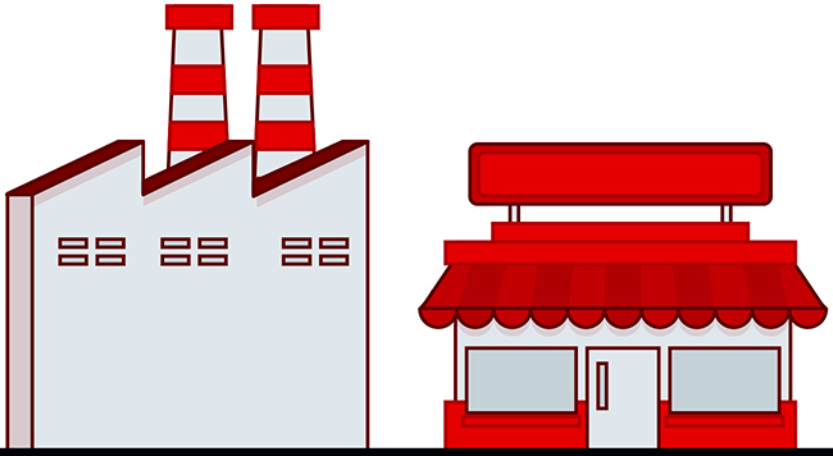
PRÓLOGO DE **MARTÍN TETAZ**

DEL AUTOR DE **EL PODER DE UNA IDEA**

DUEÑO PYME

CÓMO **SUPERAR** UNA **CRISIS**



MATIAS FRANCO

DUEÑO PYME CÓMO SUPERAR UNA CRISIS

Este es un libro para vos como Dueño pyme.
Aplicado 100% a la realidad de tu negocio. Enfocado a que puedas tomar decisiones que mejoren tus resultados.
Durante 15 capítulos, asumiré el rol de "tu socio" y revisaremos aspectos comerciales, financieros, de administración y de procesos juntos. Lo que aumente puntos de tu rentabilidad.
Te invito a repensar tu negocio para ver qué se está haciendo bien, pero fundamentalmente qué se puede hacer mejor y sumar herramientas de gestión concretas. Intento, a través de estas páginas, volcar mis años de experiencia como consultor pyme, para ayudarte a mejorar los resultados económicos.
Es un libro para las pymes que motorizan el país y la región, que representan el 98% de las empresas en Argentina, generan el 70 % del empleo y aportan el 45% del PBI. Aquellos que con esfuerzo se levantan cada mañana para abrir sus puertas, y enfrentan agresiones externas constantes, muchas veces carecen de planificación y padecen fuertes problemas de gestión interna.

En mi trabajo como consultor pyme puedo ver, incluso en épocas de crisis, mejoras considerables y significativas en aquellas empresas que comienzan a hacer los deberes puertas adentro. ¡Ojo! no estoy negando la crisis, ni muchos menos, solo quiero enfocarme en lo que como pyme podés hacer hoy.

Por eso, ante la pregunta del millón: "¿Hay algo que puedan hacer los pymes en un contexto macro como el actual?". La respuesta enfática es "Si, por su puesto", y te lo comparto de manera clara, práctica y sencilla en este libro. Como me gusta decir: "Bien al hueso".

Matías Franco es el Fundador de ***Tienda 54dos*** y su Escuela de Negocios. Autor del libro "*El Poder de una Idea*". Consultor Pyme. Speaker. Lic. en Administración de Empresas. Master en Estrategia y Geopolítica. Diplomado en Negocios. Certificado en Management en Walsh Community College y Michigan University. Profesor Universitario. Jurado Premios Mercurio para la Asociación Argentina de Marketing y para los Premios Aguila en Expolit (Miami). Pastor de Jóvenes. Miembro del Consejo Directivo de ACIERA.
Está felizmente casado con *María José*, y es padre de tres preciosos hijas: *Sofía*, *Pilar* y *Josefina*.

Friend´s Sponsor Pymes

Pim Pollo® mucho más que pollo

50 AÑOS GRANA

54dos® PRODUCCIÓN EDITORIAL

CEDRO del LÍBANO

ISBN 978-987-86-1105-1

9 789878 611051

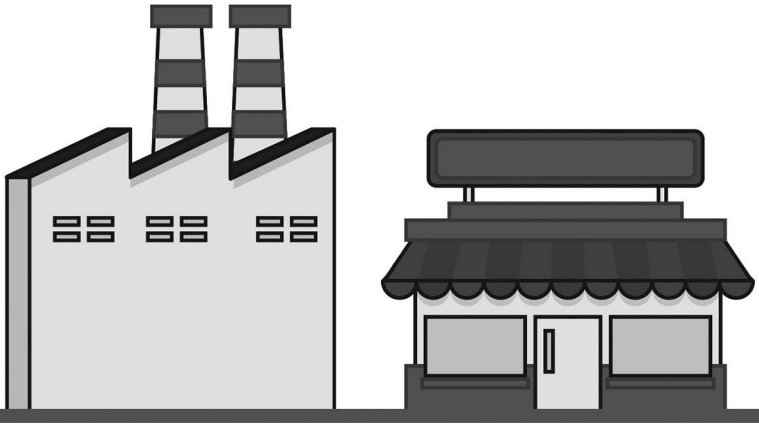
[54dos]

Consulting Group

DEL AUTOR DE **EL PODER DE UNA IDEA**

DUEÑO PYME

CÓMO **SUPERAR** UNA **CRISIS**



MATIAS FRANCO

© 2019 Matias Franco
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida en ninguna forma sin el permiso por escrito del autor. Comunicarse con: info@cedrodellibano.com.ar

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida en ninguna forma sin el permiso escrito del autor. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Editorial Cedro del Líbano
Edición: Emmanuel Susbiela
Corrección: Ruth Culzoni

Franco, Matías Germán
Dueño PYME : como superar una crisis / Matías Germán Franco. - 1a ed .
La Plata : Matías Germán Franco, 2019.
200 p. ; 22 x 15 cm.

ISBN 978-987-86-1105-1
1. Gestión de Empresas. 2. Gestión de Negocios. 3. Modelo de Negocios. I. Título.
CDD 658.4056

CEDRO del LÍBANO
EDICIÓN DE LIBROS EN **PEQUEÑA CANTIDAD**

www.cedrodellibano.com.ar
ventas@cedrodellibano.com.ar

Arte de tapa e interior:
DCV Emmanuel Susbiela / Cedro del Líbano

Impreso en Argentina
Printed in Argentina

MOTIVO & FORMATO 10
INTRODUCCIÓN & DESAFÍO 13

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

CAPÍTULO 1
EL SÍNDROME DEL DUEÑO DEL CIRCO CHICO **19**
Cuando yo hago todo.

CAPÍTULO 2
¿CUÁNTO GANÁS? **25**
Es la primera pregunta que quiero hacerte como pyme.

CAPÍTULO 3
¿CUÁNTO VENDÉS? **33**
No me digas cuánto vendés, sino cómo vendés y cuánto ganás.

CAPÍTULO 4
¿CUÁNTO VALE TU CLIENTE? **41**
La puerta giratoria.

CAPÍTULO 5
¿CUÁL ES TU MARKETING? **53**
Te invito a repensar tu *marketing.*

CAPÍTULO 6
TUS PROCESOS INTERNOS **79**
Revisemos la forma de hacer las cosas.

CAPÍTULO 7
TUS FINANZAS 87
Cómo evitar el problema de la manta corta.

CAPÍTULO 8
INDICADORES DE GESTIÓN 97
Los relojes de tu tablero de control.

CAPÍTULO 9
DUEÑO PYME 107
Cuatro claves para CEO's pymes altamente efectivos.

CAPÍTULO 10
CRISIS 137
Una oportunidad para revisar y mejorar la gestión interna

CAPÍTULO 11
INNOVACIÓN 145
Rompiendo el mito de las grandes empresas.

CAPÍTULO 12
CREAR CULTURA 153
"Caso Cultura de Superación", por Adolfo Campos.

CAPÍTULO 13
TU MODELO DE NEGOCIOS 163
Los beneficios de crear y captar valor.

CAPÍTULO 14
MODELO DE NEGOCIO 54 DOS 175
Un análisis desde el formato del *Programa Dueños*.

CAPÍTULO 15
BONUS TRACK 189
Notas, casos y mitos.

PRÓLOGO I
MARTÍN TETAZ - ECONOMISTA

El 99 % de las empresas en Argentina son Pymes con menos de doscientos empleados, que comparten un mismo ADN que las caracteriza: (salvo honrosas excepciones) no miden los procesos, ni los resultados; no tienen clara la evolución de su modelo de negocios, no invierten en *marketing,* ni tienen ordenadas sus finanzas. Son empresas hechas a pulmón; expertas en gestionar el día a día, pero con dificultades para parar la pelota y levantar la cabeza.

Según datos del Ministerio de la Producción, nacieron 70.500 empresas por año en la última década, pero también cerraron 69.000 cada doce meses y en muchos de los casos lo hicieron porque no pudieron recuperarse de una de las tantas crisis que nos sacuden cada cinco años, en promedio.

En *Dueño Pyme,* Matías Franco propone quince capítulos para aumentar la tonicidad muscular de las pequeñas empresas, pero no lo hace desde una perspectiva académica como la que se despliega en la Universidad, sino con casos concretos; con experiencias de negocios de verdad, de los que tenían problemas para pagar las cuentas, en ordenar su personal, en encontrar nuevos mercados, cubrir cheques, cambiar. De aquellos que invirtieron en consultoría, y por eso pudieron desarrollar estrategias y planes para superar las crisis.

Siempre digo que, en Argentina –con la tremenda presión tributaria, con el prohibitivo costo laboral que no llega al bolsillo del trabajador, con las altas tasas, las devaluaciones y las recesiones frecuentes– ya no quedan empresarios, sino sobrevivientes.

Matías usa toda su experiencia y conocimientos para transformar esas crisis en aprendizaje, con pasos simples que cualquier empresa puede implementar.

No dejes pasar la oportunidad.

PRÓLOGO II
CARLOS SALERNO - PERIODISTA GRUPO AMÉRICA

No voy hablarles solamente del libro, les voy hablar de Matías. Lo conocí allá por 2008. Él, gerente de marketing de una reconocida empresa pyme; yo, un periodista de pueblo.

Desde entonces no solo nos hicimos amigos, sino que a partir de ahí lo consideré alguien especial.

Matías sabe cuándo dar un consejo, qué decir y cómo decirlo. Él vive fabricando puentes para conectar a la gente.

Porque es un apasionado de su trabajo, de su familia y de todo lo que hace, este libro contiene en cada palabra pasión y experiencia.

Matías: celebro tu tercer libro, estoy convencido de que será de ayuda para muchas pymes, para que puedan planificar mejor, tener mayores resultados y no sólo poder subsistir en la crisis, sino a extender sus estacas (como sé que muchas veces sucedió).

AGRADECIMIENTOS

A Dios, dueño de todas las cosas, gran estratega y planificador, a quien pedí inspiración una vez más para que este nuevo libro ayude a muchos Dueños Pymes a gestionar mejor, vivir mejor, y les sea de bendición en sus negocios y sus vidas.

A mi esposa María, y a mis tres hijas, Sofía, Pilar y Josefina. Esas cuatro mujeres que amo profundamente.

MOTIVO & FORMATO

Este es un libro para las pymes.

Cuando mis hijas me preguntaron una vez más: "Papá, ¿de qué trabajás? ¿Qué haces, papá?", me puse a pensar y me di cuenta de que no era fácil para ellas, ni para mis amigos, comprender el rol de un asesor de negocios, de un consultor pyme. Si fuera médico, abogado, o músico hubiera sido más fácil. Pero consultor, resultaba difícil de explicar.

Sin embargo les respondí desde la experiencia diaria, y les dije: "Papá asesora negocios y asesora personas", y continué diciendo: "Papá ayuda a mejorar el corazón de los negocios (los resultados), y el corazón de las personas que están al frente de esos negocios (empresario pyme)". Y esta es la base de por qué quiero escribir este libro. Espero multiplicar la ayuda y el alcance de lo que uno hace para que muchas pymes y dueños de negocios funcionen mejor, se sienten a repensar sobre su actual situación y tomen decisiones de mejora que alteren sus resultados.

La verdad que no hay nada más gratificante que ayudar a muchos, incluso en épocas de crisis y turbulencias de mercado, a que se organicen mejor, funcionen mejor, vendan mejor, y ganen mejor.

Cuando escribí *El Poder de una idea* hace unos años, jamás pensé que inspiraría a tantos miles de emprendedores de diferentes partes del mundo. Con este libro pretendo ayudar de la misma manera a los empresarios pymes.

Después de tantos años de notas, charlas y consultorías en las veintitrés provincias de nuestro país, volcaré y abriré las experiencias para intentar sumarle valor a todos aquellos que día a día se levantan en Argentina, y otros países de la región, para alcanzar objetivos comerciales, coordinar personas, generar reuniones, pagar impuestos, hacer cuentas, esforzarse por dar lo mejor y disfrutar lo que les apasiona.

Un libro para ellas, las pymes, que representan el 98 % de las unidades económicas del país, generan el 70 % del empleo y aportan el 45 % del PBI (según CAME).

Del total de estas empresas activas, el 83 % son microempresas (entre uno y nueve empleados), y el 17 % medianas (entre cien y doscientos empleados). Estas constituyen el motor económico de Argentina y Latinoamérica.

Un libro para aquellos que se encuentran muchas veces en una situación vulnerable, por el desbalance entre las oportunidades ofrecidas al sector versus las responsabilidades. Por los altos costos de todo tipo: impositivos, de servicios, alquileres que hacen que la ecuación de resultados amplifique los egresos de manera exponencial. Todo eso sumado a las tasas altas para acceder al crédito, el reacomodamiento de tarifas de servicios, la mayor presión impositiva, y los altos costos del mercado laboral, llevan a que los números estén en rojo y la supervivencia pyme sea el primer desafío.

Esto nos hace ver que la realidad del mundo pyme es parte de la realidad de cada uno, en menor o mayor medida. Seas dueño, socio gerente, accionista, profesional, empleado, o simplemente cliente, sos parte de esta realidad. El pan, la leche y el café por lo general los comprás en una pyme. Las pymes son parte de nuestra vida. En algún momento te encontrás cargando combustible en una estación de marca multinacional, pero cuyo dueño local es una pyme. Comprás ropa de alguna marca, en un comercio que es una cadena, franquicia, pero su dueño pyme. Si consumís educación para tus hijos en algún colegio privado, una pyme hay detrás del mostrador. Si tomás un helado también… y podemos pensar en muchos momentos cotidianos de tu día a día. Las pymes son parte esencial de nuestro entramado social, de vida.

En estos últimos años de trabajo me llevó mucho tiempo reunir toda la información que vuelco en el libro, pero considero que será un aporte valioso para el mundo pyme con quienes lo deseo compartir. Siempre entendí que aquello que por gracia recibimos, por gracia tenemos que darlo. En esta ocasión ampliaré las herramientas de gestión que en el primer libro *El poder de una idea* solo mencioné y presenté; y sumaré otras que, esta vez, las llevaré a fondo para que los empresarios pymes puedan optimizar su día a día.

Es una forma de llevar el modelo y las experiencias del *Programa Dueños* (que luego desarrollaré en este libro), y que ayudó a decenas de empresarios pymes argentinos a mejorar sus resultados, al escriorio de otros que desde hace años viven de lo que les apasiona: sus empresas, sus negocios, sus profesiones.

Por eso este libro está basado en la conclusión a la que llego después de casi diez años asesorando al mundo pyme, basado en hechos reales de algunos clientes, que reflejan las practicas más comunes que corroen o levantan muchas veces la rentabilidad.

Verás así que organicé los capítulos según realidades y expresiones de mis clientes, y títulos de notas que escribí, de manera de abordar, desde cada uno de ellos, las distintas realidades de la problemática del sector y aportar en cada caso herramientas de gestión para la mejora.

Los últimos diez años me dejaron ver, y me esforcé mucho por lograrlo, que existen herramientas que por mucho tiempo estuvieron reservadas solo para las grandes empresas, cuando en realidad aplican a las pymes también. Y hoy trato de compartirlas.

Por eso te dejaré de manera de sencilla, clara y al hueso (como me gusta trabajar), algunas guías de mejora, con el objetivo de que tu empresa funcione mejor, sea rentable y disfrutes lo que te apasiona hacer. De nada sirve que trabajes, te afanes por eso, y no lo disfrutes. Alguien dijo una vez: "¿Qué recibe la persona de todo su trabajo, y del esfuerzo de su corazón?".

Es más fácil hacer algo simple complicado, que lo complicado hacerlo simple. Por eso trabajé mucho tiempo para hacer simple, a los ojos del empresario pyme, las herramientas de gestión que optimizan y mejoran resultados de negocios.

Te invito a que juntos repensamos todas las áreas de tu pyme, optimicemos y mejoremos tus resultados. Intentaré ser tu socio, por los siguientes capítulos, para tomar decisiones juntos.

INTRODUCCIÓN & DESAFÍO

Algunas sugerencias para los pymes, o profesionales al leer este libro

Entrenando a la fuerza de ventas de la marca alemana *Mercedes Benz* para Argentina, compartí algunos conceptos que quiero poner sobre tu escritorio de decisión, a fin de lograr "la mejor versión de vos mismo" como dueño pyme, sobre cuatro puntos que quiero que consideres al terminar de leer este libro.

Primero te invito a repensar absolutamente todo lo que estás haciendo. *Repensar* es "volver a pensar de manera estratégica, inteligente y objetiva, poniendo a prueba cada detalle de tu funcionamiento actual a la luz de los resultados obtenidos. Ver si existe una mejor manera de hacerlo, para lograr los nuevos objetivos".

Segundo, te propongo poner en práctica el hábito de *parar estratégicamente.* En términos de Stephen Covey, "afilar la sierra". Son esas paradas obligatorias en los boxes, que no solo te permitirán terminar la carrera, sino tal vez ganar el premio mayor. No podrás terminar sin paradas de revisión. Si no afilás la cuchilla –aunque hagas más fuerza, le dediques más horas, o incorpores más gente–, el poco filo hará que tus rendimientos sean decrecientes. Pensá si, tal vez, un nuevo tiempo de entrenamiento, o la lectura de este libro, no sea tu próxima parada obligatoria.

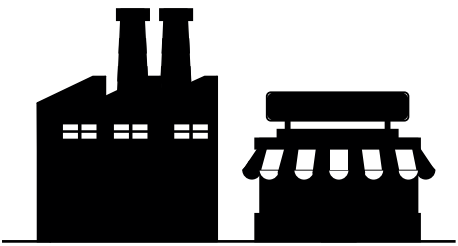
En tercer lugar, quiero decirte que habrá cosas que tendrás que *aprender,* algunas *desaprender* y otras *reaprender* para dar lugar a lo nuevo. Las tres acciones requieren de actitud y decisión. Cuando aprendés, incorporás conocimiento a lo adquirido. Desaprender te desafiará a derribar formatos ya aprendidos que te resultan cómodos, pero son obsoletos. Reaprender es la etapa de entrar en un nuevo paradigma de comportamiento y te exigirá de nuevas conexiones.

En cuarto lugar incorporo la variable *tiempo.* Un sabio dijo una vez: "Tiempo y oportunidad acontecen a todos". Aprovechar bien el tiempo es la clave del éxito para que tu pyme llegue a buen puerto y en el momento indicado. Ser buenos en algo requiere tiempo completo. 100 % *fulltime.* Revisá tu agenda para ver si hay actividades que debés eliminar, ampliar o incorporar. Recordá que la única forma para que las veinticuatro horas te rindan más, es con buena administración. Tendrás que dedicarle, al menos, el 20 % de tu tiempo hoy a lo que querés ser mañana. Nuevas reuniones, nuevas personas, nuevos lugares y nuevo conocimiento te esperan.

Por eso, a menos que alteres tu agenda, mañana te encontrará igual que hoy pero más viejo y cansado. Mi gran amigo Walter dice: "No es lo mismo diez años de experiencia, que un año repetido diez veces". Muchas veces me encuentro frente a empresarios pymes que lo único que hicieron fue repetir los años, sin innovar, cambiar o mejorar al menos los aspectos clave del negocio.

Por último, te digo que cualquiera que haya postergado por demasiado tiempo una idea de negocios, será testigo de la realización de "su" idea por otra persona. Una frase conocida dice: "cocodrilo que duerme es cartera". No te demores. Tu eficiencia en la utilización del tiempo mejorará tus resultados.

¡Deseo que tengas un año con tu mejor versión personal y de tu empresa!



DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 1

EL SÍNDROME DE DUEÑO DEL CIRCO CHICO

CUANDO "YO" HAGO TODO

Te comparto una nota que escribí hace un tiempo y que refleja, muchas veces, la realidad pyme:

No puedo dejar de evocar la primera vez que fui al circo con mis padres y recordar lo impresionante que parecía todo. Hasta el momento que pregunté: "Papá, el payaso es el mismo que el domador de leones, es también el malabarista y el mismo que nos vendió la entrada media hora antes de la función, ¿no es cierto?". La respuesta fue: "Sí, se parecen bastante". Pero en realidad todos eran la misma persona.

Cualquier parecido con la realidad pyme es pura coincidencia. Creo que cualquier empresario puede verse reflejado en este esquema de organización interna, donde hacen todo. Al menos es típico y necesario cuando se inicia un negocio; pero después se instala y arraiga en la estructura de la organización, aunque la estructura y facturación hayan crecido, y muchos luego no logran salirse de ahí.

¿Cuál es el síndrome del circo chico? Justamente la situación que se da al momento en que el dueño de la empresa tiene en una mano la tarjeta que dice CEO, y en la otra mano la escoba para limpiar la fábrica. Pero las preguntas obligadas que surgen son: ¿hasta cuando está bien ser CEO y ordenanza a la misma vez? ¿Hasta cuándo está bien ser el dueño del circo chico?

La respuesta no es simple. Pero nos aproximamos si entendemos que es "hasta que el circo crece". Cuando el caudal de gente aumenta, los ingresos se elevan, se tornan necesarias ciertas inversiones, y se abren puertas para extender la función –incluso a otros mercados–.

El problema surge cuando el circo crece y se sigue bajo la misma política y función que cuando eran cuatro los que hacían todo.

Y acá asoman dos conceptos relacionados que se deben aprender y aplicar incluso cuando uno es chico: planificación y seguimiento.

Si planifico, en algún momento, las cosas que hacía como dueño las voy a tener que soltar en responsabilidad y en poder, para delegar a otro que las haga y así liberar recursos para cuestiones estratégicas.

Por otro lado la famosa frase "el ojo del amo engorda el ganado" es cierta. Pero no significa estar en todo; sino simplemente establecer puntos de control y seguimiento, que hacen al comando del negocio (lo veremos en el capítulo de indicadores). Es estar donde realmente nadie más puede estar, y realizar el control en los resultados del proceso que desarrollan otras personas.

Sabemos que el conjunto de síntomas que conforman un cuadro y dan una identidad clínica (en el caso de la medicina), es válido para establecer algunas pautas claras que pueden avizorarnos de que estamos bajo la afección del Síndrome del circo chico.

Leamos en primera persona el ejercicio. Si a la mayoría de los ítems tu respuesta es positiva, tendremos que tomar alguna decisión de mejora en la gestión diaria de tu empresa. O, al menos, saber hasta cuándo estará bien sostener esta dinámica empresaria. Sé 100 % sincero con vos mismo.

Breve test:

- Toda decisión (sea importante, grande, chiquita, urgente o irrelevante) pasa por mí como número uno de la empresa.
- El 100 % del tiempo lo tengo ocupado en cuestiones del día a día, operativas, rutinarias y no estratégicas.
- Si sucede algo inesperado, me llaman; aunque esté de vacaciones, tomo el teléfono y lo resuelvo.
- Todo lo que importa es que pueda cubrir los cheques que entraron en el banco antes de la hora de cierre.
- Cuando un empleado se ausenta, yo mismo realizo su tarea. Lo hago por humildad.
- Quiero que todos sean parecidos a mí en la forma de trabajar, más allá del puesto, y que quieran a la empresa como yo la quiero.
- Mandé a realizar manuales de gestión interna muy profesionales, pero no tenemos tiempo para aplicarlos. La inducción con la gente nueva la hago yo mismo.
- No creo que planificar las ventas sea posible. Eso es futurología.

- Para marketing contraté una estudiante de diseño, para que me arme los loguitos y yo le tiro las ideas.
- Sé cuánto facturo, pero no cuánto gano.

¿Cómo te fue en el test? ¿Te identificaste con la mayoría de las afirmaciones?

Podríamos completar la lista con experiencias personales del día a día que nos posicionen tal vez en este lugar de dueño de circo chico. Pero lo importante es reconocer el momento en que tenemos que dar un salto de calidad en la gestión, avanzar hacia una estructura de funcionamiento y no de cantidad de personas, más dinámica, versátil y orientada a resultados en todas las áreas.

El foco en los resultados de todas las áreas, garantiza el mejor control y la obtención de mayores beneficios empresariales.

Así que tomando como referencia la frase de Steve Jobs: "Pago un dólar por una idea y un millón por una implementación", sabemos que ideas abundan, pero falta gestión para hacerlas realidad. Para que esto suceda en la empresa pyme el número uno debe dar espacio a otros que colaboren para hacer realidad el sueño empresarial y no intentar hacerlo todo solo.

En los próximos capítulos encontrarás herramientas para delegar más, funcionar mejor, trabajar más inteligentemente y ver mejores resultados.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 2

¿CUÁNTO GANÁS?

ES LA PRIMERA PREGUNTA
QUE QUIERO
HACERTE COMO PYME

Con esta pregunta comienzo las consultorías de los *Programas Dueños* o algunas charlas. ¿Cuánto ganás?

Dejame comenzar con una historia pyme real. La historia de Maxi:

Él empezó con un rollo de tela debajo del brazo, y creó una empresa pyme de alcance nacional, del rubro indumentaria infantil. Nos conocimos luego de una conferencia que compartí en el marco de un congreso en Tucumán, norte de Argentina, donde me invitó a conocer su empresa con sede central en Buenos Aires.

Almorzamos y vi sus negocios. En el momento pude darme cuenta que, más allá de lo grande de la marca, sentía "olor" a ineficiencia; algo me indicaba que de seguro había cosas que no estaban del todo bien. Así que le ofrecí realizar el *Programa Dueños*, una consultoría exclusiva con dueños de negocios de solo una jornada, donde asumo el rol de socio por unas seis horas, y en ese tiempo intensivo, buscamos juntos mejorar cualquier resultado.

Maxi aceptó realizar el programa; me invitó a su casa en un barrio privado, y me pasó a buscar en un BMW blanco impecable. Al llegar a la vivienda, además nos esperaba un cuatriciclo de tamaño exagerado. Estos detalles son importantes para la historia. Al comenzar la actividad, le hice la pregunta inicial de rigor, título de este capítulo: ¿Cuánto ganás?

Mirando para varios lados, como si alguien lo estuviera observando, me indicó en ese momento que ganaba trescientos mil pesos mensuales netos. A las seis horas (que es lo que dura aproximadamente el programa), Maxi perdía trescientos mil pesos por mes. Sí, ¡lo que pensaba que ganaba, lo perdía!

No lo podía creer, pero le dije que era la mejor noticia que podría haber escuchado. Su empresa venía a una velocidad de trescientos kilómetros por hora y tenía la pared a un metro. Ahora la pared sigue estando, pero frenó el auto y pudo bajarse a pensar qué hacer.

Esa misma noche me llamó para realizar un trabajo de consultoría mayor, que duró dos años, donde además construimos una amistad.

Acepté la propuesta, pero tenía que hacerme caso al detalle de las indicaciones que le daría. La primera decisión implicaba vender el BMW y el cuatriciclo, y ubicarse en el nivel que le correspondía realmente según su nivel de ingresos "ahora reales". Le dije: "*Take it easy,* quédate tranquilo, que en un año lo volverás a tener". Y fue así. A los doce meses, luego de decisiones financieras de fondo, comerciales, de personal y de procesos, logramos revertir la situación.

Maxi respondía a la "mente de champagne, bolsillo de Coca Cola". Gastaba mas de lo que le ingresaba, y pensaba mas alla de los números de su negocio, de su capacidad, de la realidad de su bolsillo. Pero logro aprender y mejorar su realidad.

Vuelvo al inicio y te pregunto ¿Cuánto ganás? El 95 % con una mano en el corazón y una leve sonrisa, me expresa: "El negocio funciona, pero la verdad no sé cuánto gano".

Pudieron cambiar el auto, mejorar el estilo de vida, tener una oficina más grande, pero no saben cuánto ganan. Mejoraron sus lugares de vacaciones, pero no saben si ganan. La pregunta inmediata que le sigue es: *Si hicieras hoy un corte, y sumaras tus cuentas por pagar y tus cuentas por cobrar, ¿el saldo te daría positivo?* En ese momento a muchos se les desdibuja la leve sonrisa, porque comienzan a ver que muchos gastos los hicieron con deudas que tomaron y no con recursos genuinos.

