzaron a llegar a la Argentina las primeras telas traídas desde Perram y en 1922 nace la Casa Perramus, que comienza a fabricar los primeros pilotos con gabardina de lana, de gran peso y muy compactas, que abrigan y eran totalmente impermeables a la lluvia. A la par abren un local emblemático en la esquina de Maipú y Sarmiento, pleno corazón del microcentro porteño, que sigue funcionando hasta el día de hoy.

Pasado un tiempo, la marca fue adquirida por Marcos Meischenguiser, quién le dio impulso a partir de mucho trabajo. Su hijo, Carlos, abrió en 1973 una fábrica para proveer de productos al local de su padre, complementando ambos procesos.

Con mucho trabajo, Perramus fue posicionándose como la gran marca argentina de ropa de abrigo, combinando calidad y diseño con una constante innovación. Durante la primera década del siglo XXI, Diego Meischenguiser (tercera generación dentro de la marca) tomó las riendas de la empresa y decidió dar un salto adelante, incorporando una oferta de 'total look' que va de perfumes a camisas pasando por abrigo para niños y pantalones. No solo eso, sino que decidió fortalecer la marca Perramus: La fábrica, que hasta entonces producía también para Yves Saint Laurent, Cacharel o Cristian Dior, se volcó a trabajar exclusivamente la marca propia. A la par se apostó fuerte por la presencia en shoppings y el desarrollo de locales exclusivos, ya sea propios o bajo el formato de franquicias, la cual se hizo fuerte especialmente en el interior del país.



ABREU SA: Puro diseño marplatense

Nacida sin más que un galpón alquilado y un par de ferreteros de confianza que fiaron las herramientas básicas, la empresa metalúrgica de Antonio Abreu y sus hijos es un ejemplo de dedicación, tenacidad y creatividad aplicada, que pasó de la nada a convertirse en una de las industrias más solventes de Mar del Plata gracias a una excelente explotación de los diferenciales propios.

Abreu S.A. se dedica a la fabricación de maquinaria para la industria alimenticia y al corte de piezas metalmecánicas. De la mano de sus dos máquinas de corte por agua y láser, la empresa ha podido posicionarse como una de las que ofrece mejores soluciones a sus clientes en cuanto a fabricación de máquinas, trascendiendo la industria pesquera marplatense hasta llegar a trabajar con encargos internacionales. Antonio Abreu llevaba apenas un poco menos de diez años de

experiencia en el rubro de la metalúrgica cuando decidió abrir su propia empresa en 1978. Sin embargo, para ese entonces ya había desarrollado varias soluciones innovadoras para la industria alimenticia de Mar del Plata, como una puerta frigorífica corrediza que aún no existía en el país. Cuando vio que era el encargado de desarrollar el producto, pero también de venderlo y luego ir a cobrarlo, Antonio decidió que era un buen momento para lanzarse por su cuenta y dejar de ser empleado para pasar a ser empresario.

Se fue de la empresa donde trabajaba en buenos términos y sin llevarse un solo cliente de su cartera. Junto con un socio que había conocido en su anterior trabajo se lanzó a abrir una firma propia en un pequeño galpón que había funcionado anteriormente como carpintería, sin una sola herramienta pero con mucho conocimiento técnico. Al poco tiempo, ocurrió que los clientes con los que trabajaba antes se enteraron que Antonio se había ido y fueron a buscarlo directamente. Así, la empresa comenzó a crecer y a recibir pedidos más grandes, lo suficiente para mudarse al edificio de un antiguo saladero que pertenecía al padre de Antonio, y que aún hoy es la sede de la fábrica.

Los tres hijos de Antonio (Homero, José Antonio y José Luis) se criaron trabajando en la fábrica de su padre, primero barriendo y limpiando, luego pintando, y así hasta pasar por todas las áreas. A principios de los '90, el socio de Antonio abandona la firma, dejando a la empresa como una unipersonal. Como parte de una estrategia para revestir de mayor seguridad jurídica a la firma y de continuar con nuevas posibilidades, en 2005 los tres hermanos crean Abreu S.A., que se dedicaría a realizar cortes de piezas industriales con una máquina de corte por presión de agua. En ese momento, en la Argentina no existían más de 20 de estas cortadoras.

La cortadora fue adquirida por Abreu unipersonal y alquilada mediante un leasing a Abreu S.A.. Los chicos trabajaban esta nueva unidad de negocios realizando cortes para otras

empresas metalúrgicas, quienes confiaban en el nombre y el prestigio del apellido Abreu. Luego de tres años de muy buenos resultados económicos y financieros, en 2008 Abreu S.A. se realiza la compra de todo el equipamiento y stock que tenía en su momento la empresa unipersonal, traspasando también el personal, y la actividad de fabricación de máquinas para la industria alimenticia.

paez

PAEZ: Conquistando el mundo, un paso a la vez

Talento argentino al mundo, Páez es una empresa de calzado que comenzó con la idea simple (Pero poderosa) de tomar un tradicional como las alpargatas y darles una vuelta de tuerca, agregándole diseño, calidad y sobre todo mucha onda. Páez nació en 2006 de la inquietud de Tomás Pando, Francisco Murray y Francisco Piasentini, tres amigos que una vez afuera de la universidad no lograban hallarse en el mundo corporativo. A pesar de haber conseguido rápidamente puestos en tres multinacionales de primera línea, cada vez que se juntaban fantaseaban con largar todo y ponerse su propio emprendimiento. Un día, Tomás llegó con la idea de hacer alpargatas de diseño, y para esa misma tarde ya habían renunciado a sus trabajos. Tenían 25 años.

Estudiando los casos de las ojotas havaianas, decidieron que su objetivo inicial era llevar al mundo el clásico argentino y volverse una marca global. Eran tres chicos de garaje, pero tenían ambiciones grandes. Fueron a comprar telas a unos locales en Boedo y a buscar fábricas de alpargatas en el conurbano, a la par que definían los lineamientos de una marca que todavía ni nombre tenía. Decidieron que no podía ser una alpargata tradicional, que no tendría referencias con el campo, que debía escaparle a los circuitos de

venta conocidos y que se iban a llamar 'Páez'. Dejaron los materiales en la fábrica y lanzaron una primera prueba de 500 pares.

Con esa primera tirada comenzaron a recorrer los surf shops y locales de ropa de Palermo para presentar su nuevo producto y vender la 'Marca Páez'. A la par, publicaron los modelos en sitios industriales del exterior, acompañando las primeras fotos que sacaban con descripciones de lo que la marca representaba para ellos. Mientras la venta en los locales iba creciendo, recibieron un mail de un empresario sudafricano que se volvió loco por las alpargatas, y voló a Buenos Aires para ver de qué se trataba. Antes del año, Páez ya empezaban a salir a conquistar el mundo.

Allí dieron por concluida la fase de prueba y se lanzaron a proyectar la empresa que ellos querían. Pusieron como condición apostar siempre a lo grande, no dejar de divertirse y hacer cosas que les gustaran. Gracias a una ronda de financiación entre amigos y familiares, y a la gran demanda que comenzaron a tener, a los dos años de vida se lanzaron al vacío y abrieron una fábrica propia, con poco conocimiento sobre procesos industriales pero con muchas ganas de aprender.

Las ganas de renovarse todo el tiempo, junto a una firme voluntad de no dejar nunca de crecer, hicieron que rápidamente se lanzaran a objetivos cada vez más ambiciosos. En ocho años, Páez levantó un punto de producción propio en Argentina y uno terciarizado en China, se lanzó a comercializar a unos 35 países, abrió oficinas en España y Brasil, y se posicionó como uno de los referentes de cultura emprendedora en Argentina.

El caso MATERIABIZ

En 2005 arrancamos MATERIABIZ.com, con el fin de crear un espacio de intercambio de ideas, conocimiento y experiencias en gestión. La práctica nos había demostrado que las universidades producían una importante cantidad de conocimiento (estudios, investigaciones, teorías, modelos) que, luego de discutirlos de manera endogámica, eran guardados en un cajón. Ahí morían. El desafío era seducir a cientos de profesores de escuelas de negocios de todo el mundo de habla hispana para que publicaran sus estudios, pensamientos, investigaciones en un sitio de Internet y que dicho material estuviera al alcance de empresarios que no necesariamente tuvieran los fundamentos teóricos para entender las fórmulas pero sí el concepto de fondo.

El auto- desafío que nos impusimos fue adaptar el lenguaje técnico y (a veces) excluyente a uno amigable y ameno. Muy pronto, el aporte entusiasta de más de 400 profesores, investigadores, empresarios y ejecutivos de diversos países del mundo de habla hispana generó una comunidad de más de 150.000 personas.

Por entonces no sabíamos que estábamos haciendo algo original. Publicar online todos los días contenidos de referentes de cada especialidad era innovador. Conocimiento en negocios de calidad, en castellano, inmediato y a un clic de distancia.

El mundo pyme estaba deseoso y necesitado de conocimiento, eso era un hecho. El desafío era ahora aún mayor.

1. Diseñar una oferta de capacitación a medida de empresarios pymes, con profesores que tuvieran no sólo los mejores pergaminos de conocimiento, reputación y prestigio, sino también una aptitud especial para trabajar e intercambiar

con un público más complejo, sofisticado, pero a la vez más enriquecedor. Debía ser el mejor programa con profesores especiales y, por lo tanto, escasos.

2. Debía tener una difusión masiva. Llegar no sólo a empresarios pymes de Buenos Aires sino también y fundamentalmente a otras provincias.

3. Debía tener un precio accesible para este público objetivo.

La tarea no era fácil, transformar el concepto de Escuela de Negocios en Escuela de Empresarios. La pregunta no tardó en aflorar: ¿Por qué las escuelas de negocios no dirigen sus miradas a este público?

La respuesta a esa pregunta, que comenzó siendo una duda íntima, fue el inicio del camino que hoy nos encuentra al frente de una escuela para pymes que, con orgullo, se reivindica ella misma como una pyme y que en cinco años creó nueve sedes en todo el país y tres más en Perú.

Pedinos La Matriz
de este libro y
el libro Diagnóstico
Financiero
gratis en
materiabuz.com

EL MODELO



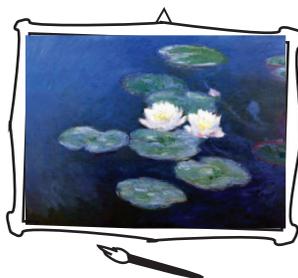


MODELO DE NEGOCIO O NEGOCIO MODELO



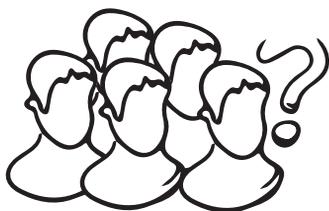
POR QUE

Por qué estoy haciendo lo que
estoy haciendo



QUÉ

Una oferta única y original.
Lo que me distingue de otras
ofertas que cubren la misma
necesidad



PARA QUIÉN

Público objetivo y específico al que me dirijo



COMO

El cómo expresado en números

Explícita o implícita, pensada o improvisada, planificada o caótica, toda empresa tiene una forma de hacer su negocio. Una propuesta que construye utilizando activos, recursos, socios, conocimientos, reputación y procesos, pensada y dirigida a un público al que comunica, vende y entrega de una manera determinada. Eso es un negocio.

Pero una propuesta dirigida a un público no es lo mismo que una propuesta de valor dirigida a un público objetivo. No es lo mismo hacer un negocio que tener un modelo de negocio.

Tener un modelo de negocio implica tener algo para ofrecer, diferente, único, original en relación a lo que ofrece la competencia, a un público específico.

Si todos los jugadores que compiten en determinado sector económico ofrecen el mismo producto, entonces la elección de una de esas propuestas por parte de un consumidor será totalmente casual. Todos ofrecen algo a alguien, pero ese alguien no es cualquiera, o no debería serlo. Ese alguien es un público en el que se debe pensar cuando se diseña esa propuesta diferencial.

MATERIABIZ Escuela de negocios

MATERIABIZ no es una escuela de negocios que está pensada para cualquier empresario que pase por la puerta de su edificio. Está pensada para enseñar negocios a un público objetivo bien específico: empresarios pequeños y medianos. Y ese público específico tiene sus 'especificidades'. Por eso, el diseño del contenido y el formato es diferencial. El diseño es una creación propia y ajustada a las necesidades y restricciones de ese público. Está ajustada a su poder adquisitivo, a su experiencia previa, a su necesidad de implementación inmediata de los conocimientos adquiridos, a su escasez de tiempo, a su costo de oportunidad.

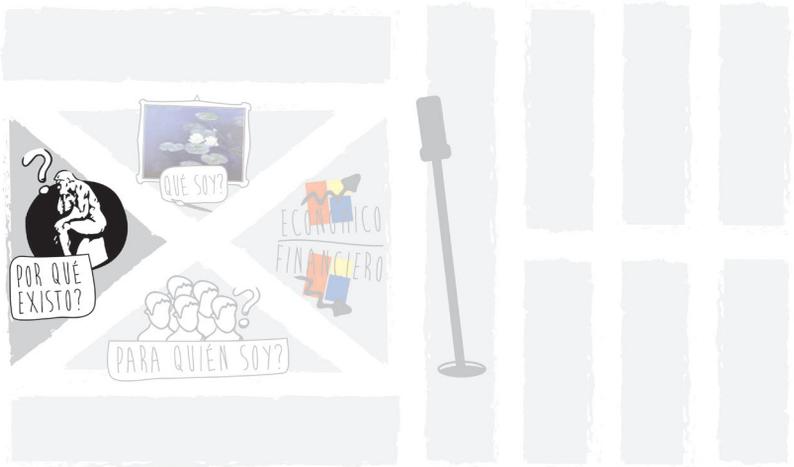
Una oferta de valor es aquella que se diseña pensando en ser diferente a la propuesta que ya existe en el mercado. Si no se logra, 'sólo' se tiene una oferta.

Pymes
+no tiempo
+no ppto
+no paciencia

¿Estamos seguros de que nuestra empresa realmente tiene una oferta de valor? Y si la tiene, ¿la tendrá por mucho tiempo más?



MODELO DE PALANCAS DE EMPRESAS PERDURABLES



¿POR QUÉ EXISTO?

¿Cuál es la razón de fondo, la causa más profunda que justifica lo que hacemos? Tenemos una empresa, pero ¿por qué esta empresa y no otra?

¿Por qué nos dedicamos al sector textil y no al gastronómico?
¿Elegimos? ¿Eligieron por nosotros? ¿Quién? Nuestros padres (heredada), amigos (inducción), profesores (fomentaron) o la inercia (era más fácil por ese camino). ¿Elegimos lo que hacemos o eligieron por nosotros? Y si elegimos, ¿por qué? ¿Cuál es la razón por la que tenemos una empresa que diseña software? ¿O una que elabora tapas para empanadas? ¿U otra que transporta gente?

¿Cuántas veces en la vida nos paramos a pensar en esto? ¿Alguna vez lo hiciste?

Las respuestas de los empresarios ante esas preguntas son variadas: elegí hacer la empresa que tengo porque me daba placer, porque me gustaba y me apasiona esa actividad, porque era muy rentable y quería acumular dinero (mucho dinero), porque quería aportar algo a la sociedad, porque quería trascender, porque mi pasión era hacer, hacer y hacer, porque quería dar trabajo o para contribuir a una sociedad más justa. En fin, decenas de respuestas posibles.

No hay respuestas buenas y respuestas malas. No hay mejores y peores. Simplemente hay o no hay respuestas.

La no respuesta puede significar que alguien eligió por nosotros.

Después de muchos años escuchando respuestas a este planteo se podría agrupar los 'por qué existo' en tres grandes categorías: oro, bronce y cerámica. Pareciera que las personas hacen lo que hacen por dinero, por prestigio o por placer. Algunas lo hacen por dos de las tres razones, otros por las tres.

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

¿Hacemos lo que decidimos hacer?

¿Somos felices haciendo lo que hacemos?



Porque hacemos lo que hacemos es uno de los elementos que posiblemente mejor pueda explicar el éxito de la empresa que creamos o gestionamos. La motivación muchas veces marca la diferencia entre el fracaso o el éxito a futuro de la empresa ya que determina cuanta energía le ponemos, cuanto estamos dispuestos a reinvertir de las utilidades o apurar los retiros de una empresa que tal vez todavía no está consolidada. Sergio Berman reconoció que su MOTIVACION está distribuida en tres partes iguales entre el oro, el bronce y la cerámica, pero de una manera equilibrada entre ellas.

“Me interesa el ORO, pero no tanto porque hay cosas que son rentables y no estamos haciendo como por ejemplo las bicicletas con motores. Podríamos traer containers enteros, pero creemos que son muy vulnerables y son peligrosos, la verdad que no me interesan. Me siento bien cuando hacemos bicis de buena calidad (BRONCE y CERÁMICA), me pongo mal con las que van mal. Me formé dentro de Olmo viendo a mi viejo, a los vendedores, estoy hecho ahí adentro. Me interesa el reconocimiento y que me haga feliz laburando”

*Transportar
Dejar algo
Vivir*

A bright yellow rectangular sticky note with a slight shadow, containing three lines of handwritten text in black ink.

Cuando elegimos qué estudiar, cuando elegimos en qué trabajar, cuando pensamos qué queremos hacer “cuando seamos grandes”, cuando pensamos a que nos queremos dedicar, hacer o de qué vivir, estamos pensando para el lado de la motivación, para el lado del POR QUÉ. Es posible que muchas de las cosas que hacemos no las hayamos pensado o planificado, pero acá estamos haciendo lo que hacemos. Las cosas claro que no son por casualidad, pero sí muchas veces por inercia. Terminamos trabajando en la empresa familiar porque alguien debía continuarla, o desarrollando una carrera corporativa porque un día aplicamos a una búsqueda laboral en aquella gran empresa en la que nos fuimos quedando. O emprendimos y lo hicimos con decisión, con ganas y energías porque no importaba tanto en qué sino que lo importante era hacer. Queríamos emprender.

En este punto inicial del proceso de creación de una empresa perdurable en el tiempo simplemente sugerimos que cada lector se haga estas preguntas y busque las respuestas para sí mismo. Y si las respuestas no aparecen, entonces pensar un poco más. Nunca es tarde para decidir qué hacer y saber por qué.

Una empresa es una organización compuesta por personas y esas personas, todas, tienen sus deseos, aspiraciones, ambiciones. Estamos iniciando el recorrido de la construcción de empresas perdurables en el tiempo y una de las claves para que eso ocurra es tener muy claro un POR QUÉ. En las páginas siguientes pondremos todo el esfuerzo por construir un QUÉ y un PARA QUIEN, pero no podemos relativizar el POR QUÉ.

Las empresas que perduran en el tiempo tienen un POR QUÉ, y es absolutamente imprescindible que todos o la mayoría de los integrantes de esa organización se sientan identificados con el mismo. Suele ocurrir que las empresas que perduran en el tiempo son aquellas cuyos líderes tienen un POR QUÉ, el cual termina trasladándose a la propia organización. Todos los procesos de búsqueda y retención de personas en las organizaciones deberían empezar por buscar las coincidencias entre los POR QUÉ de la empresa y el personal.

En MATERIABIZ creemos que el conocimiento es la clave para construir sociedades más igualitarias, justas y equitativas. Y creemos que ese conocimiento debe estar al alcance de todos. Por eso trabajamos, para que pueda llegar a la mayor cantidad de gente y de la manera más eficiente. Y que ese conocimiento impacte en la perdurabilidad de empresas, derivando en puestos de trabajo, nuevos clientes y proveedores, y mayor aporte al Estado a través de los impuestos.

El POR QUÉ nos rige. Estructura el QUE y el PARA QUIEN. Pero también facilita el CÓMO. Conocer el POR QUÉ permite también alinear a la organización. Por qué alguien querría trabajar en MATERIABIZ a igual oferta de remuneración. Porque se identifica con nuestros objetivos.

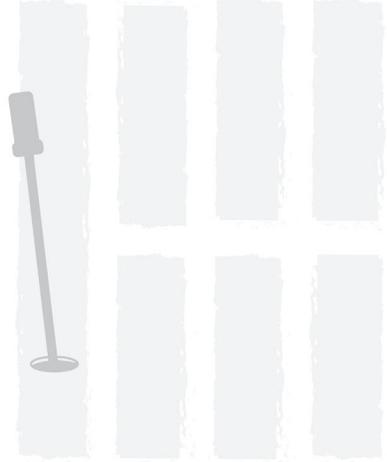
No es un tema trivial en la construcción de empresas perdurables el pensar POR QUÉ la estamos construyendo. Los invitamos a hacerlo.

Hecha la pregunta y obtenida o no una respuesta, debemos seguir adelante con el modelo de PALANCAS.

Queremos empresas que aporten una oferta de valor a sus clientes, estabilidad a sus empleados, recursos a la sociedad en la que se desenvuelven y retorno a sus propietarios.

+Conocimiento
para
+Empresarios

Mejores
empresas,
mejor sociedad



QUÉ Y PARA QUIÉN SOY

¿Cuántas veces nos hemos sorprendido pensando si la venta de tal o cual producto o servicio sería un buen negocio?

¿Qué es lo primero que pensamos cuando se “aparece” un negocio en la cabeza? ¿En el producto o servicio que vamos a ofrecer o en las personas que lo van a comprar? ¿Detectamos determinadas necesidades y cómo satisfacerlas o ideamos un producto innovador y luego pensamos quién lo podría consumir?

Estas preguntas llevan a una primera posible respuesta: es casi imposible separar el ‘qué’ del ‘para quién’. No solo no existe uno sin el otro sino que en un extremo se podría decir son la misma cosa.

Decíamos que un modelo de negocio requiere pensar en términos de diferenciales, de aporte de valor. ¿Qué valor diferencial aporta nuestro producto o servicio al público al que nos dirigimos? Esa cuestión indisoluble, el qué y el para quién, tienen un verdadero condicionante: la diferencia.

¿Se es lo que se hace? Puede ser. Pero la búsqueda debe estar orientada a lo que se es de diferente. ¿En qué somos mejores? Concreto, conciso, cortito y al pie. ¿Mejores diseñando prendas? ¿Cortando? ¿Confeccionando? ¿Vendiendo? ¿Entregando? ¿Financiando? ¿Un poco de cada? ¿Qué se hace diferente? Vale responder nada. No es lo mejor que puede pasar, pero vale.

Si todos copiamos a los diseñadores franceses y japoneses, los diseños no serán un diferencial. Si todos usamos los mismos talleres externos, la confección no será un diferencial. Si todos tenemos similares estructuras de costos, los precios no serán un diferencial. Y entonces ¿por qué existo? Aún no lo sabemos.



El caso de Perramus es excelente para ejemplificar cómo aquellas empresas que no tienen diferenciales en términos de lo que son o para quién son tienden a morir en el tiempo. Para poder construir una empresa sustentable Perramus tuvo que trabajar en el relanzamiento de su marca, lo que le permitió cambiar de visión sobre QUE SOY Y PARA QUIÉN SOY. Hasta el rediseño de 2005, Perramus era una marca de outerwear con una fábrica que producía también para otras marcas de la competencia. Es decir, un esquema mixto entre productor y proveedor.

Cada año, Perramus tenía que convencer a las marcas de que los elijan para ser sus proveedores. Cada año debían enfrentarse a una feroz negociación sobre las condiciones económicas y financieras. Las marcas definían las condiciones porque si Perramus no se adaptaba, entonces producirían en alguna otra fábrica local o extranjera que pudiera desarrollar un producto similar pero más rápido, más barato o con mejor atención.

Entonces se produce un cambio, que implica no mantener el modelo de negocio. Se decide apostar al desarrollo de la marca Perramus y potenciar ese modelo de negocio arrancando desde la imagen. Segundo, virando gradualmente la producción de la fábrica, cortando primero con los clientes que demandaban mucha energía, luego los de poca rentabilidad y finalmente otras marcas más grandes como Cristian Dior. A pesar de la dificultad de esa decisión, había una clara voluntad de pasar de ser un fabricante de abrigos para las marcas más importantes a convertirse en una marca fuerte, y destinar de esta forma la fuerza de la producción propia en la comercialización de productos 'Total Look' en locales Propios. De esa forma, el 'Para quién soy' dejan de ser las marcas para pasar a ser el consumidor final. La renovación de la marca constituye un diferencial que le permite a la empresa dejar de depender

de otras marcas y desarrollar vínculos con un público al que la marca Perramus la recordaban por ser el abrigo que usaba su abuelo y que ahora es capaz de vestir a la familia completa.

Productos
outerwear
especializado:
gama y variedad
+ género + talla
+ diseño

Hombres
clásicos
traje y corbata

¿Para quienes existimos? La mirada del otro es lo que nos completa. Ya podemos tener el mejor producto o servicio o uno que sea totalmente diferente, pero si eso no es atractivo, interesante o seductor para alguien, no sirve. Entonces se debe ver “para quienes somos”. Y nuevamente buscar el diferencial, la singularidad, la mirada exclusiva.

¿Tenemos una verdadera diferencia en lo que hacemos respecto de nuestra competencia en relación a un público determinado? No te lo contestes. No. Mejor preguntarle a nuestros clientes y, por qué no, a nuestros no clientes.