Esto es un problema a resolver. Es el corazón del negocio. Es la base para que toda estrategia funcione. Lo que no se puede medir, no se puede mejorar. Si no se sabe realmente cuánto se gana, todo lo que se haga por el negocio caerá siempre por debajo de lo óptimo y en saco roto.

Acá es cuando en las charlas a empresarios pymes, muestro que el corazón del negocio no son las ventas, ni el *marketing,* ni los clientes, ni su gente, sino el resultado final. Todo lo que hacemos toca los resultados, y todo lo que hagamos tiene que pegar en el resultado final. Y la pregunta que tenemos que hacernos siempre no es ¿cómo vender más? Ni ¿cómo atraer más clientes? Ni cómo hacer una campaña

de publicidad creativa y viral, sino ¿cómo mejorar los resultados del negocio? Y la respuesta, estará relacionada a mejores ventas, mejores personas y mejores procesos.

A continuación lo trataré de mostrar de una manera muy simple, para que sea comprendido por todos. Porque, a menos que entendamos que todo repercute en los resultados, seremos gente al frente de una empresa, pero no empresarios que gestionen con herramientas de gestión y coherencia estratégica el negocio.

¿Qué es el resultado? Eso que te queda después de que a las ventas le restás todo lo demás. Dejame hacerlo bien simple (sin que ningún contador se ofenda por la simplificación extrema): si a las ventas le sacamos los costos variables, me queda el margen bruto (pero ese no es el resultado que debo mirar). Luego tenemos gastos que restarle a ese margen, y es ahí cuando queda el resultado operativo (que tampoco es el resultado final). Estos son los beneficios antes del interés y de impuestos. Si hubiera préstamos, deudas, intereses por pagar, gastos financieros, deberían restarse también, y recién ahí estaríamos frente al resultado neto final (es decir todo lo que te ingresa, menos todo lo que te egresa). Ese es el dinero que destinarás a la inversión en el desarrollo de un nuevo producto, la incorporación de nueva tecnología, la mejora de un proceso, el pago de una deuda, el ahorro o el gasto personal.

La mayor parte del tiempo nos pasamos pensando solo en el primer ítem (que veremos en el próximo capítulo): las ventas y cómo hacer para vender más. Y todo el esfuerzo, tiempo, dinero y personas, están enfocadas a vender más; eso está muy bien (solo en parte), ya que hay que vender más y mejor. Pero mejor significa considerar el resto de variables que están debajo de las ventas, que hacen competitiva a una empresa, que la convierten en rentable.

Por eso el famoso "compré estos productos porque eran oferta" para vender mejor, no siempre es cierto. Vender mejor por comprar mejor, tiene que ver con mucho más que encontrar una oferta. Hay que considerar disponibilidad o no de dinero genuino para la compra, el tiempo de retorno y recupero de esa venta; es preciso tener los sistemas de información necesarios que permitan seguir la "ruta del dinero" de manera de estar seguros de que lo que se invierte en un lado se recupera en el otro, y asegurar que no caiga en lo que llamo "agujero negro" que consume los recursos y nunca vemos.

Más allá de mis doce años como gerente de marketing de pymes de nivel nacional, y de lo mucho que me apasiona desarrollar estrategias creativas de esta índole, cuando se acercan para solicitarme que avance en el desarrollo de algunas estrategias, primero me aseguro que los indicadores principales del negocio, y los resultados sean conocidos y sincerados. Porque si no, puedo hacer que las mayores ventas perjudiquen al negocio, incluso hasta provocarle cuellos de botella financieros, que lo conduzcan a una peor situación que la original.

Por eso en la ecuación del negocio, el corazón son los resultados. Es el ABC. Sin embargo, veo repetidas veces olvidar la esencia y después pedir asistencia por ese descuido.

Como dice Marcus Lemonis, podemos mejorar los resultados, la rentabilidad de la empresa, mejorando productos, personas y procesos. Las 3 P que mejoran tu rentabilidad, como bien lo indica en su Programa de History Channel llamado *El Socio,* y recomiendo. Es un *reality* de negocios para pymes donde este multimillonario de Estados Unidos, con más de seis mil empleados, se acerca a empresas pymes y les ofrece dinero y gestión, con proyección de crecimiento exponencial, a cambio de una porción de la empresa. Tiene lógica. Muy divertido ver cómo los dueños de toda la vida del negocio, impotentes para mejorar su situación actual, ante esta posibilidad histórica que les presenta el *showman* de negocios se niegan, muchas veces, a prescindir de parte de su negocio, aun cuando en el nuevo esquema de empresa saneada ganen mucho más que antes.

Saber cuánto ganás, como dice Hernan, un amigo mío financiero, es "estar sentado sobre los números del negocio", saber cuánto hay, y cuándo utilizarlo.

Te desafío a terminar este capítulo haciéndote la pregunta nuevamente: ¿Cuánto ganás? Y con una mano en el corazón y la mirada en tus reportes, escribas sobre la mesa, o al final de este capítulo, sobre la hoja, la respuesta hoy.

Más allá de que lo sepas o no, que sea positivo o negativo, el desafío está en saber en qué escalón está tu empresa, y es el primer y fundamental paso para elaborar cualquier estrategia de crecimiento y optimización del negocio. Ahí sabrás si tenés que refinanciar deuda, si tenés que decidir sobre nuevas inversiones, tomar personal, comprar equipos o contratar nuevos servicios, que lleven sobre ese número inicial y blanqueado de tu pyme, al otro lado, al nuevo lugar esperado.

EL CORAZÓN DEL NEGOCIO

ROE= RN/PN
RETURN OF EQUITY

ACTIVO
Un activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa, bienes o derechos que tienen un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que otorgue.

PASIVO
Un pasivo es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo. Obligaciones.

PATRIMONIO
Representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos.

VENTAS

COSTOS

PRODUCTOS

PERSONAL

GASTOS

RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN

G FINANCIEROS

RESULTADO NETO

ROA= RE/A
RETURN OF ASSETS

ACTIVO
Un activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa, bienes o derechos que tienen un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que otorgue.

PASIVO
Un pasivo es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo. Obligaciones.

PATRIMONIO
Representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos.

PODÉS MEJORAR **TU RENTABILIDAD** MEJORANDO ALGUNO DE ESTOS **3 ASPECTOS** DE TU NEGOCIO

PRODUCTOS / SERVICIOS

PERSONAS

PROCESOS

20% ESFUERZOS

80% RESULTADOS

RENTABILIDAD

COMPETITIVIDAD | PRODUCTIVIDAD

$$R = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INVERSIÓN}}$$

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 3

¿CUÁNTO VENDÉS?

NO ME DIGAS CUÁNTO VENDÉS,
SINO CÓMO VENDÉS
Y CUÁNTO GANÁS

Vamos a revisar juntos en este capítulo, tus *estrategias actuales para incrementar las ventas.*

Un cliente pyme, segunda generación en el rubro de colchones de extensión nacional, me contrató para un trabajo de consultoría porque "suponía que algunos números no le cerraban", textual. Fue un trabajo de análisis de situación económico financiero de un negocio de la cadena, donde el dueño quería saber cuánto le rendía, dónde se le estaba yendo el dinero y cómo podía establecer puntos de control que mejoraran la gestión interna. Trabajamos en eso durante un mes. La realidad fue la siguiente: facturaba 7.5 millones de pesos al mes, y su resultado al final de ese período de *cero.* ¡Sí!, trabajó por millones y no ganó nada.

Tenía una estructura enorme, una alta inversión, un excelente producto, un gran margen en las ventas, una promoción atractiva, una imagen increíble, pero una mala gestión interna, sin resultados positivos. Pero eso no era todo, lo más llamativo fue saber que él había sacado cuentas, y su gerente comercial le había pasado informes por 6.5 millones. Es decir, pensaba que había facturado un millón menos de lo real. Estaba desfasado nada menos que en un millón, ¡en solo treinta días! 12 millones al año! Eso es algo que no se puede permitir si se quiere una empresa saludable y sustentable. Inmediatamente buscamos el motivo, y solo se pudo justificar y encontrar el 50 % del faltante, ¿y la otra mitad?... todavía la están buscando. Parte responsable la mala registración, parte empleados deshonestos, parte falta de seguimiento y puntos de control.

Siguiendo la metodología del *Programa Dueños*, cuando me siento con los Dueños de empresas pymes, y sus socios, luego de hacerle la pregunta de rigor del capítulo anterior ¿Cuánto ganás?, viene esta segunda pregunta, abierta en ocho más:

- ¿Cuánto vendés?
- ¿Qué vendés?
- ¿Cómo vendés?
- ¿Cuáles son las líneas de productos o servicios vigentes?
- ¿Cuánto aporta cada producto o línea a la facturación (share de productos)?
- ¿Cuál es el producto que más aporta a la facturación total?
- ¿Cuál es el más rentable? No significa que sea el que más aporta, ni el que más vende. Acá nos referimos a saber ¿cuál es el margen bruto de cada uno?
- ¿Cuál es el más vendido? Puede ser el más vendido, pero el que menos ganancia produce. Por ejemplo, si vendo mil productos de $1, y un producto de $10.000, vemos que vender más, no es lo mismo que aportar más a la facturación.

Las respuestas a estas preguntas nos ponen en posición de comenzar a visualizar una manera de vender más y mejor, de manera estratégica.

En principio queremos saber: del 100 % de la venta, cuál es el 20 % que genera el 80 % de la facturación (según la ley de 20/80 de Wilfredo Pareto). Esto nos enfoca. Agudiza el sentido comercial de lo que estás haciendo, optimiza la asignación de recursos a lo que realmente mueve la aguja de la venta. Acá es donde se diferencian los que tienen negocios, de los que hacen negocios.

Cuando pregunto qué vendes, siempre surgen respuestas genéricas que bien pueden ser aplicables a cualquier otro producto o servicio en el mercado. Algunos dicen: "vendo autos", otros: "vendo un servicio asociado a un producto", "vendo calidad", "vendo una experiencia". Y la verdad que la única manera de contestar realmente esta pregunta es repreguntarse tantas veces hasta que tengamos que hacer un esfuerzo mental, para que las primeras respuestas fáciles y comunes dejen de surgir y aparezcan otras que hacen a la esencia del motivo de la venta. Y ahí vemos que la respuesta a la pregunta, ¿qué vendes? no es tan simple como parece, y es solo una cara de la moneda. Por eso la otra pregunta desde otra visión de la moneda es: ¿Qué compra

el cliente cuando compra tu producto? Y muchas veces vas a darte cuenta que lo que él compra dista de lo que vos vendés. Pero también reconocer que cada cliente puede comprar algo diferente ante un mismo producto o servicio, y si vamos una milla más, concluimos que un mismo cliente, en diferentes circunstancias y diferentes etapas, puede tener motivos distintos para la compra de un mismo producto.

Saber qué vendes se vuelve clave para vender un concepto que supere al producto, la marca, el precio, el lugar, y todo lo demás.

Cuando voy a *Starbucks* siento que disfruto del momento de trabajo o reunión, de una manera especial. La pregunta es, qué hace diferente y atractiva a esa cafetería. El café no es el mejor. El personal es estándar. El lugar es atractivo, los precios no son convenientes, ¿y entonces? Es el "concepto" que han logrado desarrollar en un modelo de negocios (luego lo veremos en el capítulo específico), donde el todo es más que la suma de las partes. Saben muy bien lo que venden y saben muy bien lo que compra cada cliente.

Por eso antes de continuar quiero compartirte algunos puntos que tenés que saber para vender más y mejor:

1. Conocé bien cuánto y qué vendes.
2. Conocé bien tu "top 10" de productos o servicios que mueve la aguja de venta de tu negocio. Hacé foco en ellos. No te sientas tentado en tratar de vender lo que no vendés. Mejor enfocate en vender más de lo que ya vendés. Muchos empiezan el análisis y destinan dinero a vender lo que no se vende. Error estratégico.
3. Del mismo modo, tratá primero de vender más a quien ya vendés, y luego proponete alcanzar clientes nuevos. Si no, vas a tener un negocio de muchos clientes a los que les vendes muy poco, no fidelizados y los números no te van a cerrar. Siempre será más fácil, y menos costoso, vender a quien ya te compra, que el esfuerzo por captar a uno nuevo.
4. Conocé bien el costo de tus productos, para saber si el precio de venta es el indicado. En este punto también conocé muy bien qué piensa tu cliente de tu precio. Tal vez estés vendiendo por debajo de lo que podrías, perdiendo puntos de rentabilidad. En una de mis consultorías con una empresa del rubro alimentos, revisando y analizando este punto, el dueño pudo visualizar que su margen bruto, para uno de sus tres formatos comerciales, era solo del 1% y 13%. Con trabajo de dos meses y decisiones

varias lo llevamos a 35%. El típico caso pyme que vende muy bien, pero no gana dinero.

5. Revisá tu *stock,* puede ser que encuentres productos inmovilizados que podés vender a precio diferencial y generar efectivo. Muchos depósitos que visito tienen productos no exhibidos comercialmente que podrían generar ingresos de manera rápida.Una vez en un trabajo de ayuda a un amigo con la ONG de *Tienda 54dos*, me encontré con depósitos de productos en *stock* inmovilizados que superaban los dos millones de pesos, mientras los números del negocio reportaban pérdidas reales mensuales.
6. Conocé cuánto es el promedio de compra de cada cliente. Fijate cuál es el ticket promedio por cliente, en unidades vendidas y en pesos. Este "dato" será tu base para cualquier acción o promoción que puedas encarar. Intentá armar esquemas para vender por sobre ese nivel.
7. Conocé muy bien la frecuencia de compra o uso de tu producto o servicio. Ese también es un dato base sobre el cual podrás encarar acciones; ya que podés aumentar las ventas con clientes nuevos, pero también logrando que los que ya te compran consuman más por cada vez que lo hacen, o simplemente lo hagan con mayor frecuencia (más veces), aunque la compra sea la misma cada vez. Educar en nuevos usos de los productos es una estrategia poco utilizada, pero que puede incrementar la frecuencia de uso y compra en el mediano y largo plazo.
8. Comunicar el precio ayuda a la decisión de compra. Pensá que la gente no tiene tiempo. Hoy el precio si no está exhibido es una barrera. Hace perder tiempo. Muchos no quieren preguntar, incluso algunos tienen vergüenza. Antes tenían tiempo para entrar y consultar. Hoy no hay tiempo, por lo tanto no compran. El cliente quiere en el momento de compra, tener toda la información necesaria para que pueda tomar la mejor decisión. Ayudalo, poné el precio de todo y vende más.
9. Variedad no siempre es sinónimo de mayor venta. Eso depende. No siempre tener mucho es lo mejor. No siempre tener de todo es lo indicado. Pensalo en función de tu negocio y tal vez te encuentres con productos que tengas que eliminar, liberando recursos para comprar más de los top 10, o por el contrario tengas que incorporar nuevos.

10. Por último no dejes de innovar, sé creativo, capacitate y entendé hacia dónde va el negocio, de la mano de los cambios de hábitos de consumo y giros del mercado. Hablaremos más de esto en el apartado de creatividad e innovación.

En el capitulo siguiente, y continuando el camino crítico de mejorar los números del negocio, te invito a que te hagas algunas preguntas más sobre tus clientes que te ayudarán a mejorar tu estrategia de atracción y fidelización.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 4

¿CUÁNTO VALE TU CLIENTE?

LA PUERTA GIRATORIA

La realidad de muchas de las empresas pymes que visito refleja una puerta giratoria de clientes. Se atienden solo cuando entran, pero no se hace seguimiento. Se les vende, pero no se los fideliza. Por eso entran y salen.

Entonces dejame comenzar con algunas preguntas: ¿Cuántos clientes tenés? ¿Quién es tu cliente y qué perfil tiene? ¿En qué zonas vendés? Y ¿cómo se comportan respecto a tu facturación? Estas, sin dudas, son las preguntas rectoras en el análisis de tus clientes en función de los resultados del negocio. No desde el lado psicológico, sino desde los números.

Si tenés un cliente grande que te aporta el 80 % de tu venta, y quince clientes más que se reparten el 20 % restante del aporte, estás frente a una bendición y un potencial problema a la vez. Ya que un cliente aporta lo suficiente para cubrir los costos y que el negocio sea rentable, o para hundirte el día que no esté más. Este escenario, cómodo y atractivo –más común de lo que parece–, es peligroso.

Una vez grabé una publicidad para una escuela de negocio para pymes, como profesor de *marketing,* que decía *"No podés no saber quién es tu cliente".* Y sobre eso quiero trabajar en este apartado.

Te comento una historia real: Hace poco una persona fue a un comprarle ropa a su hija mayor, como todos los meses, y salió del negocio con más cosas que las que tenía intención de comprar. Ella fue acompañada por sus otras dos hijas y el esposo. No solo llegó a su casa con el jean que pensaba originalmente comprar, sino que además compró una remera que le hacía conjunto y otras prendas para sus hijas menores, porque había un 2x1 indicado para ese día, y unas

medias y sujetadores para el pelo, que estaban sobre el mostrador cerca de la caja, en lo que se conoce como zona caliente de ventas.

Veamos juntos qué pudo haber pasado en esta situación, donde esta persona compro mas de lo previsto . Te invito a pensar desde la perspectiva del cliente. Y recordar que hay un motivo primario y otros ocultos que impulsan la compra. Recordemos que en el proceso de compra hay varios actores: alguien que compra, alguien que paga, alguien que usa y alguien que influencia la compra. Y no siempre los roles recaen en la misma persona. En tu caso identifica quién es quién en este juego de roles.

Cuando hago consultoría con dueños pymes, hay dos preguntas que utilizo como disparadoras de acción concreta y que quiero que te

¿CONOCÉS A TU CLIENTE?

¿QUÉ COMPRA?

¿POR QUÉ COMPRA?

¿PARA QUIÉN COMPRA?

¿CON QUÉ FRECUENCIA?

¿CUÁNTO GASTA POR CADA COMPRA?

¿POR QUÉ TE ELIGE?

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA DE TU NEGOCIO?

¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE GUSTA DE TU NEGOCIO?

¿POR QUÉ NO TE COMPRA MÁS?

¿DÓNDE VIVE?

¿CÓMO VIVE?

¿A QUÉ SE DEDICA?

¿CUÁNTO VALE PARA TU NEGOCIO?

respondas hoy. La primera es: ¿Cuánto vale un cliente de tu negocio? Pensá la respuesta, igualmente la veremos unos párrafos adelante, y te la mostraré con un ejemplo gráfico, simple y reducido, para que lo lleves a tu realidad, a tu frecuencia de compra y a tus valores de venta.

La segunda pregunta es: ¿Cuándo fue la última vez que invitaste a almorzar a tu mejor cliente? Ya que él tiene más información de tu negocio de la que, muchas veces, vos mismo podés tener. él conoce detalles que necesitás conocer, ve aspectos fuertes y débiles que te sumarían a la mejora de tu negocio. Su opinión podría incluso dar un giro de calidad y cantidad en la realidad de tu pyme. Hablar con él es clave. Te sugiero que, si tu respuesta fue: "No lo invité nunca", "Hace ya mucho tiempo", o similares, agendes este tema y lo actives.

Conocer a tu cliente disparará, sin dudas, mejores y más eficaces estrategias.

Me encontraba asesorando y entrenando el área comercial, de una empresa pyme industrial con más de cuarenta años, exportaciones a más de treinta países, y presencia en los cinco continentes, y cuando hablamos del tema clientes, me encontré con la siguiente realidad. La empresa tenía un fuerte enfoque en un grupo de clientes, y un gran descuido en el otro. De los ochocientos clientes, solo trabajaban sobre poco más de cien. El resto era parte de la puerta giratoria. Pero estos cien tampoco eran todos del 20% que mencionamos que genera el 80% de la facturación, sino que solo eran los activos, actuales y vivos para el negocio. El resto "bien, gracias". No se los atendía, ni se los recordaba.

Hay una característica común en el funcionamiento comercial de la mayoría de las empresas, y es que enfocan sus esfuerzos solo en pensar cómo ganar más clientes, descuidando a veces aquellas personas que consumen con regularidad y que constituyen su principal fuente potencial de mayores ingresos. El que compró tiene más posibilidades de volver a comprar o consumir más, solo por el hecho de haberlo hecho, probado y contar con una experiencia con la marca (aun si fue negativa esa experiencia). Por eso observo en las consultorías un patrón repetido: se ganan clientes, pero no se mantienen los actuales en el tiempo, por lo que mientras unos entran, otros salen al mismo tiempo. La puerta giratoria.

Por eso te invito a que mires cuántos clientes tenés a la luz de considerar tres grandes grupos donde podés disparar acciones estratégicas para cada uno en particular, ya que no todos se comportan igual, y no todos responden igual a los estímulos comerciales y promocionales. Así que vamos a considerar: **CA** - Clientes Actuales, **CN** - Clientes Nuevos, y **CH** - Clientes Históricos.

Los primeros, CA son los que te compran habitualmente dentro de un tiempo determinado. Los que consideras activos. Los segundos, CN, son los que te compran por primera vez o que todavía están en un mercado potencial. El tercer grupo, CH, son aquellos que en algún momento te compraron, pero por diferentes motivos dejaron de hacerlo, no están activos, y hoy lo hacen en la competencia. En todos hay dinero esperando para que sumes a tus cuentas.

Ahora pensemos por qué la mayoría de las empresas intentan todo el tiempo ganar nuevos clientes, sin detenerse a pensar que los actuales y los históricos ya compraron alguna vez, ya conocen las bondades de lo que ofrece la empresa, y, por lo general, están dispuestos a repetir la experiencia.

Tenés que saber que es 7 veces más económico mantener y hacer crecer tus CA; que salir a buscar nuevos.

Estaba cargando combustible en una estación de servicio y, mienras esperaba, decidí comprar algunas cosas en el *shop* (es decir que fui parte de una venta cruzada. Mientras dejaba mi dinero en el producto principal –combustible–, consumí extras –dulces–). La sorpresa fue que quise llevarme unos cuatro productos y, por motivo del cambio, necesitaba solo un peso para completar. Les comenté que no tenía para ayudarlos con el vuelto y me dijeron, entonces, que no podían venderme el resto. Eran cuatro personas detrás del mostrador (ineficiencia de estructura de capital humano en ese momento), pero en lugar de jugar comercialmente a favor del cliente, decidieron *no* vender nada (recuerden que estaba ya comprando combustible), por no dejar un peso a mi favor.

Se los hice saber y les comenté que, al ser cliente de siempre, les dejaba miles de pesos al año; y ellos por solo un peso me trabaron la compra, y me generaron una mala experiencia. Me fui y decidí no regresar a esa estación nunca más. No perdieron un peso, ni tampoco el valor de la carga de combustible de ese momento. Perdieron la suma de todas las veces futuras que no iré, más a todos los que les contaré la historia, por los próximos años.

Es importante acá recordar que *el 91 % de clientes insatisfechos nunca volverán a hacer negocios con tu empresa. El 68 % se van por mal servicio.* Y solo *1 de cada 26 clientes insatisfechos se quejan;* el resto solo deja tu negocio en silencio, sin que lo sepas.

Por eso la respuesta a la pregunta ¿cuánto ganas?, depende de cuánto vendés, de cómo vendes y de los clientes que hacen a esa venta. Ya que cada uno aporta una porción a la rentabilidad del negocio. El análisis es desde el resultado neto, hacia atrás. Como venimos transitando el camino a través de cada capitulo.

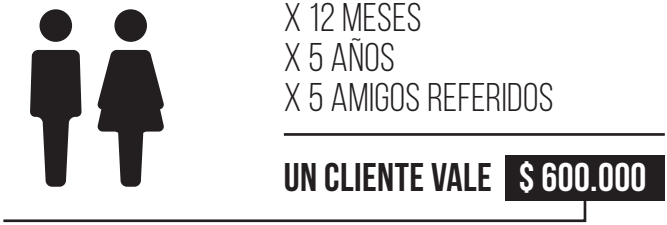
Aún recuerdo cuando escuché por primera vez la historia de la apertura de *Wal-Mart* en Argentina, donde sucedió algo muy particular. Una cliente compró un pollo, y resultó estar en mal estado. Regresó al otro día a la caja y pidió que le devolvieran el dinero. Por política la fecha no lo permitía y la empleada de línea de caja, se ajustó a las normas. Pero estaba observando la situación un alto directivo de la firma, que por la apertura estaba en el país. Y asi fue que le preguntó al cliente qué sucedía y si podía ayudarlo, le consultó también sobre la frecuencia de compra de ese producto, y el tiempo que hacía que compraba pollo para sus comidas. Al final, le dijo que no se preocupara que obtendría no solo un producto nuevo, sino que por el resto del mes podía consumir ese producto sin cargo.

El resultado de esta acción fue considerar el verdadero valor económico del cliente. Medido en pesos. Y la enseñanza fue la siguiente: un cliente no vale solo lo que te compra hoy, vale multiplicado por las veces que consume a la semana, al mes, al año, y las recomendaciones que hará a amigos y conocidos, que multipliquen las unidades vendidas. El directivo conocía muy bien el valor del cliente. Sabía que no valía un pollo.

La pregunta del millón entonces es: ¿sabés cuánto vale tu cliente en términos económicos? ¿En dinero? Cuando saques la cuenta y veas el verdadero valor, seguro lo comiences a tratar de otra manera; ya que como pienso que vale, lo trato. ¡Tu cliente vale mucho!

Una breve acotación para reforzar la idea, sobre un experimento social que se realizó con dos grupos de personas y un jarrón. A uno de los grupos le comentaron que el jarrón era de la última dinastía china, y tenían que trasladarlo a cierto lugar. Al otro grupo le dieron la misma consigna de traslado, pero le dijeron que ese mismo jarrón era de un negocio de productos importados chinos. ¿Cuál de los grupos creen que le dio más cuidado al jarrón? Obviamente el primero, que

entendía que su "valor" era superior. Lo mismo pasa con nuestros clientes cuando conocemos su verdadero valor.



Y acá surge otro interrogante a responder para ser efectivos comercialmente. ¿Existen clientes más importantes? No hablo de personas más importantes, sino de clientes. Y la respuesta es *sí. El cliente que más aporta es más importante que el que menos aporta.*

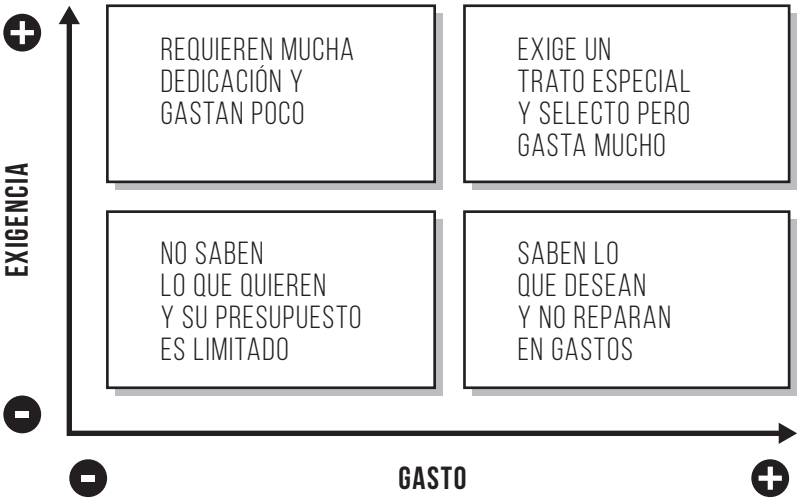
Para cerrar esta visión sobre las personas que aportan a las arcas de tu negocio, es decir tus clientes, y quienes deciden o no sostener tu liderazgo, mantener tu vigencia en el mercado y levantarte el pulgar con un *like* a tus publicaciones, quiero compartirte una matriz que puede ayudarte a ordenar de otra manera a tus consumidores, para poder comprender sus comportamientos y elaborar estrategias que mejoren la relación con ellos y tus resultados.

Esta es la matriz de exigencia/gastos, que definen *cuatro tipos de clientes:* delicados, *celebrities,* curiosos e ideales.

MATRIZ DE EXIGENCIA - GASTO. TIPOS DE CLIENTES

Ahora dejame continuar con un dato de la realidad empírica, que presenta dos caras de la moneda y merece atención.

Estaba entrenando a la fuerza de ventas (mas de 400 personas), de la marca Peugeot & Citroën en Argentina, en una jornada de día completo, cuando llegamos a la conclusión que alimenta la estadística propia que tenemos desde *Tienda 54dos*. Esta sostiene que más del 90 % de la venta es pasiva. Traducido es, clientes que vienen a buscar directamente la marca, el producto o servicio.



Al respecto muchos me dicen: "Pero eso es bueno, Matías, es el 'boca en boca' y significa que estamos haciendo las cosas bien"; y yo les respondo que en parte sí. Pero la otra cara de la moneda es que los clientes están viniendo, y no los estás yendo a buscar. Son respuestas de esfuerzos y buenas prácticas pasadas, pero la venta de hoy no tiene proactividad. Y mientras se quedan pensando un instante, aceptan que la realidad manda y que hay muchas más ventas por lograr si solo activáramos todos los días.

Está confirmado que con solo ofrecer (actitud proactiva), se aumenta entre un 15% y 20 % la facturación *in situ.* La proactividad es uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, según Stephen Covey, que debemos incorporar a la gestión de nuestros negocios.

Y quiero concluir con un ejemplo de un cliente pyme que conocí, dedicado a la fabricación y venta de muebles de oficina. Me llama el hijo para hacer un *Programa Dueños*, una revisión integral de su negocio de seis horas, donde nos sentamos la primera vez con el padre y los dos hijos que llevaban adelante la empresa.

Entre algunas primeras observaciones cuando le pregunté cómo vendía me dejó sorprendido con la respuesta. Publicaba en Internet y luego revisaba, cada media hora, si alguien había consultado. Y ese era todo el esfuerzo de comercialización. Le dio relativo resultado, hasta que la situación comenzaró a apretar, el mercado se tornó difícil y la coyuntura económica dejo de ser favorable. Claro, querían vender haciendo nada. Esa era la realidad. Lo peor es que vendía lo suficiente

como para, algunos meses, alcanzar su punto de equilibrio, pero el formato duró muy poco. Así que activamos una serie de medidas, para revertir en el corto plazo la situación, que efectivamente funcionaron y permitieron encauzar el negocio

Puedo vender más y mejor, pensando estrategias sobre mis clientes; conociéndolos bien y, por sobre todo, entendiendo que un cliente, ante todo, es una persona que decide por lo percibido. Eso define su satisfacción. Este tiene necesidades que, desde lo comercial, no puedo ignorar si quiero mejorar el rendimiento en cada momento de compra. Y debo recordar que la satisfacción ocurre cuando lo real se cruza con lo esperado. Si lo real superó lo esperado por el cliente aumenta la satisfacción. Si ocurre lo contrario, la disminuye.

El cliente como persona, y en palabras de Abraham Maslow, tiene necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorealización. La pregunta que tenés que hacerte es cuáles de todas satisface tu producto o servicio, tu marca, y cómo participan el resto en el proceso comercial de ventas del producto.

John Maxwell, *best seller* y número uno en liderazgo y formación de equipos a nivel mundial, inspiración en mis primeros años de juventud y estudiante universitario, deja en claro en su libro *Aprecie a las personas,* que toda persona –y tu cliente es una–, quiere cinco cosas: que las alienten, aprecien, perdonen, escuchen y comprendan.

Si entendemos a los clientes como personas generaremos mayores y mejores resultados, perdurables en el tiempo. Y esto tiene que ver con entender a aquella personas que consume, para venderle más y mejor. Dejame, en este punto, hacer un *stop* y plantearte algunas preguntas de autoevaluación y repaso del capitulo:

- ¿Cuánto hace que no invitás a desayunar a tu mejor cliente, para saber qué piensa de tu negocio?
- ¿Cuándo fue la última vez que llamaste al cliente que se te fue y le preguntaste qué le había pasado?
- ¿Cuál es la relación costo / beneficio para ganar o retener un cliente?
- ¿Quién es y qué quiere? ¿Por qué te compra y por qué te elige?
- ¿Cuánto hace que no medís la satisfacción de tus clientes?

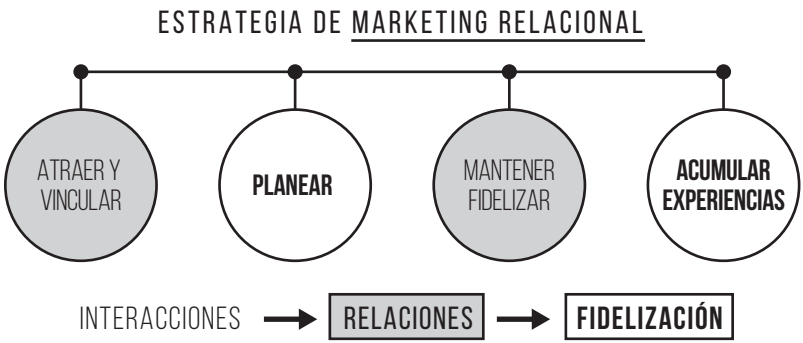
Mirá estos datos: el 90 % de los negocios atiende a los clientes, pero no realiza seguimiento de ellos. El 95 % de los dueños de negocios no

les preguntan a sus mejores clientes qué piensan de su negocio. Sigue prevaleciendo el despachar al cliente, por sobre atender al cliente.

- ¿Cuál es el formato que usás para relacionarte con tu cliente? ¿Una aplicación? ¿Un sistema? ¿Reuniones?

Es hora de revisar si estamos gerenciando y administrando la relación con los clientes. No te hablo que compres un sistema costoso de CRM, ni mucho menos. Solo te planteo que el problema está, en que la mayoría de los negocios solo se mueven y piensan en la fase de interacción, olvidando la de relaciones y fidelización con su cliente.

EL PROBLEMA ES QUE LA MAYORÍA DE LOS NEGOCIOS SOLO SE MUEVEN Y PIENSAN EN LA **FASE DE INTERACCIÓN**



Te invito a repensar, entonces, esa relación actual con tu cliente y ver qué puntos de mejora podés hacer para potenciar tus resultados. Para eso tendrás que revisar muy bien los tres grandes momentos: la interacción (cuando lo atraés y vinculás con tu marca), la relación (cuando ya existe una frecuencia de compra), y la fidelización (cuando el cliente acumula experiencia con la marca). Recorda que cada momento requiere de una estrategia diferente.

Cierro este capítulo mencionando que, en la mirada estratégica de tus clientes hay mejores resultados. No los trates a todos por igual.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 5

¿CUÁL ES TU MARKETING?

TE INVITO A REPENSAR
TU MARKETING

Hacer marketing no es vender humo. Tiene como objetivo principal incrementar la rentabilidad de la empresa.

Por eso si un plan de *marketing* toca los resultados del negocio, entonces podemos decir: "Hicimos una buena campaña". Si solo ganamos un premio creativo, no podemos. Reafirmo esta realidad, mencionando que hoy es muy común ver agencias que administran redes sociales, que vuelven famosos a los clientes, aumentando sus seguidores, pero no logran conversiones en ventas concretas. Por eso siempre les digo a mis clientes, se puede ser famoso y pobre. Es una ecuación que como dueño de negocio tenes que evitar. Marketing no es mas seguidores, es mas rentabilidad.

Durante mas de una década, me desempeñé como gerente de *marketing* en robustas empresas pymes, y comprendí que hay un gran mito que dice que algunas acciones están reservadas solo para las grandes empresas. Entendí, con los años, que *marketing* es resultados. No solo posicionamiento, no solo *branding,* no solo promoción, no solo precio. Tenés que poder llevarlo al impacto sobre el neto de tu negocio.

El *marketing* es para todos: pequeños, grandes, emprendedores y profesionales. Pero algo tenemos que tener en claro: si lo que hacemos no toca los resultados, ni los mejora, no sirve. Trabajamos en vano. Lo que hagas para mejorar tus productos, mejora tus resultados. El *marketing* tiene esa función. Responde al cómo hacer para vender más y mejor. Cómo atraer más y mejores clientes. Cómo hacer crecer el negocio. Un buen *marketing,* un conocimiento certero de lo que se invierte, y del resultado que se obtiene, es un indicador de gestión a mirar y mejorar.

A fin de acercar la idea y el trabajo de *marketing* a una realidad que mejore los resultados, me gusta simplificar su concepto a "todo aquello que la empresa realice para atraer y mantener clientes, para vender mejor y ganar más".

Te invito entonces a revisar tu *plan de marketing* (si existe alguno para ganar y mantener clientes). O pensar en diseñar uno. Revisar los ítems o medios en que invertís para comunicar y qué resultados están arrojando (desde una publicación en redes sociales, una campaña de *branding,* hasta un simple *flyer* tradicional).Y también ver cuánto es tu presupuesto de *marketing.* Cómo está distribuido, y qué recupero y retorno existe sobre esa inversión.

Te invito a ver si se mide la relación entre lo invertido y el resultado obtenido. Cuánto representa hoy el presupuesto de marketing sobre la facturación. Cuál es el *diferencial* de la empresa por el que te compran.

¡Hagamos un juego! Respondé el siguiente verdadero - falso, que algunas veces utilizo en las charlas para entrar en calor, y que tiene que ver con la realidad pyme:

- Primero necesito vender más y después hablar de *marketing*. **V o F**
- El *marketing* es un gasto o una inversión dependiendo de la economía. **V o F**
- Si tengo mucha experiencia y la gente ya me conoce, no necesito hacer *marketing,* el boca a boca es suficiente. **V o F**
- El marketing es una herramienta que aplica más en las grandes empresas. **V o F**
- Mi mejor marketing son los clientes de toda la vida, que saben que siempre los ayudé. **V o F**

Para poder mejorar el *marketing* del negocio, debo considerar indicadores de efectividad con los que pueda medir los resultados obtenidos: Q (cantidad) de ventas, Q de clientes nuevos, Q de clientes satisfechos, Q de clientes recuperados, apertura de nuevos locales, incorporación en el mix de ventas de nuevos productos, nuevos mercados, y otros. Esto enfoca comercialmente las acciones de *marketing*, y tenés una referencia muy importante para que hagas un *stop,* y enfoques tus esfuerzos en estos objetivos.

El *marketing*, entonces, es parte de la mejora de los productos o servicios. Veremos cómo podés hacer para que genere resultados, lo antes posible, en tu pyme. De esta manera, veremos: las *familias*

de productos y su relación *costo-beneficio,* desde el lado del aporte económico que brindan al conjunto del negocio y su esfuerzo, y desde el punto de vista de la productividad; el potencial real de cada uno de las unidades de negocios; el desarrollo de la marca; el precio (muchas veces establecido solo mirando el costo, sin considerar competencia y clientes); la presentación; la batería de acciones promocionales y de comunicación y su relación con los resultados; las alianzas estratégicas; los clientes; entre otros aspectos. El *marketing* de tu pyme, más allá del tamaño que tenga hoy, debe considerar todos estos aspectos que te menciono.

Comencemos repensando algunas políticas que determinan y condicionan fuertemente tu *marketing.*

1. REPENSAR TU PRECIO

La pregunta del millón es: ¿Cuál es tu precio?

¿Cómo definir el precio correcto sin quedar desfasado del mercado y sin entrar en guerra de precios? O ¿cómo dejar de hacer *marketing* basado solo en precios?

Si repensás tus precios, recordemos que este se establece en base a *3 C: costos, competencia y clientes.* Entonces tenemos que ver si el precio que tenemos es el indicado, sin descuidar el margen de rentabilidad de cada producto o servicio. Las preguntas habituales son: ¿Estamos bien? ¿Cómo sabemos? ¿Qué estrategias de segmentación de precios puedo emplear? Bueno, puede ser por línea de productos, por volumen, por combinación de productos. Además tenés que considerar factores macro principales que afectan al precio (por el lado del costo): impuestos; tipo de cambio (precio exportaciones, precio importaciones, costo insumos importados); regulaciones (control de precios); y el efecto volumen y efecto precio, entre otros, según el formato y tamaño de las operaciones de tu pyme.

Preguntar siempre es bueno. Y hacernos las preguntas correctas nos lleva a las respuestas correctas.

- ¿Qué entendemos por precio?
- ¿Por qué es importante el precio?
- ¿Cómo definimos hoy el precio de nuestros productos?
- ¿Valor y precio de un producto es lo mismo?

- ¿Qué es una oferta?
- ¿Barato y caro, económico y costoso, es lo mismo?

UN PROBLEMA **FRECUENTE**

CARO	BARATO
COSTOSO	ECONÓMICO

Respondiendo a la última pregunta, caro y barato son cuestiones subjetivas relacionadas a lo percibido. Costoso y económico, es objetivo y está relacionado a la estructura de costos real del producto o servicio. Relaciona el presupuesto con la posibilidad real de adquirirlo.

Un viaje programado es costoso, pero no caro… Aunque puede llegar a serlo si lo percibido durante la experiencia está por debajo de lo esperado, y por lo tanto su precio supera notablemente la satisfacción del cliente. Te llevaron a un "Hostel cinco estrellas", y en la página mostraba un "Hotel cinco estrellas". Una simple "s" hace la diferencia.

Por eso, un producto o servicio es caro cuando su precio no es coherente con el valor que de él percibe el comprador. ¿Escuchaste la expresión "¡qué caro!"? Analicemos que significa eso; este mensaje tiene varias interpretaciones:

1. No pensaba que podría tener ese valor.
2. Está por encima del precio de referencia de otro proveedor.
3. No puedo pagarlo.
4. No pago ese precio por este tipo de producto-servicio-marca.

Por algo costoso, estamos dispuestos a pagar de más. Un implante. Un viaje. Un reloj. Una experiencia. Pero por algo caro no estamos dispuestos a pagar de más. Uno estaría dispuesto a pagar más por ese jarrón de la dinastía china que les comenté en capítulos anteriores. Pero no por un jarrón hecho en China. No pagaríamos el mismo precio, porque lo que cambia ahí es el *valor* (más adelante abordaremos este tema clave).

Por lo costoso vale el esfuerzo para obtenerlo. Por lo caro, no. No se justifica. Lo costoso es visto como una inversión; lo caro como un gasto o una mala inversión. De ahí la famosa frase "Lo barato sale caro".

Pero para terminar de comprender esta realidad estratégica que, muchas veces, es la causante de vender por debajo de lo óptimo, tenemos que recordar que precio no es valor, y valor es distinto a dinero.

El *precio,* como vimos, lo define el costo, la competencia y el cliente. Es parte objetivo y parte subjetivo. El *valor* es abstracto. Es el precio que define el cliente. Es 100 % subjetivo. Y el *dinero* es solo el medio de cambio.

PRECIO	VALOR	DINERO
Es la representación objetiva del VALOR, traducida en unidades monetaria (DINERO).	▪ Es un concepto abstracto. ▪ Se mide en f(x) de la utilidad, la satisfacción y el beneficio que nos presta un bien.	▪ Medio de cambio, medida de valor y medida de pagos diferidos. ▪ Su valor se mide en f(x) de lo que puede comprar con x cantidad.

Una foto de mi abuela, que llegó a vivir noventa y nueve años –y fue gran inspiradora de fe de muchas cosas que hago–, puede tener técnicamente un precio bajo medido en dinero, pero un valor altísimo desde la subjetividad de lo que significa para mí. Honro a mi abuela con este apartado breve, y te muestro un ejemplo de cómo debemos interpretar la relación de precio - valor con tu cliente.

Ahora analicemos algunos de los errores más comunes a la hora de establecer un precio:

- La fijación de los precios está *demasiado orientada a los costos.* Solo miramos la primera C (costo).
- Los precios *no se modifican con la frecuencia* suficiente para aprovechar los cambios del mercado. ¿Cuándo fue la última vez que revisaste tus precios?

- El precio se fija con *independencia* del resto de la mezcla de *marketing* y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado.
- El precio *no es lo bastante variado* para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

Recordemos este dato importante: lo que determina el precio mínimo, son los costos. Quien determina el precio máximo son los clientes. Y quien determina el precio actual, es la empresa.

Hacé un ejercicio con tus principales productos o líneas de productos.

Pensá en tus productos / servicios / lineas

Precio Actual	Costo	Competencia	Cliente

Recordemos algunos *objetivos generales* que perseguimos con la fijación de precios, para que el enfoque de la decisión que tomes sea estratégica y no por costumbre:

- Maximizar el beneficio a largo plazo.
- Incrementar el volumen de ventas (en cantidad y no solo en dinero).
- Incrementar la cuota de mercado.
- Obtener una tasa determinada de retorno de la inversión.
- Hacer crecer la rentabilidad sobre ventas.
- En caso de que lo tengas, mantener el liderazgo en precios.

Los números hablan y reflejan nuestras decisiones. Así que la próxima vez que hagamos alguna modificación en el precio siempre tenemos que medirlo contra los resultados obtenidos, considerando lo que vimos en este apartado de política de precios.

Por último y como un *bonus track de precios,* dejame mostrarte una simple fórmula para que sepas y calcules, cuánto más tenés que vender, para justificar una reducción de tus precios (en una promoción por ejemplo). O cuánto menos estás dispuesto a justificar, cuando determinás una suba, sin romper el equilibrio de tus ventas actuales. Consideremos un ejemplo.

Ejemplo & ejercicio. ¿Cuánto más tendría que vender, para justificar una reducción de precios del 10 %?

Supongamos que tengo un producto A, con un margen de 70 %.

Y lo haremos sobre esta herramienta de análisis que te comparto; una fórmula que parece compleja, pero es muy simple y efectiva.

Tres elementos hay que considerar para analizar cualquier variación del precio: lo que varía en % el precio (AP), el margen del servicio o producto (CMg), y el precio del producto o servicio.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS
MODIFICACIÓN DE VENTAS DE EQUILIBRIO (MVE)

Modificación porcentual en el precio

$$\text{MVE}\ (\%) = \frac{-AP\ (\%)}{CM_{GO}\ (\%) + AP\ (\%)} \times 100$$

Contribución Marginal Porcentual antes de la modificación en el precio

Si queremos aplicar un descuento del 10 %, y tiene un margen del 70 % (sobre el ejemplo producto A), llegamos a la conclusión que habría que vender un 16,6 % más para que el descuento no dé perdida. Solo para quedar hechos. En equilibrio. Sin ganar ni perder.

$$\textbf{MVE}\ (\%) = \frac{\textbf{-10}\ (\%)}{70\ (\%) + \textbf{-10}\ (\%)} \times 100$$

$$\textbf{MVE}\ (\%) = \frac{\textbf{-10}\ (\%)}{60\ (\%)} \times 100$$

$$\textbf{MVE}\ (\%) = \boxed{16{,}6\%}$$

Sobre 1.000 unidades vendidas reales, por 16 % más. 1.016 unidades es lo mínimo.

Es decir que 16,6 % es lo que hay que vender por encima de lo que se estaba vendiendo, para que la promoción sea efectiva a los efectos de rentabilidad del negocio. Si las unidades vendidas eran 1000, entonces 1016 es el número de unidades de mínima que tendré que vender para justificar la acción de precios. Recién por encima de ese número, la acción de promoción aportará a los resultados por sobre esfuerzo realizado.

2. REPENSAR TU MARCA

Cómo manejas tu marca?

¡Revisemos tu marca de punta a punta! La marca es algo intangible, no es un producto, pero tiene identidad y personalidad, y esa variable cualitativa genera dinero. Recuerdo una historia, donde una empresa pyme de venta de autos usados, tenía una marca con mucha carga emocional y poca comercial. Había quedado desfasada en el tiempo, y ya no representaba los valores o atributos que una vez supo contener. La trayectoria de la marca no reflejaba las necesidades actuales. Por lo tanto una de las decisiones de mejora de esta empresa, incluso sobre su rentabilidad futura, fue refrescar y rediseñar el nombre de la empresa, que llevaba aun el apellido de su abuelo. Aunque en principio hubo resistencia del dueño, de cambiar para mejorar por el fuerte valor afectivo, comprendió que

si quería crecer tendría que despegarse del valor emocional de la marca y avanzar hacia lo nuevo que exigía el mercado. Difícil decisión. Al final lo hizo, guardó la antigua marca como recuerdo en su oficina, y multiplicó sus ingresos, captando nuevos mercados y clientes.

Algunas preguntas que quiero que te hagas respecto a tu marca

- ¿Tu imagen está a la altura de la *trayectoria* de la marca? Esto tiene que ver con la reputación.
- ¿Cómo la perciben tus *clientes?*
- ¿Qué *cambios* deberían hacerse?
- Cuándo fue la última vez que revisaste: diseño, nombre, logo, slogan, tu exhibición en locales, vidriera, vendedores, *layout.*
- ¿La marca está alineada con la estrategia que mueve la aguja del negocio? En espacio, inversión y tiempo, se representa el 20/80. Mi marca debe estar enfocada en mi 20/80.
- Mi marca debe mostrar coherencia entre el producto o servicio y el *packaging.* "No podés tener un producto de 10 en un envase de 4".

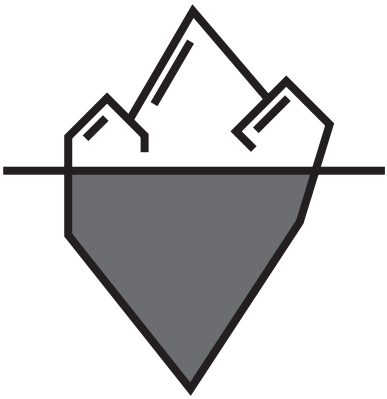
Cuando hablamos de marca, sin socios estratégicos, los resultados estarán siempre por debajo de la media. Por eso es clave generar alianzas con marcas y *cobranding,* y pensar estrategias para relacionarnos con los proveedores, clientes, y el equipo interno.

John Stuart, CEO original de *Quaker,* inmortalizado en la imagen del primer *packaging* de la marca, con pelo blanco y gorro, sostenía:

> *"Si esta compañía se tuviera que dividir, cedería las propiedades, la fábrica, el equipo, y me quedaría con las marcas, las marcas registradas, y saldría ganando."*

Stuart sabía muy bien que una marca es lo que vemos y lo que no vemos, como un iceberg. Lo que vemos está formado por la identidad visual, verbal, sistema de marca, y el aspecto sensorial. Y se refiere al nombre, logo, tono, colores, tipografía, mensaje, gráficas, y *branding* en general. Lo que no vemos, lo intrínseco que la marca transmite, tiene que ver con: la visión, misión, posicionamiento, propuesta de valor, esencia y ADN, cultura corporativa, valores y atributos, que terminan formando la personalidad de la marca.

POSICIONAMIENTO **DE MARCA**



LO QUE SE VE

Identidad Visual: *Logo, colores, tipografía.*
Identidad Verbal: *Naming, tono, mensajes.*
Sistema de marca: *Gráficos de apoyo, Layout.*
Aspecto sensorial: *Sonic branding, amoras.*

LO QUE NO SE VE

Misión y visión
Posicionamiento
Puesta en valor
Idea de marca
Personalidad de marca
Valores y atributos
Cultura corporativa
Arquitectura de marca
Mundos de inspiración

Por eso es importante recordar que una marca no es solo un lindo logo. Tenés que saber que tu marca genera reputación (buena o mala), que cuesta construir, y es muy fácil de destruir.

Esa marca (aunque es costoso y difícil de cuantificar), toca los resultados de tu negocio. Por eso el *branding* es donde tenés que trabajar. Donde se crea, da forma y hace evolucionar en relación con tu mercado y clientes, a tu marca, buscando experiencias concretas del cliente con tu empresa. Esta acción requerirá que pienses una estrategia de marca, que incluya, como señalamos, lo que se ve y lo que no se ve de ella. Y tal vez te encuentres con que tenés que hacer modificaciones, por sobre el sentimiento que puedas tener hacia esos colores, formatos, y maneras de hacer las cosas.

Ahora podés considerar, para extender los números de tu empresa, una estrategia de marca, pensada y planificada, que te ayude a focalizar el esfuerzo y deje de ser un logo para ser una herramienta más de la agresividad comercial de tu pyme.

Por eso, dejaré sobre tu escritorio otra herramienta de análisis estratégico. Ya que cuando hablamos de opciones estratégicas en las marcas, podemos considerar cuatro grandes grupos, que quiero al menos mencionarte, para que puedas pensarlo a la luz de tu realidad

UNA MARCA NO ES SOLO UN LOGO

EL BRANDING ES EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA MARCA. EN LA ESTRATEGIA SE HA DE TENER EN CUENTA **LO QUE SE VE** Y **LO QUE NO SE VE**

empresaria. Así podemos hablar de (1) *estrategia de extensión de línea,* (2) estrategia de *extensión de marca,* (3) estrategia *de multimarcas* y (4) estrategia de *marcas nuevas.* Todas en relación a dos ejes: la categoría del producto (existente o nuevo), y el nombre de la marca (existente o nuevo). Vamos con un ejemplo simple, sobre la matriz, para comprender la idea y que incluso la puedas trabajar solo o con tus equipos.

Lo primero que hay que hacer es ver en cual estás funcionando actualmente, y de qué forma venís creciendo en este sentido, aunque

ESTRATEGIA DE **MARCAS**

		PRODUCTOS	
		EXISTENTE	**NUEVO**
MARCA	**EXISTENTE**	EXTENSIÓN DE LÍNEA	EXTENSIÓN DE MARCA
	NUEVO	MULTIMARCAS	MARCAS NUEVAS

nunca lo hayas visto de manera metodológica y profesional como ahora. Y luego pensar por cuadrante, hasta que llegues a cuatro opciones estratégicas de marca.

Cuadrante 1: Tengo un negocio que vende cubiertas Michelin y me ubico en el primer cuadrante de producto existente y marca existente. Pero quiero crecer en ese lugar extendiendo la línea de productos. Y ahora además de las cubiertas para autos, sumo cubiertas para motos. Extiendo la línea de cubiertas de Michelin a través de negociar con mi proveedor.

Cuadrante 2: Si quiero agregar a mi oferta cubiertas de otra marca (Pirelli, por ejemplo), entonces me paro en el cuadrante dos, con una estrategia de multimarcas. Es un producto existente (cubiertas), pero con una marca nueva (Pirelli).

Cuadrante 3: Si me paro como opción de estrategia sobre el cuadrante tercero, puedo pensar en el caso de mantener la marca existente Michelin, y extender la misma marca a otros productos nuevos, como puede ser escobillas limpiaparabrisas también Michelin.

Cuadrante 4: Por último, el cuarto cuadrante de marcas nuevas, es cuando se suma un producto nuevo y una marca nueva (ambos no existentes en la carta de ventas de la empresa). Podría ser en este caso, baterías para autos Bosch.

3. REPENSAR TU PRODUCTO

El 99 % de los pymes no tiene tiempo para pensar lo estratégico de su negocio, según nuestra propia esatdística desde *Tienda 54do*s.

Así que si estás leyendo esto en este momento, sos del 1 % que toma ventaja estratégica por sobre el resto, solo por detenerte a pensar en lo importante del negocio.

El análisis siempre es el mismo: resultadista.

- ¿Qué productos o servicios tenés?
- ¿Cómo se relacionan con las ventas?
- ¿Cómo rankean según el margen de rentabilidad de cada uno?
- ¿Por qué lado podés crecer?

Trabajaremos sobre una herramienta que te permitirá desarrollar cuatro estrategias concretas de crecimiento para tu pyme: la matriz de Ansoff, que utilizo mucho en mi *Programa Dueños*, y que todavía me pregunto porque durante años fue alejada del escritorio de los dueños de empresas pymes. Armaremos entonces planes *ad hoc* que respondan a la realidad de tu negocio, según el análisis producto / mercado.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTE	**NUEVO**
MERCADOS	**EXISTENTE**	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS O DIVERSIFICACIÓN
	NUEVO	DESARROLLO DE PRODUCTOS O DIVERSIFICACIÓN	DIVERSIFICACIÓN

Ansoff es una herramienta que nos muestra las siguientes cuatro opciones:

Cuadrante 1: estrategia de penetración

Ganar cuota de mercado en el que estamos actualmente. Con el mismo producto, pero con fuerza de venta y marketing, ganar más mercado. Identificar y crear nuevas necesidades. Ejemplo: Una capacitación de la fuerza de ventas para vender mejor, puede ser parte de esta estrategia.

Cuadrante 2: desarrollo de mercado

Llevar nuestro producto actual a nuevos mercados, o segmentos de mercado. Veo que me compran de una nueva ciudad lo que ya produzco. La visito y me fijo si la puedo desarrollar. Si es un nuevo cliente, pregunto cómo llegó.

Ejemplo: La franquicia puede ser un formato de desarrollo de mercado.

Cuadrante 3: desarrollo de producto

Buscamos crecer en el mismo mercado con un producto o servicio nuevo que incorporamos, o con uno que modificamos para que se adapte a las nuevas necesidades.

Ejemplo: Una pyme de publico infantil, incorporó como nuevo segmento a los adolescente en sus diseños.

Cuadrante 4: diversificación

No solo un nuevo producto o servicio, en un nuevo mercado, sino que puede ir hasta la reinversión del negocio.

Ejemplo: Cirque du soleil, una pyme, que reinventó el concepto que hay detrás de la palabra "circo".

Recorda ¿Cuál es la rentabilidad actual de mi negocio? Si te resulta más fácil: la utilidad. El corazón. Desde ahí partimos en el capitulo uno. De saber cuánto ganás.

Por eso, cuando repensamos productos, vemos cuál es la participación sobre el total de la facturación de cada producto/servicio en tu cartera de negocios o familia de productos, haciendo un ranking de los mismos con el enfoque 20/80; desde el punto de vista de su productividad: No deberías tener productos o servicios que

vendan menos que el esfuerzo para producirlos. Nos preguntaremos, si se deben mantener todos ellos, sumar otros, reemplazar alguno por otro nuevo, mejor y más rentable, o tal vez haya alguno que deba quitarse de circulación. Y para tomar la decisión miraremos, de los productos enlistados y considerados, cuál es la rentabilidad de cada uno.