No importa tanto lo que yo piense. Ni lo que yo diga. Importa lo que piense y diga mi consumidor o mi no consumidor.

Si pregunto cuál es la razón por la que nos compran, mi cliente me lo responderá más claro y mejor que nadie. Es quién sabe exactamente cuál es mi diferencial.

¿Cuántas veces encontramos que somos algo distinto a lo que creemos que somos? Ni mejor, ni peor, distinto.

Si existimos como empresa es porque algo tenemos de distinto. Puede que no mucho o puede que no por mucho tiempo, pero hoy tenemos algo de diferente. Quizás, incluso, no tenemos aquello que quisiéramos tener de diferente, pero algo tenemos.

Para empezar, tenemos que tener claro qué somos y para quienes somos. Pero para hacer este ejercicio más objetivo, vamos a introducir una regla: En la descripción de los diferenciales, no es posible utilizar adjetivos.

Utilizar adjetivos es la primera tentación que tiene cualquier empresario cuando se le pregunta sobre su razón de ser, sus diferenciales o el motivo de elección por parte de sus clientes. “Nos compran porque somos los mejores, los más rápidos, los más lindos, los más baratos, tenemos el mejor servicio, la más cuidada atención, el más rápido envío, la más eficiente respuesta”. Y así. Ponderaciones que son, en la mayoría de los casos, improbables o difíciles de demostrar. Cualquiera que haga lo mismo que hace nuestra empresa podría decir exactamente lo mismo. Cualquiera podría atribuirse ser el mejor, el más rápido, el más eficiente, el más lindo, el mejor diseñado o el más barato.

Por eso, cuando busquemos la respuesta a cuál es la razón última por la que nuestros clientes nos compran, no podremos adjetivar. Salvo que, junto con el adjetivo, pongamos una justificación del mismo. Somos los más rápidos en entregar: lo hacemos en siete minutos y nuestra competencia lo hace en doce. Tenemos la mejor calidad: usamos materiales de tales o cuales características y nuestra competencia utiliza estos otros. Información concreta y contrastable. Esos son diferenciales. No son generalidades ni palabras vacías, son datos concretos.



Podríamos definir a la empresa Olmo como una de las marcas emblemáticas de bicicletas argentinas. Una marca con GRAN trayectoria, MUY RECONOCIDA por el público, de EXCELENTE calidad. Sin embargo cualquier otro fabricante de bicicletas podría decir exactamente lo mismo. El desafío de Olmo es lograr describir QUÉ es en función de diferenciales cuantificables en términos de sus competidores. Uno de los diferenciales claves de Olmo es el servicio técnico que brindan: Olmo Fitness cuenta con repuestos de cada modelo comercializado desde 1998 hasta hoy, casi 2 millones de pesos de mercadería discontinuada en un almacén de 400 m2 exclusivamente dedicado a estas piezas. Además tiene cinco técnicos que se ocupan solamente de reparar aquellos productos que llegan al Service.

Cuando tenemos que pensar en términos de diferenciales sin utilizar adjetivos, la tarea se complica. Es difícil pero no imposible y el ejercicio nos acerca a pensar en el verdadero modelo de negocio que tenemos y si está cerca del que queremos tener o del que pensábamos que teníamos.

No nos sirve ser una alternativa aleatoria entre muchos, porque de ser así, estamos sujeto al azar. Si a nuestro cliente le es indiferente comprarnos a nosotros o a cualquiera de nuestros competidores, es que no tenemos diferenciales.



La empresa de los Abreu ha ido agregando cada vez más variedad de servicios a su oferta, transformando el 'Qué soy' para conseguir en cada uno de los momentos de la

empresa diferenciales que le permitieron continuar creciendo para sostenerse en el tiempo. Lo que en un comienzo fue una metalúrgica que fabricaba máquinas para la industria pesquera luego se expandió al rubro alimenticio en general y más tarde comenzó a producir cortes de precisión. No solo eso, sino que hace un par de años comenzaron a recibir pedidos por el ensamblado de máquinas de otros fabricantes. Este es un servicio más caro, pero los clientes confían en el sello de calidad de la firma marplatense. Estas nuevas unidades se van complementando, pero en conjunto van formando el 'Qué soy' de la firma. Existen algunas empresas que tienen máquinas de corte similar, pero la utilizan para uso interno, o para prestar solo servicios de corte. Existen empresas metalúrgicas que diseñan y ensamblan maquinas, pero no tienen las máquinas de corte. La empresa Abreu es la única empresa que tiene el conocimiento, la experiencia y los activos para combinar estos servicios generando de esta forma los diferenciales necesarios para explicar QUÉ SON.

Hay pocas cosas tan únicas y originales como una obra de arte. El pintor, escultor o el músico compositor pone en cada obra una construcción diferente. Una obra es única y original. Adentrándonos en la interminable discusión sobre la diferencia entre precio y valor podríamos preguntarnos: ¿De qué depende el valor de una pintura? Los especialistas halan de la combinación entre forma, tamaño y originalidad. Sí, originalidad.

Una pintura, al margen de su precio, puede valer mucho para una persona y muy poco para otra. ¿Por qué? Simplemente porque somos distintos y lo que nos "conmueve" a unos, no les hace ni cosquillas a otros. La pieza teatral que emociona hasta las lágrimas a unos espectadores le parece un bodrio a otros. La cumbia, el rock, la música clásica tienen públicos distintos.

Pero si queremos atraer a nuestro público potencial, no sólo debemos saber quién es, sino debo saber cómo es. Es más que probable que un público objetivo al que nos dirigimos tenga un comportamien-

to parecido. El amante de las veladas del teatro Colón posiblemente escuche una FM de clásicos, el de rock irá con Rock&Pop y el de cumbia con Pasión de sábado. Pero con saber qué ve o escucha no alcanza. ¿Qué más hace ese potencial cliente? ¿Qué libros lee? ¿Qué comidas y en qué lugares consume? ¿Viaja? ¿A dónde? ¿Qué ropa le gusta y dónde la compra? ¿Qué lee? ¿Diarios? ¿Libros? ¿Va al cine? ¿En qué zona vive? ¿Dónde trabaja? ¿Estudia? Si nos quedamos con su 'apariencia', no tenemos nada. Necesitamos contactarlo para presentarle nuestra propuesta y eso no se puede hacer de otra manera que sabiendo dónde interceptarlo. Para saber dónde, tenemos que conocer todo lo que podamos sobre él.

páez

Páez fue cambiando su 'Qué' y su 'Para quién' a lo largo de los años. Partió de la premisa de que 'Las alpargatas no son solamente las de los abuelos, si no que las puede usar la gente joven'. Sin embargo, a medida que fueron logrando ese primer objetivo, entendieron que ya no podían quedarse en eso y debían mutar para no estancarse. Lo mismo pasó con el logo inicial, dos conejos que estaban 'amándose' el uno al otro. Ese logo funcionó para posicionar y diferenciar a la marca, pero cuando pasó el chiste de a poco fueron corriéndolo, ya que no querían quedarse 'solamente en eso'.

Hoy, Páez se autoidentifica con el público backpacker, un tipo de viajero de mochila que prefiere el hostel al hotel, que sigue en la universidad o que tiene a la bicicleta como principal medio de transporte. De hecho, este último tipo de público creció exponencialmente en el país, tanto que hoy 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. "Si pensamos en el QUÉ SOY, antes éramos una marca de alpargatas argentina que

quería ir al mundo, hoy somos una marca global con sede en tres países, y mañana queremos ser una marca de lifestyle, que no cae en el monoproducto”.

Páez no busca identificarse con la Generación Y, sino que trata de ser Generación Y. Eso les genera una gran ventaja a la hora de hablarle al público consumidor. Pero también es una limitación a la hora de ampliar la base de conocedores. Por eso, las próximas acciones de la marca apuntan a empezar a conquistar de a poco nuevos públicos, pensar el ‘Para quién soy’ con la variante de ‘Para quién más puedo ser’.

OLMO

Hasta hace algunos años, se creía que el mercado de las bicicletas estaba maduro y decreciendo, principalmente porque comenzaron a surgir competidores que antes no existían, como las consolas y los juegos electrónicos que reemplazan las preferencias de los chicos a la hora de pedir un regalo. Sin embargo, la venta de bicicletas creció en los últimos años en la Ciudad de Buenos Aires (que junto con la provincia de Buenos Aires representa 2/3 del total de las ventas de Olmo), que comenzó a tener a la bicicleta como medio de transporte urbano. Así, los principales jugadores del mercado comenzaron a repensar sus ‘para quién soy’, y a lanzar nuevas líneas de productos apuntados a un nuevo consumidor urbano, joven, interesado en el cuidado del medioambiente y que se mueve entre bicisendas.

En Olmo están pensando en este nuevo público: No solo desde los diseños, sino también desde la comunicación institucional y las nuevas unidades de negocios. De hecho, ya han hecho algunos estudios de mercado para lanzar nuevas líneas de indumentaria y lifestyle, que complementen con la marca y acompañen este nuevo consumidor. Esto contribuye a que Olmo no venda el 60% de las Bicicletas el día del niño y navidad sino que lograron distribuir sus ventas y su producción a los largo de todo el año.

El QUE de MATERIABIZ

Conocimiento de frontera comprobable. Esto implica que un profesor debe desplegar en el aula las herramientas, los modelos y en general los contenidos más recientes y superadores que existan sobre esa materia. No vale enseñar teorías obsoletas. Una metodología de comunicación de doble vía. Esto implica que el aula es un espacio en donde profesor y participantes juegan un rol clave de intercambio y aprendizaje. Al ser empresarios, los alumnos aportan el marco y los casos sobre los que se aplica la teoría. No se utilizan casos ajenos, lejanos, desconocidos, se utilizan casos sobre los que el profesor no tuvo la “ventaja” de preparar, sino que debe ser capaz de crear en ese momento y en ese lugar. Precio accesible. No se puede abarcar un público masivo, como lo es el público pyme, a precios de escuelas de negocio tradicional. El precio es determinante y completamente único y original en relación al contenido y profesores que participan en la oferta.

Para QUIEN es MATERIABIZ

EL público PYME es masivo, hay más de un millón de pymes en todo el país (y también son mayoritarios en otros países de nuestra región). El empresario pyme está ávido de conocimiento pero no tiene mucha paciencia. Al tener un alto costo de oportunidad (su tiempo es muy escaso y muchas las tareas y obligaciones por cumplir) no puede darse el lujo de perder el tiempo. A todo le quiere sacar provecho máximo y si no le sirve se va. Tiene muy poca paciencia. No está dispuesto a pagar los precios que históricamente le pidió la oferta por capacitación y tiene mucha experiencia (calle) en sus espaldas. Esto surge de entrevistas cualitativas realizadas con ese público objetivo.

¿Conocemos a
nuestro
cliente actual
o potencial?

¿Realmente lo
conocemos?

DOS TIEMPOS

Presente y futuro. Modelo de negocio actual, negocios en el futuro.

El modelo asume la existencia de dos partes diferenciadas. La primera pone la mirada en el modelo de negocio actual. Y lo hace planteando las cuatro preguntas iniciales: Por qué existimos, qué somos, para quienes somos y cómo lo hacemos. Esas cuatro preguntas darán lugar a detectar cuál es el corazón del modelo de negocio que estamos desarrollando en este tiempo. Pero además esas preguntas las vamos a contestar desde los ocho espacios en dónde residen los posibles diferenciales en los que se basará la construcción de una oferta única y original y desde dónde se generará la demanda del público objetivo y específico.

La viabilidad del modelo de negocio actual está asentada en la cantidad y calidad de esos diferenciales. Atravesarlos, recorrerlos y pensarlos es clave para entender por qué alguien llega hasta nuestro negocio y nos compra.

Y ese recorrido debe ser crítico, nada condescendiente ni conformista. Tenemos una tendencia a encontrar diferenciales que, cuando agudizamos el análisis, encontramos que no son tales. Es necesario que preguntemos por la existencia de diferenciales en “las personas” sin que la ausencia de los mismos sea un signo definitivo de inviabilidad. Es preferible que si no tenemos un diferencial en un ámbito podamos crearlo, a creer que lo tenemos cuando en realidad no.

El recorrido por los ámbitos de búsqueda de diferenciales debe ser profundo, colectivo y por áreas. Según el tamaño de la empresa. Empresas pequeñas en las que todos sus integrantes se conocen desde hace muchos años pueden ser las más complicadas. Los prejuicios atentan contra un trabajo objetivo. En esos casos vale la pena que participe un tercero, externo o no. Un proveedor, un cliente un potencial cliente. La mirada de un tercero, ajeno a la empresa o al día a día de la misma, es muy importante. A veces nuestra propia mirada está sesgada y carece de objetividad.

Las personas, los procesos, los activos y los socios forman parte de un primer espacio en donde buscar esos diferenciales. Es el espacio de la construcción de la oferta. Esos cuatro ámbitos incluyen los elementos con los que una empresa elabora las propuestas que finalmente llegará a los clientes. Esos darán lugar a detectar **diferenciales de oferta**. Claro que podemos construir ofertas a partir de elementos que no constituyan diferenciales, sin embargo esas ofertas no serán originales. Tendremos que “pelearnos” con muchos más para conquistar la decisión de un potencial cliente. En cambio, si utilizamos los elementos diferenciales de nuestros espacios de ofertas, afrontaremos esa conquista o seducción con mayores probabilidades de éxito.

El otro ámbito que debemos transitar para evaluar “lo que somos” y qué tenemos de diferentes al resto de nuestros competidores, es el ámbito de la demanda. Los diferenciales que podemos encontrar aquí también son cuatro: atracción, venta, distribución e integración. Las mismas consideraciones que antes. Cuanto más objetiva y despojada de subjetividad, mejor será el análisis.

En estos ámbitos estaremos evaluando con qué contamos de distinto, de original, de novedoso respecto a los existentes para atraer a un potencial cliente, venderle nuestra oferta, entregársela e integrar a ese individuo a nuestra comunidad. La perspectiva de la demanda es tan importante como la de la oferta. Ya podemos desarrollar las mejores propuestas pero si no somos capaces de desarrollar diferenciales de demanda, nuestro potencial será muy limitado.

En las páginas anteriores hemos puesto especial atención a entender el modelo de negocio y en ese trabajo hemos podido detectar y entender que es lo que nos caracteriza. Qué es lo que nos distingue de los demás, razón final de nuestra existencia.

Sin embargo también hemos podido entender que un modelo de negocio exitoso hoy no nos asegura el futuro. Por ello surge la necesidad de crear nuevos modelos de negocio que se basarán en una combinación de diferenciales que llamaremos ‘Palancas’.

PERSONAS



PROCESOS



ACTIVOS



presente



POR QUÉ EXISTO?



ECONOMICO
FINCIERO

PARA QUIÉN SOY?



ATRACCION

VENTA



DISTRIBUCION

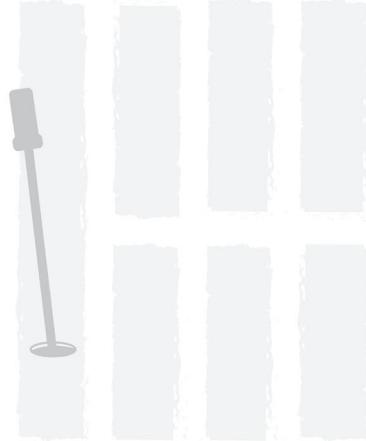


INTEGRACION



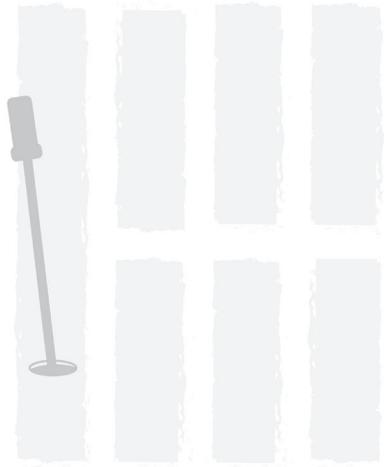


**DÓNDE BUSCAMOS O
DESARROLLAMOS
DIFERENCIALES DE NUESTRO
ACTUAL NEGOCIO Y PALANCAS
DE FUTUROS NEGOCIOS**



DIFERENCIALES DE OFERTA

EL QUÉ SOY (OFERTA ÚNICA Y ORIGINAL)
SE CONSTRUYE A PARTIR DE LOS DIFEREN-
CIALES DE OFERTA: PERSONAS, PROCESOS,
ACTIVOS Y SOCIOS



LAS PERSONAS

¿Qué cualidades (destrezas y capacidades) únicas tiene nuestra gente en relación a la competencia?

¿Qué sabemos hacer que no sepan los otros?

¿En qué sector de la organización está esa gente?

¿Qué política implementa nuestra empresa para mantener y desarrollar esos diferenciales de gente?

¿Cómo busca, incorpora y retiene nuestra empresa a las personas con esas cualidades?

Desde siempre, 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, cuánto? Eso es lo que nos preguntamos al editar el Master en

Negocios, enciclopedia colaborativa sobre gestión empresarial que desarrollamos en 2009. Y en esa obra encontramos respuestas.

Hoy pretendemos dar un salto desde el “talento” y todas sus implicancias (selección, compensación, formación y retención) a la detección de los individuos dentro de las organizaciones que poseen una característica específica: Ser base y sustento del negocio actual o fuente de nuevos negocios para dicha organización. Y claramente nos encontramos con desafíos diferentes. ¿Cómo detectar personas que posean esa característica? ¿Toda empresa tiene en su estructura personas con esas características? 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, con deseo de progresar, con interés en aprender y enseñar. Todos y cada uno de ellos son, seguramente, personas fundamentales para la organización. Y a cada uno de ellos la organización deberá cautivarlos, retenerlos y enriquecerlos. Sin embargo, es posible que a pesar de contar con personas con esos atributos, nuestra empresa no cuente con individuos capaces de ser fuentes de nuevos negocios.

páez

Las personas son un factor clave para Páez, pero no se identifica dentro de la estructura alguna persona en puntual que sea un diferencial.

Una gran cualidad que tuvo la empresa es que los tres amigos tenían en claro que no buscaban replicar la estructura tradicional de empresa. Cuando empezaron a pensar la forma de laburar en Páez, la pensaron como empleados y no empleadores, pusieron el foco en disfrutar lo que hacían por sobre los resultados. Así desarrollaron un entorno de trabajo muy agradable y muy atrayente para la llamada ‘Generación Y’, la cual suele descolocar a las gerencias de RRHH de las grandes compañías. Mientras otras empresas

tienen que romperse la cabeza para entender y tratar de retener a los 'Y', en Páez concibieron una empresa de núcleo 'Y', que los entiende y les ofrece soluciones a su medida. En lugar de buscar retenerlos los fideliza.

Por eso Páez tiene una gerencia de 'Cultura Páez' que vela por escuchar al personal, sus necesidades y sus ideas. Este gerente, al que bautizaron CHO (Chief of Happiness Office, jefe de la oficina de felicidad), es quien vela por mantener las condiciones de trabajo que fidelizan al talento de la empresa. El 80 por ciento del staff de Páez es generación Y, al igual que sus fundadores. Ellos supieron entender que esta generación necesita disfrutar lo que hace. En Páez, el trato es de par a par, independientemente de los roles que se tenga. Tampoco hay horarios fijos, sino que se trabaja por objetivos. El foco está puesto en dar herramientas a la gente para que disfrute lo que hace, incentivando la espontaneidad y dando lugar a que la gente participe en las normas de convivencia. Por otro lado, se busca conocer y desarrollar a la persona, independientemente del puesto que ocupe. Esta actitud ellos mismos la conocen como 'Cultura Páez', y está presente tanto en la concepción de la marca para el público como en la concepción de la marca puertas adentro

Una de las ideas que surgieron de este ida y vuelta con los empleados fue el 'Páez Bar', un after office que se realiza cada viernes en la propia oficina. Nació como iniciativa de una de las empleadas, que preguntó quienes estaban para quedarse un rato más después de hora. Otro sugirió comprar unas cervezas y un tercero bautizó la reunión. Desde entonces, quedó instalada para cada viernes luego de la jornada laboral. Otra de las actividades son los talleres dictados por los propios empleados. Si alguien tiene una habilidad especial por fuera de lo laboral, desde la empresa organizan para que de un curso. Así han tenido talleres de herramientas de Google pero también de mecánica. Quien hoy es alumno en uno, mañana será el profesor en otro.

Fundadores,
cultura Paerz,
simple y divertido

Un individuo constituye un DIFERENCIAL del modelo de negocio actual o PALANCAS de futuros negocios para esa organización cuando posee alguna habilidad, conocimiento o característica diferente (a las que poseen los individuos de la competencia). Que en nuestra empresa trabaje un investigador o un equipo de investigación que posea conocimientos de avanzada y de frontera que no posea el resto de los competidores. El fruto de su conocimiento puede derivar en distintos productos que a su vez pueden constituir diferentes unidades de negocios con modelos de negocio específicos.



Antes de lanzarse a remodelar la imagen de Perramus, Diego Meischenguiser había tenido otras experiencias desarrollan-

do marcas de indumentaria con un socio que tenía un local de multimarcas. Juntos habían desarrollado una línea de ropa llamada Part Two, la cual habían tratado de impulsar mediante una estrategia por lo menos novedosa. Mientras Diego se encargaba de la producción, este socio aportaba algunos conocimientos de manejo de marca y retail. En la ciudad de La Plata comercializaba Part Two junto a dos o tres marcas fuertes y de modelos similares, como Lacoste y Levi's. El público se acercaba demandando estas main brands que le traccionaban ventas a Part Two, las cuales generaban mayor rentabilidad que los productos de retail. A pesar de que la sociedad se disolvió, le generó a Diego una experiencia muy fuerte en cuanto a desarrollo de marca, posicionamiento y armado de locales. Conocimientos que después fueron claves para el relanzamiento de Perramus, primero en su cambio de imagen, luego en una renovación de los productos, un aumento en la variedad y finalmente a través del desarrollo de locales exclusivos

Diego fue, en este caso, una PALANCA basada en el Diferencial de Persona que representaba su conocimiento en marcas, que sirvió para que Perramus incursione en nuevos modelos de negocio que hasta ese momento eran impensados, tales como la apertura de nuevos locales propios, el desarrollo de líneas completas de ropa (total look), de modelo de franquicias y de la tercerización de producción poniendo la marca propia (actividad habitual de la fábrica de Perramus antes del fuerte desarrollo de Marca).



Diego M.
(conocimiento,
desarrollo
marca)

Las compañías cuyo valor de mercado más crecieron en los últimos dos años son las que cotizan en el sub segmento de la bolsa de empresas de biotecnología de Estados Unidos. Todas ellas tienen un factor común: poseen un conocimiento acumulado en las personas que las integran que les permite capitalizar un valor que el mercado estima muy grande a futuro. 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, negocios.

Puede resultar redundante recordar que con desarrollar productos o servicios no alcanza. El mundo de los negocios está lleno de ejemplos de productos o servicios innovadores que no fueron buenos negocios, porque económicamente no eran viables o porque estaban adelantados a su tiempo.

No sólo encontramos PALANCAS de nuevos negocios en personas con conocimientos de frontera (ingenieros de todas las especialidades, profesionales de la salud, arquitectos, agrónomos, biotecnólogos, programadores, administradores, sociólogos) sino también en prácticos con experiencias diversas, desde oficios (carpinteros, zapateros, panaderos, plomeros, electricistas, costureros, jardineros, peluqueros) a artesanos (ebanistas, alfarero, orfebre). Saber hacer algo que nos permita crear una nueva oferta no necesariamente tiene su origen en el estudio formal.



abreu

Antonio Abreu, con sus 45 años de experiencia desarrollando maquinaria industrial, es claramente uno de los diferenciales de personas más importantes que tiene la empresa. Antes de ser dueño de su propia firma, fue un diferencial en la empresa en que trabajaba, y pudo diseñar y fabricar puertas para cámaras frigoríficas gracias a la capacidad técnica y resolutive de Antonio. Al irse, esa fábrica claramente perdió un diferencial y muchos clientes, que decidieron irse para

seguir trabajando junto con Antonio. Sus hijos también son un diferencial de personas, que mantienen el buen trabajo del padre y heredaron su curiosidad y su potencial para desarrollar soluciones.



Rescatemos la idea que plantea la *teoría de la competitividad basada en recursos* (Barney, 1991). Este modelo señala que, para que un recurso interno de una empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva, tienen que cumplirse tres condiciones:

- Que dicho recurso sea escaso en el mercado.
- Que sea difícil de imitar por la competencia.
- Que resulte imperfectamente sustituible, es decir, que no sea posible encontrar otro que compense su valor.

En MATERIABIZ tenemos un gran diferencial de persona en los profesores de la escuela, los cuales poseen tres características coincidentes y simultáneas: conocimiento de frontera + experiencia empresaria + habilidad de comunicación de doble vía.