En síntesis, las *estrategias de producto* reúnen las diferentes acciones que se realizan a la hora de diseñar y producir un bien o servicio, teniendo en cuenta principalmente las necesidades y preferencias del consumidor. Encierra todos los componentes de tu producto, incluyendo la marca, y el precio.

4. REPENSAR TUS CANALES

Los procesos de distribución son clave y afectan los resultados. Posaremos una mirada de análisis sobre los actuales, y consideraremos opciones de mejoras.

El camino más corto entre dos puntos, es una recta. Entonces tenés que preguntarte cómo llega tu producto o servicio a tu cliente. ¿Qué canal utilizás y por qué? ¿Cuánta gente participa de este proceso? ¿Qué costo tiene? ¿Hay alguna manera de hacerlo más eficiente (incluso con inversión)?

Te invito a repensar ese proceso y ver qué posibilidades hay de mejorarlo. Como comentaba en una capacitación para el área de producción de una avícola, de nada sirve tener el mejor producto, la mejor atención, el mejor servicio, si el producto no llega en tiempo y forma al cliente.

El tiempo que ahorres en el proceso será dinero que sumes a tu resultado. Acá la clave de considerar muy bien la entrega y distribución de los productos. Veamos entonces algunas de las funciones generales de los canales de distribución:

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- En algunos casos contribuyen a reducir costos en los productos debido a que facilitan el almacenaje, y el transporte.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante. Es decir tiene que ser rentable.

- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

Por todo esto, en algún momento vas a tener que preguntarte si te conviene hacerlo a vos o tercerizarlo. Comunicar correctamente la forma de entrega puede ser un diferencial. Vas a tener que hacer cuentas, y saber qué te cuesta más: invertir (aunque tengas que pedir ese dinero para apalancar tu crecimiento) o contratar el servicio.

Cuando decimos que *marketing* es resultados hablamos, en este caso, de que considerar esta variable no solo es mirar desde el cliente, o la imagen del servicio, sino también desde la estructura de costos del negocio.

Tu canal dependerá de conocer muy bien cuál es el criterio de compra que utiliza un cliente actual para adquirir tu producto, o a la competencia. Pero pensá que hay empresas globales que cambiaron el paradigma en la mente de todos los consumidores. *Amazon* es el caso que lo cambió todo en este tema.

5. REPENSAR TU PROMOCIÓN

No podés no saber, cuánto tocaron tus ventas y tus resultados cada acción promocional.

¿Cómo desarrollar una buena promoción para que estimule mi demanda? ¿Qué tipo de promoción es la indicada para el momento de mi empresa y producto? Veremos algunos casos de pymes del mundo. Promoción y precio. Promoción y ventas. Promoción y RRPP. Y el

proceso promocional con sus etapas a considerar.

Otro verdadero falso:

1. La promoción es más importante que la publicidad, porque en definitiva es lo que genera la verdadera venta. **V o F**
2. La promoción es la variable del *marketing* mix más importante, las demás acompañan a esta, porque es la que trae al cliente. **V o F**
3. Un producto puede ser bueno, pero sin promoción pierde valor percibido. **V o F**
4. En las acciones de promoción es siempre más importante la idea creativa que la implementación. Lo operativo es más fácil. **V o F**
5. Una promoción es siempre exitosa cuando se realiza sobre el precio del producto. **V o F**
6. Las RRPP y la fuerza de venta no son elementos de las promociones. **V o F**
7. La promoción hoy son redes sociales. **V o F**

¿Qué estás haciendo hoy para atraer a tus clientes y empujar tus productos? ¿Qué medios estás utilizando para promocionar tu negocio?

¿Qué resultados te dieron las últimas acciones en términos de conversiones de clientes, compras, medido siempre en unidades y en moneda?

A la hora de armar una acción promocional, que siempre está dentro de un esquema de comunicación de la empresa hacia el cliente, tenés que considerar lo que se conoce como *cono de aprendizaje* atribuido a Edgar Dale; este nos muestra que algo no cambió respecto a los cinco sentidos, que la gente sigue utilizando más allá de la tecnología, y nos dice:

> Se recuerda el 10 % de lo que se lee, el 20 % de lo que se escucha, el 30 % de lo que se ve, el 50 % de la comunicación multimedia, el 70 % cuando las personas interactúan mediante una demostración o debate con la marca o producto, y un 90 % cuando existe la práctica, o lo que se conoce como *brand experience* (experiencia real de prueba de la marca).
> – *Audiovisual Methods in Teaching,* Edgar Dale

CONO DE **APRENDIZAJE**
**Atribuido a Edgar Dale*

Por último dejame pasarte, a modo de referencia, las siete etapas que todo proceso promocional debe considerar para que, desde la implementación, seas efectivo y generes resultados. Cada etapa de este proceso, que se sucede de manera organizada, puede levantar o tirar tus esfuerzo de promoción.

Por eso vemos que una promoción, debe tener:

1. **Objetivo promocional**. Determina el alcance esperado en números (unidades vendidas y pesos) como efecto final de la promoción.

2. **Tipo de promoción**. Acá se define si es una acción dirigida al consumidor final, al local de la cadena, o la fuerza de ventas. Siempre el fin es vender más y mejor.

3. **Herramientas de promoción.** Definido el tipo de promoción, se eligen las herramientas que pueden ser promociones de precios, ofertas, regalos, premios, concursos, etcétera.

4. **Estímulo**. Es el anzuelo principal que llamará la atención y movilizará a la acción de compra del cliente. Puede ser el % del descuento, la imagen destacada de un producto nuevo, el detalle de algún atributo diferencial comunicado como principal, etcétera.

5. **Aspecto técnico.** Son todos los detalles y el *check list* de actividades que deben sucederse para que funcione correctamente la promoción. Incluye la franja de tiempo determinado, la gente que necesitás que

participe, el material promocional, la mecánica de funcionamiento, y los aspectos legales a cubrir (algo no menor).

Siempre recuerdo la vez que entré como gerente de *marketing* a una cadena de productos electrodomésticos, una pyme mediana de Argentina. Una de las actividades que tenía que desarrollar era el armado de un *brochure* con decenas de productos de oferta, sus imágenes, sus descripciones, sus precios, sus destacados, sus ofertas y sus legales. Este último aspecto (la letra chica que exige cualquier promoción), debía contener la TEA, TNA, el tiempo válido, el precio de lista, entre otros. Un error de tipeo, recuerdo, puso en esa letra chica un valor menor al costo del producto publicado. La consecuencia fue que al otro día había tres personas (expertas en encontrar errores en estos tipos de publicaciones) que esperaban ansiosas comprar esos productos a esos precios. Un error técnico de la promoción, en un aspecto legal, llevó a la pérdida de ganancia en tres productos. Aprendizaje.

6. **Realización.** Muchas de las grandes ideas promocionales se caen en la implementación. Por no recordar que lo operativo es tan importante como lo estratégico. Debe estar escrito y definido con anterioridad, lo que implica la puesta en escena de una acción promocional. No es solo publicar en redes y esperar. No es solo lanzar el concurso. No es solo poner un lindo precio en un sector caliente de una tienda física o virtual. Es considerar cada paso necesario y cada responsable asignado para cada momento. Anotar los pasos ayuda a no omitir ninguno.

7. **Control y seguimiento.** La medición de resultados según los objetivos planteados por la promoción es clave. Hay un número esperado de ventas en unidades y traducido monetariamente, que reflejará el punto de equilibrio de la acción. Tenés que saber, antes de lanzar una promoción, qué número determina el éxito de la misma. No es solo *likes,* no es solo cupones completados, no es solo productos degustados, ni experiencias con la marca; sino las conversiones en ventas, traducidas en impacto sobre tu resultados netos, las que tienen importancia real y estratégica. No te conformes con decir, "no funcionó, pero me sirvió de publicidad".

PROCESO **PROMOCIONAL COMPLETO**

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado

Por último, vas a necesitar tener un *presupuesto de marketing.* Para eso te invito a revisar el plan de *marketing*, a considerar los ítems en los que ya invertís para comunicar tus productos, los medios, los canales, y otros. De esa manera podrás ver cuánto destinás como presupuesto de *marketing* hoy y si tenés medida la relación entre lo invertido y el resultado, para saber el recupero y retorno de la inversión.

Empezamos, entonces, por saber cuánto representa hoy el presupuesto de *marketing* sobre la facturación, si es $ 10.000 y la facturación de $ 1.000.000, hablamos del 1 % destinado a *marketing.* O podemos leer "linealmente" (solo a los efectos del análisis y comprensión de la relación), que con 1 % de inversión facturás un millón.

La pregunta es: si destino 2 %, ¿facturo dos millones? La respuesta no responde a una lógica lineal, pero sirve para considerar que la acción de *marketing* tiene por efecto una reacción en la facturación, que debo medir y seguir. Si aumento *marketing* debería (aunque no lineal) aumentar facturación y mejorar resultados, si la acción fue bien desarrollada. Por eso *marketing* es un ítem que, contablemente, figura como gasto y resta en la ecuación de resultados; pero en la lógica real debe considerarse como inversión, ya que las mayores ventas provocadas por una acción estratégica suma en la línea de ingresos por ventas también. Esa diferencia entre las mayores ventas y la inversión, es el aporte real a resultados del *marketing.*

Aunque seas una empresa mediana o pequeña tenés que manejar un presupuesto de *marketing.* Un presupuesto te permitirá anticiparte, planificar, medir, y dar seguimiento a tus inversiones en *marketing.* La planificación te dará coherencia estratégica en todo lo que hacés.

A un presupuesto lo antecede un plan de *marketing.* Y a este lo antecede un objetivo comercial. *"Lo que no se mide, no se puede mejorar"* (William Thomson Kelvin).

¿Cuánto vendo en general? ¿Cuánto vendo por *share* de producto, servicio, o unidad de negocio? ¿Cuál es mi estructura de costos para el actual nivel de ventas? ¿Cuánto espero crecer y cómo *(marketing)?* ¿Lo voy a hacer en toda la línea, en un producto, en el mercado actual, en uno nuevo? ¿Qué estructura de costos necesitaré para esa nueva si-tuación? Planteo escenarios: Optimista, Base y Pesimista. éstas son algunas de las preguntas comerciales que consideraré en el plan de marketing.

En definitiva, ¿para qué sirve hacer un plan de *marketing* y un presupuesto?:

- Fomenta el *debate interno.*
- Obliga a pensar en *términos realistas.*
- Exige establecer el *costo - beneficio* de cada una de las acciones propuestas.
- Permite visualizar mejor las eventuales *sinergias* para capitalizarlas y potenciarlas.
- Permite detectar posibles *inconsistencias.*

En muchas ocasiones me consultan: ¿cuál es el porcentaje que debo asignar a *marketing?*

En verdad depende del tipo de negocio, del momento de la marca, del ciclo de vida de los productos principales. Puede determinarse como un porcentaje fijo sobre la facturación, anualizado y ajustado trimestralmente; un monto que aumente si la facturación aumenta, y baje si disminuye. Pero habrá situaciones o momentos que requerirán ser anti cíclicos, para empujar la demanda, o ante la salida de un nuevo producto que requerirá mayor inversión inicial para ser conocido en el mercado.

De las inversiones en *marketing* que estás realizando en tu pyme hoy, para empujar tus productos y tu marca, ¿hay alguna que tengas que repensar, aumentar, eliminar o modificar?

Entonces, para el armado de un presupuesto de *marketing*, deberás considerar estos simples pasos:

- Definir monto anual (según % determinado sobre ventas).
- Definir partidas o categorías *(facebook, blog, flyers, merchandising, packaging,* otros).
- Asignar presupuesto a cada partida.
- Distribuir el presupuesto de manera mensual, para su lectura, seguimiento y control.
- Medir lo gastado o consumido versus lo asignado, y determinar el uso del restante.
- Observar el consumo mensual sobre el total del año en %, para medir el grado de avance.
- Pensar si hay que redistribuir el presupuesto.

Para concluir quiero sumarte, a título de menciones no menos importantes, el rol de los medios sociales en el *marketing* de hoy, e invitarte a revisar si en las estrategias que tenés pensadas para incrementar las ventas, están las ventas por Internet, a través de algún medio social web.

Te dejo algunas preguntas o tips de rigor, para que puedas comprender el nuevo paradigma de nuestros negocios en la comunicación hoy, en las cuales las pymes están sumergidas, porque los clientes lo están primero:

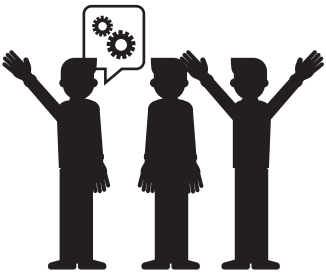
1. ¿Cuántas veces te has informado sobre una noticia por medios digitales, antes de que la hayas podido ver en los medios tradicionales?
2. Si ves un famoso que admirás ¿le pedirías un autógrafo o te sacarías una foto con el celular?
3. ¿De qué manera expresarías tu desacuerdo con el desempeño de una marca?
4. Carlos, un gran amigo y periodista de *América TV*, asesor de medios, siempre me recuerda que las redes sociales deben, más allá de su uso, enseñarnos a comunicar, ya que marcan el rumbo y el ritmo de nuestras relaciones humanas.
   Twitter te dice hoy que tenés que comunicar en ciento cuarenta caracteres, Instagram que el video no puede durar más de sesenta segundos, *Facebook* que la relación entre la imagen y el texto de tu aviso promocional debe respetar la relación del 80 % imagen y 20 % texto, y *Whatsapp* nos enseña que los

mensaje de audio largos no los escucha nadie. Entonces, tu pyme puede aprender a comunicar mejor, y tener mejor impacto de *marketing,* si en todo lo que hace tenes en cuenta estas directrices de convivencia de la comunicación aceptada hoy.

5. Buscar conversiones y no solo *likes* es la clave. Los resultados se miden en dinero, no en seguidores.
6. Pensar qué redes sociales utiliza el público objetivo de tu negocio.
7. La estrategia digital debe estar subordinada a los objetivos de tu negocio.
8. Tenés que saber cuál es la red social que aplica mejor a tu negocio.
9. Tu comunicación debe respetar las características de cada red social.
10. El tono, la audiencia, el contenido y la frecuencia dependerá de la red que elijas como canal para comunicar… y cada contenido depende del objetivo que tu negocio busca.

En fin, para concluir este capítulo o episodio: *marketing es resultados;* si no, como dice un amigo, es "biri biri". Solo palabras.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO



CAP 6

TUS PROCESOS INTERNOS

REVISEMOS LA FORMA
DE HACER LAS COSAS

La pregunta del millón que tenés que hacerte aquí es: ¿existe una manera más rápida y mejor de hacer lo que hacés? ¿Existe una forma de que el proceso comercial sea más ágil y dinámico? ¿Mejorar el proceso de atención de pedidos?¿Lograr mayor eficiencia en el proceso de compras, de producción, de entrega? ¿Existe algún sistema de gestión, alguna máquina o forma en la que deberías sacar cuentas y analizar nuevamente costos y beneficios para poder adquirirlo?

En este capítulo, y siguiendo el esquema del *Programa Dueños*, la tercera P que mejorará la rentabilidad de tu pyme es la de Procesos (Productos, Personas y *Procesos)*. Cualquier mejora en alguna de estas P, mejoran tus resultados. La primera P mejora los ingresos y las otras dos impactan en los egresos del negocio.

Hace algunos años me asignaron entrenar al plantel completo de la empresa *BGH Argentina*, en conjunto con un equipo multidisciplinario de consultores especializados. En esa oportunidad puse en funcionamiento la matriz de RACI, una herramienta muy sencilla y eficiente que quiero explicarte a continuación, porque confío que será de mucha ayuda para comenzar a repensar los procesos y mejorar resultados.

R.A.C.I. proviene de una sigla en inglés que significa:

- **R *(Responsible)*:** es quien ejecuta una tarea. Su función es "hacer".
- **A *(Accountable)*:** es quien vela para que la tarea se cumpla, aun sin tener que ejecutarla en persona. Su función es "hacer hacer". Es quien controla que la tarea se haga.

- **C *(Consulted):*** indica que una persona o área debe ser consultada respecto de la realización de una tarea.
- **I *(Informed):*** indica que una persona o área debe ser informada respecto de la realización de una tarea.

Cuando hablamos de procesos buscamos mejorar los tiempos, identificar zonas grises, tareas cruzadas o tareas duplicadas, revisar el organigrama funcional de un área, para que las horas muertas sean eliminadas o minimizadas, y transformadas en productivas.

Para eso, será muy importante dejar de hacer las cosas que no tengo que hacer. Como también comenzar a hacer las tareas que sí debo hacer. Ver qué actividades o tareas se realizan, sin un responsable directo y asignárselo. Ver aquellas actividades duplicadas, que realiza más de una persona, por no asignarlas correctamente. Y aquellas que no se sabe bien quién debe realizarla (zonas grises).

Para recordar, a la hora de definir tus actividades, es importante identificar que:

- Hay un *responsable de hacer* las cosas. Es quien ejecuta la tarea. (R)
- Hay un *responsable de controlar* que se hagan las cosas. Es quien vela para que la tarea se cumpla. (A)
- Hay un *consultado* (persona o área que requiere ser consultado antes de seguir o realizar una actividad). (C)
- Hay un *informado* (persona o área a la que se informa sobre ciertos temas). (I)

Entonces, al momento de definir nuevamente el organigrama funcional de la empresa pyme, hay que considerar estas cuatro actividades y ver a quién le corresponde cada una de ellas. Quién tiene que consultar, quién informar, qué informar y a quién, como cuándo hacerlo. Es un buen complemento de la revisión de tu agenda.

De esta manera, una vez que se definen claramente roles, responsabilidades, quién hace, quién controla, quién informa y quién consulta, se empieza a organizar el flujo de información y funcionamiento administrativo y operativo del negocio, o revisar y repensar lo que ya se está realizando. Esto no solo profesionaliza la gestión, sino que mejora el rendimiento de las personas y procesos, y toca los resultados. La variable *tiempo* sabemos que es clave y se mide en pesos.

Al comenzar la RACI hay que recordar que existe una regla de oro: Cada tarea tiene que tener solo *un* responsable de hacerla.

Es igual de importante definir cuándo debe hacerse, controlarse, consultarse e informarse cada tarea.

No se deben tomar decisiones antes de obtener la respuesta del rol con "C", que es la persona consultada. Y si ya fue hecha una consulta, ¡hay que esperar su aporte o respuesta!

En cambio, no detengamos la marcha ante una "I", es decir cuando hay que informar; en tal caso con avisar ya es suficiente. No se espera ninguna respuesta.

Algunos tips que tendrás que considerar para organizar mejor la estructura y funciones:

- **Excesivas "R".** En caso de que existan muchos responsables en una misma tarea (¿podemos asegurar que dicha tarea no se duplique?, ¿habrá que subdividirla en sub-tareas más específicas?).
- **Inexistencia de "R".** Si, por el contrario, *no* existen responsables (¿podría suceder que nadie vea dicha tarea como propia y así nadie la ejecute? ¿O será necesario tal vez definir un nuevo rol actualmente inexistente?).
- **Demasiadas "C".** Demasiados consultados para una misma tarea (¿es realmente "costo-beneficioso" incurrir en tantas consultas?).
- **Excesivos "I",** informes. ¿No estaremos siendo burocráticos al informar rutinariamente a tantas personas? ¿puede pensarse en informarlos solo ante excepciones?
- **Inexistencia de "A".** Por el contrario si *no* existen responsables de controlar una tarea, implica que nadie garantiza el cumplimiento (nadie pondrá la cara si la tarea no se efectúa). Lo mismo si existen dos responsables de controlar una misma tarea.
- **Inexistencia de "C" o "I".** Si *no* existen consultados o informados en una tarea (¿podría deberse a deficiencias en las comunicaciones?). Es decir, se toman decisiones sin que nadie controle, apruebe, autorice.
- Otra regla, por excelencia, es que para cada actividad o tarea debe haber una sola persona responsable de controlar, y además debe poseer la autoridad suficiente para desempeñar ese control.
- Es importante que los responsables estén referidos a tareas concretas y específicas, para que no resulten ambiguas, y no a procesos de la empresa que pueden incluir más de un área y por lo tanto muchas tareas de las cuales algunas queden sin realizar.

Este ejercicio podés realizarlo solo, pero es aún mejor si lo hacés con tu equipo de trabajo de las distintas áreas de tu pyme, para obtener más precisión en las tareas y acordar soluciones conjuntas.

¿Cómo se construye la matriz RACI? Es muy simple y en tres pasos te la comento:

1. Identificar las *actividades* de algún proceso relevante (y colocarlas como filas de una matriz).
2. Identificar / Definir los principales *roles* funcionales (colocarlos como columnas de la matriz).
3. Asignar los códigos "R.A.C.I." a cada actividad (hacerlo en equipo, potencia el efecto).

Sobre el resultado de la matriz y el análisis, según las reglas anteriores, podes basar las próximas primeras decisiones de mejora sobre tus procesos. Recorda que en tus procesos se esconden, muchas veces, puntos de utilidad neta por ganar.

¿CÓMO APLICAR LA MATRIZ **RACI**?

R RESPONSABLE DE "HACER"
A RESPONSABLE DE "HACER-HACER"
C CONSULTADO
I INFORMADO

TAREAS / ACTIVIDADES	**ROLES** PROPIETARIO	ENCARGADO	EMPLEADO DE MOSTRADOR	CAJERO	CADETE MOTOQUERO	DECORADOR	CONTADOR	CONSULTOR	PUBLICISTA	CLIENTES	COMERCIANTES DE BARRIO
ATENCIÓN A CLIENTES EN EL LOCAL	I	A	R					C			
COBRO A CLIENTES		A		R	R						
COMPRA DE INSUMOS	I	A/R	C	C		C					
PAGO A PROVEEDORES	I	A		R							
ENVÍOS A DOMICILIO		A			R						
MANTENIMIENTO DEL NEGOCIO		A	R			R					
PAGO DE SERVICIOS E IMPUESTOS	A	R					C				
DISEÑO DE LA PUBLICIDAD	A								R		C
DIFUSIÓN DE LA PUBLICIDAD		A	R		R				C	I	C
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	A/R	C/I					C	C			C

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 7

TUS FINANZAS

CÓMO EVITAR EL PROBLEMA DE LA MANTA CORTA

De más está decir que este es el motivo por el cual una empresa se levanta o se funde. Las empresas no se caen por una mala campaña de *marketing,* o un desacertado plan de ventas. Lo hacen por un inadecuado manejo de sus finanzas. Por eso quiero compartirte ciertas realidades, para luego, en el capítulo siguiente sobre indicadores de gestión, entrar a las variables duras de esta disciplina que las pymes debe manejar cada vez mejor. Ahí veremos en detalle el concepto de rentabilidad aplicada a tu pyme, los principales indicadores de eficiencia (rotación de activos, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar, período de cobro y pago), punto de equilibrio, márgenes de costos, entre otros. Veremos si tu pyme presenta equilibrio o desequilibrio financiero, suspensión de pago, y las alertas antes del colapso. Por eso al capítulo de finanzas, le sucede como una continuación lógica: el de indicadores de gestión.

Te desafío a que, para mejorar resultados de tu empresa, te propongas ser el director financiero de esas variables.

Un dicho popular refleja una de las realidades más comunes de las empresas pymes. La "manta corta" nos dice: "Si te tapás la cabeza te destapás los pies, y si te cubrís los pies te destapás la cabeza". El problema está en la manta, que es corta. Es una vieja explicación de las abuelas, que forma parte de los proverbios argentinos, y define cuando no es posible resolver completamente un problema, sino que solo tapamos urgencias.

Como consultor especializado en problemática pyme veo que es un hecho recurrente, luego de sentarme con cientos de dueños de diferentes rubros y regiones, que en los números de sus negocios

sucedan estas cosas. Cuando empezamos a analizar los principales motivos de sus situaciones, nos damos cuenta de que lo realizado en los últimos meses fue "tapar agujeros" (algunos compromisos este mes, y otros el próximo, pero nunca todos a la vez). Es decir la manta es corta para "cubrir" todas las obligaciones o estructura de costos del negocio.

Si traducimos la idea, el negocio tal vez venda mucho, pero el ingreso real no alcance para dejar una "ganancia" considerable al esfuerzo. Trabaja mucho, pero rinde poco. Mueve mucho efectivo, pero no queda casi nada. Muchas veces escucho la expresión "el negocio no me rinde". No es la primera vez, ni será la última, que en una jornada o un *Programa Dueños*, y antes de entrar al plan de acción de mejoras, el dueño me diga: "Al final tanto esfuerzo, para ganar solo esto".

Claro, la manta es corta, y lo que venía haciendo era cubrir las distintas obligaciones del negocio a medida que sentía frío. Entonces, ¿dónde está el problema? ¿En el tamaño de la empresa? ¿en la cantidad de clientes? ¿en el volumen de ventas? ¿o en la estructura de costos y gastos? Bueno, en definitiva en todo junto. La manta es corta porque la simple conciliación de *ventas* menos *costos* y *gastos,* no logra muchas veces ser positiva y otras tantas no cubre el punto de equilibrio del negocio. O, en el peor de los casos, el tamaño de la manta esta erosionada por gastos personales por fuera de presupuesto.

Llega, entonces, el momento de analizar cada área clave del negocio. Vas a tener que parar en algún momento a pensar tu realidad. Y acá es donde muchas veces surge la duda: ¿tengo que vender más o gastar menos para llegar a una ecuación del negocio favorable? Ambas cosas a la vez.

Existe la costumbre de acomodar automáticamente los costos a los ingresos, algo que está bien, en principio, y es saludable. Pero en realidad debo saber cuánto es lo que tendría que vender para ganar lo que debería ganar, cubriendo los costos que hoy tengo. Ese es el punto de partida. Sincerar la situación y conocer el esfuerzo comercial que tengo que hacer.

Lo que yo llamo: "mirar a los ojos los números del negocio". Sincerar las ventas, los costos, los gastos, las deudas.

Lo mejor que te puede pasar es revisar tus números, y darte cuenta de que no estabas ganando lo suficiente, o simplemente no estabas ganando. Desde ahí podés, objetivamente, tomar decisiones de mejora, aplicar cambios de timón, hacer crecer la manta de manera

que cubra todo el negocio, incorporar gestión de ventas, puntos de control, seguimiento diario del dinero, presupuesto mensual y anual de ventas y costos, control sobre la producción (rinde, pérdidas, eficiencia, calidad), gestión de las personas, los equipos. Indicadores de gestión mínimos que te sirvan para control de tu negocio. Otros.

Por eso recordá:

- **Sentarte sobre los números de tu negocio**. Conocer los números se convierte en lo principal. Tus números deben darte información para que sobre ellos tomes mejores decisiones, armes estrategias, consideres acciones, hagas tu mejor *marketing*. No es al revés.

- **Conocer la "Ruta del dinero" es clave**. La verdad es que si vendes más en un ambiente de "agujero negro" de ineficiencia, vas a generar más dinero que tampoco sabrás dónde está y en qué lo utilizaste. Por eso siempre que asesoro indico un tip que considero clave: "dinero que liberás, dinero que asignás". Eso es conocer la "ruta del dinero" en tu negocio. Si lo podés seguir, lo podés controlar. Si no, lo volvés a perder.

- **Conocer tu punto de equilibrio** puede ser otro buen punto de partida. Hacelo de una manera simple, y conocé cuál es el número sobre el cual la empresa gana dinero y por debajo del cual pierde dinero. Lo sé, es una definición simplista, pero suficiente para darte alertas en el camino de la gestión, (luego veremos en detalle el punto de equilibrio en el capítulo siguiente). Ese es un indicador muy simple que cualquiera puede tener (en unidades de ventas, y en pesos), para comenzar a medir el tamaño de tu manta y corregirla.

- **Dar a tus finanzas un lugar central en tu agenda de gestión**. Y no es justamente correr en el día a día, sino empezar a forzar tiempos de planificación y gestión financiera de tus ingresos y egresos. Pero tendremos presente este asunto para el capítulo de Dueño pyme donde veremos tu agenda.

- Por último **conocer y comprender las principales variables financieras de tu negocio** y lo que te dice cada una de ellas. Lo veremos luego, y haremos un chequeo de tu pyme.

5 BUENAS PRÁCTICAS **EN LAS FINANZAS DE LAS PYMES**

Crea una estructura sólida para ***proteger tu patrimonio***

Antes de endeudar a la empresa ***generá un plan de viabilidad***

Alcanzá el equilibrio en el ***flujo de cobros y pagos***

Establece análisis periódicos ***de la situación financiera***

Profesionaliza la gestión ***de las finanzas de tu Pyme***

Me adelanto y abro en este capítulo la introducción al que sigue de indicadores de gestión, y quiero que veamos desde cero cuál es la estructura financiera de la empresa. Veamos y recordemos, para que sirva de base, algo que muchas veces nos parece tan simple que descuidamos su mirada crítica a las principales variables del negocio.

Una empresa desde los número: primero tomo nota que tengo un Activo, un Pasivo y un Patrimonio Neto. Los tres son la base para saber si hubo incremento o pérdida patrimonial, así como ganancias o pérdidas económicas del giro del negocio.