Un profesor con las tres características mencionadas es un recurso escaso en el mercado, muy difícil de imitar por la competencia e imperfectamente sustituible. Pero nos preguntamos qué podíamos hacer a partir de los diferenciales de esos profesores ¿Qué nuevo negocio podemos crear? ¿Qué podemos construir con conocimiento de frontera, experiencia empresarial y habilidad de comunicación? Allí surgió entrar al negocio editorial.

Desde siempre las librerías se han quedado con el 50 por ciento del precio de tapa de un libro. La editorial se quedaba con el 50 por ciento restante que tenía que distribuir entre el autor (entre un 10 y 20 por ciento), costo industrial (otro 10-20 por ciento) y costos directos de distribución e indirectos administrativos. Le queda a la editorial, con suerte, un 10 por ciento de margen. Diez pesos por cada cien de tapa vendida. Por ese motivo los editores (o las editoriales, según el tamaño) degluten a los autores así como las librerías los degluten a ellos. Las librerías, sobre todo las pequeñas, también hacen su esfuerzo. Pagan un alquiler, sueldos de empleados formados, impuestos y servicios. Es lógico que se esté produciendo un fuerte proceso de concentración en este mercado.

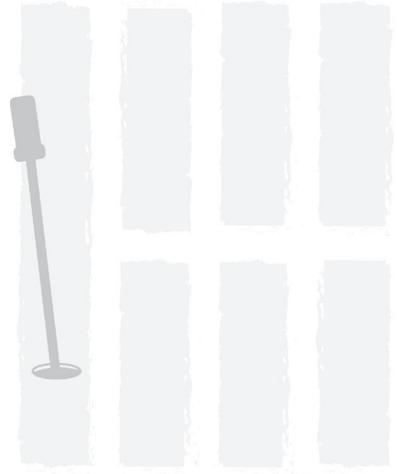
En definitiva, con el correr del tiempo nos encontraremos con grandes cadenas de librerías y grandes editoriales. ¿Qué ocurrirá con las pequeñas? Se especializarán. Tanto las librerías como las editoriales pequeñas se especializarán. Pero los autores seguirán siendo deglutidos, cada vez más

rápido. Con conocimiento de frontera, experiencia empresarial y habilidades de comunicación, se puede construir una editorial que tendrá lo más importante que requiere una empresa de este tipo: contenido. Y ahí está el valor de la PALANCA personas.

La Materia Contenidos es una editorial basada en una PALANCA combinada de tres diferenciales: 1) personas, escribiendo a partir de sus conocimiento y experiencia 2) socios, produciendo en asociación con una muy reputada editorial de management e 3) integración, desarrollando su propio canal de comercialización, con el objetivo de hacer asequible a su comunidad el contenido editado a la mitad del precio de tapa que tiene en las librerías. Editar y producir contenido de aplicación a un precio asequible que logre auto sustentarse es la base de este novedoso modelo de negocio nacido a partir de esa PALANCA.



*Profesores con
conocimiento de
Frontera
y experiencia
empresaria*



PROCESOS

¿Qué procesos crean más valor para nuestros clientes y son competitivamente únicos?

¿Estamos mejorando nuestros procesos de manera continua?

¿Cuán lejos están mis competidores de implementar dichos procesos?

¿Qué estoy haciendo para cuando ese proceso no sea una diferencial?

¿Quién no se anima a emitir una opinión en una discusión sobre el comportamiento de un consumidor o sobre la motivación de un grupo de ejecutivos, o la forma de atraer a los miembros de la (¿inexistente?) Generación X? ¿Quién acaso no se anima a emitir una opinión sobre la estrategia que debería adoptar una empresa?

Opinamos y decidimos, sin reprimarnos, sobre cuestiones en las que además de los modelos y las herramientas de gestión, interviene nuestra subjetiva impresión.

En cambio, la cantidad de cajeros que debemos utilizar para que la máxima espera de un cliente en la cola de un banco sea la menor posible, surge como consecuencia de la aplicación del 'modelo de colas', y en esta decisión no hay lugar para las especulaciones. El precio que debemos aplicar a un pasaje de avión dos días antes del vuelo, para que el mismo salga del aeropuerto de origen sin asientos

vacíos, surge de un modelo llamado ‘revenue Management’ y en esa decisión tampoco hay lugar para las opiniones o especulaciones. El recorrido óptimo para la distribución de productos desde un depósito general hacia las distintas sucursales, se decidirá utilizando el “modelo de distribución” y tampoco esta cuestión deja espacio a la subjetividad.

Una cosa es probar un plato y opinar sobre el 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.

Tanto la tecnología como las operaciones de una organización fueron tradicionalmente terreno de los especialistas de dichas áreas. Ingenieros en sistemas, mecánicos, industriales o profesionales de formaciones similares. Y, tal vez, una mala costumbre muy generalizada fue tratar estos asuntos en compartimentos estancos, la estrategia y la implementación de los negocios separada del diseño de sus operaciones.

Las personas que componen una empresa (tengan características diferenciales o no) y desarrollan su tarea utilizando los activos que forman parte del patrimonio de la misma (tengan características diferenciales o no) realizan su trabajo de una manera determinada. Esa forma en la que las personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo son los procesos.

De hecho una empresa podría ser definida como una sucesión de actividades que se organizan en grupos o procesos.

Cuando hablamos del “saber hacer” de una empresa (know how), nos referimos a la forma en que trabaja, a los procesos que diseña o fue implementando para producir, vender, administrar, diseñar o cobrar.

El management ha estudiado pacientemente la manera de hacer más eficientes las tareas y de ahí surgen los modelos que nos llegan por medio de las más creativas combinaciones de siglas. CRM, six sigma, ISO, ERP son ejemplos de los modelos de formalización y administración de procesos comerciales, de calidad y de información. Todos están a disposición de cualquier empresa y definitivamente

serán los especialistas en cada materia quienes los elegirán. Sin embargo, al mismo tiempo que una empresa elige e implementa modelos que llevan a cabo procesos, también desarrolla modelos y métodos propios de hacer las cosas y por ende tiene su propio y tal vez “único” modo de hacer determinadas actividades.

Un proceso es una PALANCA cuando es capaz de ser el punto de inicio de un nuevo negocio. Y para eso es necesario que sea único de la empresa.



La construcción de reputación se logra con una buena imagen que debe estar acompañada de un buen producto. La calidad para Olmo fue siempre una prioridad. En este sentido construyeron a lo largo de los años procesos que incluso hoy continúan siendo diferenciales en relación a los competidores.

Aunque la venta de bicicletas tiene dos picos al año (día del niño y las fiestas de fin de año), en Olmo hay producción continua durante los doce meses. Eso le permite tener un personal estable y altamente calificado que le representa a la empresa un diferencial en sí asegurando permanentemente la calidad del producto y disponibilidad de stock durante todo el año. Algunos competidores toman personal temporal y hasta montan carpas en las vísperas de estas fechas.

*Trazabilidad,
producción continua
todo el año*

La decisión de sostener el personal durante todo el año llevó a la empresa a tener que pensar cómo podían compensar tanto las ventas como la utilización de los recursos productivos durante los meses de invierno, la temporada baja de venta de bicicletas. Es así como este diferencial de procesos sumado al de activos y distribución constituyeron una PALANCA que llevo a Olmo a lanzar la unidad de negocios de Fitness, actualmente la mitad de la facturación de la empresa.



El desarrollo de una nueva unidad de negocios genera a su vez nuevos diferenciales. El servicio técnico especialmente en Fitness, tiene componentes que no son estándar y que les permite tener repuestos y service para cualquier producto de la marca que se haya vendido en los últimos quince años. Para eso, tienen un almacén con casi 2 millones de pesos en repuestos, y cinco mecánicos especializados en ello. Las bicicletas, por su parte, cuentan con un sticker de trazabilidad, que le permite a Olmo saber en qué fecha y con qué partes fue ensamblada cada unidad. La trazabilidad no es obligatoria por ley para las bicicletas, pero comienza a ser aplicado por Olmo luego de incursionar en el rubro de las motocicletas, donde sí es un requisito legal. Tanto la trazabilidad como el completísimo servicio técnico se convirtieron en argumentos de ventas claves para los equipos comerciales.

Cuando la compañía EasyJet irrumpió en el mercado de transporte aéreo en Europa, lo hizo con una propuesta completamente disruptiva. Un viajero podría unir dos ciudades de aquel continente, por ejemplo

Barcelona-París, abonando precios irrisorios. Así, ese trayecto se puede hacer por 40 euros cuando un taxi desde la Plaza de Cataluña al aeropuerto de El Prat en la ciudad condal cuesta algo más que ese importe. La carrera de las de Low cost había comenzado. Un viajero de una compañía de bajo costo debe ser muy exigente con la puntualidad y debe ser muy estricto con el proceso impuesto por la misma. El pasajero viaja en aviones nuevos, puntual, pero pocas veces a aeropuertos principales. Sabe que no puede llevar una valija que supere determinadas dimensiones. Sabe que no puede llevar más de una. Sabe que no tiene asiento determinado. Sabe que no debe esperar nada 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 su propio precio en función de los asientos vacíos que haya en ese vuelo al momento de la compra y el tiempo que falta para que ese vuelo parta), 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, 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? Por que la base del negocio es la rotación, un avión debe estar el mayor tiempo volando.

El proceso es el elemento clave del desarrollo de esta nueva forma del negocio aerocomercial. Por lo tanto, el proceso es su diferencial, ¿pero llega a ser una PALANCA? Esos procesos sólo o combinados con otros diferenciales ¿podrán ser sustento del desarrollo de nuevos modelos de negocio?

EasyJet ha desarrollado agencia de turismo (alquiler de coches, hoteles, departamentos, cruceros, etc.). Sin embargo, estos negocios no son consecuencia sólo del proceso, sino del activo Reputación ganado gracias al proceso. Un nuevo negocio diseñado por una PALANCA resultante de la combinación de dos diferenciales: Proceso + Reputación.

El caso de EasyJet nos advierte que un diferencial puede claramente construir un modelo de negocio y que, a partir de éste, los próximos se pueden crear sobre la base de PALANCAS que se desarrollan a partir de la combinación de diferenciales preexistentes.

The logo for 'abreu' consists of the word 'abreu' in a white, lowercase, sans-serif font, centered within a solid black square.

Los procesos productivos con los que trabajan en Abreu S.A. son otro de los diferenciales claves que tienen. Para ello, están siempre en un estado de constante actualización, indagando en empresas de Europa y Estados Unidos para ver qué procesos puede tomar y aplicar en Mar del Plata. Por eso aprovechan mucho las ferias que se realizan en el extranjero como una forma de hacer contactos y conocer parques industriales más que stands de muestras.

Según se definen los Abreu padre e hijos, son obsesivos del diseño:

“Fuimos a Alemania de invitados, y a mí lo que me interesaba no era la feria sino que la empresa que nos invitó nos lleve a algunas fábricas, ver cómo funcionaba por dentro. Comparando permanentemente lo que hay adentro, como se maneja, como está el personal, como camina, como trabajan las cosas, como solucionan los problemas menores. Parte del proceso es algo interno, buscar cómo mejorarlo, trabajar más rápido. Estamos siempre pensando, en nuestra fábrica, en cómo mejorar las cosas, le buscamos los defectos, siempre preocupados por ir avanzando. Por ahí estamos de vacaciones y vamos a visitar un parque industrial”, resume Antonio.

De hecho, a partir de un viaje a Alemania vieron una máquina para mover chapas que permitía subir piezas de hasta 1.000 kilos con una sopapa y apoyarlas en una mesa de trabajo. Tomando apuntes, mirando por internet y probando en casa, los Abreu lograron desarrollar el mismo

sistema para su fábrica, que les permitió realizar uno de los trabajos pesados del proceso de cortado con apenas dos dedos. Ellos se jactan, orgullosos, de ser los únicos que tienen esa herramienta en el país.

Relaciones
internacionales
por ferias
y visitas

paéz

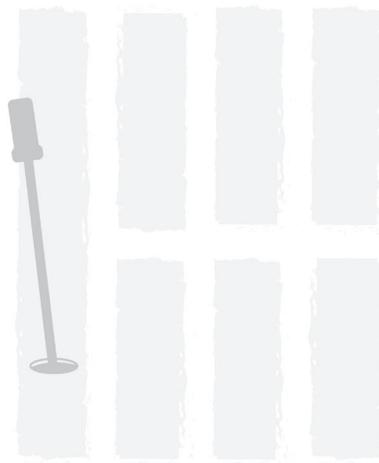
Si las alpargatas Páez son especiales, si son originales por sus diseños, colores, formas, si son diferentes por sus materiales, entonces el producto es diferente, único, original pero ¿cuál es o cuáles son los diferenciales que lo hacen posible? Ese producto se ha construido en base a una forma única de proceder, una forma única de diseñar, elegir géneros y conectarse con su comunidad. Ese producto diferente, se ha construido en base a diferenciales de procesos. Para que Páez haya desarrollado un producto original fue necesario que haya tenido o haya desarrollado también un proceso original. La búsqueda de lonas originales, la contratación de diseñadores diferentes, la creación de una comunidad que aporte y elija modelos que luego se fabricarán, la incorporación de una plataforma colaborativa... todos elementos que hacen al proceso de confección. Y si ese proceso de confección existe es muy posible que sirva no sólo para fabricar nuevos modelos de alpargatas sino también para cruzar el límite del calzado y entrar al mundo de la indumentaria.

Ese producto diferente ha ido construyendo una reputación que se ha transformado en diferencial. Páez como marca, como concepto, Páez es moderna y tienen un público moderno, ergo, podrían desarrollar una unidad de indumentaria y posiblemente se apropiarían de ese concepto desarrollado. Esto supone pensar en Páez como una identidad.

El diferencial de Proceso combinado con el de Reputación constituyen una PALANCA de nuevos negocios con el que implementaron la apertura de locales de indumentaria.



*Línea
franquicias*



ACTIVOS

¿Qué conocimiento específico tiene nuestra empresa en relación al sector?

¿Qué fórmulas de producto, diseño, estética o tecnología específica distinguen a nuestra empresa?

¿Tiene nuestra empresa una reputación construida?

¿Qué máquina, instalación, edificio o ubicación representan un diferencial respecto a la competencia?

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

Todos ellos son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa. Páez no podría fabricar sus alpargatas sin una máquina que corte la tela con la que luego confecciona el calzado. Tampoco podría hacerlo si no contara con la tela ni las computadoras en donde

se diseñan. Los activos son funcionales cuando cumplen una función operativa. Sin embargo no todos los activos, (aunque funcionales) son diferenciales y menos PALANCAS.



Uno de los diferenciales más importantes que tuvo Abreu S.A. fueron sus máquinas de corte. La primera que adquirieron fue una de corte por chorro de agua que puede cortar cualquier material hasta 150 mm. de espesor, con una calidad y terminación de la pieza que hace que no requiera ningún otro proceso para ser utilizada. La elección de la máquina estuvo relacionada con la sencillez con la que se operaba, el poco mantenimiento que requería y fundamentalmente las posibilidades que ofrecía. No solo servía para atender al sector metalúrgico de corte de chapas metálicas, sino también a vidrieros, marmoleros, construcción, cartelería. Esa diversificación les permitió abarcar más rubros y lograr amortizar la inversión realizada en menos tiempo, además de abrirles nuevos mercados que no hubieran pensado.

Además, en ese momento se decidió comprar la de mejores características y más moderna tecnología. Al contar con un cabezal Dynanic (el único en la Argentina en ese momento) podían realizar cortes más rápido y con menos conicidad que cualquier otra máquina de corte por agua. Este sistema era un claro diferencial de activo, pero también un desafío, ya que no era un proceso de corte muy conocido. Los Abreu apostaron a que, a medida que los clientes conocieran las ventajas de este método, ya no querrían volver a utilizar los métodos tradicionales de corte.

Si bien la máquina no era la única en el país, era un diferencial para la empresa Abreu S.A. en la zona de Mar del Plata. El resto de las máquinas de este tipo se concentraban en Rosario, Córdoba y Buenos Aires. Ser los únicos al sur de la

capital fue un diferencial que les generó una enorme cantidad de ventajas para abastecer un mercado muy amplio. En ese momento, los competidores que también realizaban cortes tenían tiempos de entrega de hasta tres semanas, mientras que los Abreu podían despachar una pieza en cuatro o cinco días. Este diferencial dejó de ser significativo cuando, para reducir costos, las empresas dejaron de tener problema en esperar tres semanas por una pieza. En esa época los Abreu decidieron adquirir una segunda máquina de corte que usaba tecnología de láser, la cual solo se puede usar para metales y tiene un rango menor, pero realiza el trabajo ocho veces más rápido que la máquina de agua y con la misma precisión, permitiendo abaratar considerablemente los costos.



25 años
+máquinas
+corte laser

Vale la pena incurrir en la distinción entre activos tangibles e intangibles, debido a que son los segundos más aptos para convertirse en PALANCAS. 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, pero también para desarrollar nuevos negocios.

Provincia Seguros es un negocio basado en la reputación del Banco Provincia, así como Sancor seguros está basado en la láctea Sancor. En el primer caso, se podría argumentar que ,además de la marca, el otro activo importante del banco es su cartera de clientes. Sin

embargo, en el caso de Sancor, con los miembros de la cooperativa tampera de Santa Fé y Córdoba no alcanzaría para escalar a una empresa de seguros.

Una marca confiable, Sancor, en un negocio en el que la confianza es todo: los seguros.

Con nuestra marca, con nuestra reputación, ¿qué nuevo negocios podríamos desarrollar?

PERRAMUS

Cuenta Diego Meischenguiser que Perramus era una empresa que con su fábrica abastecía principalmente de abrigos a las grandes marcas. Tenía una fábrica, pero no era diferencial. Tenía conocimiento y experiencia en el sector, pero no era diferencial. Tenía un local propio, pero no era diferencial. La falta de diferenciales incomodaba a Diego en la posición de negociación con cada uno de sus clientes (grandes marcas). Sabía que tenía que hacer algo para transformar la empresa en un negocio rentable.

Diego entendió que si bien la marca estaba avejentada, era reconocida y recordada por mucha gente con atributos muy positivos. “Son los abrigos que usaba mi abuelo”. No son tantas las marcas que tienen un impacto positivo en el recuerdo de una gran cantidad de personas. Diego entendió que ese diferencial había que aprovecharlo, explotarlo, convertirlo en PALANCAS para que con menos esfuerzo pueda hacer muchas más cosas. El relanzamiento de la marca implicó mucho esfuerzo y muchas acciones que combinaron varios diferenciales. El lanzamiento de una nueva imagen de marca, el lanzamiento de nuevas y más completas líneas de negocios, la apertura de muchos locales en lugares estratégicos. Pero todas estas acciones se apalancaron en la marca Perramus que tenía como diferencial de activo desde hace más de 70 años.

Perramus tiene un diferencial de Activo en sus productos, ya que dentro del rubro del outerwear (pilotos, montgomeries, trenches) no tienen competencia directa, siendo la principal marca especializada en la confección de este tipo de indumentaria. A diferencia de otras marcas que venden pilotos como accesorios, Perramus es la única marca especializada en abrigos, lo que permite que al momento de la venta cuenta con una docena de modelos para mostrar al ser este el centro de su negocio (Core business) y no una venta complementaria. Es a partir de este diferencial, de este mercado cautivo que Perramus se permite lanzar otras unidades de negocios y diversificarse, agregando a la compra de un piloto una camisa o un pantalón. La diferencia de precio entre los productos es un factor que juega a favor de Perramus, ya que es más fácil para esta marca agregar estos subproductos de menor valor que para un productor nato de camisas tratar de vender un trench.



No todo empresario es tan previsor o tiene los suficientes recursos como para desarrollar y posicionar una marca. Por lo tanto, no tenemos que desechar los activos materiales. Seguramente en algún lugar de nuestro patrimonio está alojado aquel activo que podría constituirse en una PALANCA de desarrollo de nuevos negocios. Quizás está justo frente a nuestros ojos.

Una finca con plantaciones de uva en la localidad de San Rafael, provincia de Mendoza, es el activo más representativo de Bodegas Las Chobirras. Los propietarios de la bodega cultivan el varietal 'pinot noir', escaso pero muy buscado por un público educado en vinos y sofisticado en paladar. Tercera generación de viñateros, ponen en cada cosecha el cuerpo y el alma, la pasión, el amor y el capital de trabajo. Tercera generación trabajando la tierra y consiguiendo cada peso necesario para financiar una explotación que debe parte importante de sus resultados a factores climáticos, de riego y de riesgo.

Es posible que este negocio, así tal cual fué concebido, pueda subsistir, pero a costa de un continuo estrés proveniente de las tensiones financieras de cada año. ¿Es este un modelo de negocio sustentable? Desde el punto de vista económico tal vez sí, pero presenta serios interrogantes desde la perspectiva financiera.

La tercera generación no está dispuesta a claudicar, no tiene pensado tirar por la borda el esfuerzo de un abuelo inmigrante que trajo consigo los secretos del buen vino y de un padre que invirtió en maquinaria moderna y de última generación.

Aquella misma finca, el activo más representativo y sustancial del negocio, guardaba la respuesta para lograr la sustentabilidad. El casco de la estancia fue reconvertido en un lujoso hotel con siete habitaciones, en el que se ofrece hospedaje y un profundo viaje al mundo del vino. Los amantes del buen comer habían encontrado una propuesta, los propietarios de la bodega habían logrado una respuesta a sus necesidades.

Un activo es una PALANCA cuando es posible construir a partir del mismo nuevos modelos de negocio. Lo que fue un diferencial, una finca con tierra apta para el cultivo de la materia prima base de un producto aceptado por un público objetivo, es al mismo

tiempo la base de creación de un nuevo negocio.

Todo activo puede ser en principio un diferencial y en final una PALANCA. Activos materiales como la finca, un edificio, una máquina, o inmateriales como la reputación, una marca, el conocimiento, el know how, están en cada rincón de una empresa. La cuestión es detectarlos y sacarles provecho.



La firma unipersonal de Antonio Abreu llevaba más de 30 años realizando trabajos de altísima calidad para la industria pesquera marplatense, generándose reputación y confianza en la zona.

En números, Antonio Abreu tiene más de cuarenta y cinco años de experiencia en el rubro de la producción de soluciones para la industria pesquera. En ese tiempo, desarrolló más de 25 diseños de máquinas, algunas que todavía siguen produciéndose 35 años después, pero con mejoras gracias a la tecnología de corte que incorporó Abreu S.A.

Cuando los tres hijos decidieron realizar su propio emprendimiento, solo contaban con un capital inicial y un apellido para ponerle a la empresa. Sin embargo, descubrieron que este último resultaría un diferencial clave para abrirse paso. Su padre, como firma unipersonal, había creado

una reputación entre clientes y proveedores impecable. Al ponerle ese nombre a la sociedad, los clientes (pero principalmente los proveedores) pensaron que era lo mismo e inmediatamente obtuvieron acceso a la posibilidad de realizar compras sin límites y con plazos de pago de 60 días, un diferencial muy ventajoso para el sector o para cualquier empresa nueva.

La 'Marca Abreu' fue un diferencial de activo intangible que los tres hermanos juran que no tuvieron en cuenta al fundar su nueva firma, pero que les resultó una PALANCA clave para abrir su nuevo emprendimiento. Aún cuando los negocios de ambas empresas eran bastante diferentes (Una proveedora de máquinas para la industria pesquera y otra cortes de alta precisión), la referencia al apellido Abreu generaba una confianza y una garantía de calidad que no podría tener otro start-up similar.

El diferencial de reputación que lograron con los años les permitió también modificar la relación con las empresas pesqueras de la zona en cuanto a cobranzas. Antes, los pagos que recibía Abreu podían ser a sesenta días o hasta seis meses, hoy no toman trabajos con más de 30 días. Eso es porque pueden permitírselo y porque son suficientemente grandes como para imponer condiciones.

Esta reputación es necesario crearla pero también sostenerla. En este sentido son muy cuidadosos de la calidad y la garantía que tienen los productos que salen de su fábrica. Se le da un seguimiento a todo lo que hacen. Según contaron en una entrevista para este libro, es una garantía verbal y un compromiso de confianza. "El cliente se da cuenta de cómo trabaja. No hay garantía escrita, al que pide le damos, pero si no quedó bien o hay que cambiar algo nosotros lo reconocemos y se cambia. Y nunca se insinúa de cobrar un adicional".



Activo intangible
marca Abreu

Es muy difícil dividir los diferenciales o las PALANCAS en compartimentos estancos. Si nuestra empresa tiene una reputación que constituye un diferencial, es muy probable que sea consecuencia del trabajo de la gente. Es posible incluso que sea a partir del conocimiento de alguna de esa gente. Entonces, ese diferencial o PALANCA (reputación) es consecuencia de otro (las personas). Debemos aclarar que no son incompatibles. Estamos seguramente hablando de dos momentos de tiempo distintos. A partir de PALANCAS de personas se consiguen PALANCAS de activos.

páez

La Marca Páez, y la cultura alrededor de ella, son definitivamente dos diferenciales de activos intangibles que se complementan y marcan una diferencia para la empresa. Ello nace de una búsqueda de un tono, un estilo y un público específico, al que se le habla por los mismos canales y las mismas formas que usa para comunicarse. En palabras de sus fundadores, Páez es “una marca muy fresca, espontánea, que habla de par a par y no baja tendencia, sino que escucha a sus clientes. ‘simple, with a twist of fun’ (simples, pero con una vuelta de tuerca y con humor).