Bien simple: el *activo* son los bienes y derechos a favor de la empresa. El *pasivo* son las deudas y obligaciones con terceros. Y el *patrimonio neto* es la suma del capital, las reservas, los resultados. Por eso *activo = pasivo + patrimonio neto,* o lo que es lo mismo *patrimonio neto = activo – pasivo.* Esta es la primera ecuación contable que sostiene tu pyme, como cualquier negocio.

A su vez el *activo* puede ser *activo corriente* o *activo no corriente*, y el *pasivo* de la misma manera*, pasivo corriente* y *pasivo no corriente* (también llamado *pasivo fijo*).

El *activo corriente (AC),* también llamado "circulante", es aquel formado por todos los bienes y derechos que permanecen en el patrimonio de la empresa en el corto plazo (menos de un año).

El *activo no corriente* (también llamado "activo fijo") está formado por todos los bienes y derechos que permanecen en el patrimonio de la empresa en el largo plazo (más de un año).

El *pasivo corriente (PC),* también llamado "circulante", exigible a corto plazo, está justamente conformado por todas las deudas que tienen vencimiento en menos de un año.

El *pasivo no corriente,* también llamado "fijo", exigible a largo plazo, está justamente conformado por todas las deudas que tienen vencimiento en una fecha superior a un año.

Importante: Vemos esto como base para comprender mejor, desde la estructura financiera de tu pyme, cuando estás en equilibrio financiero, en suspensión de pagos o en desequilibrio financiero.

El gráfico lo muestra de manera clara, cuando AC > PC, estás en *equilibrio financiero,* que traducido es que podés hacer frente a tus deudas corrientes en el corto plazo.

La diferencia entonces, que existe entre tu AC - PC, es lo que se denomina *fondo de maniobra o capital de trabajo* y es un indicador de liquidez de tu pyme, cuyos valores óptimos son cuando resultan positivos.

Si tu AC < PC, entrás en la zona que se conoce de *suspensión de pagos,* ya que tu empresa no puede hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Pero si tu AC = PC, entonces existe lo que llamamos *equilibrio financiero,* donde podés cubrir a corto plazo tus compromisos; pero habrá que estudiar otras variables que determinen si la situación puede agravarse y avanzar a una suspensión de pagos.

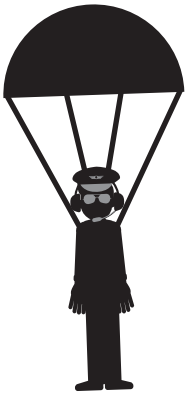
Estas son las bases para una pyme saludable, y sana financieramente.

LA **ESTRUCTURA FINANCIERA** DE LA PYME

FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

FM > 0 (AC > PC)	**EQUILIBRIO FINANCIERO** La empresa PUEDE hacer frente a sus deudas a corto plazo.
FM < 0 (AC < PC)	**SUSPENSIÓN DE PAGOS** La empresa NO PUEDE hacer frente a sus deudas a corto plazo.
FM = 0 (AC = PC)	**DESEQUILIBRIO FINANCIERO** Habrá que estudiar otras variables para averiguar si la empresa está en peligro de suspensión de pagos.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO



CAP 8

INDICADORES DE GESTIÓN

LOS RELOJES
DE TU TABLERO
DE CONTROL

En este momento necesito que te sientes conmigo a mirar la estructura dinámica que tienen las finanzas de tu negocio. Revisemos juntos las señales que emiten los relojes de tu tablero de comando.

Primero me gustaría, de manera simple, práctica y aplicada a tu realidad, definir los principales indicadores de gestión que tenés que conocer y recordar, para saber cómo está tu pyme y qué próximas decisiones deberás tomar. Los números hablan.

Veremos, entonces, dos grandes grupos de indicadores: los indicadores financieros (rentabilidad, liquidez, rotación y endeudamiento), y los no financieros (producción, *marketing,* personal, otros).

INDICADORES FINANCIEROS

a. **RENTABILIDAD**

¿Qué es la rentabilidad?

Muchas veces resulta simplista y práctico considerar el resultado del negocio como sinónimo de rentabilidad, pero no es así y lleva a malas decisiones. Tenemos que saber que si queremos hacer crecer el negocio, un paso obligado es la profesionalización de la gestión y este capítulo tratará de agregarte valor en este sentido.

La rentabilidad es una relación, y cuando se trata del rendimiento financiero se suele expresar en porcentajes. Es un reflejo de aquello que genera renta, beneficio, utilidad, ganancia. Básicamente, tiene

que ver con que ganes y no pierdas con tu pyme. Lo que todos queremos. Por eso hablamos de, por ejemplo, que el negocio tiene una rentabilidad del 25 %.

Pero la importancia de este indicador principal, está en que muestra la capacidad de los dueños y directivos, para generar utilidades y controlar los gastos sobre lo que se invirtió.

Quiero comenzar entonces viendo los indicadores, de acuerdo a la importancia que tienen para tu empresa. A continuación las dos primeras variables que son responsables del crecimiento económico de tu pyme: *Margen de utilidad y rotación de activos;* analizando a fondo éstas variables, nos enfocaremos en la rentabilidad.

Siempre trato de mirar y responder de manera simplista, pero efectiva, a la pregunta ¿cuánto ganás?, para conocer el resultado (beneficio neto) que me lleva a la rentabilidad del negocio. Empecemos entonces por la rentabilidad.

Margen de utilidad neta (o rentabilidad sobre ventas) = Beneficio neto / ventas. Es lo primero que miramos para ver la salud de la pyme. Se mide en valores %. Nos indica cuánto gana la empresa por cada peso de ventas. Es un indicador de la eficiencia de la pyme. Tener el 25 % de margen de utilidad, muestra que por cada $ 100 de ventas, $ 25 es ganancia disponible.

Tenemos tres relaciones de rentabilidad que quiero que veamos:

(1) Rentabilidad sobre ventas (expresada anteriormente),
(2) Rentabilidad sobre activo (ROA) y
(3) Rentabilidad sobre el capital (ROE)

Rentabilidad sobre activo (ROA): Refleja la relación entre el beneficio después de interés e impuestos (Beneficio neto) / Activo total.

Rentabilidad sobre capital (ROE): Refleja la relación entre el beneficio después de interés e impuestos y el PN. Beneficio neto / Patrimonio neto. El ROE, es un indicador que mide la rentabilidad obtenida por tu pyme sobre tus fondos propios que forman tu patrimonio.

Comenzaremos con el foco puesto en el *Margen de utilidad o Rentabilidad sobre ventas;* donde el % que te arroje será el primer reloj en tu tablero de comando que mirarás cada vez que te sientes en el sillón de estratega, a revisar la salud de tu pyme. Ese primer número será un objetivo a mejorar o mantener de acuerdo a cómo resulte.

Justamente en el día que escribo este capítulo, me senté con un cliente de una importante empresa en Argentina, con quien revisamos estos valores y le comentaba la importancia de comenzar toda decisión desde la rentabilidad (corazón del negocio), hacia afuera de la empresa. De este número, que puede ser por ejemplo 13 %, parte el resto de preguntas sobre cómo hacer para mejorar un punto porcentual, qué decisiones se deben tomar en cada una de las áreas del negocio para lograrlo, con qué acciones de *marketing,* qué procesos involucrados en la producción, cuánto personal, etcétera. Ya que, recordemos, la rentabilidad la aumentamos mejorando los ingresos u optimizando los egresos. Mejorando productos, personas y procesos.

Ahora, además de la rentabilidad –que es lo primero que miramos para ver cómo está la pyme–, quiero también miremos los indicadores de liquidez, endeudamiento, y rotación sobre capital propio.

b. **LIQUIDEZ**

Empecemos con una breve definición básica para comprender el concepto. La liquidez tiene que ver con la capacidad que tiene tu empresa para hacer frente a los compromisos, convirtiendo los activos en dinero efectivo de manera inmediata, sin pérdida significativa de su valor. De esta manera cuanto más fácil es convertir un activo en dinero, entonces más líquida es la empresa.

Poseer liquidez, traducido, es contar con el suficiente dinero en efectivo para atender los pagos a corto plazo con suficiente seguridad. La liquidez puede ser entonces >1, =1, o <1. Buscamos que sea mayor a 1.

Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente

Y acá hago una aclaración importante sobre dos conceptos que muchas veces se toman como sinónimos y se actúa en consecuencia, cuando en realidad no lo son. Liquidez y solvencia son reflejo de la capacidad de pago de una empresa, pero son diferentes.

La liquidez hace referencia a la capacidad de pago en el corto plazo y de manera inmediata, mientras que la solvencia se refiere a compromisos de largo plazo.

c. ENDEUDAMIENTO

Este es otro importante indicador de la salud y solvencia de tu pyme. Saber con cuánto de este ratio comenzás y con cuánto terminás, es un indicador de la evolución financiera del negocio que, siempre aconsejo a mis clientes que no dejen de mirar.

Podríamos analizarlo de diferentes maneras, al igual que los ratios de liquidez, pero trataré nuevamente de ser bien sencillo, de manera que aplique a tu realidad de gestión diaria, y te resulte fácil incorporarlo en tu tablero de comando.

El ratio de endeudamiento muestra la proporción de los recursos propios, sobre el resto del pasivo. Cuanto mayor sea la participación de los recursos propios, mayor será la capacidad de autofinanciarse de la empresa, sin necesidad de recurrir a otras fuentes y pagar intereses. Se vuelve importante conocer el grado de endeudamiento, para evitar una dependencia de la deuda excesiva que repercuta negativamente. Esto mide la autonomía financiera de tu pyme.

Endeudamiento = Pasivo total / Activo total

Calidad de la deuda = Pasivo corriente (exigible a corto plazo) / Total de la deuda. Cuanto menor sea el número, mejor la calidad de la deuda.

También podrías, solo como indicador, establecer el total de Pasivos / Ventas, como un porcentaje más a mirar y controlar, y también el total de Deuda financiera / Total pasivos.

Esto último es un indicador interesante a considerar para saber cuánto del total de egresos de tu pyme están tomados por deudas contraídas, de manera que mes a mes podés darle seguimiento a esa evolución y no permitir que crezca hasta llevarte a suspensión de pagos. Es lo que marca lo lejos o cerca que está la línea de distancia de la quiebra de la pyme.

Como dato importante te sumo a esta sección de indicadores uno más relacionado con las deudas, que mide la relación entre crédito y capital propio invertido en una operación financiera, con el objetivo de obtener mayor rentabilidad. A esto llamamos *apalancamiento.* A mayor crédito, mayor apalancamiento y menor inversión de capital propio. En otras palabras, el apalancamiento es simplemente usar endeudamiento para financiar una operación. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que

provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente aumenta el beneficio de la empresa.

d. ROTACIÓN DE ACTIVOS (RA)

Rotación de activos = Ventas / Activos

Muestra cuántos pesos de ventas se obtienen por cada peso invertido. Es un indicador del grado de utilización de los activos del negocio, que también mide la eficiencia. Cuanto más alto mejor. Si su rotación es baja, podría indicar que tu pyme no está generando el suficiente volumen de ventas en relación a su inversión. Mide la actividad de ventas de la empresa.

Por último sumamos a los indicadores anteriores otros, que completarán la lista de aquellos relojes que tu tablero deberá tener para medir la eficiencia o actividad del negocio. Así que te invito a mirar también estos ratios de eficiencia: rotación de inventarios y periodo promedio de cobro.

e. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en relación a las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será tu gestión. Es la regularidad con la que se vende tu *stock.*

Rotación de inventarios = Costo de ventas / inventario.

El resultado es cantidad de veces (puede ser en días) en que rota el stock en función de las ventas.

En este último caso recuerdo la llamada de un amigo para que lo ayude a organizarse, porque veía que estaba en muchos frentes a la vez y no tenía el suficiente rendimiento económico de su esfuerzo.

Cuando analizamos una de las cuatro unidades de negocios, dedicada a la venta multinivel a gran escala de productos de belleza, descubrí que había convertido cada habitación de su casa en un centro de acopio de mercadería. Parecía un acumulador compulsivo de productos.

Según él, todas esas compras en exceso, habían sido "buenos negocios" u "oportunidades" que no quería dejar pasar. Sin embargo, cuando pusimos los números sobre la mesa, organizamos, cuantificamos y valorizamos cada producto del *stock,* nos encontramos con millones de pesos sin rotación, y con precio de costos muy diversos en el tiempo. Lo peor, resultado negativo del periodo, con inmovilización de activos. Este muestra porque la rotación de los inventarios es clave.

f. PERIODO PROMEDIO DE COBRO

Periodo promedio de cobro = Cuentas por cobrar / Ventas.

Es una medida de eficiencia en la gestión de cobros y la generación de liquidez de tu pyme, y revela un número promedio de cobro, que puede traducirse en periodo promedio de cobro en días. Un retraso progresivo, aunque lento, en este indicador puede mostrar un cambio en las situaciones financieras externas o de la propia empresa, que puede terminar afectando la rentabilidad final de tu negocio.

Podemos considerar muchos otros indicadores más, que incluyan ratios de eficiencia sobre variables cualitativas y áreas blandas como el capital humano, en estas variables que vimos como relojes de tu tablero de control de la pyme.

Por último quiero poner sobre tu escritorio de decisión, el concepto de *Costo de oportunidad,* en sentido técnico, y en sentido conceptual y amplio también. Es una manera de medir lo que nos cuesta algo. Es lo que se gana o pierde por cada alternativa seleccionada. Desde el punto de vista financiero, se entiende como el desaprovechamiento de ciertas condiciones financieras, comerciales y productivas potenciales y latentes, por seleccionar otra alternativa empresaria.

Es el costo a pagar por no invertir en una oportunidad que se tiene actualmente. O puede leerse como el interés que hubieses ganado de haber invertido en aquella mejor opción.

Representa el máximo beneficio que se puede obtener, con los recursos colocados en la mejor alternativa. En fin, es la forma que

tenemos para denominar aquello a lo que renunciamos cuando tomamos una decisión.

Algunos ejemplos:

Cuando seleccionamos algunos proyectos y rechazamos otros, el coste de oportunidad en la selección de proyectos es el valor total del proyecto que no hemos llevado a cabo, por ejemplo si hemos de decidir entre un proyecto A o proyecto B, el coste de oportunidad de elegir el proyecto B, es el valor del proyecto A.

Si abrimos una sucursal nueva proyectamos tantos más clientes, tanta mayor facturación, tanta más rentabilidad. Si no abrimos, el costo de oportunidad es justamente todo lo que estimamos que podríamos ganar por esos conceptos con la nueva sucursal.

Sumar una persona genera estructura, tiene un costo, pero también proyecta beneficios económicos y de organización. Si decido no tomarlo, el costo de oportunidad sería el que dejo de ganar por no tomarlo.

Sacamos un producto nuevo. Eso significa más clientes, más compras por clientes, más por cada compra por cliente. Si decido no lanzarlo, es el valor de todo lo que hubiera obtenido si el producto funcionara en el mercado.

Este concepto de costo de oportunidad, hace a las buenas costumbres de los que están al frente de empresas. Hace a las decisiones más eficientes y rentables. Siempre que estoy frente a líneas gerenciales, socios o dueños de negocios, animo a considerar este pensamiento a su análisis para que nunca dejen de pensar en números y resultados.

En resumen, y como cierre de este capítulo, estos son los relojes indicadores de la salud de tu pyme que no podes dejar de mirar, para una gestión profesional y empresarial de tu negocio:

- Margen de utilidad (o rentabilidad sobre ventas) = Beneficio neto / Ventas
- Rentabilidad sobre activo (ROA)
- Rentabilidad sobre capital (ROE)
- Liquidez
- Endeudamiento y calidad de la deuda
- Rotación de activos
- Rotación de inventarios
- Periodo promedio de cobro
- Costo de oportunidad

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 9

DUEÑO PYME

CUATRO CLAVES PARA DUEÑOS PYMES ALTAMENTE EFECTIVOS

¿QUIÉN SOS?

No es lo mismo ser soñador, emprendedor, gerente, profesional, socio, inversor, que empresario y dueño pyme. ¿Pensaste alguna vez en estas diferencias?. El escalón en que te encuentres define tu mejor estrategia.

Empresario pyme es un título muy alto para aplicar a todos, pero creo que es al que deben aspirar llegar, en cuanto a la gestión profesionalizada del negocio. Como te comente, conozco muchos con la tarjeta que dice CEO y del otro lado dice "gerente de ventas, de personal, de producción, delivery, recepcionista y telefonista". En fin *Dueño de circo chico.* Pero el desafío está, y sobre esto se plantea el capítulo: conocer al menos cuatro claves que hacen altamente efectivos a estos Dueños pymes.

Por eso quiero compartirte cuatro variables que manejan los líderes altamente efectivos, y desde ahora también pretende lo hagan los Dueños Pymes. La llamaremos las cuatro áreas de gestión de éxito de los número *uno:* (1) Gestión de tiempo. (2) Gestión de personas. (3) Gestión de proyectos. Y (4) Gestión de uno mismo.

CLAVE 1: GESTIÓN DEL TIEMPO

Tu mejora puede estar en tu propio escritorio y no te diste cuenta.

Te invito a repensar tu agenda, acá quiero incorporar la variable

tiempo y ser resultadista una vez más. Partamos de que tiempo es dinero. Hay una película muy buena del 2011 llamada *In time* (o *El precio del mañana),* donde todo transcurre en una sociedad en la que, literalmente, el tiempo es dinero. Una sociedad donde los ricos tienen millones de años y los pobres tratan de sobrevivir día a día. Un auto de lujo cuesta cincuenta y nueve años, una hamburguesa tres horas, un pasaje de bus una hora, y una llamada teléfonica un minuto.

En realidad nada diferente a nuestra realidad, donde unos pocos tienen mucho y muchos viven con muy poco.

Hacé la cuenta de cuánto te costó lo último que te compraste, y cuánto tiempo te llevó juntar el dinero para realizarlo. Ahí tendrás una primera realidad de tu relación tiempo dinero.

Cuando comparto este ejemplo en charlas, termino realizando la siguiente pregunta: ¿Qué harías si supieras que te quedan solo veinticuatro horas de vida? Se hace un gran silencio y después de algún chiste, todos concuerdan que dejarían lo que están haciendo y pasarían el tiempo que les queda con familiares y amigos. El 100 % termina en esa respuesta. La pregunta es: ¿Qué pasó que se alteró la agenda? ¿Por qué cambiamos las actividades ya definidas? La respuesta es que una apropiada consideración y valoración del tiempo, nos enfoca en lo importante.

Llevemos ahora esto a tu agenda pyme. Te invito a realizar el mismo ejercicio y repensarlo en función de lo importante. El libro *La esperanza no es un método,* que leí cuando realizaba la maestría en estrategia y geopolítica en la Escuela de Guerra, me dio una mejor comprensión del tiempo. Pensar en términos de velocidad nos ayuda. Darnos cuenta de que tenemos menos tiempo, nos sugiere nuevos límites para los viejos modos. Nuevas formas.

Una vez le consultaron al magnate griego más famoso de la industria naviera del siglo XX, el hombre más rico de su época, que comentara el secreto de su fortuna. él dijo que la clave estaba en que tenía un año de trece meses, algo que comento en el libro *El poder de una idea.* Todos asombrados preguntaron cómo podía ser. Y él respondió que trabajaba dos horas más por día que el resto de sus competidores. Si sacamos la cuenta: 2 horas x 360 días es igual a 720 horas, que divida por 24 horas que tiene un día, te da 30. Justo un mes más. Este hombre sabía la importancia del tiempo.

Aprovechar bien el tiempo es la clave, ya que, como dijo un sabio, tiempo y oportunidad acontecen a todos.

Ahora, a vos como número uno, dejame decirte algunas verdades: No deberías dedicar tiempo de alguien que vale 10, en actividades que puede solucionar alguien que vale 1.

Todas las actividades son loables, pero tenés que recordar que sos la persona que más vale en tu empresa, te guste o no. Las tareas que hagas deben estar a la altura de la importancia de tu función. No se cae ninguna estrella por hacer tareas de niveles inferiores, pero sí se pierde eficiencia, y esta se traduce en dinero que se gana o pierde. Una persona de 10 haciendo una tarea de 1, muestra nueve puntos de ineficiencia. Y si convertimos esos valores en dinero, estarías pagando $10 por algo que debiera pagarse $1.

Por otro lado dejame entrar en tu agenda un poco más y compartirte otra verdad: 20 % de tu tiempo debe estar dedicado al futuro de tu negocio.

En una semana de cinco días hábiles, es un día. En una jornada de 10 horas diarias, son dos horas. Traducido significa nuevas reuniones, nuevas personas, nuevos lugares, nuevos viajes, y nuevas capacitaciones que incorporar para que tu gestión cree futuro y no solo repita éxitos pasados. Y en verdad, en los recorridos de consultoría veo muchas veces años repetidos, en lugar de experiencia. ¿Cómo es tu caso?

Quiero sumarte un concepto que puede ayudarte al momento de encarar algunas modificaciones en tu agenda o en otros ámbitos, pero que permite que no te quedes en el intento de mejorar tu gestión del tiempo, pretendiendo cambiar todo de una vez. Por eso dejame recordarte otra verdad, que los empresarios japoneses utilizan desde hace mucho tiempo, y yo he empezado a incorporar a la gestión de los pymes: **la ley del 1 %.** Donde no trato de mejorar todo de una vez, sino que planifico la mejora y el cambio por pequeñas partes, hasta llegar al 100 %. Mejoro el 1 % y mido. Sigo con el otro 1 % y mido. Y así avanzo.

Hay una realidad que dice que si no tocás tu agenda, no podrás alterar tu mañana, ni el futuro de tu empresa u organización.

Por ese motivo, quiero dejarte algunas preguntas que te serán útiles para avanzar en la revisión y mejora de la gestión sobre esa agenda. El tiempo que inviertas en hacer este ejercicio, de seguro lo recuperarás multiplicado en tiempo liberado para lo estratégico del negocio.

Algunas indicaciones generales:

1. Hacé un listado *(check list)* de todas tus actividades.
2. Asigná, sincerá, y ubicá en la agenda las actividades tal cual están hoy, hora por hora, día por día; qué harías en cada una, indicando los tiempo de *break* inclusive.
3. Observá, una vez que ordenes tus actividades actuales y habituales en una agenda (con topes horarios de inicio y finalización), si te sobra o falta tiempo.
4. Pensá qué actividades del *check list* son clave, estratégicas, y de crecimiento del negocio (que sí o sí tenés que realizar vos), y cuáles son operativas y podés delegar a alguien más. Ponele una letra "E" a las primeras, y una "O" a las segundas, para identificarlas.
5. Hacé una lista de las actividades a delegar, y pensá a quién se las vas a pasar. Aunque esto lleve un tiempo lógico de preparación o entrenamiento de la otra persona. Tenés que hacerlo para liberar tiempo estratégico.
6. Por último organizá *toda* tu agenda en función de las actividades clave del negocio, ahora sobre la nueva disposición de tiempo que tenés.

Te vas a sentir tentado a no soltar algunas actividades, porque nadie las hace como vos, porque no tenés a la persona indicada, o simplemente porque te gusta hacerlo a vos; pero la verdad es que tendrás que avanzar en esa dirección, si querés gestionar profesionalmente y con mejores resultados el negocio.

Ante los problemas, seguí el mismo proceso. Identificá aquello en lo que sí o sí sos necesario, de aquellos en lo que podés enseñar a resolver y delegar a otros. De esta manera las primeras veces te llamarán si tienen alguna duda, pero luego lo harán solos.

Es muy importante dejar en claro que las actividades que delegas, las tienen que hacer siempre y es su responsabilidad. No es algo circunstancial, sino algo de su función. No es algo que mañana vas a volver a hacer, sino que sobre lo que les enseñás, necesitás que ellos sean responsables. Cualquier duda consultan; pero si lo resuelven solos, mejor.

Por último, te recuerdo que hay poder en el enfoque y la administración del tiempo. Es una manera de hacer que este recurso (no renovable) juegue a tu favor.

Por eso recordamos que los Dueños pymes altamente efectivos conocen la diferencia entre lo urgente, lo no urgente, lo importante y lo no importante. Esa es otra matriz con cuadrantes de Stephen Covey que quiero dejarte como ejemplo al cierre de este capítulo, para que puedas trabajarla primero con tus tareas y luego con las de tus gerentes, administrativos, asistentes, o personal operativo de tu empresa. Una vez que organices tus tiempos, y delegues en las personas que te apoyás, deberás también hacer este mismo ejercicio en sus agendas, para hacer bajar las tareas operativas al lugar correcto y subir las estratégicas. El proceso de mejora es de arriba hacia abajo.

Acá algunos ejemplos para que puedas trabajar sobre la mejora de tu agenda.

TU AGENDA

ACTIVIDADES POR DÍA

	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HACER *Hacerlo ahora*	DECIDIR *Destinar hora para hacer las tareas*
NO IMPORTANTE	DELEGAR *¿Quién puede hacerlo por ti?*	ELIMINAR *Borrar estas tareas por completo*

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HACER *Crisis, fechas topes, fuegos, emergencias*	DECIDIR *Planificación, prevención, relaciones, mejora continua, oportunidades*
NO IMPORTANTE	DELEGAR *Interrupciones, distracciones, llamadas, consultas*	ELIMINAR *Actvidades fuera de responsabilidad, áreas de otros, algunos mails*

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

Termino diciéndote que *no* es lo mismo hoy que mañana y que "cocodrilo que duerme es cartera". Por eso te animo a que hagas de hoy, un buen día para repensar tu agenda y optimizar tus tiempos.

CLAVE 2: GESTIÓN DE PERSONAS

Al iniciar el libro comentamos que podemos mejorar la rentabilidad, considerando mejoras en los productos, las personas y los procesos. Acá nos metemos en las personas, aquellas que constituyen el soporte y sostén de toda la estructura del negocio.

Los Dueños pymes altamente efectivos, saben gestionar a las personas. La pregunta es cómo logramos que las personas se acerquen lo más posible a la frase *"I love my job" (Amo mi trabajo)*, traducido en mi país sería que se pongan la camiseta de la empresa. Recordemos algunos principios que hacen que esto suceda, pero antes dejame compartirte parte de una nota que escribí para un medio gráfico:

El empleado perfecto no existe.

En medio de una charla de consultoría con una joven empresaria pyme, café de por medio, me dijo estas palabras que las quise volcar en una nota que refleje, una vez más, la realidad del mundo que envuelve a esta raza tan singular de empresarios llamados pymes. "El empleado perfecto no existe" me dijo. "¡Eureka!", expresé.

Me puse a pensar lo que me quiso decir y llegué a una conclusión. Claro, el gran problema detrás de esta expresión tan común de quienes desarrollan sus propios negocios, es querer que sus empleados se parezcan a ellos. Que piensen como ellos, sean responsables como ellos, cuiden el negocio como ellos, y valoren todo lo que se les da como si fuera de ellos. Pero dejame decirte, sin ser pesimista en la declaración, que es muy poco probable que esto ocurra, ya que si un empleado piensa así, es porque tiene mentalidad de dueño, y primero será tu mejor empleado, luego tu gerente, pero pronto tendrá su propio negocio, a menos que lo asocies.

Prefiero poner blanco sobre negro en estas cuestiones, para que puedas enfocarte en aquello que realmente genera mejores resultados en tu capital humano, más productividad, mejor rendimiento, más fidelidad, pero sin esperar que sean perfectos. O sea, como vos (como vos creés).

Entonces, una vez que sabés que no serán perfectos, podrás tratar de optimizar la gestión de las personas que trabajan en tu negocio, de manera que todo lo que hagan redunde en mayor rentabilidad para la empresa.

El empleado del mes, se lo dejamos a la marca de la gran "M" amarilla, y nos enfocamos primero en repensar a tus personas. Te invito a mirar algunas cuestiones que son más importantes que si se logra o no, la falsa idea de la "perfección" tan esperada. Te dejo algunas consultas que deberías hacerte como diagnóstico y punto de partida en la mejora de los resultados que tu gente genera en tu negocio. A saber:

- Analizar cuál es el costo por hora de tu personal, en relación a su rendimiento.

- Analizar si el personal es suficiente, insuficiente o excesivo. Analizar la *cantidad* versus los *resultados* por franjas horarias, poner sobre la mesa si están bien organizadas las actividades en función a tu personal. De esta manera ver si el costo laboral, está acorde al nivel de actividad, ya que una persona hace una gran diferencia. Horas, hacen una gran diferencia y todo se mide en pesos. Un empleado de $ 100 la hora, en una franja que me factura $ 50, es para repensar. Pierdo $ 50 bruto en esa franja.

- Identificar cuánto ganás por cada empleado por hora de trabajo. Identificar si existen horas en la que estás perdiendo, por tener quizás más gente de la que deberías. O al revés.

- Identificar si se padecen algunas de estas consecuencias al momento de conseguir personal: Tuvimos que incorporar personal de manera urgente; priorizamos la confianza por sobre la aptitud de la persona; no tenemos herramientas de evaluación de candidatos; no tenemos muchos candidatos disponibles; tenemos buen personal, pero ubicado en áreas "incorrectas".