Desde Páez entienden que, a pesar de tener un producto novedoso y que funciona, el calzado por sí solo no es un

diferencial que alcance para destacarse en un mercado tan duro. Por eso desde el primer momento apuntaron todos sus cañones a generar diferenciales desde los intangibles. La marca, la comunidad de seguidores, la impronta, las formas, todo tenía que estar alcanzado y cruzado por una idea superior. Por eso desde antes de comprar las primeras telas empezaron a desarrollar los lineamientos básicos de la 'Cultura Páez', qué querían de la marca tanto para los consumidores como puertas adentro para los empleados.

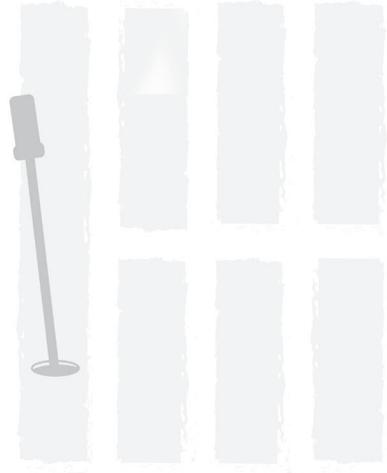
Así pudieron en poco tiempo generar una idea que engloba la marca, un perfil bien marcado que los consumidores conocen y demandan, y a la par un ambiente de trabajo armonioso. Según explicó Francisco Murray en una entrevista para este libro, Páez tenían que ser una marca que genere filiación. "Vos tenés una visión, y esa tiene que estar ligada completamente a tu cultura. Nosotros queremos ser la marca más amada. Y no podemos conseguirlo puertas para afuera si no lo trabajamos puertas para adentro. Por eso definimos un gerente de cultura, para que cuide nuestro activo más importante"

La cultura de Páez tanto como reflejo interno en su forma de trabajar y en términos externos como imagen de marca es posiblemente uno de sus diferenciales de Activos más importante. Concretamente las Páez tiene un gerente 'Cultura Páez'.. Esta es un área independiente del departamento de Recursos Humanos, ya que entienden que este es su activo más importante. Como explicamos en la presentación del caso, lo llamaron el Chief Happiness Office (CHO), y su función es cuidar y desarrollar la cultura PAEZ, generando eventos para los empleados, charlando con ellos, entendiendo sus necesidades y organizando actividades que ayuden a mantener la integración de la empresa. Dentro del proceso de reclutamiento la entrevista final de cada candidato es con el Gerente de cultura quien evalúa que la incorporación además de tener los conocimientos y aptitudes necesarias para cubrir el puesto, pueda adaptarse a la Cultura Paez.

Como consecuencia del crecimiento que tuvo la empresa, Páez se vio obligado a aumentar considerablemente su staff en poco tiempo, por lo que una de las funciones del área de Cultura era asegurarse por un lado de que no se pierda este espíritu que tiene la empresa, y por el otro ayudar a los nuevos a incorporarse y entender por dónde viene la mano. Este puesto es para Páez un diferencial enorme de Personas, ya que les permite que los propios empleados se fidelicen con su lugar de trabajo (con los mejores resultados productivos que esto siempre trae) y por el otro generar un ambiente ameno, donde los talentos de la Generación Y quieran ir a desarrollar su carrera.



Cultura interna
y externa



SOCIOS

¿Cuáles son los socios que nos permiten construir una oferta diferencial y que no podríamos incorporar como proveedores?

¿Para quienes somos un posible socio estratégico?

¿Cuáles son las áreas de nuestro modelo de negocio que se potenciarían con un socio estratégico?

¿Qué damos, que recibimos (en ese orden)?

¿Qué más podemos dar?

¿A quién más le podemos dar?

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.

Dado el profundo arraigo del concepto de propiedad que existe en nuestros tiempos, estamos demasiado acostumbrados a entender

la idea de socio como un individuo que posee parte de la empresa. No siempre fue así. Antes de la revolución industrial las empresas estaban integradas por los individuos que trabajaban en ella. Y desde ya que todos esos individuos se preocupaban por su subsistencia, de ella dependían.

La industria, cuando utilizó la elasticidad del vapor de agua como fuerza motriz, reclamó nuevos medios de comunicación para transportar su combustible, su materia prima y sus productos. Fue en 1825 cuando Stephenson hizo circular en Inglaterra el primer tren movido por una locomotora. Pero cuando se quiso extender este medio de transporte, se sintieron vivas y numerosas resistencias que durante años retardaron su desarrollo. Los ferrocarriles en efecto trastornaban las ideas más razonables y mejor asentadas: exigían, entre otras cosas imposibles, graves cambios en el régimen de la propiedad que servía de basamento al edificio social de la burguesía, entonces reinante. Hasta entonces un burgués no creaba una industria o un comercio más que con su dinero, adicionando a lo más, con el dinero de dos o tres amigos o conocidos que confiaban en su honestidad y habilidad, administraba el empleo de los fondos y era el propietario real y nominal de la fábrica o comercio. Pero los ferrocarriles tenían necesidad, para establecerse, de tan enormes capitales, que era imposible encontrarlos reunidos en las manos de unos pocos individuos. Era necesario, pues decidir a un gran número de capitalistas para que confiaran su querido dinero al cual nunca quitaban el ojo, entregándoles a gentes de la cual apenas conocían el nombre, y todavía menos la capacidad y la moralidad. Una vez soltado el dinero ellos perdían todo el control sobre su empleo, no tenían la propiedad personal de las estaciones del ferrocarril, de los coches, locomotoras, etc. que habían colaborado a crear. No tenían más derecho que al beneficio, cuando existía. En lugar de piezas de oro y plata, con volumen, peso y otras sólidas cualidades, se les entregaba una liviana y delgada hoja de papel que representaba una partícula tan infinitesimal como inaprensible de la propiedad colectiva, de la cual venía el nombre impreso en gruesos caracteres. Para la memoria burguesa jamás la propiedad había revestido una forma tan metafísica. Esta forma nueva que despersonalizaba la propiedad estaba en violenta contradicción

con la que hacía las delicias de los burgueses, con aquella que conocían y se transmitían desde hacía generaciones.

Paul Lafargue (“En defensa del materialismo histórico”).

La despersonalización de la propiedad fue necesaria para la creación de empresas de capital intensivo. Grandes empresas, con grandes capitales y gran cantidad de socios. Esa estructura es la que llegó a nuestros días. Las sociedades de capital se basan en la capacidad de generación de fondos y limitan la responsabilidad de los socios al capital aportado. Si las cosas salen mal, lo máximo que pierden esos socios es el capital aportado. Las sociedad de personas (de hecho, colectiva...) basan su existencia en la calidad de las personas que la componen. Su responsabilidad trasciende el aporte y los socios se hacen responsables con su propio patrimonio.

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.

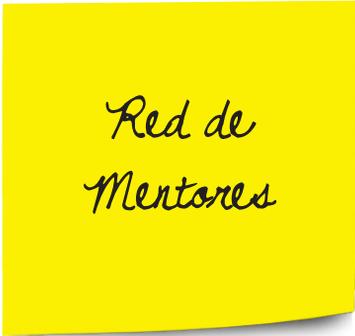
Y no lo podemos comprar porque no está a la venta o porque no poseemos los recursos monetarios necesarios. Y en este contexto el concepto de socio trasciende la cuestión formal. No la excluye, pero la trasciende. Un socio puede no tener ni una sola acción o participación en el capital de esa empresa. Un socio puede no tener ni un solo voto en el consejo de administración, directorio o asamblea de accionistas.

páez

Páez apuesta muy fuerte a la cultura colaborativa y a un cambio de paradigma en cuanto a la forma de concebir a la empresa y el trabajo. Esa apertura les permitió darse a conocer en muchos foros y exposiciones, lo que trajo una red de contactos enormes que ellos supieron explotar en forma de Mentorías o consultorías sin costo. Páez trabaja con un montón de Mentores, lo que les permitió desde sus comienzos sentarse a charlar emprendedores, fundadores, CEO's, referentes de la industria para entender un negocio global, aprender a llevar adelante una empresa, o sacarse dudas respecto a temas puntuales. Estos han sido socios estratégicos y diferenciales para la marca, ya que le regalaron un tiempo y conocimiento que Páez no podría haber pagado nunca.

Asimismo, cada uno de los fundadores de Páez se toma el trabajo de actuar de mentores de proyectos start-ups, y de donarle su tiempo a nuevos emprendimientos que, como ellos, comienzan a desandar sus primeros pasos. Ellos creen firmemente que no existe más el viejo modelo de 'no contar una idea para que no la copien', ya que la diferencia pasa por cómo se implemente esa idea.

Para llevar a cabo esta filosofía de trabajo, fue clave la incorporación de la empresa hace 3 años a la red Endeavor, organización que nuclea emprendedores de alto impacto en todo el mundo.



Red de
Mentores

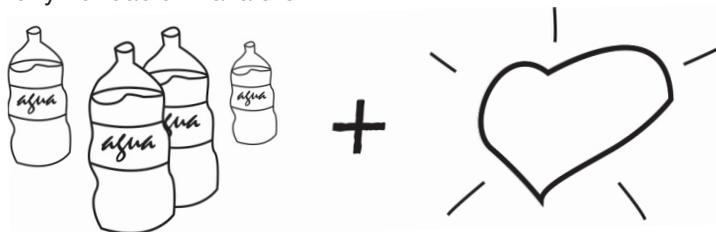
Un socio puede no tener ni siquiera información contable económica financiera, ni informes de gestión, ni conocer las remuneraciones de los directivos principales. Un socio es aquel que aporta lo que esa empresa no podría comprar.

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 GRANICA





A partir de la resolución de la Secretaría de Comercio que obligó a las empresas a equilibrar importaciones y exportaciones, desde Olmo debieron salir a buscar una forma de poder seguir trayendo productos, ya que toda la línea de fitness requiere de una gran cantidad de componentes provenientes de China y de Taiwán. Empezaron a pedirle a sus proveedores que hagan lo posible para conseguirles clientes de cualquier producto de la Argentina para poder seguir trabajando, intentando abrir mercados nuevos. Así descubrieron que la empresa que les vendía las cintas de caminar estaba interesada en comprar vinos. Encontraron una bodega de producción 'boutique' que quería exportar y Olmo hizo de socio para que ambos se muevan. Inicialmente la intención del empresario de Taiwán era utilizar los vinos para consumo personal y regalos empresariales, pero al descubrir que los vinos tenían una excelente relación precio-calidad desarrolló la comercialización de estos vinos en Taiwán. Fue tal el éxito de las exportaciones, que la bodega en un momento dejó de dar abasto con la producción y Olmo incorporo de esta forma nuevas Bodegas para proveer el vino, manteniendo la misma relación entre calidad y precio. Esta dificultad que presentaba la restricción de la Secretaría de Comercio forzó a Olmo a buscar entre sus socios (diferencial) y les abrió la posibilidad de generarse una PALANCA hacia un nuevo negocio. Lo que en un comienzo fue una restricción se transformo en un negocio marginalmente rentable a partir de un socio que representaba un verdadero Diferencial.

*taiwan
y locales*

Vinos

Construir diferenciales de socios no es tan común entre nuestras empresas. No existen tantos antecedentes y menos aún está entre las prioridades de nuestros empresarios. Sin embargo, es de una eficiencia mayúscula en relación a la obtención de resultados. MATERIABIZ no hubiese existido sin el desarrollo de una política explícita y firme de construcción de relaciones de socios. Primero como diferenciales, luego como PALANCAS. Los hoteles, las aerolíneas, las cámaras empresariales, los diarios y radios son ejemplos de socios que nuestra escuela no hubiese podido pagar.

En MATERIABIZ no hubiéramos podido recorrer los cientos de miles de kilómetros que nos permitieron dictar cursos en el interior del país de no haber logrado una asociación de reciprocidad con Aerolíneas Argentinas (AA). Queremos que a Aerolíneas le vaya bien y lo queremos interesadamente. Si le va bien a ellos, le irá mejor al desarrollo regional de nuestro país.

¿Qué empresario que busca maximizar rentabilidad se lanzaría a unir Buenos Aires con Catamarca? Son rentables las rutas como Buenos Aires-Córdoba o Buenos Aires-Bari-loche, pero ¿Buenos Aires-Catamarca? Los catamarqueños necesitan que a Aerolíneas le vaya bien. Y Aerolíneas necesita que a empresas como MATERIABIZ le vaya bien. ¿Por qué? Porque necesita del bienestar de las pymes para alcanzar su propia sustentabilidad. Cuanto mejor le vaya a las pymes, mejor le irá a Aerolíneas. Porque más empresarios pequeños y medianos volarán a otras regiones o ciudades para hacer negocios, comprar, vender, descansar, divertirse, inspirarse.

Con el mismo espíritu desarrollamos acuerdos societarios con empresas de medios, cadenas hoteleras, productores de alimentos, fabricantes de bicicletas y desarrolladores de

software. Nuestros 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 imprescindibles socios.

¿Cómo desarrollamos socios? Las preguntas clave: ¿Qué es lo que nosotros tenemos que puede servirle a mi potencial socio? ¿Qué le podemos ofrecer? ¿En qué parte o en qué actividades de las que desarrolla le puede servir lo que nosotros tenemos o hacemos?

Sí, la clave es pensar antes que nada 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. Si un diario tiene una relación que quiere mantener y hacer crecer con un público que es mayoritariamente pyme, tal vez a ese diario le pueda interesar acercarse a ese público con un servicio que hasta ese momento no le acercaba: la capacitación. Los socios siempre están, es cuestión de buscarle el producto que les sirva, que les satisfaga una necesidad o que les acerque una oportunidad.



DIFERENCIALES DE DEMANDA

EL PARA QUIÉN SOY (GENERACION DE DEMANDA DE UN PÚBLICO OBJETIVO Y ESPECÍFICO) SE CONSTRUYE A PARTIR DE DIFERENCIALES DE DEMANDA: ATRACCIÓN, VENTA, DISTRIBUCIÓN E INTEGRACIÓN.

Toda propuesta de valor, toda oferta por más original, novedosa y diferente al resto que resulte, no será nada si no llamamos la atención de los potenciales consumidores de dicho producto o servicio. Nuestro negocio actual funciona sobre la base de un modelo en el que existe una oferta (el QUÉ SOY) y un público al que la misma va dirigida (el PARA QUIÉN SOY). Y ese negocio actual está enmarcado en un modelo que posee una estructura económica y financiera (el CÓMO).

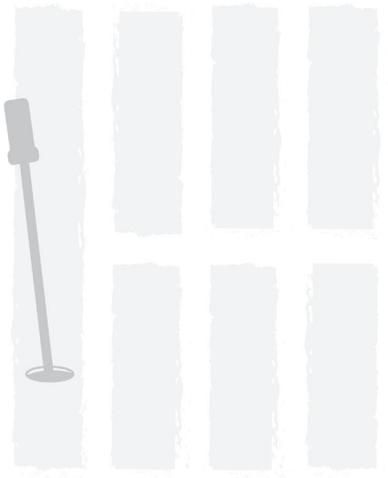
Hasta ahora estuvimos presentando el costado de la oferta de ese modelo. Hemos utilizado un mecanismo que implica detectar, a partir del modelo de negocio actual, en qué segmentos de la oferta (personas, activos, procesos o socios) tenemos diferenciales y cuáles de estos o qué combinación de los mismos podrían constituirse en PALANCAS para la construcción de nuevos modelos de negocio.

Nos proponemos ahora realizar un recorrido similar pero desde la perspectiva de la demanda. Por eso, el mecanismo será primero intentar detectar dentro de nuestro modelo de negocio actual si existen diferenciales dentro de alguno de los segmentos que generan esa demanda (atracción, venta, distribución o integración), para recién luego evaluar si esos diferenciales podrían constituirse en PALANCAS de creación de nuevos modelos de negocio.



abreu

Los diferenciales de oferta que tiene la empresa Abreu S.A., sumados a una restricción de capacidad operativa, hicieron que la empresa no tenga que preocuparse por vender. Para ellos, la demanda supera su oferta y por lo tanto administran los trabajos que les llegan. Este fenómeno explica posiblemente porque la empresa no tiene ningún tipo de diferencial de demanda. La distribución corre por cuenta del cliente, no realizan publicidad ni campañas de integración. Su página web tampoco va más allá de lo normal. Los clientes llegan por el boca en boca, la recomendación de una empresa que ya trabajó con ellos a otra y luego a otra. Sin ir más lejos, la empresa de comestibles Arcor llegó a los Abreu por un fabricante de cintas de EE.UU. que sabía de la buena reputación de los marplatenses y los recomendó para una transportadora.



ATRCCIÓN-VENTA-DISTRIBUCIÓN

¿Cuál es la fórmula original para atraer la atención de nuestro cliente potencial?

¿Cuál es el mensaje único?

¿Cuál es el canal no explorado por otros?

¿Quién vende? Perfil, habilidades, conocimientos, experiencias diferentes.

¿Cuándo vende, cuándo me encuentro sólo con mi cliente potencial?

¿Cómo vendemos? Acciones, discurso diferentes.

¿Cómo entregamos? ¿Cuándo entrego?

¿Quién entrega?

Los diferenciales de demanda son más escasos y casi siempre menos pensados en términos de agregadores de valor. Sistemáticamente pensamos en diferenciar al producto por el costado de su diseño, utilizando activos, conocimientos y alianzas innovadoras

y originales. Pocas veces emprendemos el mismo recorrido en la captación de la demanda.

Ya es extraño encontrar diferenciales de demanda, mucho más difícil construir PALANCAS.

Un diferencial de demanda es aquella estrategia original, innovadora, diferente para captar al público al que nos dirigimos. Una PALANCA de demanda es aquel diferencial o una combinación de diferenciales que trasciende el modelo de negocio para el que fue concebido y permite crear nuevos.

ATRACCION Y VENTA

PERRAMUS

Más allá de ser una marca líder en el mercado del outerwear, el lanzamiento de Perramus como total look era un completo desafío y un gran riesgo. Por eso, fue clave el conocimiento de desarrollo de marca aplicado por Diego Meischenguiser para armar un proceso que sea diferencial en sí y que permita explotar esa otra punta que era el nombre Perramus. Una de las primeras lecciones que aprendió es que la visibilidad es un factor clave para ingresar en el circuito del multimarca. Por eso decidió entrar en lugares que consideraba fuertes: Instaló un local nuevo en el Dot Shopping, en el Tortugas Open Mall, en la calle Florida, en Palermo, un Outlet y un par de locales en Pinamar, Cariló y Punta del Este. Este grupo de locales ubicados en la costa argentina tenían una intencionalidad más allá de la venta: Posicionar la marca en un lugar de altísimo movimiento de gente para llegar a un

público que quizás no estaba familiarizado con la misma o con la renovación que había llevado a cabo. Fue así que a partir de las primeras temporadas de verano comenzaron a llegar pedidos de dueños de multimarcas del interior del país, que conocían la propuesta de Perramus en la costa y querían llevar el producto para sus localidades.

Según cuentan desde la propia empresa, esta estrategia de llevar la marca a puntos de alta rotación no solo le trajo visibilidad entre dueños de marca y consumidores finales, sino también entre nuevos proveedores y gerentes de nuevos centros comerciales.

Este diferencial de Atracción a través de la visibilidad que se construyó y el posicionamiento en los lugares claves le representó a Perramus una PALANCA para expandir su negocio de multimarcas más allá de la Ciudad de Buenos Aires, sentando el precedente de lo que luego sería un desembarco en el rubro de las franquicias.



Los medios tradicionales de comunicación y difusión de productos difícilmente constituyen diferenciales. No quiere esto decir que no sean efectivos, pero sí decimos que es más de lo mismo. Distingamos en este punto entre el mensaje y el medio. Si hablamos de atraer la atención de un potencial consumidor de la oferta que propone nuestro negocio y hablamos de originalidad y diferenciales, podemos incorporar la idea de que dichos usos distintos pueden alojarse en los mensajes usados en esos medios.

Un aviso de publicidad en una página de un diario no presenta ninguna idea innovadora, pero una página en un diario con una noticia que nos informa sobre la pelea entre dos artistas de una misma compañía de teatro sí presenta una estrategia diferencial.

La atracción no viene por comunicar que esa noche a las 22 hs. en un teatro de Carlos Paz se presenta una obra. La atracción, lo que convoca a buena parte del público que concurre a esa sala, es la pelea. Ver a los protagonistas de una pelea ‘real’ actuando juntos esa noche. La originalidad, lo diferencial en cuanto a la atracción puede estar guardado en un envase corriente, como lo es una página de un diario.

ATRACCIÓN



La empresa Olmo tiene claro que para atraer la atención de los consumidores es necesario generar diferenciales. El Team Olmo es un diferencial de Atracción. Es un equipo de competición que participa de las principales competencias en todo el país. En ella corren unos ocho competidores, quienes reciben de la marca una beca de deportistas mensual, premios por competiciones, cuadros de bicicletas, inscripciones a eventos y viáticos. El equipo viene siendo apoyado por Olmo desde 2003, y cuenta entre sus filas con un gran diferencial de Atracción que es Javier ‘Palito’ Macías, cuatro veces campeón panamericano de Mountain Bike. Palito,

el mejor corredor de Argentina, compite íntegramente con bicicletas de cuadro de carbono Olmo que están a la altura de las mejores marcas internacionales. Según explican desde la marca, la figura de Palito logró atraer a otros ciclistas de competición que quizás no sabían que la marca podía producir bicicletas de alto rendimiento.

El team Olmo representa una gran parte del presupuesto de marketing de la empresa, que apunta a la comunidad de alta competencia y a los fanáticos de estos eventos como un público a cautivar. El Team como diferencial de Atracción permitió incrementar no solo el reconocimiento de la marca en el circuito de los ciclistas sino concretamente aumentar las ventas de las bicicletas que comercializaba Olmo. Pero este diferencial fue mas allá y logro transformarse en PALANCA cuando a partir del éxito del equipo, y especialmente de su líder Javier 'Palito' Macías, pudieron lanzar desde una nueva línea de bicicletas con cuadros de carbono hasta las calzas con badana. Estos son productos de alta gama con un precio y un margen incluso mas alto que las bicicletas tradicionales, donde Olmo compite de igual a igual con el resto de las marcas.

Podríamos en este punto preguntarnos si acaso es Olmo la única fabricante de bicicletas que tiene un equipo profesional de competición. Y la respuesta es que no. ¿Por ese motivo deja de ser un diferencial? Cuando decimos que la clave para que una característica se transforme en diferencial (de oferta o de demanda) es que el mismo sea único, no debemos ser terminantes ni extremos en la interpretación de este requisito.

La idea es que sea lo más original y único posible. Pero está claro que es casi imposible ser ÚNICO. Siempre habrá alguien que haga lo mismo que nosotros y si aún no existe ese alguien, surgirá ni bien lo hagamos nosotros. El interés está en ser diferente y eso nunca jamás será exclusivo y si lo es, lo será por muy poco tiempo.

Que las noticias/informaciones son más 'atractivas' que la publicidad pura y dura no es una novedad para Apple, que cada lanzamiento de producto lo transforma en un evento noticiable (provocando colas de miles de fanáticos delante de sus negocios). Ni para el clásico del domingo que se 'calienta' con declaraciones de sus protagonistas (técnicos, jugadores, hinchas o dirigentes), haciendo valer y rendir más el valor del minuto de publicidad de ese espectáculo. Ni para las universidades que ven con alegría el aumento del número de inscriptos en sus carreras cada vez que un medio publica el resultado de una investigación realizada por profesores de esa casa de estu-

dios. La idea es llegar de manera diferente al público objetivo.

Pagar por la atención también fue original en su momento. En la época de los tiempos compartidos, la atención se compraba. Aquellas empresas pagaban a los participantes de las reuniones en las que se vendían esos servicios con sorteos, alimentos y algún que otro regalo. Las clases abiertas de las universidades van por el mismo camino, pagar con conocimiento por tener la atención de un potencial alumno por un tiempo determinado.

ATRACCION

PERRAMUS

Quando en 2005 se decidió relanzar la marca Perramus, el puntapié inicial fue remodelar el histórico local de Sarmiento y Maipú, aggiornandolo al nuevo rumbo que buscaba la empresa. Diego Meischenguiser, director de Perramus, recuerda que a los pocos días de inaugurado recibió un llamado de un amigo, felicitándolo por el nuevo local. “Este amigo, conocido de toda la vida, me llamó y me dijo algo así como ‘qué bueno el local que te pusiste en Sarmiento y Maipú. ¿Hace mucho abriste?’. Yo le pregunté si me estaba cargando, que teníamos esa esquina desde hace más de 50 años. Mi

amigo trabajaba a tres cuerdas, y nunca lo había visto. Más bien, nunca le había prestado atención. La imagen de un local la ves o no la ves, y el nuestro estaba tan vetusto y sin movimiento que la gente no lo veía”, recordó Diego.