- Te invito a que veas y revises si existen tareas cruzadas, que hacen que alguien con un valor hora elevado, realice tareas de menor valor o viceversa. En el punto sobre gestión del tiempo mencioné que una persona de $ 100 la hora, no debería estar haciendo la tarea de una de $ 10 la hora. Es para repensar.

- Pensar si existe un plan y programa de capacitación para tus recursos clave. Y cuál es el plan de motivación y fidelización para sostenerlos en el tiempo.

- Saber si conoce tu personal cuál es la propuesta de valor diferencial de tu negocio, y ver si está bien comunicada a los clientes en las diferentes áreas. Sería una gran deficiencia que la gente que trabaja en tu negocio, no sepa cuál es el factor de éxito diferencial de la marca, más allá del sector al que pertenezcan.

- Conocer si los clientes están conformes con la calidad de nuestro personal.
- Ver cómo se realizan las mediciones y establecen indicadores de eficiencia en tus personas si aún no los tenés.

En lugar de buscar de manera desbordada tener empleados perfectos, y lograr elevados niveles de estrés por ese tema (*canas verdes,* dirían las generaciones anteriores), te invito a que busques la excelencia en los recursos humanos de tu negocio, repensando las preguntas anteriores, y gestionando cambios en ellas sin sacar la mirada en el efecto que tienen sobre los números finales de tu negocio.

Recordá: una mejora en tu personas, es una mejora en la rentabilidad de tu negocio, aunque estas nunca sean perfectas.

Gestionar personas es gestionar necesidades

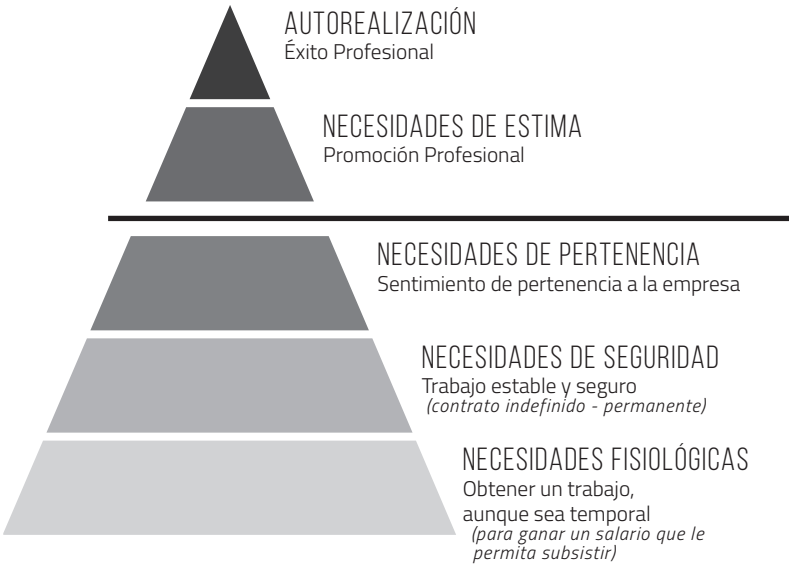
Quiero pararme y hacer un paralelismo de la pirámide de necesidades de Maslow con la vida laboral, para analizar en qué lugar se encuentran tus empleados en relación a tu empresa. Es importante y clave saber qué tipo de necesidades están teniendo las personas de tu organización o negocio.

Podemos decir que en la base de la pirámide, de cinco niveles, están las necesidades fisiológicas —necesidades primarias y básicas—, esto tiene que ver con conseguir trabajo al menos temporal; las necesidades de seguridad, que sería tener un trabajo estable y seguro; las necesidades de pertenencia, como el sentimiento de pertenecer a la empresa.

Luego aparecen, por último, en el cuarto y quinto nivel: las necesidades de estima, que podemos aparejar con posibilidades de ascenso o promociones, desarrollo profesional y las necesidades de autorrealización, que se asocian al éxito profesional y personal experimentado a través del trabajo en tu empresa.

La pregunta del millón, que me gustaría te puedas hacer con una mano en el corazón, es qué niveles de oportunidades está ofreciendo hoy tu empresa, y hasta qué nivel llega la posibilidad de desarrollo de las personas en ella. No necesitamos ser una multinacional para tener empleados felices.

PIRÁMIDES DE **NECESIDADES MASLOW**



Gestionar personas es gestionar problemas

Otra de las cuestiones que manejan muy bien quienes gestionan con excelencia a las personas, son los problemas. Quien gestiona personas, gestiona problemas. Y acá una verdad que quiero poner sobre la mesa, y destruir un mito: "No se pueden dejar los problemas en un *locker".* Escuché reiteradas veces que los problemas hay que dejarlos afuera de la empresa y eso es imposible. Nadie puede separar las preocupaciones y problemas de la gente de su rendimiento. Sería muy bueno, pero no es real. Nadie que tenga un hijo enfermo, problemas financieros, de familia, o del tipo que sea, puede dejarlos por un tiempo fuera de su mente. Lo acompañarán hasta que los solucione.

Por eso creo que hay que cambiar paradigmas y ver, por el contrario, qué medidas desde la empresa se toman para acompañar a esas personas, en lugar de pedirles que dejen afuera sus problemas.

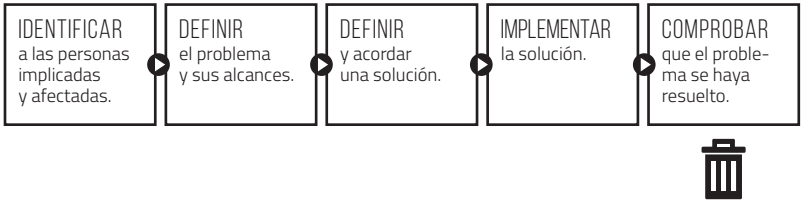
Ya hace tiempo que el padre de la administración, Peter Drucker, puso en evidencia de manera empírica en una de sus obras, algo que aún hoy tiene vigencia: *"El 60 % de los problemas en las empresas son por una comunicación deficiente".*

Esto tiene que ver con considerar:
Cómo comunicamos
Qué comunicamos
Cuándo comunicamos
Dónde comunicamos
A quién comunicamos

Eso me recuerda la vieja, y vigente historia de un grupo de cuatro personas que se llamaban: Alguien, Nadie, Todos y Cualquiera.

Todos estaba seguro de que **Alguien** haría un trabajo importante, que **Cualquiera** podría hacer, pero **Nadie** lo hizo. **Alguien** se disgusto porque pensó que era el trabajo de **Todos** y que **Cualquiera** podría haber exigido de **Alguien** que lo hiciera; y podría haber acusado a **Cualquiera** por no realizar el trabajo que **Todos** debía hacer.

Ante un problema, entonces, te animo a que consideres tratarlo siguiendo estos cinco simples pasos:

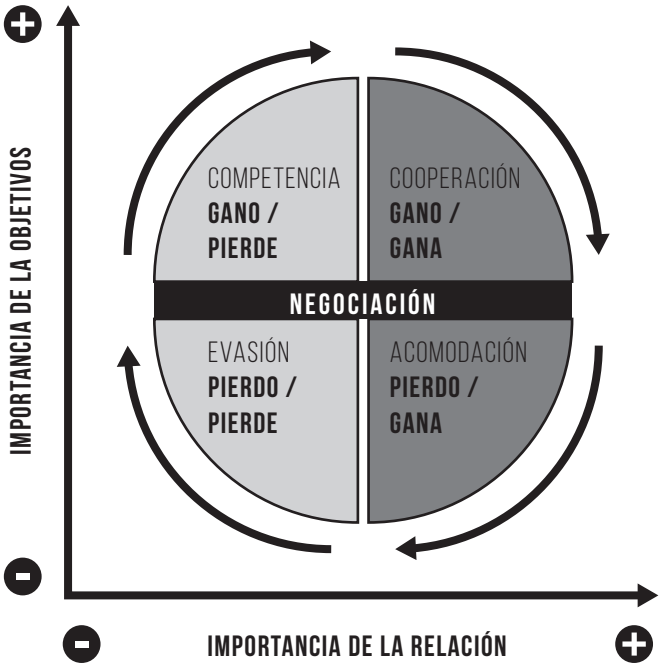


Y también, te propongo avanzar considerando otra herramienta de análisis que quiero sumar a tu cartera profesional como Dueño pyme.

Tenés que ver todo problema en función de la importancia que tiene para los objetivos de la empresa, y la importancia en relación con las personas de tu empresa. De ahí verás cuatro opciones para abordar los problemas:

Evasión: lo dejo pasar.
Acomodación: cedemos todo.
Competencia: unos ganan otros pierden.
Cooperación: todos ganan. Genera compromiso.

En el medio de todo aparece la acción de negociación necesaria para lograr los objetivos. Y puede aparecer la negación, como opción que dice "acá no pasa nada" y sigue ignorando el problema.



Gestionar personas es gestionar el clima y la cultura

Cuando hablamos de clima y cultura, hablamos del medio ambiente del trabajo. Es la temperatura a la que está, simbólicamente hablando, el aire de tu empresa. La frescura o calor, presión o libertad con la que la gente se mueve.

Alguien dijo una vez que una atmósfera crea un clima, y un clima, crea una cultura. Fijate que no es lo mismo cómo visten y qué comen las personas de la Antártida, que las de las Islas del Caribe. Climas distintos, culturas diferentes.

¿Qué clima estás creando en tu empresa? ¿Qué tipo de aire se respira? Siempre recuerdo cuando era joven, y recién comenzaba mi carrera profesional, que me topé, como primer trabajo, como gerente comercial de un multimedios de mi ciudad. Tenía apenas unos veinte y pico de años y estaba al frente del área comercial y de *marketing* de esa importante empresa pyme.

Recuerdo que una de las primeras veces que me senté con el director y CEO a quien respondía directamente, en su oficina, sentí

que el aire acondicionado estaba muy bajo, y enfocado directamente a mí. Entonces le dije que sentía que estaba demasiado frío y me daba directamente, a lo que me contestó: "Es a propósito. Quiero que toda persona que se siente frente a mí, se sienta un poco incómoda". Sin más palabras, el número uno bajaba esa cultura del miedo. Estuve dos años, fue una excelente experiencia y decidí migrar.

Quiero dejarte algunos puntos para que consideres como elementos para crear un buen clima laboral:

- Autonomía
- Reconocimiento y recompensas (la recompensa no siempre es monetaria: pensa que a muchas personas, jamás les reconocieron que hicieron algo bueno. ¡Ni en exceso ni en defecto!)
- Buenas relaciones (no es amiguismo)
- Identidad (ADN)
- Desafíos y responsabilidades
- Cooperación
- Ambiente físico (pensar detalles de mejora reales en el ambiente de trabajo que se traduzcan en más productividad)
- Estructura flexible
- Desarrollo personal y profesional

Recordé esto: "El 94 % de las personas prefiere un excelente ambiente laboral y un salario promedio". Solo el 6 % un mal ambiente y un excelente salario.

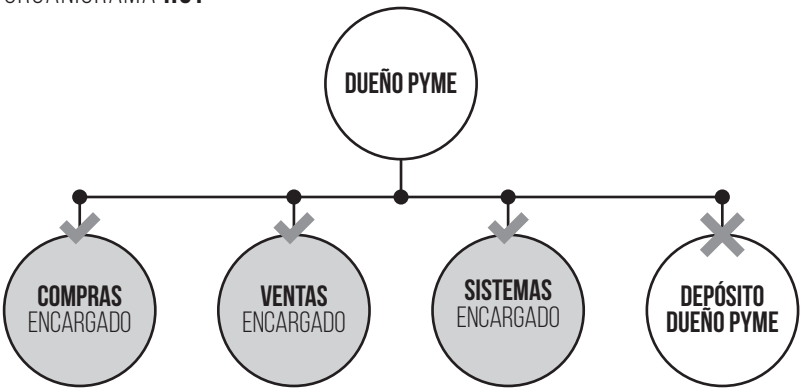
LO QUE **MOTIVA**	LO QUE **NO MOTIVA**
Tener responsabilidad	Que te controlen todo el tiempo
Tener autonomía	Problemas en las relaciones laborales
Que te valores	Una jerarquía torpe
Sentirte capaz	Baja remuneración
Ser aceptado por el equipo	Estar desinformado
Tener objetivos claros	Falta de confianza
Seguir a un buen líder	Falta de formación y capacitación

Por último, **Gestionar personas es gestionar la motivación**

Gestionar personas es gestionar parte de la estructura de costos de tu empresa Y, como tal, cada persona es clave en el resultado final de esta. Termino comentándote que es tan importante tener las personas adecuadas, como "no" tener las personas inadecuadas.

Muchas veces y aun más en empresas familiares, vemos una historia repetida: personas con el mismo apellido, que no aplican a una función determinada y generan ineficiencia. Siempre me pregunté: ¿por qué el hijo es asignado como gerente comercial y la hija como gerente de recursos humanos? Lo que quiero decirte es que gestionar personas, tiene que ver con asignar a cada uno la función que le corresponde por competencias y formación. Y no por cercanía familiar o del corazón. Y esto tiene que ver con una correcta, clara y bien comunicada organización interna.

ORGANIGRAMA **HOY**



El ejercicio del organigrama lo realizo frente a los clientes, y lo armo fiel a sus negocios, como un escáner que refleja con claridad lo que pasa en el interior de esa empresa. Es una muy buena referencia de cómo y por qué está funcionando así, siendo ellos responsables de muchos resultados que se obtienen. Una mejora en este esquema (que parece teórico), puede implicar varios puntos de mejora en la rentabilidad de tu negocio.

Termino esta sección contándote la experiencia de un cliente que me contrató para un trabajo de consultoría. Después del primer

mes detectamos que el mayor problema lo tenía en dos personas que justamente eran sus hermanas. Ellas ocupaban un área clave y estratégica del negocio, pero no desarrollaban sus funciones correctamente. Así que lo invite a un café y le dije: "Cerremos el trabajo hasta el día de hoy, y te dejo una decisión a tomar para que puedas continuar: tenés que invitar a salir de la empresa a tus hermanas. Aunque suene duro, son la causa principal de toda la desorganización y ruptura de líneas de autoridad". Mucho no le gustó en ese momento, pero entendió muy bien que era el foco principal de problemas. A decir verdad, ya lo sabía.

A los dos meses me llama para agradecerme el consejo sincero que nadie se animaba a darle. Las hermanas se dedican hoy a otra cosa; él sigue ayudándolas, pero por fuera la empresa. Su negocio mejoró la dinámica y los resultados también.

Quiero concluir con algunas preguntas técnicas referidas a las personas de tu pyme que unirán la idea de este capítulo con los anteriores. Por eso tenés que saber, qué cantidad de personas generan el nivel de ventas que lográs, según la idea que vimos en el capítulo tres, y el resultado de cuánto ganas con esas personas, del capítulo dos. La ecuación es simple. Esa cantidad de personas que hoy tenés son, en un análisis lineal, las que producen lo que hoy generás de ventas y resultados.

La pregunta es saber si tenés la cantidad de personas indicadas para el momento del negocio, si te sobran o te faltan. Poner sobre la mesa si están bien organizadas las actividades en función a tu personal, si las horas que trabajan son las indicadas, si existen horas muertas, zonas grises, áreas sin responsables; revisar la estructura actual, y el costo por hora del personal; saber si están orientados a vender y ofrecer el 20/80 fundamental del negocio; y ver si el costo laboral está acorde al nivel de la actividad. Una sola persona hace una gran diferencia. Horas hacen una gran diferencia. ¡Todo se mide en pesos! No deberías tener una persona que vale 10, realizando un trabajo que vale 1.

Acá un ejemplo muy simple de lo que te quiero transmitir sobre un supermercado pyme donde se identificó, siguiendo este análisis, una franja horaria no rentable.

EJEMPLO SUPERMERCADO **HORAS NO RENTABLES**

HS	VENTAS	CANT DE CLIENTES	%	HORAS HOMBRE	UTILIDAD BRUTA (VENTA 25% RENT	COSTO CAPITAL HUMANO X HORA	UTILIDAD CAPITAL HUMANO X HORA
8-9	$676	15	2%	5	176	250	-74
9-10	$1669	32	5%	5	434	250	184
10-11	$2548	39	8%	6	662	300	362
11-12	$2141	34	7%	6	557	300	257
12-13	$276	42	9%	6	748	300	448
13-14	$2490	44	8%	6	647	300	347
14-15	$1735	33	6%	5	451	250	201
15-16	$1726	36	6%	5	449	250	199
16-17	$1471	33	5%	2	382	100	282
17-18	$2562	35	8%	3	666	150	516
18-19	$2813	43	9%	4	731	200	531
19-20	$3252	42	11%	4	846	200	646
20 ...	$4833	62	16%	4	1256	200	1056
	$30792	489	100%	61	8006	3050	4956

Por último, sobre las personas que tenemos en las empresas, debemos pensar si tenemos definido, por escrito, y conocidas por los empleados, aunque sea brevemente, lo que se espera de ellos en cuanto a tareas y responsabilidades; en general y por franjas horarias. Lo que se conoce como pérfil del puesto. Incluyendo objetivos esperados al final el día, que actuarán como indicadores y ayudarán a medir la gestión, eficiencia y resultados de cada posición.

CLAVE 3: GESTIÓN DE PROYECTOS

Como número uno del negocio tenemos que estar al frente de varios proyectos, muchas veces de manera simultánea. Algunos ejemplos:

Proyecto nuevos negocios, Proyecto nuevos clientes, Proyecto nuevos productos, Proyecto nuevas sucursales, Proyecto mejora de

procesos administrativos, Proyecto profesionalización gestión interna, Proyecto mejora continua (1 % x área), Proyecto ahorro, Proyecto sistematización informes, Proyecto desarrollo área *marketing,* Proyecto sobre el capital humano, Proyecto nueva imagen, entre otros.

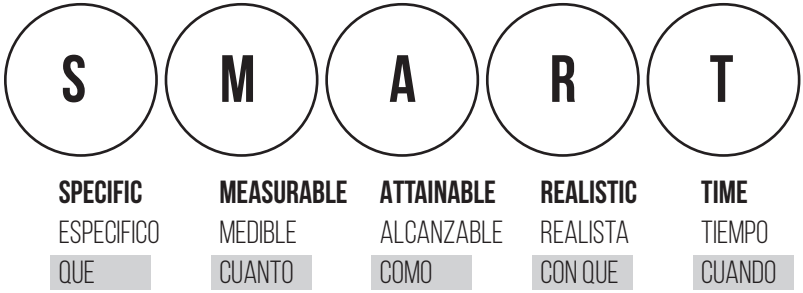
La pregunta que quiero que te hagas es: ¿Estoy organizando, planificando, dirigiendo, controlando y coordinando esos proyectos?

"Los proyectos tienen un principio y un fin". Ya que estoy convencido que son dos momentos clave. Muchos proyectos no se realizan porque no tienen un buen principio, y muchos otros no se terminan o continúan, por no tener un fin adecuado.

El inicio debe traducirse en un *objetivo.* El fin debe traducirse en *seguimiento* y *control.*

Sobre esos dos quiero trabajar en este apartado. Parecen, y de hecho son, tan básicos que se terminan olvidando, siendo el punto de quiebre y motivo por el cual no se alcanzan muchas acciones en las empresas.

OBJETIVOS



Cuando hablamos de objetivos, considerado el primer aspecto en la formulación de proyectos, tenemos que saber que para que sean tales deben cumplir estas 5 características.

- Qué (específico) / claro
- Cuánto (medible)
- Cómo (alcanzable) / es la acción concreta para lograrlo. Es cómo lo voy a alcanzar.

- Con qué (realista) / se refiere a recursos que se necesitan para lograrlo (tiempo, gente, dinero).
- Cuándo (tiempo). Fecha de vencimiento. Lo que no tiene fecha de vencimiento es solo un deseo. Por eso dejo este breve ejercicio, para que puedas trabajar sobre tus propios objetivos empresarios, recordando los cinco aspectos clave para establecer inteligentemente un objetivo.

EJEMPLO DE **OBJETIVO SMART**

SPECIFIC	**MEASURABLE**	**ATTAINABLE**	**REALISTIC**	**TIME**
ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	REALISTA	TIEMPO
QUE	CUANTO	COMO	CON QUE	CUANDO

EJEMPLO 1

S: Aumentar los Likes en Facebook en un 50%
M: 50% (pasar de 10.000 a 15.000)
A: Duplicando los contenidos interactivos
R: Se cuenta con el equipo necesario para atenderlo
T: En los próximos 30 días

OBJETIVO DEFINIDO:

Aumentar los likes en la fanpage un 50%, pasando de 10.000 a 15.000, en los siguientes 30 días, duplicando los contenidos interactivos, utilizando el equipo de trabajo actual.

EJEMPLO 2

S: Mejorar el tiempo de producción x hora
M: 20 % (X horas)
A: Eliminando tiempos muertos identificados.
R: Se cuentan con los recursos humanos para lograrlo
T: En los próximos 3 meses

OBJETIVO DEFINIDO:

Mejorar el tiempo de producción x hora, un 20% (x horas) eliminando tiempos muertos, con recursos propios, en 3 meses.

ESCRIBÍ TU **PRÓXIMO OBJETIVO**

S _____

_____

M _____

_____

A _____

_____

R _____

_____

T _____

_____

El segundo aspecto en la gestión de proyectos está en el *seguimiento* y *control.* Tengo que poder medir la gestión de lo que hago. Cerramos con esto, y les quiero dejar otra herramienta profesional de gestión muy simple, donde relacionamos proyectos, objetivos, seguimientos y resultados.

El *Cuadro de mando integral,* desarrollado por Kaplan y Norton, es una herramienta que brinda información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos, a través de la medición de unos indicadores, centrados en cuatro áreas principales de la empresa, también llamadas perspectivas: **finanzas, procesos internos, clientes y aprendizaje**.

Este Cuadro de mando integral exige el diseño exclusivo para cada empresa de un paquete de indicadores clave que, medidos con determinada frecuencia, permiten conocer el grado de cumplimiento de las metas. Entonces la idea es que tus objetivos los proyectes a la luz de estas cuatro perspectivas, y tomes decisiones. Te preguntarás de esta manera, cómo te fue en lo financiero, lo operativo, la manera de hacer las cosas, y lo aprendido en cuanto a los clientes.

Perspectiva financiera

Se trata de los indicadores tradicionales financieros que más interesan a cada empresa. Pueden ser indicadores de rentabilidad, riesgo, beneficio, crecimiento, solvencia, ROI (rentabilidad de la inversión), etcétera. Todas las empresas siguen algún indicador financiero. Todos los directivos piden información sobre determinado dato que siempre les interesa. De manera más o menos formal, esta es la perspectiva que se cumple en todas las organizaciones.

Perspectiva del cliente

Aquí entramos en la parte del trabajo que la mayoría de las empresas no realiza de manera suficiente, aunque debería hacerlo. Si hay algo verdaderamente imprescindible en cualquier negocio es el cliente. Si no hay cliente no hay negocio. Esta perspectiva nos obliga a analizar cómo generamos valor para el cliente, qué le vendemos y qué nos compra (más allá del producto o servicio en sí mismo), qué necesidad satisface. Los indicadores que podemos usar son cuota de mercado, rentabilidad del cliente, cantidad de devoluciones, cantidad de quejas, frecuencia de compra, etcétera.

Perspectiva operativa o de procesos internos

Aquí ponemos la mirada en los procesos clave de la empresa que nos permiten entregar el producto o prestar el servicio, con la finalidad de satisfacer al cliente. Nos interesa el ciclo de vida del producto, la cartera de productos, el riesgo de las operaciones, la rentabilidad de los productos o grupos de productos, los costos por productos defectuosos, etcétera.

Perspectiva de aprendizaje

Es innegable la importancia creciente que ha tenido en los últimos años la innovación. Este es el motivo que lleva a incluir una perspectiva específica llamada *formación,* que quiere abarcar la habilidad de

una organización para mejorar y aprender. Los objetivos estarán relacionados con clima organizacional, competencias, incentivos, capital intelectual, etcétera.

Entonces ¿qué utilidad tiene para una empresa la implantación de esta herramienta? La implantación de Cuadro de mando integral puede aportar a la empresa los siguientes beneficios:

- Ayuda a *definir objetivos* con claridad y a establecer la forma de alcanzarlos.
- Permite hacer un *seguimiento mensual o trimestral* de la marcha de su negocio.
- *Muestra las áreas* en las que las metas no se están cumpliendo para que se tomen las acciones correspondientes.
- Obliga a analizar y *actualizar la estrategia, y a comunicarla* a toda la empresa.
- Permite *prever problemas* antes de que surjan o afrontarlos antes de que se agraven.

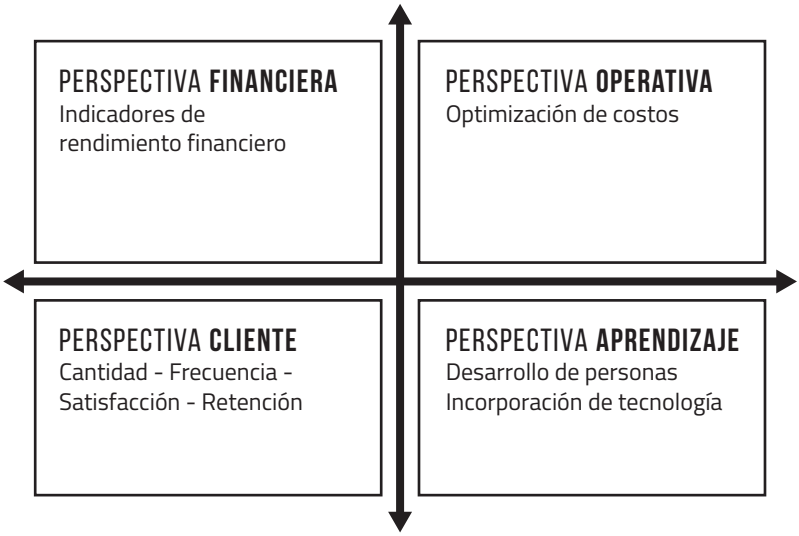
El análisis cuidadoso que ofrece esta herramienta suministra gran cantidad de información que es necesaria para tomar buenas decisiones, compromete a todos los niveles de la organización; lo cual aumenta la motivación, el aporte individual y la productividad y disminuye la resistencia al cambio.

¿Cuáles son las fases en la implantación de un Cuadro de mando integral?

1. *Análisis* situacional del pasado y del presente. Establecimiento de misión y visión (si no existen ya) y de las metas generales para la empresa.
2. *Establecimiento de objetivos* y estrategias para cada una de las perspectivas.
3. *Selección y fijación de los indicadores* encargados de medir el cumplimiento de cada objetivo y la forma de obtención de la información.
4. *Delegación de responsabilidad* en la realización de las acciones y la presentación de información de la evolución de los indicadores.
5. *Control* posterior y propuestas de reencauzamiento.

Entonces, ¿cuál es tu próximo proyecto? Cómo lo vas a hacer? ¿Con qué gente? ¿Con qué recursos económicos? ¿En qué tiempo?

CUADRO DE **MANDO INTEGRAL**
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN



Te deseo el mayor de los éxitos en la implementación, porque *"las ideas valen hechas y no pensadas".*

CLAVE 4: GESTIÓN DE UNO MISMO

Acá dejame compartirte algo de lo que trabajé en varias oportunidades, con líneas de mandos medios y líderes de diferentes organizaciones y empresa argentinas, que considero clave en la *performance* que logres como número uno de tu empresa. Tal vez debería haber empezado este capítulo con esta clave, porque considero que los éxitos internos siempre anteceden a los externos, y nunca al revés. Pero de todos modos intentaré aportarte valor para que logres lo que llamo: *la mejor versión de uno mismo*. ¡Tu mejor versión! Si siempre trabajás para los demás y descuidás trabajar y ocuparte de tus asuntos, pronto habrás descuidado lo más valioso, lo más importante.

El objetivo en este cierre de capítulo, es que te quede una hoja de ruta estratégica de mejora personal para los próximos años.

Dos aspectos que quiero dejarte en este cierre de capítulo son: Los *hábitos* y tu *temperamento*. Ambos determinarán el alcance de tu futuro. Son las variables internas que pocas veces miramos.

Stephen Covey en su *best seller, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, menciona hábitos que hacen la diferencia entre personas efectivas de aquellas que no lo son. Y, por ende, también diferencia a los pymes exitosos de los que no lo son. Seguro los tenés presentes, pero no viene nada mal recordarlos para hacer un análisis personal, que te potencie en tu funcionamiento. Desde mi mirada, creo que es algo que cada uno debería hacer anualmente. Covey lo menciona de esta manera:

- Ser proactivo
- Comenzar con *el fin en la mente* (primero planifico, me capacito, establezco objetivos, defino qué soy y para quién, y luego espero los resultados. Nunca al revés).
- Establecer *primero lo primero* (tiene que ver con lo que vimos de tu gestión del tiempo, tu agenda liberada para lo estratégico).
- Pensar *ganar – ganar.*
- *Primero entender,* luego ser entendido.
- Sinergizar
- Afilar la sierra (esas paradas obligatorias que pocas veces hacemos). Y en este último me quiero detener un poco más, porque veo una gran necesidad de parar la pelota en algún momento, que los número uno no logran hacer.