No solo se generó mayor movimiento en el local, sino que a partir de esa remodelación la gente empezó a ver como nuevos productos que ya venían desde hace tiempo. Esto vino acompañado de un crecimiento de las ventas. El local era un activo que hacia tiempo había dejado de ser diferencial, no se estaba haciendo valer, ya que a pesar de ser una zona de alto tránsito y público target del producto no tenía visibilidad. El rediseño generó un diferencial de atracción tan grande que volvió a poner en valía el diferencial que representaba el local.

Todos ejemplos de atracción originales, quizás diferenciales en algún momento, pero ninguno de ellos alcanza la categoría de PALANCA. En sí mismos, ninguno de ellos permite la creación de nuevo negocio.

Y es razonable que así sea porque la atracción es sólo el primer paso del proceso de venta. La atracción sin la posterior venta y entrega de la cosa sería un gasto de ese ejercicio o una inversión a futuro. Si asisten 50 personas a la clase abierta de una prestigiosa universidad y ninguno de ellos se inscribe en un programa ofrecido por esa universidad, podremos decir que hay 50 personas más que conocen a la institución, que conocen a sus profesores, que en el futuro podrán elegir a esa institución. Pero no podremos decir que fue una acción de venta.

DIFERENCIAL DE CANAL Y VENTA

paez

A pesar de contar con numerosos negocios propios, el negocio de Páez es fundamentalmente Business to Business (de productor a distribuidor). A nivel internacional, estos distribui-

dores solían ser emprendedores pequeños que compraban una cantidad limitada de unidades por lo limitado de su alcance, lo que en un punto estancó el crecimiento de la empresa. Por eso, cuando esto comenzó a ser una traba para el desarrollo de Páez, decidieron lanzarse a buscar socios más grandes. Invirtieron capital en realizar más viajes de negocios para buscar distribuidores con mayor peso en cada país, montar presencia en eventos internacionales y soñar en grande. Este movimiento les permitió armar un canal con distribuidores/partners que operaban con marcas de primer nivel, como Havaianas o Crocs, obligando a Páez a optimizar sus procesos.

La Cultura Páez también tiene en cuenta a los partners comerciales. Por eso, una vez al año la marca organiza la Páez Week, donde todos los distribuidores se juntan unos días en alguna ciudad del mundo. La primera edición fue en Buenos Aires en 2013. Allí, lo primero que se les dijo a los presentes fue que la idea no era hacer un assest meeting, sino que era familiarizarlos con la marca. Lo segundo fue llevárselos a comer. Así, a lo largo de toda la semana, distribuidores de todo el mundo pasaron tiempo en las oficinas, aprendieron más sobre la marca, salieron a cenar, vieron espectáculos en vivo y otras actividades que nada tuvieron que ver con la venta de calzado. La idea no era vender un producto, sino empaparlos de la cultura de la marca. Desde Páez entienden que esta estrategia es ideal para lograr una fidelización de los distribuidores que más tarde les permita transmitirla con igual pasión en su país. La clave de la atracción sigue siendo parte de la cultura Páez. Además, tener bien aceitado este canal de distribución y el cariño hacia la marca les posibilita el día de mañana lanzar nuevos productos por fuera del footwear.



week para
socios

Los distribuidores que venden Páez en el exterior son tan parte de la empresa como cualquier otro empleado. Esta es una de las premisas fundacionales que se plantearon desde un comienzo, llevar adelante una fidelización con todas las partes de la cadena y considerar a los distribuidores como Partners estratégicos. Según la filosofía de la empresa, “ellos representan a la marca en otro país, por lo tanto son la marca en otro país”. Eso les generó una buena repercusión entre los mismos, con distribuidores que se identifican con el producto y la cultura Páez.

DISTRIBUCIÓN



Además de la estacionalidad complementaria, uno de los impulsos que tuvo Olmo para desarrollar una línea de fitness fue la posibilidad de distribuir y comercializar por las mismas vías que las bicicletas. Se fijaron si tenían cómo y a quién vender y lanzaron la nueva línea en casas de artículos para el hogar y bicicleterías, canales que tenían más que aceitados gracias a la actividad principal de la marca. Este diferencial de Canales de distribución sirvió de PALANCA para que Olmo lance una nueva unidad de negocios en una época en la que los locales exclusivos de fitness todavía no existían. En la actualidad, la facturación total de esta unidad es muy similar a la que obtienen por las bicicletas.

DISTRIBUCION



Cuando Perramus comenzó a desarrollarse, los multimarcas de a poco comenzaron a quedarles chicos. Fue por eso que surgió la estrategia de lanzarse al desarrollo de las franquicias

que comercializaran la totalidad de los productos de indumentaria que la marca ya estaba produciendo, además de asegurarse tener un cliente cautivo y no depender del devenir de los Multimarcas.

En ese momento, la extensa red de negocios multimarca que se había establecido en todo el país le sirvió de puntapié inicial a Perramus, ya que muchos de los dueños de estos locales decidieron lanzarse a comprar una franquicia luego de las buenas experiencias que venían teniendo con la marca, tanto en ventas como en servicio. Así, localidades que comercializaban el producto en cinco o seis multimarcas diferentes pasaban a tener ahora un único local franquiciado. Sin estos multimarca que llevaron el producto y lo hicieron circular, hubiera sido imposible desembarcar con una franquicia exclusiva. Este acertadísimo canal de Distribución que llevó Perramus a todo el país fue uno de los diferenciales claves para armar la PALANCA que permitió expandir el negocio desde pequeños espacios a locales enteros.



Otra importante distinción es la que existe entre el diferencial de canal y el de proceso. El canal o la forma de distribución del producto o servicio no dejan de ser un proceso específico. Pero está fuera del ámbito de proceso porque no construye una oferta, sino que se pone en funcionamiento una vez realizada la venta. Por eso, podríamos decir que el canal y la distribución se enmarcan dentro del concepto de los procesos de demanda.

DISTRIBUCION

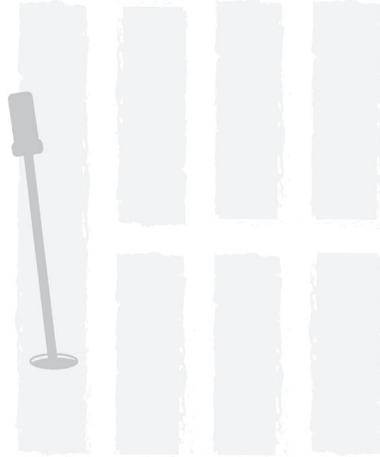


Cuando Berman y su socio crean Rodados Junior S.A. la comercialización se daba a través de bicicleterías y jugueterías. Luego, con la incorporación de las casas de artículos para el hogar, las ventas se multiplicaron.

Al poco tiempo, comenzaron a producir también para varios hipermercados. Sin embargo, trabajar con los hiper puede traer dolores de cabeza. El socio de Berman ya había tenido una mala experiencia con uno que le compraba más del 50 por ciento de su producción, por lo que le cerró la posibilidad de trabajar con otras cadenas de supermercados. La asimetría en el poder de negociación que tenían estos hiper y una pyme era muy grande, por lo que las condiciones comerciales se deterioraron hasta poner en riesgo la continuidad.

Por esto, cuando Olmo Bikes inicia la producción en 1999 deciden comercializar los productos en los canales más especializados y con los cuales esa relación de poder que antes les trajo problemas no tuviera influencia.

La solución fue atomizar la cartera de clientes al extremo, al punto de que hoy el comprador más grande que tiene representa solamente un 5% del total de las ventas. Este diferencial de DISTRIBUCIÓN mediante LA ATOMIZACIÓN DEL CANAL (producto de las malas experiencias con los hiper) fue al mismo tiempo una de las PALANCAS que les permitió construir un nuevo modelo de negocio en el que no estuvieran atados a un único cliente. No solo eso, sino que también aplicaron la misma estrategia con sus proveedores, logrando no tener un único proveedor de ningún insumo.



INTEGRACIÓN

¿Qué estamos haciendo para integrar a los clientes?

¿Aprovechamos todas las oportunidades de mejorar nuestro conocimiento sobre sus deseos y necesidades?

¿Captamos sobre nuestros clientes todos los datos que podríamos captar?

¿Cómo ponemos en práctica nuestro conocimiento sobre los clientes para servirlos mejor?

¿El Capitán del Espacio es realmente un alfajor fuera de lo común?
¿Tiene verdaderamente un sabor diferente? ¿Tiene el dulce de leche que se utiliza para su elaboración una consistencia perfecta?

Difíciles respuestas a preguntas cargadas de subjetividad en su formulación. ¿Qué significan “fuera de lo común”, “sabor diferente” o “consistencia perfecta”? Sin embargo, los consumidores del ‘Capitán’ son verdaderos fanáticos, como podrían serlo de un equipo de fútbol o de una marca de autos que corre en TC.

¿Cómo logra una marca que sus clientes sean fanáticos? En la mayoría de los casos no lo hacen explícitamente. Uno ‘nace’ hincha de River. Normalmente sos hijo de un hincha de River y nieto de

un hincha de River. O te hacés hincha porque un tío o un amigo te convenció. Hay momentos excepcionales en la vida de los clubes. La racha de Ferro en los 80's o de Velez en los 90's, le generó a ambos clubes muchos hinchas.

Efectivamente, el éxito trae hinchas. Y el éxito, el triunfo o los campeonatos, son lo que se le pide a todo equipo de fútbol. Ser hincha de una marca significa que no sólo vas a defender sus colores, sino que vas a intentar imponerla.

paez

El manejo de Redes Sociales de Páez es realizado por la propia gente de la empresa. Ellos mismos cuentan con orgullo que no precisaron contratar ninguna agencia, que todo aquello que transmiten por Facebook o Instagram está relacionado directamente con lo que pasa puertas adentro de las oficinas, por lo que sería imposible tercerizarlo. Gestionar redes sociales es crear comunidad y desde Páez buscan crear una marca a la par del consumidor, que no habla como una marca tradicional, sino como un amigo. Es clave en ello el sentido de pertenencia, aunque también algo curioso: En la actualidad, Páez tiene más fans en Facebook que compradores efectivos, con 200 mil Likes contra 180 mil pares anuales. Sin embargo, entienden que es parte de un proceso y que la comunidad quizás no te compra hoy, pero es hasta que encuentren un producto a medida.

Tener una comunidad en redes sociales puede significar tener miles de potenciales socios. Hace poco tiempo, Páez lanzó una campaña en Facebook en la que buscaban colaboradores para ayudar a la marca a cambio de algunos pares de alpargatas, descuentos o simplemente por buena onda. Entre voluntarios para Mystery Shopper, diseñadores o fotógrafos, se reunieron más de 150 personas que se acercaron para aportar sus tiempos o sus talentos. A medida que fue creciendo, la comunidad también comenzó a generar

ideas y a participar activamente de la marca. Una de las últimas ideas surgidas fue donar alpargatas blancas lisas y fibrones de colores a diferentes ONG que trabajan con chicos, para que ellos mismos hagan sus propios diseños.

Así también lo explica Francisco Murray, uno de los fundadores “Cuando se genera una comunidad de empleados y consumidores, se está obligado a pensar en grande y a ejecutar ideas para aprovechar esa cultura colaborativa. Esos son nuestros diferenciales, que traen nuevas ideas y piden que no nos quedemos quietos”



¿Cuánto valen para Apple los fanáticos de Apple? Ellos difunden/venden más que la propia empresa. Un usuario es más confiable. ¿Cuánto valen para el IAE la red de sus antiguos alumnos? Ellos venden más que el propio director comercial de ese instituto.

La integración es la incorporación de un cliente al mundo de la marca en primera persona. Los hinchas de River son River, así como los usuarios de Apple se sienten más Apple que los propios accionistas. Sino ¿cómo se entiende las hordas de personas agolpadas en las puertas de los Apple store ante cada nuevo lanzamiento?

Ellos hablan en primera persona, hablan de “nosotros” cuando hablan de sus marcas. Sentirse dueño (sentirse parte) implica sentirse escuchado o tenido en cuenta.

Crear una comunidad que logre integración requiere de un trabajo permanente, cuidadoso, intenso y sobre todo creativo. Es una tarea compleja y no existe una única forma de lograrlo.

Lograr que alguien se convierta en consumidor de nuestro producto ya es una tarea compleja, hacerlo fan es una instancia superior. Aunque muchas veces esto responde a una estrategia pensada y diseñada al efecto, hay ocasiones en las que surge espontáneamente, casi sin querer o de casualidad.



La página de Facebook de Olmo es la fanpage de bicicletas más importante de Argentina y una de las más grandes de Latinoamérica, con más de 71 mil Likes. Al principio comenzó como una forma de marcar presencia en la web, cuando todas las empresas se subían a la ola de las redes sociales. Sin embargo, tuvieron allí un diferencial de persona de la mano de Diego Feierstein, su Community Manager o encargado de redes. Cuando comenzó a trabajar con Olmo, definieron los objetivos concretos que pretendía la marca en las redes sociales (Difundir la marca, los modelos, conseguir información de los usuarios) y cuales eran las cosas que Diego precisaba de la marca (algunas fotos específicas de los modelos y productos para realizar sorteos). Así fueron generando de a poco una comunidad activa que participaba de las consignas y se enganchaba con las publicaciones.

Esta comunidad de más de 70 mil personas se convirtió en un claro diferencial para Olmo, que cuando decidió lanzar la versión masculina del clásico modelo 'Amelie' propuso que sean los seguidores de Facebook los que elijan el nombre que debería llevar esta nueva bicicleta. Esa fue una forma de conseguir ideas baratas y de fidelizar al usuario. Finalmente, el nuevo modelo fue bautizado como 'Vincent'.

La construcción de una comunidad en las redes sociales permite estar en contacto permanente con nuestros clientes y

canales. *La construcción de la comunidad es un trabajo cotidiano donde permanentemente Olmo además de publicar contenido interesante, generando propuestas interactivos y desafíos sortea productos de ellos y de otras empresas 'amigas'. Construir y mantener la comunidad nos abre el vínculo con clientes y distribuidores, para comunicar nuevos lanzamientos, entender los cambios de tendencia y reaccionar rápidamente ante acciones de la competencia.*

Un fuerte desarrollo de una comunidad activa constituye un diferencial de integración muy interesante que fácilmente puede convertirse en una PALANCA que contribuya a que la empresa pueda lanzar nuevos productos al mismo mercado o el mismo producto a nuevos mercados. Seguramente algún miembro de la comunidad de Olmo tendrá un conocido que conoce al distribuidor más importante de Brasil que le permita a Olmo entrar en un mercado que le resulta sumamente interesante pero de difícil acceso sin un Diferencial fuerte.

La integración supone un conocimiento profundo de los consumidores/usuarios de los productos o servicios en cuestión. No alcanza con saber quién es. Es necesario conocer su ADN, dónde vive, qué películas ve, qué libros lee, qué come, dónde estudió o estudia, qué edad tiene, dónde se va de vacaciones. Toda esa información será necesaria para buscarlo y sobre todo para proponerle cosas. La integración es consecuencia de un vínculo de confianza construido con nuestro cliente. Nos deben interesar sus opiniones, necesidades, preocupaciones, aspiraciones, deseos, sus pensamientos y ese interés debe convertirse en preguntas, en conversaciones. ¿Dónde? ¿En dónde lo encontramos? Tenemos que saber lo que le gusta para saber dónde encontrarlo. Y tenemos que hacer algo con sus respuestas, algo que demuestre que lo escuchamos.

Escuchar a nuestros clientes es el primer paso para integrarlos en nuestra comunidad.

La integración de un grupo de consumidores en una comunidad es un diferencial que nos pone en una posición ventajosa respecto a nuestra competencia. Tiene más valor un cliente que llega a nuestra marca por recomendación de otra persona, porque llega mejor informado y más confiado, gracias a ese testimonio

Ahora, ¿cuándo ese diferencial se transforma en PALANCA? Cuando esa comunidad participa a través de ideas, sugerencias, proyectos, pruebas, en el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Cuando esa comunidad se coloca en el rol de comunicador y vendedor de cualquier nuevo lanzamiento. El hincha de Boca vendiendo a sus amigos, a su comunidad, la camiseta rosa. El usuario de Apple, defendiendo en una conversación de amigos el lanzamiento del Iphone económico. El fanático del ‘Capitán’ impulsando el lanzamiento de otros productos. La comunidad pasa de diferencial a PALANCA cuando se hace activa, cuando milita a favor de su marca hacia terceros que aún no forman parte de ella.

PERRAMUS

Uno de los próximos pasos que tiene pensado Perramus es reforzar la relación de la marca con el consumidor, aprovechando los casi cien años de historia que tienen en el país. Es que a partir de una campaña publicitaria, cuyo foco pasaba por los lazos familiares, que surgió esta búsqueda por atar a la marca con el recuerdo de los abuelos y la gran familia. La imagen del abrigo como prenda pero también como protección. “El nuestro es un producto que te remite a otra generación, y a la protección no solo como producto sino también a la persona. El vínculo, el lazo con otra persona que te resguarda”, explicaron desde Perramus durante una entrevista para este libro. “Hay gente que nos publica en Facebook que se alegra cuando llueve porque tiene la posibilidad de usar su abrigo. Que la marca tenga este valor afectivo, que pueda hablar con amor de su Perramus, que al entrar al local da vuelta la prenda para que se vea la etiqueta. Eso es lo que deberíamos lograr para mejorar este diferencial de integración”, agregaron.

MATERIABIZ Y BANCO GALICIA, UN CASO DE INTEGRACION

En el año 2012 nos sentamos a trabajar con el Banco de Galicia por primera vez con la idea de llevar adelante el proyecto “Buenos Negocios”. El Banco Galicia quería dirigirse al segmento pyme de una manera diferente, rompiendo con lo que se había hecho en el sector hasta el momento.

La consigna de Galicia fue muy clara: “Queremos que las pymes reciban del banco algo que les sirva al margen del banco, que reciban herramientas, conocimientos, experiencias para que sus empresas tengan mayores posibilidades de éxito, mayores alternativas de crecimiento y que la comunidad que gira alrededor de esas pymes tenga un futuro mejor”.

El Banco Galicia se proponía desarrollar una acción de integración.

El primer “Buenos Negocios” fue un evento para 1100 empresarios Pymes en el predio de La Rural. El banco, en aquel evento, no vendía nada sino que ofrecía durante nueve horas dos conferencias magistrales sobre el crecimiento de las Pymes, cincuenta talleres sobre herramientas de gestión y una ronda general de negocios. Clientes y no clientes del banco del segmento pyme tuvieron la posibilidad de participar durante un día completo de una experiencia diferente. Tenían delante disertantes con los que podían relacionarse, que abordaban los temas que les preocupaban y lo hacían en su mismo idioma. Tenían delante ‘personas’ hechas a su medida. En pocos minutos habían comenzado a interactuar entre ellos. Se habían dado cuenta que los problemas que los aquejaban no eran exclusivos de ellos, comenzaron a compartir inquietudes y terminaron haciendo negocios.

Al final del día todos querían aprovechar el espacio, el contenido, los contactos y los negocios hasta el último momento. Fue una experiencia única. Fue una acción original, diferente y que tocaba una necesidad.

En la apertura de la jornada (que movilizó a buena parte de los ejecutivos y gerentes de sucursales del banco) se propuso una jornada para pensar, analizar, compartir y aprender. Detrás había un interés muy concreto: que al cliente del banco le vaya mejor. En esa jornada el banco estaba haciendo algo que su cliente no esperaba, lo estaba sorprendiendo. El banco también estaba integrando a ese cliente a su comunidad.

Tres años después "Buenos Negocios" se había replicado en cinco ciudades de todo el país. Dar más de lo que el otro espera, esa es la clave del proceso por el cual se construyen DIFERENCIALES de integración. Sorprender al otro con una propuesta superadora.

Para testear un poco el cuadro de PALANCAS mientras terminábamos de ajustarlo, nosotros mismos nos sometimos al modelo en las aulas de MATERIABIZ, usando la propia escuela como caso de pyme a analizar. Tomando la matriz base, colocamos una serie de post its encima de los diferenciales que teníamos y pensamos qué nuevas unidades de negocios podíamos desarrollar. Fuimos anotando ideas y volcándolas en el diagrama y este es el resultado de lo que salió:

profesores con conocimiento de frontera y experiencia empresarial

el método de aprendizaje: "Caso propio"

Reputación de resultados
60% recomendación

Si es bueno para vos...
Medios, Transportes, Hoteles, Cámaras, Universidades, Bicicletas...
¿Qué puedo ofrecer, qué necesita el otro?

Contenido de frontera
+ precio
+ formato
+ perfil participantes

Profesores
Publicidad
Catering

+ Conocimiento para
+ Empresarios

Mejores empresas, mejor sociedad

EXISTO!

Pymes
+ no tiempo
+ no ppto
+ no paciencia

b > f

Contenido y difusión propia

VENTA



DISTRIBUCIÓN

INTEGRACION

Más de lo que te espera.
Inc, mp, beneficios/Olmo, Difusión...



Consultoria

club de negocios



Premios



Audiovisual,
tv, radio,
documentales

QUÉ SOY?

La Materia
Contenidos



#lamateiasea

La Materia
espacio
cultural

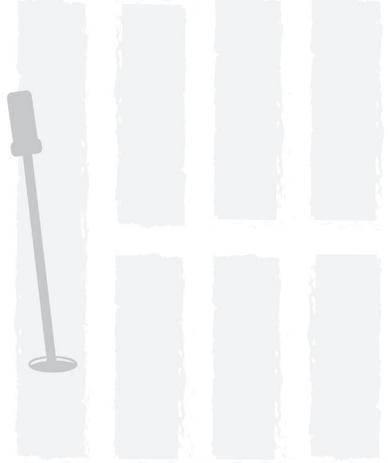
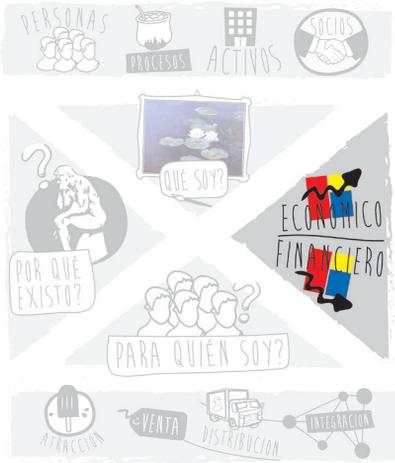
corporativos



Materia
Pública

Perú y
Latam

Sector
público



EL QUÉ SOY Y PARA QUIÉN SOY, NECESARIOS PERO NO SUFICIENTES

Este capítulo está basado en el libro
DIAGNOSTICO FINANCIERO, ANALISIS Y
PLANIFICACION de Manuel Sbdar.

*Para acceder en forma
gratuita al mismo entrá a
www.materiabiz.com
y pedilo en el banner
Diagnostico Financiero:
Quiero el libro*

A estas dos preguntas es necesario agregarle una tercera: ¿Cómo?
Y el CÓMO son números. Es aquí, una vez exteriorizado el modelo de
negocio, cuando tenemos que pensar en cómo implementarlo.

De la estructura económica (ventas menos costos) surge el resultado
de una empresa. Lo económico, a diferencia de lo financiero, es lo
que la tracciona, la mueve, la hace crecer. Los resultados positivos,
ganancias, hacen que esa empresa avance hacia adelante. Hace
que esa empresa sea viable. Lo económico es su motor.

Para sostener en el tiempo un QUÉ SOY y un PARA QUIÉN SOY es
necesario generar un ingreso superior al costo que implica su de-

sarrollo. Ingresos y costos, es en ese terreno en dónde se juega el CÓMO, donde se comprueban las habilidades de gestión, las destrezas, los conocimientos. Comprar, vender, cobrar, pagar, conseguir recursos, contratar personas, fijar precios, diseñar, negociar plazos, establecer rutas, son algunas de las acciones que van a parar a “lo económico”.

Ya podemos tener el mejor modelo de negocio pero si no contamos con los elementos necesarios (habilidades y conocimientos) para su implementación, no tenemos casi nada.

Diseñar una estructura económica es tan importante como definir el modelo de negocio. ¿Cuántos buenos proyectos se quedan en intención por falta de viabilidad económica?

La propuesta de valor de MATERIABIZ no hubiese sido posible con ‘comidas y café’ para los participantes. No hubiese sido posible sin sociedades con aerolíneas y alojamientos. No hubiese sido posible sin intercambios de difusión. Estamos hablando de estructura económica.

Pero la estructura económica es sólo una parte del “como”. Tal vez la más importante, pero una parte.

La otra es la estructura financiera. ¿Que cosas necesita nuestra empresa para poder realizar la actividad económica? Máquinas, instalaciones, medios de transporte, stocks, edificios...y ¿de dónde obtenemos los recursos, las fuentes para adquirirlos? Aplicación y orígenes de fondos. Así como una empresa basa su subsistencia en su capacidad de generar ganancias que impulsarán el crecimiento, esas ganancias requieren de inversiones para ser obtenidas.

La palabra clave en este aspecto es equilibrio. Todo peso invertido en el negocio que se está desarrollando tiene su origen. Es decir, alguien lo pone, ya sea el dueño del negocio o un tercero. Para que ese negocio sea sostenible en el tiempo es necesario que exista equilibrio entre ese origen y la aplicación de esos fondos. Si mi negocio requiere una comprar una máquina que, por su tiempo de uso, estará produciendo durante un largo periodo de tiempo, necesitamos utilizar

una financiación que se haga “exigible” (obligación de devolución) también en el largo plazo. La coherencia implica financiar inversiones de largo plazo (de larga permanencia en la empresa) con fuentes de financiación con vencimientos también en el largo plazo.

El CÓMO de un negocio está en la estructura económica y financiera.

El ”cómo”

Es absolutamente imprescindible entender lo que somos como negocio y cuáles son los aspectos que nos distinguen de la oferta de la competencia, así como tener en mente quién es y cómo se comporta la persona a la que me dirijo.

Sin embargo, entre la conceptualización de un modelo de negocio y su puesta en práctica hay un largo camino por recorrer. Una cosa es pensar y otra muy diferente es hacer.

¿Cuántos consultores conocen que hayan implementado un negocio de verdad? Y si conocen tan bien los modelos, tan bien los métodos, tan bien las matrices, ¿por qué no lo hacen? ¿por qué no implementan? Porque una cosa es pensar y otra es hacer. Por un camino corren los conocimientos y por otro las habilidades. Implementar, poner en marcha, hacer, requiere que ambos se crucen.

Los números no mienten (casi nunca)

Y si una empresa sustentable es aquella que puede perdurar en el tiempo gracias al uso de las PALANCAS que le permitan recrearse, la mirada deberá estar puesta en el largo plazo. Comernos la gallina hoy o cuidarla, alimentarla, protegerla para que ponga huevos (aunque no sean de oro) la mayor cantidad de años posible. Disyuntiva con la que se enfrentan tanto ejecutivos de grandes empresas (por las tentaciones puestas en instrumentos como stock options) como empresarios de pequeñas o medianas que lo quieren todo ya.

Para que una empresa sea sustentable, además de tener un modelo de negocio y la posibilidad de crear tantos nuevos como sea posible, debe tener una estructura financiera equilibrada y una estructura económica superavitaria.



A veces, lo que parece una adversidad insalvable se puede convertir en marco de racionalidad en los momentos iniciales de una empresa.

Los Berman compraron la marca Olmo en 1998, con un país que de a poco empezaba a entrar en recesión. A pesar de la posibilidad enorme que significaba tener esa nueva marca, el contexto económico entre el 98 y el 01 fue muy adverso, las ventas fueron muy malas y Olmo Bike entró en concurso preventivo para 2002.

Muestran las estadísticas que 6 de cada 10 empresas Pymes mueren en sus primeros años de vida por un crecimiento desmedido en la cifra de ventas. Este crecimiento afecta tanto la estructura financiera como la rentabilidad de la estructura económica. Habitualmente los empresarios están más preocupados en producir que en planificar de donde van a conseguir los recursos financieros para hacer frente al crecimiento en la Necesidad de Capital de Trabajo, lo que genera un fuerte deterioro de la situación financiera de la empresa generando unas de las principales causas de muerte de la empresa.

El crecimiento desmedido también viene acompañado de un fuerte crecimiento de la estructura operativa para poder hacer frente a las restricciones operativas que se presentan en la empresa en la medida que crece la cifra de venta. Este crecimiento en la estructura operativa a veces mas que proporcionalmente a la cifra de venta genera un deterioro en el Resultado Operativo afectando fuertemente la rentabilidad de la empresa.

La restricción que le impuso a Olmo el concurso preventivo los obligó a ser sumamente racionales en cuanto a la estructura operativa necesaria para lograr que la empresa sea rentable lo más rápidamente posible. En paralelo, la falta de acceso al financiamiento que le impuso el concurso lo obligo a construir una estructura financiera aunque excesivamente conservadora sumamente sana. De a poco, comenzaron a levantar los números y en cuatro años ya habían terminado de pagar las deudas. Pero por una cuestión burocrática el levantamiento oficial no llegó sino hasta diciembre de 2012. Durante todos esos años, Olmo creció y se desarrolló solamente con reinversión de utilidades ya que tenía vedado el acceso al crédito a pesar de tener los números limpios. Esta traba, sin embargo, generó que crecieran con una estructura financiera limpia, sólida y sana que les permitió ser ordenados y que hoy es la base de la estabilidad y el buen momento que atraviesa Olmo.

Cuidado, cada empresa es un mundo y la estructura financiera óptima de una, no lo será para otra. Es el caso por caso debido a que en la decisión intervienen también aspectos subjetivos. ¿Cuán cómodos se sentían los Berman usando deuda adicional cuando aún tenían una importante “mochila” que llevar (la deuda del concurso)? Eso es lo que se denomina la propensión o la aversión al riesgo, y es de todas formas una cuestión personal.

Qué y para quién soy, lo económico y lo financiero

Sabemos que lo que no se mide, no se gestiona. Pero ¿qué medir? Lo económico y lo financiero. Lo primero es el negocio, el resultado, el ganar o perder, el hacer bien o hacer mal eso que habíamos conceptualizado como ‘Qué soy’ y ‘Para quién soy’. El negocio se ve reflejado en el resultado y el resultado surge de un estado que lleva precisamente ese nombre. Vender es parte de lo económico (no

vender también), producir bienes o servicios, insumiendo trabajo de personas, uso de máquinas, empleo de energía y otros materiales o materias primas también. Siendo más o menos eficiente en el uso de esos elementos, consumiendo más o menos para producir lo mismo, siendo más o menos ingenioso para interceptar a su potencial consumidor, gastar en publicidad o inventar noticias para difundir sus productos o servicios. Producir adentro o afuera de la empresa, tercerizar tareas administrativas o usar estructura propia. Son todas decisiones que están vinculadas al “cómo lo hago”, a lo económico, al resultado. Obtener ganancias extraordinarias hoy vs. obtener ganancias que no canibalicen el futuro.

Las decisiones sobre lo económico hacen al modelo de negocio y al corazón de la empresa. **Las pérdidas sistemáticas son el síntoma más evidente de la inexistencia de un modelo de negocio. Son el símbolo de la falta de diferenciales.**

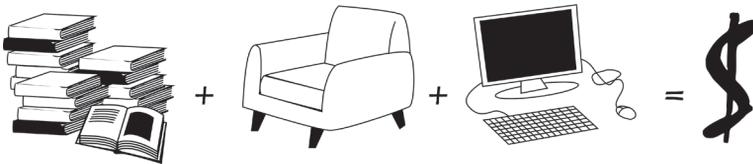
Lo económico de una empresa es como el motor de un auto. Es lo que pone todo en movimiento, da velocidad, potencia, aceleración y freno. El motor lo es casi todo, pero un coche necesita también de un chasis y una carrocería. Eso equivale a lo financiero de una empresa. La carrocería es el marco que se mueve por ese motor. Sin carrocería, el auto no existe. Sin estructura financiera tampoco existe una empresa.

Qué es más importante, ¿lo económico o lo financiero? Definitivamente lo económico. Ahí es donde se define la existencia o no de un modelo de negocio. En lo económico está lo que sustenta a una empresa en el tiempo: su capacidad de generar negocios y, detrás de ellos, resultados positivos. Sin embargo no es posible para ninguna empresa prescindir de su estructura financiera. Digámoslo así, **la mejor y más equilibrada estructura financiera no podrá sostener en el tiempo una estructura económica deficitaria.** Por el contrario, una estructura económica positiva tendrá más posibilidades de enderezar en el tiempo una estructura financiera desequilibrada.

Decimos entonces que con lo económico estamos a mitad de camino. Porque existe lo financiero y anticipamos que aun existiendo un

modelo de negocio que permita producir resultados positivos en el tiempo (es decir, ganancias) aún así cualquier empresa puede llegar a quebrar por lo financiero.

Y ¿qué es lo financiero? Como decíamos al iniciar este capítulo, nuestra empresa, nuestro proyecto, nuestro negocio, como cualquier otro, no importa su tamaño, actividad, número de empleados, localización geográfica, número de socios, necesita de elementos para funcionar. Si estamos pensando en poner una librería, hay que pensar en tener un local comercial, con estanterías, instalaciones, mobiliario, computadoras con sus respectivos programas, cajas registradoras, stock de libros. Cosas, bienes, objetos necesarios para que esa librería funcione. Y para tener esa cantidad de cosas es necesario obtener recursos, es decir fuentes de financiación, alguien que ponga dinero. Y esa fuente de financiación puede ser de distintos tipos. Desde fuentes de financiación propia, o sea el dinero que pone el dueño del emprendimiento, el fundador, el socio, hasta fuentes de terceros (bancos, proveedores). Resumiendo, estamos hablando de lo que técnicamente se llama la estructura financiera de una empresa. Y una estructura financiera es algo así:



Dos bloques iguales, dos grupos de conceptos cuantitativamente idénticos. El bloque de la izquierda, las inversiones, enfrentado al bloque de la derecha, las fuentes de financiación.

Tengamos o no diferenciales, tengamos o no PALANCAS, tengamos o no modelo de negocio, nuestra empresa tiene una estructura financiera. Y para que ese emprendimiento sea sustentable en el tiempo, esa estructura debe ser equilibrada

Es clave saber que, aún teniendo el mejor y más innovador modelo de negocio, nuestra empresa igual puede quebrar.

¿Por qué?

Pensemos en nuestro negocio, no es necesario que tengamos un balance a mano. Sólo pensemos cuales son los cuatro bienes (inversiones) más importantes que tenemos en la estructura financiera. ¿Máquinas? ¿Un inmueble?, ¿stocks? ¿Cuentas a cobrar a clientes? Seguramente encontraremos con que muy pocos elementos explican un porcentaje muy importante del total de inversiones. Hací la misma pregunta respecto a las fuentes de financiación. ¿De dónde salen? ¿Quién puso ese dinero? Y finalmente hacete la última pregunta: esa relación entre inversiones y fuentes de financiación ¿fué planificada o se fue dando?

En la mayoría de los casos esa estructura "se va dando" y en muy pocas ocasiones se planifica. Es tal vez por eso que también es frecuente encontrar estructuras financieras desequilibrada.

¿Cuándo una EF es equilibrada?

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

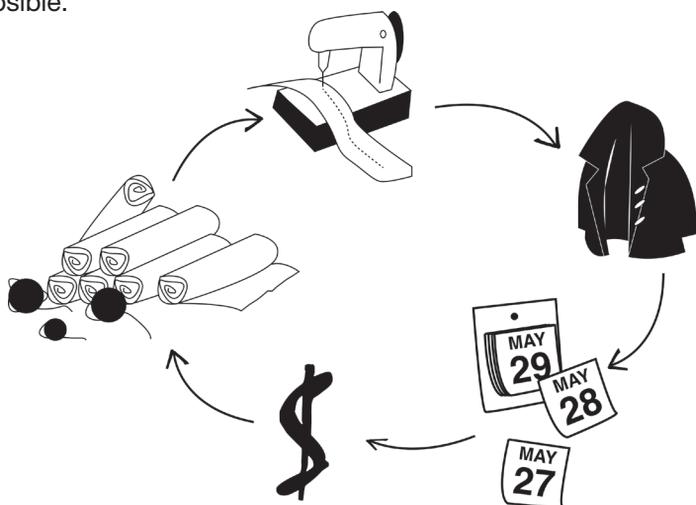
El equilibrio financiero de una empresa vendrá dado por la coherencia entre sus inversiones (bienes para desarrollar su negocio) y los recursos que obtiene como fuentes de financiación de dichas inversiones.

Para analizar si existe o no esa coherencia, tenemos que entender que las inversiones que la empresa realiza son un conjunto de bienes que presentan una fuerza interna hacia la liquidez, es decir, todo el tiempo se están moviendo para convertirse en dinero.

Por ejemplo, si pensamos en el caso de PERRAMUS, el responsable de la confección compra la materia con la que confeccionará las prendas (tejidos, botones, cremalleras, hilos, etc.) y en ese momento comienza el proceso de inmovilización de inversiones. Esas materias estarán en sus depósitos hasta que el responsable de la confección las tome para fabricar la prenda. En ese momento estará transformando

un bien en otro que está mas cerca de la liquidez (el dinero obtenido por la cobranza de lo vendido). Se trata de productos en proceso de fabricación. Y en ese proceso se agrega el valor de la mano de obra y de otros insumos. Este proceso lleva un período de tiempo que tenemos que cuantificar, pueden ser días o meses según el sector de actividad económica en el que estemos. Este estadio termina con los productos terminados, que a su vez deben ser trasladados al local y puestos a la venta. Se debe entonces cuantificar el tiempo que transcurrirá hasta que se produzca la venta. Finalmente, 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 transcurrido desde el momento en que el industrial adquiere la materia prima y la guarda en su depósito de MP, el responsable de fabricación la toma para convertirla en producto terminado, el tiempo que pasa entre que el producto está terminado y un cliente lo adquiere y los días que transcurren entre que ese cliente paga el producto comprado, la suma de todos esos días se denomina ciclo de maduración. Toda empresa tiene un ciclo de maduración. Será más largo o más corto en función de las características del sector de actividad económica, pero lo mejor es siempre que sea lo más reducido posible.



Según el esquema arriba descrito, 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. La actividad de producir genera una inmovilización de productos en proceso, la actividad de vender genera una inmovilización de cuentas a cobrar o clientes. Dichas inmovilizaciones pueden ser expresadas en cantidad de días, meses, años. La suma de todos los tiempos de inmovilización del producto de las actividades resultantes de la operación empresarial, es el ciclo de maduración. Cuanto más extenso sea dicho ciclo, o sea cuantos más días transcurran desde que se inicia el proceso de producción o elaboración de un servicio, hasta que se cobra por la venta o la prestación del mismo, más negativos serán sus efectos.

Los efectos vendrán dados por la necesidad de fondos que genera el proceso de inmovilización descrito. A mayor ciclo de maduración, mayor necesidad de recursos.

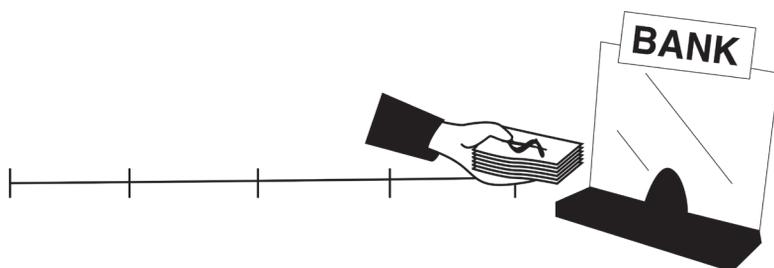
También las inversiones de capital como máquinas, inmuebles o instalaciones tienden a la liquidez en el largo plazo y es por eso que deben ser financiadas por recursos que se vuelven exigibles también en el largo plazo.

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

Cuando se producen retrasos en los procesos de transformación es cuando comienzan los desequilibrios financieros. 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. Alguien deberá financiar esos "alargues".

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. Esa fuerza interna hacia la exigibilidad vendrá dada por el tiempo que debe transcurrir hasta el vencimiento de un recurso. A mayor plazo, menos exigibilidad.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

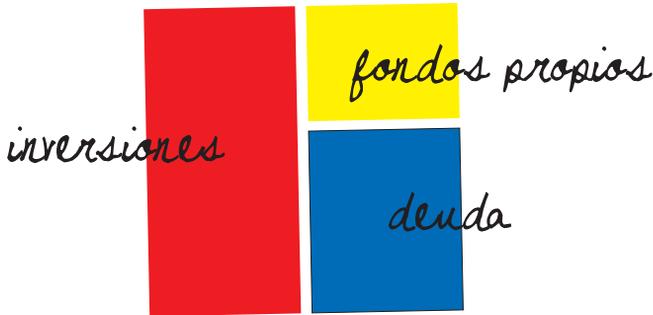


Vimos que las fuentes de financiación presentan una tendencia a la exigibilidad. Y en este sentido es posible distinguir los rubros de menor exigibilidad, conformados por los fondos propios y los exigibles de largo plazo de las deudas de corto plazo.

Entre los exigibles es necesario distinguir aquellos que se gestionan por única vez y terminan con el vencimiento, los cuales denominaremos expresos. Su característica principal es que, llegado el vencimiento, será necesario negociar nuevamente su concesión.

Los créditos de carácter cíclicos, por el contrario, se vuelven a generar automáticamente después de su vencimiento. El ejemplo más claro de este tipo son los proveedores, no es necesario negociarlos porque están sujetos al mantenimiento de un cierto nivel de actividad. Conciliando los dos conceptos hasta aquí expuestos, es posible entender que 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. Es decir, cuando una deuda se vuelva exigible, una inversión tiene que haberse convertido en líquido.

Lo óptimo es que quien financia la materia prima (Proveedor) sea lo suficientemente “largo en plazos” como para que la empresa la pueda transformar, vender, cobrar y finalmente pagar a dicho proveedor. Esto es lo más deseable, pero suele ser casi imposible.



LO ECONÓMICO

Ni la más consolidada estructura patrimonial es capaz de resistir resultados negativos. Antes o después esa estructura patrimonial será afectada. Mas aún, en el largo plazo tampoco será capaz de resistir rentabilidades inferiores a las de su sector. Por este motivo no solo vamos a medir el desempeño económico a través del resultado que la empresa es capaz de generar por el desarrollo de su actividad, sino también si existe una proporción equilibrada entre esos resultados y los medios que pone en funcionamiento para su obtención.

Desde ya que es importante entender el origen y la composición del resultado de una empresa que, por ejemplo, fue capaz de obtener un resultado positivo de \$ 500.000, respondiendo a una serie de preguntas: ¿Cuánto inciden los resultados extraordinarios? ¿Cuál es el margen que aporta cada uno de los productos principales del negocio? ¿Hay mayor proporción de costos fijos o de variables? ¿Como fue el comportamiento de los precios? ¿Cuán sostenibles son las ventas de este período? ¿Cual fue el efecto de los impuestos?

Sin embargo, estas preguntas deben ser complementadas con el estudio de lo que esta empresa está invirtiendo para conseguir esos

\$500.000 y en ese caso podremos encontrarnos con indicadores que midan el rendimiento de la inversión. Una inversión de \$ 5.000.000 estaría indicándonos un rendimiento del 10%, mientras que una inversión de \$4.000.000 nos estaría mostrando un rendimiento del 12,5%. Efectivamente, el rendimiento es una medida de eficiencia en la utilización de la inversión. En el primer caso, la empresa será capaz de obtener 10 pesos de ganancia por cada 100 de inversión, mientras que en el segundo, la relación será de 12,5 a 100, con lo que estará demostrando mayor eficiencia.

Si se analiza desde el punto de vista estrictamente numérico, una empresa dejará de ser sustentable cuando el retorno de la inversión de los accionistas sea inferior al retorno de inversiones alternativas con igual o inferior nivel de riesgo.

Si un empresario obtiene de la inversión de su capital un 12,5%, y con ese mismo capital puede obtener un 13% en un depósito en un plazo fijo de un banco con el mismo o inferior nivel de riesgo, tarde o temprano desafectará su actividad económica. Su modelo de negocio, si no es capaz de cambiar en el tiempo, es inviable.

¿CÓMO DECÍS QUE TE VA?

Ante esta simple pregunta, la mayoría de los empresarios suelen responder con tres categorías: Bien, regular o mal. Pero esas son percepciones, que pueden variar de persona a persona, o pueden estar disociadas de la realidad. Una persona que dice que le va bien, puede estar al borde de una crisis sin darse cuenta. Por eso es vital echar mano a indicadores que puedan mostrar datos concretos, y que estos datos puedan ser puestos en un contexto.

El margen es el resultado dividido en la cifra de ventas, pero ese indicador es completamente incompleto. Nos dice únicamente si tenemos un negocio que deja un alto o bajo margen por cada peso vendido, nada más que eso. No dice nada respecto al desempeño económico o sólo dice una parte.

Para conocer el desempeño económico de nuestro negocio necesitamos relacionar el resultado con la inversión.

Esa relación entre el resultado y lo que se invirtió para obtenerlo es la medida que definirá la perdurabilidad.

Esta fórmula demuestra el nivel de eficacia de la inversión. El resultado marcará el término temporal de la medición. Si se está refiriendo al resultado anual, se obtendrá un porcentaje de rendimiento anual.

$$\text{rendimiento} = \text{resultado} / \text{inversión}$$

DESCOMPOSICION DEL RENDIMIENTO

El rendimiento se puede descomponer en dos factores, si se divide y multiplica cada uno de los términos del cociente por las ventas del periodo en cuestión.

$$\text{rendimiento} = \frac{(\text{resultado} / \text{ventas})}{(\text{ventas} / \text{inversión})}$$

$$\text{rendimiento} = \frac{\text{margen}}{\text{rotación}}$$

El margen es el beneficio que es capaz de generar el negocio por cada peso de venta.

El margen pone en términos relativos la brecha entre las ventas y los costos necesarios para conseguir las mismas. Estas consideraciones son independientes de cómo se financia la inversión necesaria.

La rotación mide las ventas que genera cada peso invertido. Cuanto menor sea la inversión, mayor será el rendimiento.

Una rotación igual a tres significa que por cada peso invertido, se venden tres pesos en un año. Las ventas son el equivalente a tres veces la inversión.

Cuando el margen de beneficio es muy similar en un sector entre las empresas competidoras, la diferencia en el rendimiento depende de la capacidad del management de administrar la inversión.

La cifra de rendimiento viene dada por la relación de los dos factores. Y en muchas ocasiones, un margen de ganancias muy bajo se contrarresta con una alta rotación.

Un rendimiento del 30% puede obtenerse mediante una combinación de 6% de margen de beneficio y 5 vueltas de rotación, o por un margen del 2% que se genera 15 veces en el año.

Desglosar rendimiento en margen y rotación brinda gran claridad al análisis del desempeño económico de la empresa en un periodo determinado.

El análisis de la evolución del margen en el tiempo permite estudiar el comportamiento del modelo de negocio para descubrir fortalezas o posibles puntos débiles.

RENTABILIDAD:

La rentabilidad (ROE, Return On Equity) es la relación entre el resultado neto y los capitales o fondos propios. Si bien los fondos propios no tienen exigibilidad jurídica (Es decir, que ningún accionista puede exigir la devolución a una fecha determinada del capital social que

aportó) están sometidos constantemente a la evaluación de la rentabilidad que los mismos generan. Ningún accionista mantendrá o aumentará su participación en una empresa que no le brinda lo que para dicho accionista es una retribución mínima sobre el capital invertido.

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

El otro elemento que compone la rentabilidad es el beneficio neto total, compuesto por el resultado después de gastos financieros, de resultados extraordinarios y de impuestos. El resultado neto es el interés final del accionista.

Así como el ratio de rendimiento contrasta el resultado de explotación con los activos funcionales necesarios para obtenerlo, el ratio de rentabilidad enfrenta el resultado neto total con la inversión que está siendo financiada por los accionistas.

$$\text{rentabilidad} = \frac{\text{beneficio neto}}{\text{fondos propios}}$$

NADA ES PARA SIEMPRE





Romper el modelo de negocio como un ejercicio cotidiano y no como una reacción ante una situación de crisis, es una de las claves de la auténtica sustentabilidad. Cualquier empresario sabe (o al menos intuye) que su modelo actual no durará más que un tiempo. ¿Cuánto? La respuesta depende de factores múltiples. Depende también de cada caso, empresa, sector y contexto. Pero algo es seguro: tarde o temprano se termina.

Frente a esa evidencia, proponemos pensar la empresa como una organización que busca permanentemente nuevos modelos de negocio. Y proponemos también un primer paso en esa dirección: ya no se puede pensar en proveedores y consumidores, todos son actuales-potenciales-deseables SOCIOS. Para que MATERIABIZ fuera posible, tuvimos que abandonar el esquema de proveedores y consumidores. Era inviable. Tuvimos que aprender a generar acuerdos con unos y con otros como si se trataran de socios. Si a nosotros nos va bien es porque les va bien a ellos. Somos socios en el beneficio o todos perdemos la oportunidad de crecer.

PERRAMUS

Perramus es una empresa que logro reinventarse porque entendió que si continuaba haciendo lo que estaba haciendo no le quedaba mucho de vida. Pero también entendió que los logros pasados no son suficientes para sostener la empresa en el futuro.

En los últimos años Perramus logro construir buenos y fuertes diferenciales.

Primero el anclaje de Perramus como el único fabricante especializado en abrigo, un diferencial de Activos propio de la trayectoria de la marca. Segundo el diferencial de atracción, a partir de la presencia de nuevos locales ubicados estratégicamente, tanto desde una perspectiva comercial como de imagen. Por último, la apertura de nuevos locales a partir de las franquicias.