Afilar la sierra, hace alusión al leñador que está tan intensamente concentrado en cortar el árbol que se niega a detenerse para afilar la cuchilla. Como resultado, desperdicia tiempo y energía serruchando más fuerte y por más tiempo de lo que requeriría si la sierra estuviese bien afilada y bien cuidada.

Es como al auto de Fórmula Uno que no para en boxes. Podrá liderar durante un tiempo, pero no ganará la carrera. Las paradas allí son obligatorias. Para terminar la carrera tendrá que hacer la parada estratégica. Y si quiere ganar, mucho más aun. Si no hace esa parada, aunque el piloto sea el mejor, no llegará al final.

Podrás tener buenos momentos, años de buenas ventas y de crecimiento, pero difícilmente llegues al máximo de lo que deberías, sin paradas. Estarás por debajo de tu óptimo.

Respecto a tu *temperamento.* ¿Cuánto hace que no te hacés un "Chequeo de temperamento" y mirás cómo venís con los aspectos positivos y negativos de este, que sin dudas tocan todas las áreas de tu pyme?

No es cierta la frase "me tienen que aceptar como soy", podemos cambiar y ser mejores.

Saber en qué sos fuerte y cuáles son tus debilidades, reconocerlas frente al espejo y tener ganas de mejorar, es un buen primer paso para ser más efectivos en todo lo que hacemos.

Recordá que *"el temperamento influencia todo lo que hagas".* Le estoy hablando al Dueño pyme. Al número uno de tu negocio que, entiendo, quiere mejorar su gestión y profesionalizar sus métodos.

Algunos beneficios de conocernos mejor:

1. Mejor te conocés, mejor podés llegar a ser.
2. Saber qué cambiar, y hacerlo a tiempo, mejora tu perfil en la vida y en todo lo que hagas.
3. Saber qué hacés bien y qué no, te enfoca. Te hace ahorrar tiempo, y te hace más efectivo.
4. Los cambios internos mejoran las relaciones externas.
5. Mejorá el trato con el temor y con la ira (las dos emociones más influyentes en cualquier persona).
6. Fortalecé tus habilidades y aplana tus debilidades.
7. Ayudá a dar el primer gran paso en lograr la mejor versión de vos mismo.

Te dejo un ejercicio tomado del libro de Tim LaHaye, *Manual del temperamento* –que mi padre compró cuando yo era muy chico y hoy conservo en mi biblioteca–, para que puedas considerar de manera individual, y con alguien que te conozca muy bien, en qué cuadrante de temperamento te encontrás, y cuáles son tus fortalezas y debilidades innatas sobre las que tendrás que trabajar si querés lograr la mejor versión de vos mismo.

De esta manera, el test de personalidad potenciará tu perfil profesional y ayudará a sacar tu mejor versión.

Partimos de considerar los cuatro temperamentos básicos y las doce combinaciones temperamentales que definen mejor quiénes somos y cómo actuamos. Evaluaremos tus fortalezas y debilidades según tu temperamento, y analizaremos opciones que te potencien

aún más. Trabajaremos sobre el diagrama de temperamentos. Y haremos pruebas adicionales. Por último, consideraremos la relación entre tu temperamento, tus emociones y tu actividad profesional.

Vas a trabajar sobre este diagrama varias veces. Primero vos, luego otro sobre vos, y luego, los resultados tuyos y los del otro de manera conjunta.

Nos ponemos en posición para completar el diagrama:

1. Buscamos un lugar tranquilo.
2. Leemos todo el diagrama antes de empezar a marcar. Veremos que están reflejados los cuatro temperamentos básicos con sus características principales.

Determinar y conocer por escrito cómo somos, nos ayuda a mejorar. Si lo hacemos en la vida, lo hacemos en el trabajo.

3. Hay puntajes de 1 a 5 para calificar cuánto nos identificamos con cada característica. Siendo 5 el que más se ajusta a nosotros, y 1 el que menos. Seamos objetivos y sinceros con nosotros mismos. No pongamos lo que nos gustaría ser, sino lo que somos por naturaleza. Ponemos entonces, al lado de cada una de las características, el número.
4. Sumamos y totalizamos los valores por cuadrante de temperamento. Uno tendrá el mayor valor y otro le seguirá.
5. Cómo sigue el trabajo: reconociendo realmente cómo somos y fuimos creados, fortaleciendo cada vez más los aspectos salientes, identificando y abordando mejoras en nuestros aspectos negativos.

Termino con una apreciación desde la visión del *coaching* organizacional que comparto: primero soy, luego hago, y por último tengo. La relación es *ser – hacer – tener*. Si no soy, no puedo hacer. Si no hago, no genero resultados y no tengo. Por eso siempre los resultados externos dependen, como antesala, de lo que ocurre en lo interno. El éxito interior antecede al exterior.

TU DIAGRAMA DE **PERFIL PERSONAL**

	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
Emocional											Optimista
Compasivo											Enfocado en metas
Impráctico											Confiado en si
Se desalienta fácil											Autosuficiente
Indisciplinado											Activista
Cuesta concentrarse											Dominante
Cuesta mantener decisiones											Agresivo
Poca voluntad											Lider
Hablador											Constante
Encantador											Voluntarioso
Amistoso											Irascible
Agitado											Insensible
Vivir el presente											Poco simpático
Ególatra											Determinado
Impulsivo											Decidido
Impuntal											Sarcástico
Optimista											Práctico
Abierto											Abierto
Sentimientos profundos											Silencioso
Sensible											Pesimista
Egocéntrico											Introvertido
Ofendiste											No agresivo
Abnegado											Espectador
Amigo fiel											Indeciso
Solitario											Lento y perezoso
Suspicaz											De fácil trato
Introspectivo											Tranquilo y frío
Perfeccionista											Eficiente
Rencoroso											Confiable
Creativo											Ingenioso
Humos variable											Bromista
Crítico											Egoísta
Indeciso											Ordenado
Pesimista											Avaro
Idealista											Terco
Introvertido											Trabaja bajo presión

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 10

CRISIS

UNA OPORTUNIDAD PARA REVISAR Y MEJORAR LA GESTIÓN INTERNA

En mi país, Argentina, lamentablemente pasamos por una crisis cada diez años en promedio. En el momento en que escribo este el libro, estamos atravesando una de ellas, y con horizonte incierto. La crisis es como la lluvia, cuando empezamos a sentir el olor al agua, ya es tarde; pero siempre al final del túnel hay luz.

En estos tiempos cierran empresas todos los días, por las cuestiones que mencioné en el inicio del libro, relacionadas a los altos costos de operación, cargas impositivas exorbitantes, costos laborales por las nubes, contracción de la demanda, y variables macro disparatadas como el tipo de cambio y la inflación. Un problema resuelto en casi todas las economías del mundo, relacionado a la confianza. Pero regreso al propósito de este libro y me tengo que enfocar en las variables endógenas de gestión, que colaboran y mucho en la profundidad del agujero de esa crisis en las pymes.

Una crisis es una situación grave y decisiva que pone en peligro el desarrollo de un asunto o un proceso de nuestras pymes. Pone a prueba todas las variables de tu negocio; productos, personas y procesos son puestos al límite. Es una coyuntura caracterizada por los cambios en cualquier aspecto de manera inestable, sobre la realidad organizada de tu empresa.

Hay dos verdades que tenemos que saber en épocas de crisis que sí o sí van a ocurrir. La primera, es que vas a tener que trabajar el doble para obtener lo mismo. La segunda, que tendrás que utilizar herramientas de gestión profesional para optimizar lo que te queda en medio de aguas turbulentas. Quiero decir con esto que existen dos tipos de crisis que se ponen de manifiesto cuando una situación del

entorno se vuelve inmanejable y amenazante, la crisis del entorno y la crisis de gestión (interna). Sobre esta última haremos énfasis, ya que es la que podemos manejar.

En una entrevista en un programa de televisión, el periodista en vivo me consultó qué opinaba sobre la inflación y qué podríamos hacer al respecto, en época de crisis.

Le respondí que la inflación es una variable económica y de política externa, de coyuntura, que nos afecta a todos; pero cuya tecla se encuentra fuera del alcance del tablero de comando de cualquier pyme.

Por lo tanto lo mejor que podemos hacer tiene que ver con aquellas teclas del tablero, que sí están al alcance de la mano del dueño pyme, y que permitirán que el efecto de una variable, como la inflación, sea mayor o menor.

La crisis puede encontrarte de dos maneras: preparado o no preparado, ordenado puertas adentro o desordenado puertas adentro. Y creo que ahí se encuentra parte de la clave.

Pensá que la crisis está compuesta por variables externas, que no controlás, que no podés cambiar, y que solo te llevan a adaptarte o reconvertirte. Crecer o dejar de existir.

Cuando estás en medio de la guerra no te queda otra que luchar. Pero hay cosas que se pueden y se deben hacer puertas adentro, que más del 80 % de las empresas del sector pyme no hace (por estadística propia de *Tienda 54dos*), que no solo ayudan a pasar la tormenta sin mayores consecuencias, sino también a mejorar resultados en el mediano plazo, dejando para la próxima bonanza una empresa más competitiva, mejor organizada, más ordena y rentable.

Manejar empresas sin contar con información apropiada de gestión, es como manejar un avión sin el instrumental de navegación. Si bien ese instrumental del avión, quizás, no es relevante en contextos de calma, en momentos de turbulencia, donde hay que ajustarse los cinturones, se requiere de precisión quirúrgica; es así que el piloto no puede no saber cuánto combustible le queda, o si el mismo es escaso, lo que de manera análoga sucede con la economía de una pyme.

Hay un programa sobre *catástrofes aéreas*, donde pilotos, muchos experimentados (subrayo esto), pierden el control y muestran todo el desenlace de esos momentos.

Instantes en donde los relojes no funcionan, los indicadores no arrojan información, donde todo el conocimiento y entrenamiento pareciera no ser suficiente para salir de esa situación crítica y donde

el conocimiento empieza a convivir con la esperanza y la fe de que la situación cambie, es donde el piloto se ve obligado a decir la famosa frase *mayday,* que significa "socorro". Pronunciada tres veces es peligro de vida inminente y la torre de control sabe que está en emergencia. Todo el equipo se alista para la misión de rescate.

Las situaciones de peligro grave e inminente, en las cuáles sería apropiada una llamada de *mayday,* son señal de fuego, explosión o hundimiento. También se utiliza por fallos en los sistemas de navegabilidad, condiciones climáticamente adversas, secuestro o amenaza, entre otros.

Una llamada así produce una respuesta de rescate. Adrenalina. Temor. Duda. Ganas de vivir. Ni los mejores pilotos del mundo, en los mejores aviones del mundo, escapan a esta realidad. Toda semejanza con la realidad pyme en contextos de crisis es pura coincidencia.

Observé en muchas ocasiones que la razón por la cual no se pasa correctamente una crisis, es por no haber sido gestionada correctamente en tiempos de bonanza, más allá de los efectos de coyuntura inevitables. Y cuando el agua de la marea baja quedan expuestas todas las cosas que estaban mal, pero no se veían, porque las ventas eran altas, y el agua de los buenos tiempos las cubrían.

Quiero decir que mas allá de la responsabilidad que podemos asignar con certeza a lo externo y no manejable, como las políticas que mencionamos que no acompañan, no dejo de ver que muchas empresas podrían haber pasado con más tranquilidad o incluso sobrevivido en situaciones extremas, si sus puertas adentro hubieran estado ordenas, planificadas y organizadas. Como ejemplo de esto, recuerdo un caso que me toco resolver, que mostraba a un empresario pyme cuyos egresos eran superiores a los ingresos todos los meses, y con una deuda tan grande como el total de sus salidas mensuales. Es decir, que no solo perdía cada cierre de mes, sino además tenia un pasivo sin resolver, que el Banco había decidido por el tiempo transcurrido, venderlo a un estudio de legales. Imaginen los intereses exorbitantes que tuvo que enfrentar. Pero la verdad estaba en su gestión, mas que en la coyuntura (que de hecho era muy adversa). En síntesis, con decisiones múltiples, planificación y gestión, financiera, económica, comercial, de procesos y de su propia agenda, en un mes revertimos la situación. Esta empresa, triplico la facturación, cancelo la deuda, y comenzó a ser rentable.

Sabemos que no es lo mismo si la crisis te encuentra con liquidez, cuentas en orden, organización y ventas en crecimiento, que si te cruza con deudas, sobrestructura, desorganización, altos pasivos, o vicios generales de la gestión pyme. No es lo mismo aquel que planifica y calcula bien los costos, hace cuentas, considera escenarios posibles, al momento de edificar una torre, que el que no lo hace.

¿Por qué hago énfasis en lo interno? Porque es lo que le toca hacer al dueño pyme, es lo que "puede" hacer y es lo que lo mantendrá firme y sobre la roca, en los nuevos momentos de crisis que sin dudas vendrán. Es lo que permite mantenerse estable de mínima, no perder, y hasta poder crecer en plena crisis; solo por tener las bases del negocio, lo que llamo "las estacas", bien reforzadas.

En una crisis te invito entonces a:

- Recordar sentarte arriba del dinero del negocio. Es decir, que cada peso que sale o entra, tenga su registro y asignación. Los millones se suman de uno a la vez.
- Pensar dos veces antes de tomar una decisión estratégica. Consultarla.
- Revisar la estructura de tu empresa y convertir la mayor cantidad de puestos y posiciones posibles, en función al área comercial. En época de vacas flacas, todos vendemos de alguna manera.
- No podemos tener gente de más, ni ociosa, tampoco de menos. Revisar detalladamente las funciones de cada uno en la estructura es clave. Retocarlas y reenfocarlas momentáneamente, puede generar nuevos resultados en épocas difíciles.
- Hacer un análisis financiero del uso y movimiento del dinero disponible en el tiempo. La crisis genera esos agujeros negros que te comente, que muchas veces consumen los recursos sin seguimiento y control. De manera que cualquier ingreso extra puede no verse y a los pocos meses estar en la misma situación. Incluso he visto muchas veces tomar deuda para un determinado fin, y por no contar con este seguimiento, volver al mismo lugar; pero ahora con una deuda nueva y un pasivo mayor.
- Asegurar los pagos en función de la capacidad real de pago de tu pyme, y no de la presión de los proveedores. Las fechas y montos de pago son de acuerdo a tu capacidad, y no solo a la exigencia de los distribuidores.

- Las deudas se renegocian, pero en función de la realidad económica del giro del negocio. Tendrás que calcular el resultado real sin deudas, y en función de eso reajustarlas. Tal vez tengas que hacer más largo el plazo y más chico el monto comprometido por período.
- La crisis te levanta o te hunde, no tiene término medio. Por eso es tiempo oportuno para repensar integralmente cada detalle del negocio. Este tiempo es para revisar lo que antes no le dabas importancia. La mejor medicina es el sinceramiento del negocio, que te ubica en tu real posición y te permitirá asumir la estrategia más adecuada.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 11

INNOVACIÓN

ROMPIENDO EL MITO
DE LAS GRANDES EMPRESAS

Este tema es, sin dudas, un disparador necesario para el crecimiento de tus próximos años. Es parte esencial y no puede faltarte en tu agenda de actividades estratégicas. Debe ser parte obligada de ese 20 % que te mencioné que todo número uno pyme debe asignar en la gestión de su tiempo para pensar el mañana real de su negocio.

Para hacerlo simple, y establecer una base conceptual de lo que te quiero transmitir, entendamos la idea de innovación desde esta perspectiva:

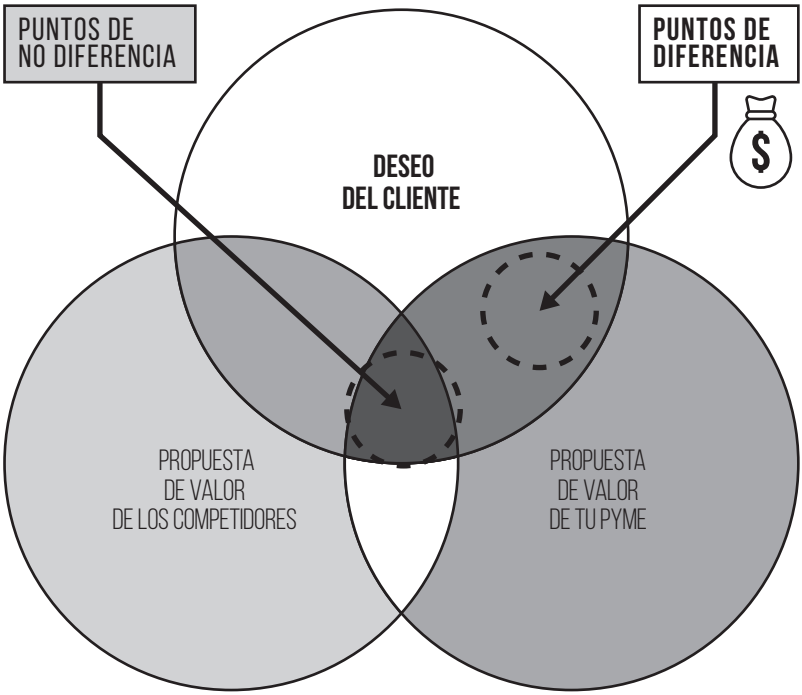
> *La creatividad es pensar en ideas nuevas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización. En otras palabras, la creatividad es el concepto ideal y la innovación es el beneficio real.*
> *–William Coyne*

Una forma de ejemplificar que "las ideas valen hechas y no pensadas".

Innovar es agregar valor, tanto a tu producto, como a tu servicio, a tus personas, a tu perfil, a tus clientes. No por capricho este capítulo está antes de los que hablan sobre cómo tener un modelo de negocio perdurable, ya que parte de la esencia de tu empresa está en tu propuesta de valor. Ese concepto de valor, que te hace diferente, es el motivo real por el cual te eligen o no, y determina la rentabilidad de tu negocio.

Tenés que preguntarte, con una mano en el corazón y con objetividad intelectual, si la propuesta de valor que estás ofreciendo a los clientes es la misma que la de tus competidores; si es así, no habrá motivo

diferencial por el cual te elijan. La innovación te sacará de la zona de paridad y te llevará a la zona de diferenciación.



Quisiera, en este momento, que puedas animarte a poner en duda todo lo que estás haciendo, aunque tengas muy buenos resultados, en busca de mejoras. Que te animes a alterar tu *statu quo.* Que te preguntes ¿cómo puedo hacer lo que hago mejor y con más resultados? Que te fijes cómo podés mejorar productos, *packaging,* marca, servicio, equipos de trabajo, entregas, métodos de ventas, procesos comerciales, comunicación, promociones, agenda de trabajo, tu propio perfil como dueño, entre tantos otros espacios susceptibles de mejoras.

Ser un dueño pyme creativo es un diferencial. Ya que permite ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común, pero debemos buscar que se traduzca, en beneficios para el cliente y rentabilidad para el negocio. Requiere sin dudas esfuerzo, tiempo y enfoque, pero genera resultados.

Por eso quiero dejarte algunas sugerencias muy simples para desarrollar la creatividad:

1. Anotá siempre las ideas, estés donde estés.
2. Alejate de lo operativo de vez en cuando, para pensar el futuro.
3. Sé abierto a las opiniones de todos. No siempre la mejor idea o el nuevo negocio saldrá de vos.
4. Rodeate de gente que te aporte valor creativo. Tené, incluso, reuniones solo para pensar y crear lo nuevo. Las llamarás tus "reuniones de innovación".
5. No tires la toalla. No abandones cuando algo no sale la primera vez.
6. Arriesgate.
7. Generá espacios para los errores, principalmente de quienes te rodean, y también los tuyos propios.
8. Pensá cómo podés romper las reglas. Sé disruptivo.
9. Si podés, viajá.
10. Divertite con lo que hacés. Si no, buscá otra cosa que te divierta y apasione. Seguro ganarás más dinero ahí.

Pensá que la innovación es un cambio que introduce novedades, que muchas veces se refiere a modificar elementos que ya existen en el funcionamiento de tu empresa, de tu mercado, con el fin de mejorarlos, renovarlos o crear algo nuevo.

Un cambio de imagen puede accederte con el mismo producto o servicio a un *target* de público nuevo y abrirte nuevos mercados. Un proveedor nuevo puede mejorar la calidad de tu oferta y recuperar clientes perdidos. Un convenio entre marcas, puede mejorar tu imagen y atraer público que antes no alcanzabas. Un análisis de tiempos en los procesos comerciales, o de producción, puede sin dudas mejorar la productividad, el humor y clima interno y, por ende, los resultados.

En fin, definir un espacio para la innovación desde todos los rincones de tu empresa, generar los canales de comunicación para que las propuestas te lleguen y puedas contar con una usina de nuevas ideas, es clave diferencial y te mantiene vigente en la búsqueda del crecimiento y liderazgo en lo que hacés.

De esta manera, si un empleado aporta una mejora que te significa crecimiento en tus números, lo que deberías pensar de antemano, es la retribución ante una idea que funciona para quien la aportó,

para motivar, inspirar, y generar cultura interna, que lleve a todos a dar más por la empresa, a sumar, a querer aportar más allá del amor que puedan o no tener con la marca, a tener un incentivo real que los mueva en esa dirección.

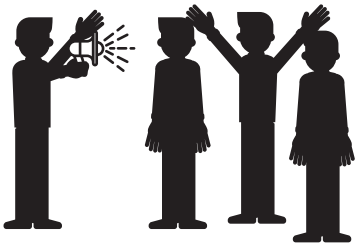
Lo que quiero dejarte en claro con esto es que no es suficiente con decir "queremos innovar" o decir "somos una empresa innovadora", sino que además hay que tomar una serie de decisiones que definan espacio, tiempo, personas, objetivos y retribuciones, para que esa idea de innovación encuentre un asidero firme.

Otro cliente pyme industrial, líder de su sector a nivel nacional –a quien asesoro continuamente desde hace años–, tiene como esencia de empresa la innovación. Es parte de su ADN. Y cuando comenzamos a trabajar sobre ese diferencial, lo hicimos no solo puertas afuera con clientes, proveedores y sociedad en general, sino también puertas adentro con el personal, la infraestructura de la empresa, la inversión en maquinarias y tecnología, los espacios de trabajo, los beneficios para los empleados, los entrenamientos y capacitaciones, y muchas otras acciones para ser líderes en innovación.

En fin no se puede ser innovador en una sola área de la empresa. Si lo sos, tiene que verse reflejado en cada detalle de tu negocio y en todas las direcciones. Como el ADN, no se puede esconder y mostrar en un momento, y en otro ocultarlo; está presente en las personas todo el tiempo, lo mismo la innovación en el caminar estratégico de la pyme.

Había un programa llamado *Cazadores de mitos,* donde un par de divertidos personajes, ponían a prueba con base científica diferentes mitos y los calificaban como reales o no. Lo que a modo de cierre de este capítulo quisiera hacer una vez más: romper el mito con el que hemos sido educados muchos dueños pymes, sobre que hay temas reservados solo para las grandes empresas, como la innovación, y que además requieren mucho dinero. Mito. Es para todos, es para el que decide hacerlo; es para el que entiende que parte de la adaptación al cambio está en la innovación, que justamente no está en tu zona cómoda de todos los días, sino en otra habitación a la que entrás muy poco, pero que puede sorprenderte en el mediano plazo con resultados extraordinarios, y ser el motor de un nuevo comienzo de tu negocio, o reflotarlo en momentos donde solo pensabas en cerrarlo. Tenés que recordar que muchas veces se requiere más organización y más creatividad aplicada (lo llamo gestión), que recurso económico.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO



CAP 12

CREAR CULTURA

"CASO CULTURA DE SUPERACIÓN"
POR ADOLFO CAMPOS

Hablemos en este capítulo de la cultura de tu pyme. Un tema poco trabajado, pero de gran impacto en tus números. Veamos lo que técnicamente se llama cultura organizacional, corporativa, empresarial, de negocios, que no se puede tocar, pero que puede afectar el comportamiento y los resultados finales de tu negocio.

Para hacerlo simple, comprensible y aplicable a la realidad de tu empresa, *cultura* es el "conjunto de actitudes, hábitos, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en tu empresa y la empresa imprime en ellos".

Podemos resumirlo en normas, creencias y valores, que no siempre están escritas y que muchas veces superan o son diferentes a las que sí lo están. Puedo decir que soy servicial y no lo soy; que soy rápido y no lo soy; que tengo calidad, pero que no se percibe. Te invito a repensar en tus normas, en tus creencias y en tus valores que les transmitís a cada uno de tus empleados, o personas nuevas que se suman a tu empresa.

Antes de entrar a un ejemplo que quiero utilizar como corazón en este capítulo, te invito a trabajar sobre esas normas, creencias y valores. Pensemos cuáles son las experiencias de las personas relacionadas a tu empresa, en función a estos parámetros. Cuáles son los hábitos más comunes en el día a día de tu pyme.

Recuerdo una película de animación digital, que aplica muy bien como introducción para este tema, que vi en varias ocasiones con mis hijas. Se llama *Lluvia de hamburguesas,* y se trata de un joven que crea una máquina que convierte el agua en comida. Altera la atmósfera y hace llover la comida que programa. Flint, el protagonista de esta

película, logra cambiar su atmósfera, el clima, la cultura y la realidad de su pueblo.

La pregunta que te hago entonces es: ¿Qué atmósfera gobierna desde lo intangible el comportamiento de tu pyme? Atmósfera, clima, cultura, definen comportamientos, hábitos, relaciones y experiencias en las personas, que afectan los resultados reales en dinero de tu pyme.

Es simple: si lo que reina en tu pyme es el mal clima, los malos hábitos, las experiencias virulentas, obviamente los resultados no pueden ser otros que negativos. John Maxwell dice: "Si pagas con bananas, no esperes más que monos". Eso también es cultura.

Pero quiero que consideres, como un ejemplo a reflexionar, el caso de Magister, una pujante pyme Argentina dedicada principalmente a la educación ejecutiva, cuyo eslogan y espíritu de trabajo es: "Cultura de superación". Cuando conocí a su fundador, Adolfo Campos, me pareció un excelente caso para compartir y replicar, porque además fui parte de un evento organizado por ellos, el NOA Management, donde vivencié la experiencia de esa cultura de superación desde adentro. Observé un espíritu distinto en la esencia de este equipo, un cuidado de los detalles sobresaliente, y una cooperación y entusiasmo pocas veces visto.

Adolfo encontró en un momento de crisis en el NOA Argentino, la zona norte y oeste del país, una oportunidad para comenzar una transformación, con integración, crecimiento y proyección internacional, basada en un ADN y principios claros de trabajo.

"Cultura de superación" es la consecuencia de lo que propone su trabajo y la reducción, en una frase, del espíritu de la institución, de la misión. Es el soporte de todo lo que hacen. Donde esté presente Fundación Magister, debe permitir la superación y el crecimiento, no solo de ellos, sino de todos los recursos con los que interactúan, internos y externos.

Adolfo recalca que está en el ADN de las personas superarse. Enfatiza:

"Mirar más allá. Es natural en el ser humano, crecer y sobreponerse. Hay un convencimiento institucional de que si seguimos el comportamiento natural de nuestras personas, estamos condenados al éxito de la superación sinérgica de los miembros. Son pilares, necesidades del ser humano. Crecer. Superarse. Ser cada vez mejor

como evolución de la raza humana. Progresar y multiplicarse en el sentido de avanzar, y en función de ayudar a los demás. La superación es vivir en comunidad, en sociedad; ayudar y ser de impacto social. Buscar trascender junto a otros. Hoy está más que comprobado que las empresas que ayudan a otros, ganan más."

En otras palabras el CEO de Magister dice: "Desde el ser, desde la concepción, desde el mismo momento que hago algo, se transmite a los demás. Se lo concibe no solo como un negocio, sino como una misión. Buscamos sumar turbinas y ponerle alas a la gente desde la concepción de cada proyecto. El negocio se ajusta a eso, se sufre, se disfruta, se gestiona. Pero el foco es la cultura: la superación".

"Pueden modificarse los productos, los servicios, pero no la esencia y la visión. Sin atarse a una estructura que la condicione. Por eso todo lo que permite instaurar la cultura de superación, es válido. De ahí surgieron las escuelas de negocios de Magister, los Mega eventos para CEO's. Y un ejemplo de esto es el alumno, gran profesional, empresario y arquitecto Eduardo Coletti, que vuelve a las aulas de la escuela para sus próximos proyectos. El mismo hoy, ha resultado ser un aporte desde la visión, la amistad profesional y lo financiero. Un ejemplo de cultura de superación y sinergia, que muestra el paso de ser alumno, a un aportante de la causa".

"Quien desarrolló el teléfono, nunca pensó que luego se podría llegar hoy a una video llamada, incluso desde un reloj. Se busca que los proyectos superen al creador, y cada uno debe concebirlo desde ahí. Si no se vuelve mezquino, corto, endógeno", continúa diciendo Adolfo Campos.