Esta combinación le permite a Perramus crear un concepto de marca alrededor de la protección (además del abrigo), y volcarse mañana a desarrollar nuevos productos ‘aperramusados’, como camisas repelentes de mosquitos o que protejan del sol y los rayos UV. Otra de las líneas posibles incluyen prendas con tratamientos antimancha o suéteres impermeables, bajo el concepto “Perramus te protege del agua y de las manchas”. A pesar de que aún son proyectos, el concepto claro es explotar el diferencial de activo insignia de la marca que es la protección rumbo a nuevas posibilidades de negocios. Y tener un canal de distribución con tantos locales propios y franquiciados facilita la posibilidad de colocar estos nuevos productos rápidamente en el mercado. Incluso la confección de estas prendas ya no tiene que ser propia sino que se puede tercerizar poniéndole la marca a los productos y vendiéndolo a través de estos canales propios de Perramus.

Otra de las ideas en la misma línea a desarrollar que tiene Perramus es expandirse hacia nuevas líneas de accesorios que se complementen con las colecciones que ya tienen. Para eso, están en busca de socios estratégicos en productos claves como anteojos de sol o marroquinerías (especialmente líneas de valijas), que aporten el conocimiento sobre canales de venta y distribución, y que se interesen en explotar la marca. La idea es que este socio se encargue del desarrollo técnico del producto y que Perramus aporte la marca como paraguas y garantía de calidad.



*Productos
Aperramusados*

Que las cosas no serán como lo fueron hasta ahora es una afirmación que rige nuestro modelo de construcción de empresas sustentables. Que el futuro es deseado pero incierto, también.

Detrás de estas dos afirmaciones está presente el cambio. A mayor o menor velocidad, con mayor o menor intensidad, el cambio se produce inexorablemente. Vivimos en un contexto en donde existen otros y esos otros están en movimiento, por lo tanto no es de extrañar que estemos en movimiento permanente.

La tecnología, los clientes, los competidores, el contexto socio económico, el entorno político, el tipo de cambio, la escasez o abundancia de recursos, el clima, los materiales, el crédito, la situación de los países vecinos, la de los no vecinos, todo cambia y cambia todo el tiempo. Y si todo cambia y cambia todo el tiempo, ¿puede nuestro negocio permanecer o sobrevivir sin cambiar?

Tenemos un modelo de negocio, tenemos diferenciales que nos ponen a disposición de nuestros clientes. La pregunta clave es por cuánto tiempo.

¿Cuánto tiempo pasará hasta que la capacitación se realice exclusivamente ad hoc? ¿A medida de las necesidades concretas del estudiante?

Todos tenemos un sustituto por delante, un competidor que está trabajando todo el tiempo para superarnos. Un cliente que está cambiando de gustos o deseos, un investigador que está a punto de sacar una novedosa tecnología, un ministro que está por devaluar o por revaluar.

¿Qué mejor que ser nuestros propios sustitutos? Tenemos nuestro modelo de negocio, tenemos que tener más. Tenemos que construir nuevos y novedosos modelos de negocio que sepan darle continuidad a nuestra empresa.

No se trata de borrón y cuenta nueva. No es necesario que el modelo anterior desaparezca para que aparezca el nuevo. Es posible que convivan, es deseable que convivan.

¿Una empresa es lo que produce? ¿Una empresa es lo que factura?
¿Una gran empresa es una que produce mucho? ¿Una gran empresa es una que factura mucho? Una empresa, es la suma de conocimientos y activos que hace posible que perdure y prospere.

Una empresa es la suma de PALANCAS que permitan su reinversión permanente.

MATERIABIZ Escuela de negocios

En las líneas arriba desarrolladas están el QUÉ y el PARA QUIÉN de una empresa pyme, MATERIABIZ, que buscó y encontró un modelo de negocio innovador, que desarrolló un esquema teniendo claro qué es lo que se quería ofrecer y a quién. El armado posterior, el CÓMO, salió casi naturalmente. Aquí hay modelo de negocio, pero no para siempre.

Entonces, ¿qué hacer? MATERIABIZ o cualquiera que haya desarrollado un modelo de negocio innovador y exitoso no se puede quedar sentado. Tiene que estar pensando en la renovación necesaria para superar la impostergable llegada de alguien que lo haga mejor de lo que lo estamos haciendo nosotros, de alguien que mejore el modelo, que descubra una nueva tecnología, que aproveche mejor la coyuntura. Y eso sí o sí va a suceder.

¿Qué hacemos entonces?

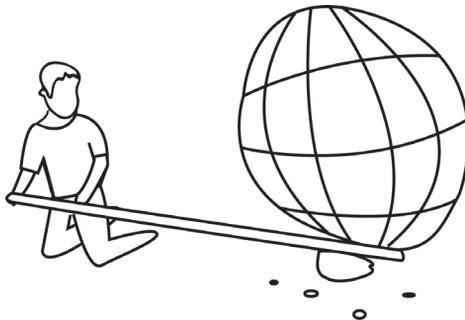
El modelo PALANCAS de empresas sustentables es una herramienta que aporta una metodología para pensar en la reinversión constante y permanente del modelo de negocio de una empresa.



¿QUÉ SON LAS PALANCAS ORIGINALES?

Si bien todo modelo de negocio se basa en los diferenciales con los que desarrollamos una oferta “única” a nuestros clientes en comparación con nuestros competidores, esos diferenciales en algunas circunstancias podrían llegar a convertirse en PALANCA.

Un diferencial es aquel elemento que sustenta el modelo de negocio actual. Una PALANCA es un diferencial o una combinación de diferenciales que nos permite construir nuevos modelos de negocio.



*“Dame un punto de apoyo y moveré el mundo”
Arquímedes 340*

Una PALANCA es aquella combinación de diferenciales que logra apalancar a nuestra empresa. O que logra moverla, empujarla hacia arriba, hacerla progresar, es aquella combinación de diferenciales que logra su sustentabilidad. Una PALANCA potencia el esfuerzo de un trabajo logrando resultados superiores a los recursos empleados.

Entonces, una PALANCA nos permite inventar, crear, desarrollar, nuevos modelos de negocio.

Decíamos en el apartado anterior que para tener un modelo de negocio necesitábamos definir un QUÉ y un PARA QUIÉN. Y decíamos

también que los diferenciales son aquellos elementos que nos distinguen en nuestra oferta para lograr un QUÉ elegible por nuestro PARA QUIÉN. Bueno, las PALANCAS son elementos dentro de una empresa que permiten crear nuevos QUÉ y nuevos PARA QUIÉN.

Así como los diferenciales no lo son para siempre, las PALANCAS tampoco. Una empresa es un organismo que crea y desarrolla de forma sistemática nuevos modelos de negocio y para ello crea y desarrolla en forma sistemática diferenciales y PALANCAS. Esto es así porque el “nada es para siempre” no sólo alcanza a un modelo de negocio que se volverá obsoleto más bien antes que después, sino también a los diferenciales que serán superados por nuestra competencia (o al menos igualados) y a las PALANCAS que dejarán de serlo.

Todo es un continuo movimiento que nos obliga a construir una organización dinámica, flexible, pero (por sobre todas las cosas) inteligente.

páez

Para Páez, el repensar constantemente el ‘Quién soy’ y el ‘Para quién soy’ son parte de las líneas básicas de la empresa, pero también la filosofía de concretar además de planificar. Sin embargo, algunas de las cuestiones clave de su ADN son intocables. ‘Simples, pero con una vuelta de tuerca’ y con un mensaje detrás del producto. Por eso, aunque no tienen en claro aún cuales podrían ser posibles unidades de negocio futuras para la marca, saben que estas deben transmitir un concepto más allá del producto en sí. El diferencial de Páez es la cultura de marca, generar una sonrisa al consumidor. Y si un producto logra comulgar con esa identidad,

funcionará bien sin importar si se trata de carteras, asientos de bicicleta, parlantes estéreo o ponchos de gaucho.

¿Hay alguien en nuestra empresa que esté mirando este juego?

¿Hay alguien en nuestra empresa que esté pensando en qué vamos a hacer cuando lo que hoy hacemos ya no sea atractivo?

¿Hay alguien en nuestra empresa que esté pensando cómo hacerlo, con quién hacerlo?

¿Hay alguien en nuestra empresa que esté pensando cómo construir diferenciales y PALANCAS?

Si la respuesta es afirmativa, seguramente estaremos entre los sobrevivientes del tsunami que cada año arrasa con empresas de todo tipo y calibre. Si la respuesta es negativa, prestá mucha atención al modelo que desarrollamos a continuación y no pierdas ni un sólo minuto en ponerlo en marcha. Los competidores podrían estar haciéndolo.

abreu

La industria pesquera sufre de muchos altibajos durante el año, lo que la vuelve muy conflictiva y con un alto índice de cierres. Antonio Abreu, quién trabajó toda su vida relacionado a la misma, siempre se la pasó buscando cómo escaparle a sus situaciones particulares para no quedar pegado a los vaivenes de la misma. El lanzamiento de la firma Abreu S.A. de sus hijos fue muy importante en ese sentido, ya que permitió generar una nueva unidad de negocios independiente de la que venía desarrollando y empezar a romper el paradig-

ma del 'PARA QUIÉN SOY'. Cuando en 2008 ambas firmas se vuelven una, Abreu S.A. ve la oportunidad de aplicar el conocimiento en desarrollo de soluciones industriales para nuevas áreas que no sean exclusivamente la pesquera. Así, comienzan a autodefinirse como una empresa de productos "Para la industria alimenticia", y desarrollaron máquinas para fábricas de chocolate en Bariloche, para galletitas de Bagley, para atún y sardinas de La Campagnola, o para frutas en la provincia de Corrientes.

La combinación de ciertos diferenciales de activos (máquinas cortadoras, conocimientos técnicos que podían ser extrapolados) fueron una PALANCA que le permitió a Abreu S.A. ofrecer los mismo servicios que le proveían a la industria pesquera de Mar del Plata a un nuevo mercado, generando de esta forma nuevos negocios. Utilizar esta PALANCA les permitió salir de las trabas que les presentaba la industria pesquera, y lograr que el nombre trascendiera más allá de las fronteras de Mar del Plata. La solvencia que les generó tener nuevas fuentes de trabajo más allá del puerto les permitió más tarde comenzar a volverse más selectivos con las empresas pesqueras, y poner ciertas condiciones de pagos que no les trajeran los dolores de cabeza que por años desvelaron a los Abreu. Así, la empresa logró moverse y sostener la actividad entre dos industrias con alto índice de cierre: La pesquera y la metalúrgica. Un buen ejemplo es la antigua fábrica donde se desempeñaba Antonio, que quebró tres veces desde 1978 hasta hoy.



sector
alimenticio

Un modelo de negocio exitoso hoy no nos asegura el futuro.



Ilustración de Esteban Podetti para el libro "La guita se hace laburando", de Manuel Sbdar. Ed La Materia-Granica, 2014



Proceso de creación de nuevos negocios.

Sabemos que no es necesario esperar al día en el que el cartel de “en venta” o “cerrado” comience a sobrevolar nuestros pensamientos para iniciar la búsqueda de un nuevo modelo de negocio. Sabemos que la supervivencia de nuestra empresa depende de nuestra capacidad para reinventarnos permanentemente.

Pero ¿cómo hacerlo?

Vamos a hacerlo a partir de lo que hoy somos o de lo que hoy son nuestros diferenciales.

Al evaluar nuestro modelo de negocio actual hemos detectado, entre los 8 ámbitos de análisis, nuestros diferenciales con los que construimos nuestra oferta única de valor y generamos la demanda de nuestro público específico. Hemos recorrido los espacios de DIFERENCIALES DE DEMANDA Y DE OFERTA y detectamos si entre las personas, los procesos, los activos, los socios, la atracción, las ventas, la distribución o la integración está o están nuestros puntos de apoyo, nuestra razón de existir.

Ahí, en esos factores diferenciales es en donde tenemos que arrancar.

Vamos a utilizar para eso el razonamiento que sustenta la matriz de Ansoff. Recordemos que esta matriz se construye a partir de dos ejes, producto/mercado y cuatro cuadrantes.

PDTO/MDO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE MERCADO
NUEVO	DESARROLLO DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

Adaptando esta matriz a nuestro modelo comenzaremos por descartar el cuadrante superior izquierdo, vender más productos actuales a los actuales clientes, ya que estamos trabajando sobre la construcción de

nuevos modelos de negocio y esta acción supone la profundización de nuestro modelo de negocio actual. Avanzaremos entonces por los otros tres cuadrantes. Desarrollo de nuevos “para quién” (mercados) con nuestra oferta actual, desarrollo de nuevos “qué” (productos) para nuestros actuales clientes y finalmente desarrollo de nuevos “que” (productos) y nuevos “para quien” (mercados).

¿Qué combinación de diferenciales voy a utilizar para llegar con mi actual oferta a nuevos clientes?



Es casi imposible respetar a rajatabla una ecuación como la de actual/nuevo o nuevo/actual. Nunca es del todo actual. Aunque la base de la oferta sea muy similar, es probable que al cambiar el perfil de los clientes objetivos, la oferta, aunque mínimamente deba ser adaptada.

Por eso si lo que buscamos son nuevos clientes para venderles nuestro producto actual, deberemos sustentar esa búsqueda en principio en los diferenciales de demanda pero sin descartar los de oferta.

Puede ocurrir que un diferencial de oferta, socios, forme parte de la PALANCA del nuevo negocio.

La metodología para desarrollar esta parte del modelo es la siguiente:

1. Seleccionar el producto o servicio que constituye nuestra oferta actual.
2. Identificar los diferenciales que contribuirían a desarrollar nuevos clientes que en su conjunto y combinados conformarán nuestra PALANCA.
3. Pensar en nuevos clientes a los que proponer nuestra oferta actual, apalancándonos en la PALANCA del punto 2.

Esa combinación de diferenciales para llegar a donde no estoy llegando hoy será mi PALANCA.

Personal calificado con conocimiento (Persona) + Expertise en armado de maquinaria (Proceso) + Herramientas de corte (Activo/tangible) + Marca Abreu (Activo/intangible)= ABREU SECTOR ALIMENTICIO

Marca Olmo (Activo Intangible) + Canales (Distribución) = LINEA FITNESS

Conocimiento rubro jugueterías y casas del hogar (Persona) + Reputación de marca (Activo Intangible) = BICICLETAS EN JUGUETERIAS Y CASAS DE HOGAR

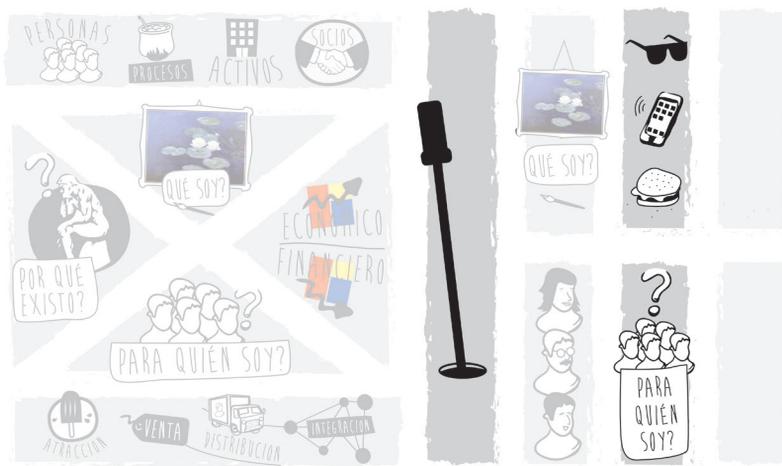
Marca Perramus (Activo/intangible) + Diego Meischenguiser, conocimiento de marcas (Personal) + Red de multimarcas en todo el país (Distribución) = FRANQUICIA PERRAMUS

Marca PAEZ (Activo Intangible)+ Traders en China (Proceso/distribución) + Nuevos partners multimarca internacionales (Socios) = PAEZ EN EL EXTERIOR

Marca Páez (Activo intangible) + Fábrica propia (Activo Tangible) + Comunidad activa (Integración) + Cultura Páez + Consultoría de mentorías (Socios) = LANZAMIENTO LOCALES PAEZ PROPIOS

Marca Páez (Activo intangible) + Fábrica propia (Activo Tangible) = LÍNEA DE PAEZ PARA CHICOS

¿Qué combinación de diferenciales voy a utilizar para construir nuevas propuestas a mis actuales clientes?



La metodología para desarrollar esta parte del modelo es la siguiente:

1. Seleccionar el público específico que constituye nuestra demanda actual.
2. Identificar los diferenciales que contribuirían a desarrollar nuevos clientes que en su conjunto y combinados conformarán nuestro PALANCA.
3. Pensar en nuevas ofertas únicas a proponer a nuestra público actual específico, apalancándonos en las PALANCAS del punto 2.

Marca Abreu consolidada como 'confiable' en el sector industrial (Activo intangible) + Máquina de corte (Activo tangible) + Mejoras en los tiempos de entrega (Distribución) = ABREU S.A., DEDICADA AL CORTE DE PIEZAS

Cámara de Bicicleterías Cimbra (Socios) + Marca reconocida (Activo intangible) + Red de comercialización aceiteada (distribución) + Redes sociales (Integración) = LANZAMIENTO DE LÍNEA DE MOTOCICLETAS

OLMO

Fábrica propia (Activo tangible) + Marca renovada (Activo intangible)
+ Red de multimarcas y locales franquiciados (Distribución) = LINEA
TOTAL PERRAMUS

Marca reconocida (Activo Intangible) + Locales propios y franquicia
(Distribución) + Trader en China (Proceso) + Consultorías de mentories
(Socios) = LANZAMIENTO DE PAEZ COMO FOOTWEAR

Marca reconocida (Activo intangible) + Cultura Páez (Atracción) +
Canales de venta (Distribución) + Socios terciarizados (Socios) =
CUALQUIER PRODUCTO DE CULTURA PAEZ

Tanto Olmo como Páez están evaluando la posibilidad de lanzar
líneas de indumentaria, para las cuales precisarían contar con
un SOCIO con conocimientos en estos nuevos rubros. Perramus
evalúa la misma posibilidad, pero para artículos puntuales como
gafas de sol o marroquinería.

¿Qué combinación de diferenciales voy a utilizar para construir una nueva oferta a nuevos clientes?



Expertise en procesos industriales (Proceso)+ Conocimiento y creatividad Abreu (Persona) + Nueva fábrica en Mar del Plata (Activo tangible) = DESARROLLO DE MÁQUINAS 'ABREU' CONGELADORAS DE ALIMENTOS

Conocimiento Antonio e hijos (Persona) + Marca Abreu consolidada como 'especializado' en el sector industrial (Activo intangible) = SECTOR EN SERIE

Proveedores en China y Taiwán (Socios) + Socios locales = EXPORTACIONES DE VINO A TRAVÉS DE OLMO BIKES

Team Olmo, liderado por Palito Macías (Atracción) + Presencia de la marca Olmo en principales carreras del país (Activo/intangible) = OLMO ALTA COMPETENCIA

Conocimiento de Marcas de Diego Meischenguiser (Persona) + Locales (Activo/tangible) + Producto único en el mercado (Activo /tangible) + Marca con historia (Activo/intangible) = MUJERES Y NIÑOS

Marca Perramus (activo/intangible) + Mix Multimarca/Franquicias (Canales) + Saber hacer (Proceso) + Posibles socios en tecnología (Socios) = PERAMUS ROPA INTELIGENTE

Marca Perramus (activo/intangible) + Mix Multimarca/Franquicias (Canales) + Marroquinería y/o fabricantes de accesorios (Socios) = PERRAMUS ACCESORIOS/ LÍNEA DE MARROQUINERÍA



La empresa Abreu S.A. ya está trabajando en la construcción de una nueva fábrica de mayor tamaño en el parque industrial de Mar del Plata, donde poder aumentar la capacidad de trabajo y desarrollar algunas ideas que por ahora están guardadas por falta de espacio físico. La ampliación de

capacidad productiva les permitirá atender y desarrollar nuevos clientes y negocios que actualmente están limitados por su capacidad.

En este sentido la combinación de los diferenciales le permitirá a la empresa Abreu S.A. construir una PALANCA para el lanzamiento de nuevos negocios. El diferencial de activo tanto en términos intangibles a partir de la reputación, conocimiento y experiencia sumado al diferencial de procesos que tiene la empresa y sumado al diferencial de activo tangible con las 2 maquinas de corte, les permitirá comenzar a fabricar una nueva máquina que permite congelar los alimentos en solo una hora mediante una cinta transportadora que va dando vueltas y enrosándose en un cilindro de gran tamaño. El desarrollo y fabricación de esta máquina será la primera de producción en la Argentina. Esta PALANCA les permitirá desarrollar un nuevo negocio que será el lanzamiento de un nuevo producto para el mercado actual apalancándose en los diferenciales que tiene la empresa actualmente.



**¡NO TODO DIFERENCIAL ES
UNA PALANCA!**

Vale la pena
aclarar que tener
un diferencial no
es poco. Un difer-
encial puede ser la
razón de ser hoy.

No todo diferencial
es una Palanca.
Pero también los
diferenciales dejarán
de serlo algún día.
Y las Palancas
también.

abreu

Antonio e hijos:
conocimientos
+
creatividad

relaciones
internacionales
por ferias y
visitas

25 años
maquina corte
laser



pasión por los
desarrollos y
la innovación
vinculos
familiares

maquinas e
instalaciones con
tecnología única,
experiencia y
conocimientos.
(25 años)

margen
autofi-
nanciación

EXISTO?

ind. pesquera
(origen)
que requieren
velocidad
respuesta

SOY?

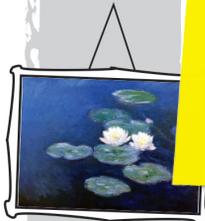


VENTA



DISTRIBUCION

INTEGRACION



maquina
de corte



maquinas
en serie

QUÉ SOY?

maquina
de frío



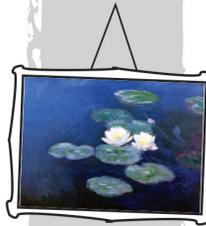
sector
alimenticio



sector
alimentos







QUÉ SOY?



indumentaria,
motos,
fitness



vinos



alta
competición



PARA
QUIÉN
SOY?



taiwan







QUÉ SOY?



total look
ropa
inteligente

Aperramusada

accesorios
(anteojos,
marroquinería)



franquicias
internacio-
nalización
(propios)



mujeres,
niños



paez

fundadores
cultura Paez
simple y
divertido

gerencia
cultura

marca
cultura interna
y externa

red de
mentores

producto
tradicional
convertido en
moderno
genero + forma
+ materiales
+ precio + uso
urbano

trascender
cultura Paez

rotación

not
controlada por tercer.

joven, moderno,
libre,
descontracturado,
usuario de
bicicleta...

testimonio del
caso en charlas
conferencias
act. emprend.

VENTA

internac.
con socios
+ locales propio
+ franquicias

diseño
colaborativo
+ Paez week
+ redes sociales
única



QUÉ SOY?



carteras,
asientos bici,
ponchos,
camisas,
bermudas

cualquier otro
producto
cultura paiz



nuevos
países
chicos



EL CÓMO FINANCIERO DE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

En varias oportunidades hemos expresado el riesgo que puede significar crecer en negocios si ese crecimiento no está sostenido en una estructura financiera equilibrada.

Suponemos ahora que tenemos un modelo de negocio actual, que está basado en diferenciales que claramente presenta nuestro modelo en relación a los de la competencia. También supongamos que nuestra empresa tomó nota de la fragilidad que presenta todo modelo de negocio en relación a su permanencia en el tiempo. Entendimos que la viabilidad de nuestra empresa depende de nuestra capacidad para recrearnos, para inventar nuevos modelos de negocio en base a nuestras PALANCAS, producto de uno o más diferenciales.

EL COMO



Una escuela de negocios tiene una estructura de costos que se podría dividir en tres tercios. El valor que se les paga a los profesores forma parte de uno de los tercios, si es que se paga un precio del orden de los 100 dólares la hora (a diciembre de 2013). Si se les paga menos, cosa que ocurre en muchas escuelas, entonces la participación del costo profesor sobre el total es inferior.

Otro tercio es el destinado a la difusión, publicidad en diarios, revistas, televisión e Internet. Como el mercado es relativamente pequeño, la pelea entre los distintos jugadores por captar parte de ese mercado es muy agresiva. Eso hace necesario importantes presupuestos en comunicación o acciones de marketing.

Finalmente, el tercio del catering. El costo de un cubierto para darle de comer a un participante de un MBA está entre 900 y 1200 pesos (Año 2014). Desde ya que hoy un alumno de ese master espera un almuerzo caro seguido de café, masitas y petit fours. Así los acostumbraron. A este tercio hay que sumar el costo edilicio (incluyendo estacionamiento y seguridad) además del administrativo.

¿Cómo hacer viable, entonces, una escuela para empresarios pymes? Lo que comenzó siendo una pregunta ingenua e íntima, al tiempo se convirtió en un desafío mayúsculo, pero fascinante. La manera de diseñar un programa de calidad superior al mejor del mercado para retener en el aula a los empresarios pymes, a un precio muy asequible, era reduciendo a cero el costo de dos de los tercios antes descriptos. Efectivamente, el centro de la actividad de transmisión de conocimiento está en el conocimiento. Había que instalar la idea de que quien buscara un lugar gourmet para almorzar

debía encontrarlo en otro lado. Había que pulverizar los costos de la publicidad, muchas veces sobre-prometedora, reemplazándolos por horas de diálogo uno a uno. Inspirándonos en algunos de los principios de las líneas aéreas de tarifa económica, que vuelan puntuales y seguras pero te cobran una gaseosa en vuelo a precio de champagne.

La clave de golpe se volvió evidente: había que poner el acento en la búsqueda de los mejores profesores (casi 20 años de experiencia en la actividad nos daban un panorama muy amplio al respecto) y pagarles por encima que el promedio del mercado. Desde 2010, han pasado por MATERIA BIZ Escuela de Negocios más de 2600 empresarios por las aulas de las 10 ciudades de la Argentina en donde funciona (Neuquén, Mar del Plata, Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Córdoba, Tucumán, Salta, Corrientes y Resistencia). Y otros 200 empresarios pisaron las tres sedes de Perú en sólo un año.

Hasta ahí, bien. La pregunta que no podemos soslayar es

¿CÓMO FINANCIAREMOS EL LANZAMIENTO DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO?

Este capítulo está basado en el libro **DIAGNOSTICO FINANCIERO, ANALISIS Y PLANIFICACION** de Manuel Sbdar.

Para acceder en forma gratuita al mismo entrá a www.materiabiz.com y pedilo en el banner Diagnostico Financiero: Quiero el libro

Cuando comenzamos a escribir PALANCAS, nuestro objetivo era lograr un libro que genere nuevas ideas de negocio a partir de su lectura, que le despunte al empresario la vocación emprendedora y se lance a desempolvar viejos proyectos o idear algunos nuevos para tener una pyme en movimiento. Lo que realmente no imaginamos fue que pueda empezar a generar negocios antes de salir a la calle.

Sergio Berman tenía ganas de lanzar una línea Olmo de indumentaria deportiva, aunque no había pasado más allá de algunos esquemas FODA y de pensar que sería una buena idea. Él fue el primer entrevistado que vino a MATERIABIZ para tomar un café y hablar de PALANCAS. Ya sobre el cierre, le preguntamos qué nuevos negocios podía pensar para Olmo y casi al pasar mencionó que le gustaría lanzar una línea de indumentaria. Allí empezamos a tirar ideas, a contarle algunos de los aspectos teóricos del capítulo financiero y le propusimos seguir hablando por mail al respecto.

Hoy, mientras estamos cerrando los últimos detalles del libro, Sergio nos confirmó que Olmo desembarcará con una nueva línea de ropa deportiva, en parte gracias a las recomendaciones que se llevó de MATERIABIZ. Como complemento extra, nos permitió acceder a los números que hizo para evaluar financieramente cómo debería ser este nuevo proyecto, los cuales veremos al cierre de este capítulo.

Desarrollar un nuevo modelo de negocio a partir de PALANCAS es el comienzo del proceso de crecimiento empresarial, pero ni bien hayamos comenzado nos toparemos con la primera gran restricción: la necesidad de fondos. Efectivamente, no hay negocio sin inversión, tampoco nuevo modelo de negocio sin nueva inversión y por ende sin financiación.

El proceso de creación de un nuevo modelo de negocio en la mayoría de los casos implica primero inversión (lo financiero) para luego comenzar la operación (lo económico).

En ocasiones es posible que un nuevo modelo de negocio se apoye en una estructura de inversión existente: Locales, depósitos o instalaciones que ya estaban “hundidas”, pero lo que casi nunca está hundida es la necesidad de capital de trabajos.

Olmo deberá invertir en su nueva línea de indumentaria deportiva. ¿Cuántas prendas comprará de cada una? ¿Y cuánto tiempo las deberá mantener en sus depósitos hasta que las venda? Y cuando las venda, ¿qué financiación otorgará a sus clientes, por ejemplos gimnasios? Y por otro lado, ¿qué financiación obtendrá de su proveedor? Y si alguna de esas prendas se fabrica internamente, ¿cuánto tendrá que inmovilizar de partes (telas, costuras, botones) antes de ser producidas?

Vamos a introducir unos cuantos nombres técnicos que nos servirán para identificar este tipo de inversiones. A todas las inversiones que mencionamos en el párrafo de arriba las vamos a denominar inversiones de circulante. Están destinadas a circular: el punto de arranque es la compra de las partes (telas, botones) que puestos en conjunto se convertirán en productos, los productos en ventas y esas ventas en cuentas a cobrar, hasta que finalmente vuelven a ser dinero cobrado.

Circulan todo el tiempo y cuanto más rápido, mejor. La financiación obtenida de proveedores de telas, por ejemplo, las denominaremos cíclicos. Y las llamaremos así porque son financiación que se renueva automáticamente. No necesitamos renegociar las condiciones en

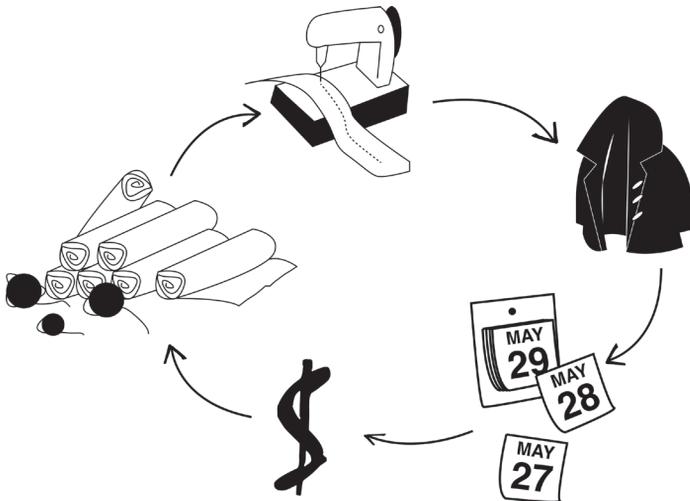
cada operación, las condiciones de plazo, garantía, entrega, etc., están acordadas y se renuevan automáticamente. Si, por ejemplo, acordamos con el proveedor de telas que le pagaremos a 30, 60 y 90 días, esa financiación la tendremos para cada compra que realicemos y no será necesario estar negociando cada operación. Eso es lo que llamaremos las condiciones del cíclico, concepto que podemos aplicar en espejo a los elementos arriba mencionados del circulante. Lo mejor que le podría ocurrir a nuestra estructura financiera es que toda la inversión en circulante estuviera financiada por recursos cíclicos. Pero eso casi nunca sucede. Es como suponer que los proveedores de botones, nylon, telas van a otorgarle a Olmo los días de financiación que necesita para armar su nueva línea de indumentaria, enviarlas al depósito de productos terminados, venderlas y finalmente cobrarlas. Sería inviable para esos proveedores otorgar esa cantidad de días de financiación por que sus proveedores deberían otorgárselos a ellos y así sucesivamente. Salvo excepciones, el circulante es superior al cíclico. Esa diferencia (circulante – cíclicos) será nuestro tercer concepto: Necesidad de capital de trabajo (NCT).

Existe en cualquier empresa una estrecha relación entre la cifra de ventas y la inversión en circulantes. A más de la primera más de la segunda, a menos, menos. La inversión en circulante es consecuencia de las ventas. Y toda empresa puede y debe cuantificar esa relación. ¿Cómo? Simplemente haciendo el cociente: $NCT/Ventas$. A esa relación la identificaremos con la letra f. Si pretendemos duplicar las ventas de indumentaria a partir de la apertura de un segundo local comercial, tendremos que inmovilizar el doble de stocks. Y si las ventas efectivamente se producen, duplicaremos también el circulante en cuentas a cobrar.

Supongamos que una empresa otorga financiación a sus clientes por un plazo de 30 días. Supongamos también que esa empresa vende \$120.000 en el año. Esta empresa tendrá, en promedio, cuentas a cobrar a clientes por \$10.000. O sea, un mes de venta ($120.000/12 \times 1$). A esta inversión, que la empresa mantiene inmovilizada en sus activos, alguien (capital propio o capital ajeno) la está financiando. Llevemos ahora este ejemplo a un proceso de empresa en crecimiento dado la creación de nuevos negocios. Si las ventas crecieran en un 50%, y el

plazo de cobro a los clientes se mantuviera (en 30 días), tendríamos la situación siguiente: Ventas por \$ 180.000 (120.000 x 1,50) y cuentas a cobrar por el equivalente a 30 días de esa nueva cifra de ventas, esto es \$ 15.000 (180.000/12*1). ¿Cuál es la f (o sea NCT/VETNAS) de esta empresa? $f=0,125$ (15.000/120.000).

La f de esta empresa es 0,125, sea que la venta alcance los 120.000 o los 180.000, la f es la misma. Es fundamental conocer la f de una empresa, aunque dicha f no será igual para siempre. Si el acuerdo con los clientes hace que el plazo de financiación otorgado a los mismos se alargue de 45 a 60 días, la f pasará a ser 0,167, o sea mayor. La f es el resultado de las “condiciones” del circulante, es decir del plazo de venta otorgado. Cuanto mayor sea la cantidad de días que el circulante se mantiene inmovilizado, mayor será la f . Cuanto menor, menor será la f y mayor la eficiencia de esa empresa. Una empresa que no tiene stocks, como una librería cuyo stocks en realidad es del editor hasta que un lector cliente lo toma del estante y lo compra, tiene una f muy baja.



Por otra parte podría producirse una necesidad adicional de inversión en maquinarias e instalaciones como consecuencia del nuevo negocio. Esto ocurre en el caso en el que la infraestructura del negocio actual

no es suficiente o no es la misma que la requiere el nuevo. En ambos casos (tanto en inversión de Fijos como en el de la Necesidad de Capital de Trabajo) la empresa se enfrenta a una situación en la que el desarrollo de un nuevo negocio trae aparejado mayor inversión, la cual requiere de fondos que la financien. Debe siempre existir coherencia entre las inversiones adicionales y los recursos utilizados para su financiación.

Llevaremos ahora este análisis a una formulación matemática donde se buscará cuantificar el crecimiento potencial.

La idea es utilizar un modelo que permita evaluar si es viable, financieramente, el o los nuevos modelos de negocio a implementar. Y por eso el análisis se hará a futuro. La ecuación que plantea el modelo se posicionará en un tiempo futuro en relación al presente en el que estamos implementándolo y cuando aún los negocios nuevos no existen. Por eso hablamos en términos de POTENCIAL. ¿Es posible implementar ese negocio?

La herramienta que utilizaremos para cuantificar esa posibilidad parte y es una adaptación del Modelo de Zimmer, que se deduce a partir de la siguiente desigualdad:

$$B \times V (1 + GP) + FP > I + D + (EC - ER) + F V (1 + GP) - F V$$

D: dividendos

E: deuda que vence

Er: renovación de deuda

fV(1+gp)-fv: necesidad adicional en concepto de capital de trabajo

b: tanto por uno de beneficio neto sobre ventas (ajustado por la incorporación de los gastos no erogables)

f: tanto por uno de necesidad de capital de trabajo sobre ventas

V: Ventas del ejercicio anterior.

Fp: Fondos Propios (incluye los beneficios obtenidos por los negocios actuales)

I: Inversiones.

MODELO SIMPLIFICADO:

En nuestra adaptación consideraremos que:

- Al ser un nuevo modelo de negocio partimos sin DEUDA que se deba cancelar en el ejercicio en el que se comienza el mismo. La deuda que se toma es EXCLUSIVAMENTE deuda de largo plazo y comienza a vencer el segundo año.
- La venta se considerará en valor absoluto: V_p , venta potencial.
- Dentro de los fondos propios FP, consideramos el beneficio capitalizado de los negocios actuales de la empresa y el aporte específico de los dueños para este negocio.
- La NCT del nuevo negocio en valor absoluto es el resultado de aplicar la tasa f proyectadas a la cifra de venta potencial V_p .
- El beneficio en valor absoluto del nuevo negocio surge de aplicar la tasa de beneficio proyectado a la cifra de venta potencial V_p .
- Al ser el primer ejercicio del nuevo negocio podemos simplificar

Las variables quedarán entonces reducidas a:

I Inversiones necesarias para desarrollar el nuevo negocio

D Retorno exigido por los propietarios del negocio al final del primer año en valor absoluto

E Deuda de largo plazo tomada para financiar la inversión I

f , tasa de NCT/Ventas

b , tasa de beneficio/Ventas

FP aporte de los propietarios (incluido la capitalización de beneficios del negocio actual)

El modelo simplificado se resume en la ecuación siguiente:

$$\begin{aligned} I + D - E + FVP &= BVP + FP \\ VP(F - B) + I + D - E &= FP \\ VP &= [FP - I - D + E] / (F - B) \end{aligned}$$

El modelo contempla que la V_p es el resultado de igualar las erogaciones provocadas por las inversiones incrementales consecuencia del nuevo modelo de negocio (futuro) con los recursos con los que se contará para afrontarlas.

El beneficio que se obtendrá del nuevo negocio, más los aportes de los accionistas (incluidos los beneficios de los negocios actuales capitalizados), más la deuda de largo plazo obtenida deberán ser suficientes para financiar las inversiones adicionales en fijos y en capital de trabajo.

Es necesario en este modelo determinar los valores probables de tasa de beneficio (b) y tasas de necesidad de capital de trabajo (f) para los nuevos negocios.

Pongamos un ejemplo numérico: EL CASO DE OLMO INDUMENTARIA

El comienzo para Sergio fue pensar los diferenciales que tiene Olmo. A partir del reconocimiento de marca y la red de distribución actual, surgió la posibilidad de ofrecer una nueva línea de productos a los clientes actuales. El desafío no era solamente desarrollar y vender los productos sino evaluar si la estructura financiera sería adecuada para hacer frente a las ventas que proyectaba tener.

Para eso utilizando el modelo de "Zimmer" adaptado al "PALANCAS" :

1. La máxima cantidad de dinero que podría destinar Olmo de sus beneficios acumulados para hacer frente a la financiación de esta nueva actividad asciende a \$150.000. Ese monto podría derivar a la nueva actividad (indumentaria) sin poner en riesgo la financiación de su negocio actual (Bicicletas). De esta forma determino que $FP=\$150.000$

2. La inversión necesaria que debería realizarse en infraestructura para implementar el nuevo negocio asciende a \$ 50.000. Si bien Olmo cuenta con infraestructura para desarrollar su negocio de venta de Bicicletas, y que la producción de Indumentaria se tercerizará, es necesario refaccionar una área de la empresa para ponerla a punto.
 $I=\$50.000$

3. Aunque Olmo estaba en condiciones de acceder a financiamiento bancario, desde la empresa prefirieron no ir por esta vía para desarrollar la nueva actividad. De esta forma estipulo que $E=0$

4. Al igual que como se hizo durante muchos años con el negocio de las Bicicletas, Olmo definió que la mejor forma de crecer es reinvertiendo los beneficios. Por eso, antes del lanzamiento de la línea de Indumentaria ya estaba definido que durante los primeros años de esta actividad no se distribuirían dividendos. Por lo que $D=0$

5. Para el negocio 'indumentaria deportiva' se proyectó un beneficio neto en relación a las ventas del 20%. Es decir $b=0,2$

6. En relación a la Necesidad de Capital de Trabajo, se estimó en dos meses el stock de productos y tres meses de plazo medio de cobro. Los proveedores le otorgarían un mes de financiación. Con estos datos se proyectó a partir de la estimación de la cifra de ventas, el stock, las cuentas a cobrar y la cuenta de proveedores la siguiente estructura:

VENTAS PROYECTADAS	600.000
STOCK	60.000
CUENTAS A COBRAR	150.000
PROVEEDORES	30.000

$$\frac{NCT = STOCK + CUENTAS A COBRAR + PROVEEDORES}{F} = 0,300$$

De esta forma se estimó que la NCT/V es 30%. Es decir $f=0,30$

En Resumen:

FP	150.000
I	50.000
D	0
E	0
F	0,30
b	0,20

Aplicando los datos resumidos arriba en la ecuación adaptada de Zimmer:

$$VP = [FP - (I - D) + E] / (F - B)$$

De donde surge que $VP = \$1.000.000$ (anual)

El nuevo emprendimiento de venta de indumentaria deportiva podría alcanzar un máximo de \$1.000.000 de ventas al año.

Veamos por qué:

Si la venta anual REAL (es decir la venta al finalizar el primer año de actividad económica) fuera \$ 1.000.000, los parámetros serían los siguientes:

ORIGENES DE FONDOS:

Beneficios (1.000.000 X 0,20)	200.000
FP	150.000
TOTAL	350.000

APLICACIONES DE FONDOS:

NCT (1.000.000X0,30)	300.000
I	50.000
TOTAL	350.000

El total de fondos generados es exactamente el mismo que los fondos consumidos por el nuevo negocio. Financieramente se mantiene el equilibrio.

Sin embargo que hubiera pasado si Sergio, no haciendo caso a la recomendación del modelo respecto al potencial de venta, hubiese forzado el límite vendiendo 1.500.000:

ORIGENES DE FONDOS:

Beneficios (1.500.000 X 0,20)	300.000
FP	150.000
TOTAL	450.000

APLICACIONES DE FONDOS:

NCT	(1.500.000X0,30)	450.000
I		50.000
TOTAL		500.000

Las aplicaciones o necesidades de fondos en este caso son superiores a los orígenes. Faltan 50.000 y esa falta desequilibra la estructura financiera. Queda demostrado así que, aún habiendo demanda superior a la venta recomendada o potencial, no es una buena decisión responderle con ventas, pues podrían hacer fracasar este nuevo modelo de negocio.

Finalmente se puede presentar el tercer caso. Que habiendo potencial de venta no se venda todo lo que se podría. Ventas reales al final del período: 500.000

ORIGENES DE FONDOS:

Beneficios	(500.000 X 0,20)	100.000
FP		150.000
TOTAL		250.000

APLICACIONES DE FONDOS:

NCT	(500.000X0,30)	150.000
I		50.000
TOTAL		200.000

En este caso se produce un excedente de fondos. Se originan 250.000 y se aplican 200.000.

Como conclusión podemos señalar que llevando al extremo el potencial de ventas, es decir $V_r=V_p$ (venta real igual a venta potencial), logramos que las necesidades de fondos provocadas por el nuevo negocios sean totalmente financiadas por los recursos previstos.

Si vendemos por encima de los que el modelo nos recomendaba (o sea $V_r>V_p$) entonces nos faltan recursos. Los fondos generados no son suficientes para financiar las necesidades provocadas por el nuevo negocio.

Si vendemos por debajo de lo que el modelo nos recomendaba ($V_r < V_p$) tendremos un excedente de fondos.

En el caso 2, Olmo podría:

- Salir a buscar un préstamo bancario o cualquier otro tipo de financiación que permitiera solventar el déficit determinado.
- Efectuar un mayor aporte de propios.
- Renegociar con algún proveedor un plazo más largo de pago o reducir el tiempo de stock o de cuentas por cobrar para reducir la f.

Si ninguna de esas alternativas es viable, la empresa tendrá que tomar una dolorosa pero necesaria decisión: Vender menos de lo que sus clientes desean comprar. Y seguramente no lo hará parándose en la puerta de los locales eligiendo a quién le vende y a quién no, sino que la forma de hacerlo será subiendo los precios, incrementando el margen pero reduciendo la presión por la necesidad de fondos.

EPÍLOGO

Y volvemos al principio.

Una empresa es eso, es volver al principio cada vez que iniciamos un nuevo modelo de negocio. Dimos toda la vuelta, comenzamos preguntándonos Por qué hacemos lo que hacemos. Por qué existimos. Definimos el QUÉ y el PARA QUIÉN, describimos el CÓMO. Entendimos que ese cuadro de hoy se irá borrando, destiñendo con el tiempo. Y comenzamos a pintar uno nuevo, o dos, o tres. Pintamos tantos cuadros como fuimos capaces con los materiales que teníamos, los diferenciales. Exploramos las zonas por donde crecer y por donde sobrevivir. Y llegamos a los nuevos CÓMO, lo financiero de los nuevos modelos de negocio. Entendimos las restricciones que impone la creación de un nuevo negocio que no nace de la nada, no cae del cielo, no se aparece por arte de magia. Un nuevo negocio requiere inversiones y por lo tanto fuentes de financiación. ¿De dónde saldrán? No, no se puede todo lo que uno quiere, ni siquiera se puede todo lo que nuestros clientes quieren. Hay un límite y ese límite viene por el lado de lo financiero. Lo entendimos. Lo hicimos porque también entendimos que se trata de saber y de hacer. Pero cuando terminamos de implementarlo o en el medio del proceso, entendimos que ese cuadro no sería para siempre y que de nuevo se comenzaría a desteñir. Y a empezar de nuevo. Nuevos QUÉ, nuevos PARA QUIEN, nuevos CÓMO.

Una empresa es eso, la sucesión de modelos de negocios puestos en marcha para lograr su perdurabilidad.

Sin embargo, aunque los modelos cambien, aparezcan, desaparezcan, crezcan o se reduzcan a la mínima expresión, lo que no debería cambiar es el POR QUÉ.

Tu empresa existe por algo, nuestras empresas existen por algo.

Y esa razón es la que atraviesa todos los modelos de negocio. Ser coherente y consistente con esa razón de ser otorga ventajas difíciles de obtener en otros ámbitos.

¿Qué pyme podría competir con grandes empresas (con espaldas para pagar los mejores sueldos del mercado) por aquellas personas con talento y skills tan escasos como buscados? Sólo aquella pyme que tiene un POR QUÉ claro y que lo logre transmitir con igual claridad. Empleados que comparten creencias y que más que empleados se transforman en parte de esa organización. Clientes que comparten el POR QUÉ y más que clientes se integran a esa comunidad. Tu POR QUÉ podría convertirse en un elemento de construcción de ofertas y generación de demanda. Tu razón de ser podría constituirse en tu mayor diferencial.

Cuando una empresa deja de existir se produce un daño que no solo alcanza al propietario de la misma, sino que tiene efectos que van más allá. Pérdida de puestos de trabajo, interrupción de suministros, caída de recaudación impositiva. Una empresa no es un eslabón perdido y aislado en una sociedad sino que forma parte del entramado que conforma su economía. La evolución de una sociedad requiere como condición previa, de la generación de riqueza.

Y la generación de riqueza a su vez necesita de empresas perdurables y de empresarios comprometidos. El trabajo es la base de esa perdurabilidad pero muchas veces con el trabajo no alcanza. Es necesario complementar el esfuerzo con conocimientos. La diferencia entre una empresa que sobrevive y crece en el tiempo y otra que al primer traspí fracasa, es el conocimiento. No es lo mismo fijar precios o definir la estructura financiera óptima de una empresa según el sentido común o hacerlo utilizando modelos o métodos creados a esos efectos.

En MATERIABIZ creemos en la democratización del conocimiento y creemos en su incidencia en el bienestar de una sociedad. En

un aula, en un programa de televisión, de radio, editando libros, en conferencias, trabajamos siempre en lo mismo, democratizar el conocimiento para construir empresas más inteligentes y por ende perdurables.

El PALANCAS es un modelo surgido de la teoría interdisciplinaria, el estudio permanente y la experiencia práctica empresarial. Nace de la combinación entre el saber y el hacer con la firme convicción e intención de aportar a la creación de empresas perdurables.

¡Esas que todos necesitamos!



MANUEL SBDAR

Graduado en Ciencias Económicas por la UNT y MBA por ESADE Business School de Barcelona. Fundador y Director de MATERIABIZ. Presidente de la Fundación Educativa Materia Pública. Fundador y ex Director de Educación Ejecutiva y del Executive MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. Fue Director de Executive Education de ESADE Business School (Campus BuenosAires). Creador del Premio MENTORES (Banco Galicia, MICROSOFT, CN23, FCE/UBA y MATERIABIZ Escuela de Negocios). Fundador y director de La Materia Contenidos (Editorial de libros de negocios y productora de Televisión y radio) Autor de los libros “Diagnóstico Financiero” (TEMAS), “Rompiendomoldes de Management y Negocios” (GRANICA) y “La guita se hace laburando” (GRANICA y LA MATERIA). Editor general de la Colección de libros MÁSTER EN NEGOCIOS (obra completa de 13 libros desarrollada por 179 autores de 9 países).

INDICE

Prologo del autor	010
Testimonios del Modelo	014
El Modelo	024
Modelo de Negocio o Negocio Modelo	026
Modelo de Palancas de empresas perdurables	031
Por qué existo	033
Qué y Para Quién soy	039
Diferenciales de oferta	057
Las Personas	059
Procesos	069
Activos	079
Socios	091
Diferenciales de Demanda	101
Atracción-Venta-Distribución	105
Integración	119
El Qué soy y Para quién soy necesarios pero no suficientes	131
Nada es para siempre	148
¿Qué son las Palancas originales?	155
¡No todo diferencial es una Palanca!	170
El cómo financiero de los nuevos modelos de negocio	180
Cómo financiamos el lanzamiento del nuevo modelo de negocio	182
Epílogo	195