Las personas participan con su aporte. El *coaching* da la posibilidad práctica y cotidiana de trabajar sobre un proyecto que también los haga crecer a ellos. La apertura para que todos puedan aportar la hacen vulnerable y rica a la vez. Es proactividad, innovación, transparencia y calidez, a favor de todos.

Culmina diciendo este Dueño pyme argentino:

"Uno de los temas más importantes en la formación de nuestra cultura, es la confianza (es un pilar). La confianza rompe imposibles. Este país no te da la confianza para tomar gente, pero la convicción

y el espíritu de superación rompe contra eso y te lanza. Empleados y equipos confiados, logran mejores resultados".

Adolfo lleva quince años dando trabajo, siendo un empresario pyme en el negocio de la educación ejecutiva, con alcance internacional. Siempre dice que puede no tener la misma fortuna que Steve Jobs, pero sí puede tener la misma ilusión, la misma motivación y la misma fuerza para ir detrás de sueños y proyectos que mejoren la vida de los demás. Lleva años trabajando sobre la posibilidad de soñar y hacer soñar a las personas.

La cultura genera valor que no puede medirse.

De esta manera la creación de cultura, se transmite en el compartir los proyectos. No se transmite desde la declamación. No decimos lo que somos. Sino que lo demostramos con lo que hacemos. Se transmite con mejoras concretas, con tiempos, en devolver multiplicado o superado los objetivos, con el compromiso de cada uno en la empresa, con la visión, misión, objetivos comunes.

Adolfo y su equipo gerencial saben muy bien que si buscan la cultura de superación en el individuo, en las personas, como resultado mejorarán sus números. Es una visión de experiencias, hábitos y comportamientos, sobre normas no escritas, en todos los aspectos. Es romper estereotipos. Es salir del molde. Sobre lo que debe ser, poner algo más, lo nuevo, el plus, que tiene que ver con la realización personal, y desde la organización, generar comunidades, creaciones de ambientes distintos, líderes sanos, que inspiren, más allá de los embates. Y las pymes son, sin lugar a dudas muchas veces, el ejemplo de la cultura de superación.

De esta manera tu pyme estará definida por la cultura que la gobierna. Los resultados que obtenga dependerán de esta orientación estratégica interna. Conozco muchos dueños de empresas que se enojan con sus empleados por la falta de compromiso, cuando en realidad ellos tampoco cumplen primero con sus compromisos mínimos hacia ellos. O escriben, en cuadros grandes, visiones que se contradicen con el comportamiento (normas no escritas) de todos los días. Tiene que existir una coherencia entre lo que escribimos, decimos, hacemos y somos.

Por último quiero dejarte algunos tips, para que sepas cómo trabajar sobre la cultura de tu pyme y lograr mejores resultados.

1. Definí el ADN de tu pyme. Enumerá los atributos o características principales de tu empresa que la definan. El listado te puede parecer amplio. Ejemplo: innovación, profesionalismo, gestión, dinámica, servicio, honestidad, organización centrada en las personas, proyectos, calidad, otros. De alguna manera estos deben responder a "¿Qué somos?", y serán la base de tus normas, creencias y valores.

2. Tenés que saber que esta base, te permite desarrollar acciones (decisiones) estratégicas en todas las direcciones: financieras, comerciales, de comunicación y *marketing,* y de personal. Anotá las decisiones en función a los atributos elegidos, que deberías tomar.

Decisiones financieras:

Decisiones comerciales:

Decisiones de comunicación y *marketing:*

Decisiones de personal:

3. Tenés que saber que no podés trabajar todas las decisiones juntas. Si, por ejemplo, quiero comunicar y gritar al mismo tiempo todas las variables del ADN juntas, no se termina escuchando ninguna. Tenés que definir cuál, en cada etapa de la empresa, vas a sostener y comunicar.

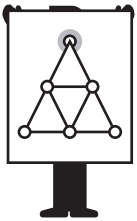
Así se vería, gráficamente, si quiero decir todo lo que soy o comunicar todos mis atributos juntos... Solo sería una mancha en la comunicación. Si grito al mismo tiempo muchos atributos, no se termina escuchando ninguno.

4. Tu personal al momento de seleccionarlo, tu comunicación al momento de plantearla, tu estrategia y las próximas inversiones, pueden estar alineadas (siguiendo el ejemplo que planteamos) con los atributos "tecnología e innovación". De esta manera un atributo esencial, parte de la cultura de mi empresa, impregna y condiciona el resto de movimientos y decisiones.

5. Tendrás que considerar todos los públicos (internos y externos: empleados, socios, clientes, proveedores, sociedad), con los que te relacionas como empresa, para ver de qué manera llevás este ADN a cada momento comercial del negocio.

Definir claramente la cultura de tu pyme, sentarte en algún momento a revisar sobre qué normas, creencias y valores, está fundado todo lo que hacés, puede ser diferencial en tus resultados hacia adelante. Te permitirá desarrollar un mayor enfoque estratégico, menos pérdida de tiempo, mejoras en tu capital humano, y hasta una mejor organización de tus inversiones.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO



CAP 13

TU MODELO DE NEGOCIOS

LOS BENEFICIOS DE CREAR Y CAPTAR VALOR

Existen dos grandes grupos de empresas: las que tienen un modelo de negocio pensado, estratégico y elaborado, y las que no lo tienen.

Un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor. El proceso de construcción de un modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios.

Veamos, a manera de breve introducción, a qué nos referimos cuando hablamos de "modelo de negocios", su evolución en el tiempo, y algunos ejemplos de empresas conocidas, solo como espejo para mirar tu negocio.

A lo largo de los siglos los modelos de negocio se han vuelto más sofisticados. El modelo del "cebo y el anzuelo" fue introducido en el siglo XX. Este involucra ofrecer un producto básico a un costo muy bajo y después realizar cargos recurrentes por servicios similares o recargas. Algunos ejemplos son: Afeitadora tradicional (cebo) y repuestos (anzuelo); celulares (cebo) y tiempo facturable (anzuelo); impresoras (cebo) y cartuchos (anzuelo); cámaras (cebo) y el revelado (anzuelo). Una variante de este modelo es utilizada por Adobe, un desarrollador de *software* que regala el lector de documentos PDF pero cobra por el editor.

En la década de 1950, y siguiendo con los ejemplo para poner en contexto la realidad de tu pyme, surgieron nuevos modelos de negocios con los restaurantes *McDonald's* y con Toyota. En la década de los 60's, los innovadores fueron *Wal-Mart* y los hypermarkets. En los 70's, surgieron nuevos modelos con *FedEx*; en los 80's, *Blockbuster*, *Home Depot*, y *Dell Computer*; los 90's, con *Southwest Airlines*, *Netflix*, *eBay*, *Amazon*, y *Starbucks*, entre algunos otros.

Hoy en día, los modelos de negocio dependen de cómo se usa la tecnología. Por ejemplo, los emprendedores en Internet han creado nuevos modelos de negocios que dependen totalmente de las tecnologías emergentes. Al utilizar tecnología, los negocios pueden alcanzar un gran número de clientes con costos muy bajos. El incremento del uso de la subcontratación (tercerización), y la globalización, ha significado que los modelos de negocio deben también buscar el financiamiento estratégico y moverse de complejas cadenas de suministro a otras estructuras.

De esta manera vemos hoy empresas disruptivas como Uber, la empresa de taxis más grande del mundo que no tiene ningún auto propio; *Airbnb*, el mayor proveedor de noches de alojamiento, que no tiene ningún inmueble; *Alibaba*, el mayor minorista global que no posee ninguna mercadería en stock.

El modelo de negocio tiene alta relación con lograr sustentabilidad y perdurabilidad de tu pyme, más allá de los ciclos económicos, crisis y dificultades. Otro dato interesante del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), ubica a la Argentina en el top 10 de países más emprendedores. Pero esto no asegura su perdurabilidad en el tiempo, solo muestra el inicio de la idea. Ya que solo el 63 % llega a los dos años, el 52 % a los cuatro años, y el 24 % a los seis años. Por eso tener un modelo de negocio reduce altamente estas estadísticas fatídicas.

Entonces, para que logres la sustentabilidad de tu pyme, y crecimiento sostenido en el tiempo, y el alcance del óptimo en cada ciclo, tenemos que hablar de que importa *el qué,* pero mucho más *el cómo.* Y que, para sobrevivir y crecer, tu empresa debe cambiar permanentemente. Debe lograr ser sustentable. Esa idea llamada pyme debe perdurar en el tiempo, gracias a su capacidad de recrearse, utilizando aquello que la hace diferente y su propuesta de valor. Esto último, es el factor clave en un modelo de negocio.

Tomaré como base el modelo Canvas, con sus nueve aspectos a considerar, para luego trabajar sobre el esquema del *Programa Dueños* del próximo capítulo, donde desarrollaré el *modelo de negocios 54dos*, que trabajamos desde la *Tienda 54dos* como consultores, como aporte al análisis de tu pyme y mejora de la perdurabilidad del negocio.

De esta manera te animo a revisar tu negocio en función de estos nueve aspectos, que quiero que repensemos juntos:

1. Tu propuesta de valor, ¿cuál será tu diferencial?
2. El segmento al que apuntás, ¿a quién te dirigís con tu propuesta de valor?
3. Canales, ¿cómo llegás a tu público objetivo?
4. Tu relación con el público objetivo, ¿cómo te vas a vincular con ellos?
5. Tus socios clave.
6. Tus actividades clave, (lo que debés saber hacer muy bien)
7. Tus recursos clave (lo que necesitás)
8. Tu estructura de costos fijos y variables.
9. Flujo de entradas (ingresos)

De esta manera, el modelo de negocio de alguna manera responde a cuatro grandes preguntas: qué, quién, cómo y cuánto. Por lo general este es el orden natural de hacerse las preguntas para el análisis de un negocio, aunque muchas empresas surgieron como resultado de querer llegar a esos *quién,* y en base a esa pregunta luego definieron su *qué, cómo* y *cuánto.*

MODELO **CANVAS**

Paso 1. Tu propuesta de valor.
Responde a la pregunta: ¿cuál será tu diferencial?

Todo empieza con una propuesta de valor que analizaremos brevemente, y que responde a la pregunta ¿qué?: ¿Qué ofrecés? ¿Qué vendes? ¿Qué problema ayudas a resolver? Es el propósito.

Te mencione antes, que cuando en las charlas pregunto: "¿qué vendés?", la mayoría hace referencia a productos, servicios, a cosas tangibles. Pero cuando esta pregunta la realizo nuevamente, comienzan a mencionar cosas intangibles como calidad, servicio, atención. Y cuando la realizo por tercera vez, ya comprenden que estamos buscando la respuesta intrínseca, real y que moviliza al cliente a decidir por nuestra marca. Entonces aparecen respuestas como: experiencia, momentos, tranquilidad, bienestar, etcétera.

Comprender qué vendés y qué compra el cliente, tiene que ver con determinar el diferencial que hace que te elijan.

El trabajo que realices sobre el formato de tu idea, el esfuerzo por mantenerla actualizada con el paso del tiempo y la innovación constante te ayudarán para que puedas concretar una idea que deje legado y que otros, tal vez, luego continúen y hagan crecer. No intentes ser solo el mejor, esforzate por ser diferente, por crear una propuesta de valor y armar un modelo de trabajo.

Los siguientes tres pasos del Canvas responden a la pregunta general "¿quién?".

Paso 2. El segmento al que apuntás.
Responde a la pregunta: ¿a quién ayudás?

Este segundo paso, junto con los otros dos siguientes, tiene que ver con el cliente.

En este punto tenés que repreguntarte a quién va dirigida la propuesta de valor. ¿Es la misma gente que hace unos años o cambió? ¿Quiénes son los clientes más importantes? ¿Cuál es el mercado que atendés y cuál al que apuntás? ¿Es el mismo? ¿Trabajás sobre un mercado general o uno de nicho?

Tener bien claro quién es tu cliente, como comentamos en el capítulo cuatro, permite asegurar recursos y ganar efectividad.

Conocer la evolución en la manera de consumir y los motivos de elegir tu producto o servicio, puede ser la diferencia entre crecer o cerrar.

Paso 3. Canales.
Responde a la pregunta: ¿Cómo te conocen?

La pregunta que tenés que hacerte es: ¿cómo llegás a tu público objetivo? ¿Qué medios utilizás actualmente para contactar, atender y atraer a tus clientes? ¿Te serán útiles estos medios en los próximos años?

Paso 4. Tu relación con el público objetivo.
Responde a la pregunta: ¿Cómo te vas a vincular con ellos?

¿Utilizás algún sistema para atenderlos?
¿Lo hacés de manera individual, de manera general o ambas?
¿Tu relación es mediante encuentros programados o casuales?

La verdad es que, como te comenté anteriormente, cuando me encuentro hablando con dueños pymes sobre la relación con los clientes, todos acordamos que siempre habrá algunos con los que incluso llegamos informalmente a tener una relación mas allá de lo comercial, de manera que terminamos compartiendo hasta eventos sociales como cumpleaños.

Los próximos tres pasos del Canvas responden en términos generales al "cómo" y veremos tus socios clave, tus actividades clave y tus recursos clave.

Paso 5. Tus socios clave.
La pregunta a responder es: ¿Quién te ayuda?

Tus socios clave, los que te ayuden de manera única y estratégica con el negocio, pueden ser los proveedores, los inversores, otras empresas, consultores, o instituciones. Así es como un proveedor que, para comenzar una nueva línea, te acompaña con entregarte la pri-

mera mercadería sin cargo para que gires el negocio, se vuelve un socio clave. Un inversor que cree en tu negocio, y apuesta al crecimiento de tu pyme con su capital, a cambio de una participación en puntos sobre tu resultado, de manera que una nueva tienda te permita ampliar tu mercado y tus ventas, es un socio clave. Una institución financiera que acompañe el crecimiento, o una persona que comparta el peso de la gestión global del negocio como consultor o socio y permita la expansión, es también un socio clave.

El desafío está en poder identificar quiénes son tus socios clave, para los próximos años de tu desarrollo como pyme.

Paso 6. Tus actividades clave.
La pregunta a responder es: ¿Qué hacés?

Es aquello que debés saber hacer muy bien para que tu pyme funcione de manera fluida, agregue valor al cliente, y sume puntos de rentabilidad real. Te animo a repensar qué actividades clave nuevas tenés que desarrollar, cuáles seguir realizando y cuáles desafectar, para que el negocio funcione correctamente hacia el futuro.

En este punto es conveniente revisar las distintas etapas del proceso general, de manera de considerar si alguna es susceptible de mejora.

Paso 7. Tus recursos clave.
La pregunta a responder es: ¿Qué tenés?

Es simple. Es lo que necesitás en términos de recursos humanos, económicos y tecnológicos, para llevar adelante tu negocio, en función a la estrategia principal. El conocimiento juega un papel clave a considerar. Muchos poseen recursos humanos, económicos y tecnológicos, pero no el conocimiento necesario para maximizar el potencial de cada uno de ellos.

Paso 8. Tu estructura de costos fijos y variables.
La pregunta a responder es: ¿Cuánto te cuesta?

Un sabio dijo una vez: "Antes de construir una torre, siempre es mejor primero calcular los costos. No vaya a ser que te quedes a mitad de camino, las personas se rían de vos y seas avergonzado". La planificación financiera es clave en el armado de tu modelo de negocio.

Parece algo básico, pero muchos equivocan este paso por exceso de confianza o desconocimiento técnico. Sea cual fuera la cuestión, saber los costos en detalle elimina incertidumbre.

La estructura de costos es algo que muchas veces, cuando se quita el ojo del amo, el ganado se pierde. Me atrevo a decir, por datos estadísticos propios, que de las consultorías realizadas en Argentina, el 90 % de las pymes está sobreestructurada en sus costos.

La institución educativa que les mencioné, con cinco maestranzas cuando en realidad necesitaba dos, dos psicopedagogas, cuando en verdad con una era suficiente, y tres turnos en lugar de dos, es solo un ejemplo más de sobreestructura. O la empresa de autos tipo Uber, que tenía trabajando a sus dos personas en funciones clave de administración, que entorpecían la estructura, aumentaban los costos y bajaban el rendimiento. O también la cadena de supermercados, que sumó a su familiares más cercanos como gerentes, solo para ayudarlos, sin reparar que la estructura no soportaba esos nuevos altos costos. En fin, podría poner una lista extensa con todos los casos que veo de sobrestructura o falta de control y planificación en esta área del negocio.

Paso 9. Flujo de entradas, o los ingresos que estimes.

La pregunta a responder es: ¿Qué obtenés?

Esto lo vimos en detalle en el capítulo que hablamos sobre *Cuánto ganás*, y qué resultados arroja tu pyme. Saber esto no es menor, porque solo se puede mejorar lo que se puede medir. Y se puede medir, lo que se conoce y registra. Los ratios de gestión económica y financiera juegan, en este momento, su papel principal.

A modo de resumen:

1. Enfocate en tener una propuesta de valor clara, real y diferencial.
2. Conocé bien quién es tu cliente, sinceramente. Revisá cómo llegar a él de una mejor manera, y repensá los medios que hoy estás utilizando. Muchos mandan cadenas de mails, como para

autoconvencerse de que están llegando a muchos, cuando en realidad no llegan a nadie. O se conforman con miles de seguidores en sus redes sociales, que no generan retorno alguno. Revisá tu estrategia de canales de llegada y forma de relación que tenés. Tal vez incorporar una llamada de video de unos minutos, acerca y fideliza. Un café, un almuerzo, un tiempo asignado a esto.

3. Liberá tu agenda para que puedas dedicar más tiempo a lo estratégico, y ser efectivo en el fortalecimiento o en la realización de nuevas alianzas estratégicas, con socios nuevos o actuales. Ganá tiempo que te permita pensar qué nuevas actividades clave sumar, cuáles mantener y qué otras deshacerte para generar mejores resultados.
4. No te olvides de hacer bien los números. Revisá cada ítem de tu estructura de costos, y hacé muy bien las cuentas, de manera que no haya sorpresas en la estimación de beneficios netos. Jugá siempre sobre un escenario pesimista, para que te sorprenda la mejora, y no al revés.

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 14

MODELO DE NEGOCIO 54DOS

UN ANÁLISIS DESDE EL FORMATO DEL PROGRAMA "DUEÑOS"

El *Programa Dueños* es resultadista; y pasaron decenas de empresas que lograron implementar mejoras en sus resultados. Es un programa que se caracteriza por ser 100 % práctico, aplicado a la realidad de tu pyme, y enfocado en tomar decisiones en ese mismo momento que mejoren tus resultados, según tu principal necesidad.

Durante unas seis horas aproximadamente asumo el rol de tu socio y tomamos decisiones de mejora juntos, en el momento, ya sea en formato in situ u on line.

Es una consultoría intensiva y exclusiva con un dueño a la vez, o varios sin son socios, donde repensamos todo el negocio; vemos qué se está haciendo bien, pero fundamentalmente qué se puede hacer mejor y sumamos herramientas de gestión concretas. Buscamos mejorar resultados.

Es una jornada donde tomamos decisiones comerciales, financieras y de administración, enfocadas en tu necesidad. No es una charla ni una clase. Es un día de trabajo personalizado mano a mano, con tus números, estrategias y acciones. Donde, como resultado, te llevás decisiones de mejora real.

Es la base de este libro, donde en cada capítulo fui desarrollando los tópicos que, en seis horas, repaso junto al empresario pyme en el *Programa Dueños*.

Ahora quiero entonces armar el rompecabezas que vimos de manera disociada en capítulos, para comprender la metodología o "*modelo 54dos* de análisis del negocio", incluyendo el gráfico completo y los pasos de análisis que debemos seguir para hacer crecer nuestra empresa pyme.

Muchas veces me llaman para que desarrolle ideas de mejora comerciales, de estructura o campañas de *marketing;* pero al observar la empresa, me doy cuenta que hacer un buen trabajo de ese tipo, y vender más, solo podría significar mayores problemas a la estructura mal atendida del negocio. Por lo cual los invito, primero, a revisar rápidamente los números y, en función de eso, a avanzar sobre las otras decisiones. No al revés. Es como poner el carro delante del caballo.

Los pasos para el análisis de mejora de tu pyme, nunca deberían empezar por el plan de *marketing,* o por incorporar fuerza de ventas, por cambiar un gerente financiero, o tomar una nueva capacitación (todas opciones válidas), sino que esto debe ser respuesta a un análisis previo que justifique en números, que lo que hace falta son esas acciones y no otras.

Así el *Programa Dueños* que guía este modelo de análisis del negocio, nos enfoca el pensamiento de manera estratégica, desde el corazón del negocio (que es el resultado final), hacia atrás y hacia adentro de la pyme, comenzando el análisis por los productos (servicios), luego yendo a las personas y terminando con los procesos

A continuación veremos el *Modelo 54dos*, que en los capítulos anteriores fuimos explicando más extensamente, para poder dar una mirada rápida y directa a las tres "P" que buscamos analizar en el *Programa Dueños* (productos, personas y procesos). Servirá como repaso y cierre a todo lo que fuimos aprendiendo sobre la pyme, que hará que seas un Dueño Pyme eficiente y con resultados.

Ya metidos en el análisis, y en lo que refiere a la esfera de productos/servicios (la primer P), estas son las siete preguntas y el orden en que debes responder, para avanzar e incorporar un formato de análisis profesionalizado a tu gestión:

PRODUCTOS

1- ¿Cuánto ganás?

2- ¿Cuánto vendés?

3- ¿Cómo vendés? (precio venta, costo, margen y *share* % de cada producto sobre las ventas). Punto de equilibrio.

4- ¿A quién vendés? Clientes.

5- ¿Dónde vendés? (Alcance geográfico y zonas). Esto contiene mucha información para vender más y mejor.

6- ¿Cuál es tu *marketing?* Es decir, ¿qué esfuerzo hacés para vender (atraer y mantener clientes), tanto en acciones como en dinero invertido?

7- ¿Cómo manejás tu marca, tu imagen y tu precio?

Estas siete preguntas anteriores responden a cuestiones relacionadas a la generación de ingresos, es decir a la primera línea de tu estado de resultados. Con ellas vemos de qué manera se logra que los *ingresos x ventas* sean cada vez mayores y mejores, en relación al resultado final.

El resto del análisis es detrás de escena. Es lo que forma parte de la estructura de costos generales del negocio (por llamarlo de una manera simplista y fácil de comprender). Lo anterior tiene signo positivo (+) y suma dinero. Las próximas etapas del *Modelo 54dos*, corresponden a conceptos que restan (–) dinero como gastos o costos, y configuran la otra parte de la ecuación.

PERSONAS

Así que luego de ver *productos,* nos metemos en la segunda esfera de análisis: *las personas.* Es decir aquel organigrama de gente que hace posible, desde la estructura, que la rueda de tu negocio gire, y que genere lo que genera. La mirada que vas a tener de las personas es objetiva, y desde una perspectiva de productividad y competitividad. Personas a la luz del aporte a los resultados con su esfuerzo. De esta manera, y siguiendo el modelo de análisis, las próximas preguntas que tenés que hacerte son:

8- ¿Cuántas personas tenés y en qué estructura funcional? Acá tenés que ver tu organigrama real, y analizar nuevamente si hay tareas duplicadas, cruzadas, zonas grises, tareas sin responsables, o personas en lugares incorrectos (que sucede muchas veces con

gente que tal vez tiene cercanía afectiva, o simplemente años en la empresa, pero no poseen las calificaciones o aptitudes necesarias para la gestión del puesto).

9- ¿Cuál es el costo de este personal en total? ¿Cuál es el costo por hora en las diferentes áreas?

10- ¿Tenés personas de más o de menos? Analizar si el personal es suficiente, insuficiente o excesivo. Analizar *cantidad* versus *resultados* por franjas horarias. Poner sobre la mesa si están bien organizadas las actividades en función a tu personal. De esta manera ver si el costo laboral está acorde al nivel de actividad. Una sola persona hace una gran diferencia. Horas hacen una gran diferencia. ¡Todo se mide en pesos! Recordemos el ejemplo del supermercado.

11- ¿Tenés perfiles de puestos definidos? En ocasiones me encuentro con pymes que contratan personal para una función, que no tienen definida con parámetros claros de funcionamiento (objetivos, alcance, responsabilidades, incentivos); por lo tanto cada empleado le da la forma que quiere. Eso genera ineficiencias constantes y pérdidas en gotera de la rentabilidad.

De esta manera podemos comprender con cuánta gente y a qué costo, la empresa vende lo que vende, y genera el resultado neto que genera. Eso es un indicador de eficiencia de la realidad de tu pyme. Es considerar *el total de personas* versus *resultado obtenido.* Luego de considerar las preguntas de diagnóstico anterior, vienen las decisiones de mejora, orden y eficiencia.

PROCESOS

Por último vienen los procesos, que comenzamos a ver en el capítulo 6, como tercera esfera de análisis del estado de tu pyme. Son aquellas actividades y formas de hacer las cosas que soportan a las personas, y permiten que la empresa obtenga sus resultados actuales.

En este momento analizaremos tres tipos de procesos: Procesos de *dirección,* que involucra el pensamiento estratégico, la toma de decisiones de los dueños, y a personas de mayor valor costo-hora de la empresa. Procesos *clave,* aquellos esenciales que componen el ciclo

del negocio, indispensables para el normal desarrollo, que responden a cuestiones operativas. Y los procesos de *soporte,* que apoyan o respaldan a los demás procesos operativos, (por ejemplo un sistema).

Dirección: Planean estratégicamente. Realizan presupuestos. Existe el control de gestión. Reuniones para la toma de decisiones.

Clave: Producción. Compras. Venta. Logística. Facturación. Cobranzas. Otros.

Soporte: Sistemas. Administración y finanzas. Selección de personal. Servicios generales.

Lo primero por hacer, es identificar cuál es el proceso neurálgico y más importante del negocio. Aquel que si falla genera pérdidas, y si funciona bien ganancias.

De esta manera saber si los procesos tienen alcance limitado, es decir un principio y fin conocido por todos los involucrados, se torna clave de eficiencia y productividad.

- Identificar los distintos procesos más importantes: de ventas, de producción, de compras y sus distintas etapas constitutivas.
- Considerar las responsabilidades sobre procesos (recordar la Matriz RACI).
- Saber si realmente los procesos tienen una razón de ser, y verdaderamente existen para satisfacer una necesidad específica interna o externa, o podrían mejorarse, reemplazarse o eliminarse. Analizar las etapas de cada uno de ellos. Ver posibles áreas de mejora. Tiempos de cada tarea.
- Verificar que esté establecido claramente cuál es el resultado esperado como salida de cada proceso, y que sea conocido por todos los participantes afectados al mismo. También verificar si existen personas responsables de la gestión global de cada proceso, la medición del mismo y de la mejora continua (los llamamos dueños de procesos). Y preguntarnos cómo medimos hoy la eficiencia en la realización.
- Cuál es el agregado de valor que las actividades de un proceso realizan al servicio o producto final, y que sea conocido por las personas que forman parte de ese proceso.
- Revisar o establecer (en caso de que no existan) indicadores con los que se midan los resultados esperados en los procesos, que permitan monitorear los mismos en función a los objetivos generales y del área.

- Control de stock. Desperdicios. ¿Existen? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo controlamos?

Y es en este momento, parado sobre la tercer "P" de procesos, que quisiera profundizar un poco más, revisando los detalles de los procesos principales de tu pyme. Vamos a definir como tal, y de manera simple, la forma que hacés las cosas, y el tiempo y el costo que te llevan para que la empresa funcione.

Un proceso (origen latín, *procedere*), significa "pro" (para adelante) y "cere" (caminar). Tiene que ver con una serie de etapas, pasos, fases, operaciones, para llegar de un lugar a otro y transformar una cosa en otra. Así podemos observar procesos en todas las áreas de tu empresa, y analizar el proceso general del negocio, con un inicio, etapas intermedias y un final, para luego volver a recomenzar. Podemos analizar luego, procesos comerciales, financieros, de capital humano, de operaciones que se sucedan según el tamaño, objeto y forma de tu empresa. Pero, más allá de esto, todas las empresas están regidas por procesos que hacen más o menos eficiente su resultado final.

Y cuando hablamos de procesos, hablamos de tiempo. Y tiempo es dinero. Mejor lo hacés y en menos tiempo, más dinero ganás. Por eso la pregunta del millón en esta tercera "P", es:

12- ¿Qué puedo hacer mejor y en menos tiempo? Y te invito a que repienses tus procesos, siguiendo estos tips generales:

- Tus funciones diarias.
- Armado de los presupuestos.
- Presentación de los proyectos.
- Frecuencia de los encuentros con clientes.
- Producción de mis productos.
- Preparación de mis servicios.
- Dedicación a la comunicación de mis productos o servicios.
- Tareas que hago yo y que hacen mis empleados o equipo.
- Organización de tu agenda.
- Tiempo que te lleva la preparación o producción, y el que le dedicás a la venta.
- Si tenés capacidad ociosa o no. Si te sobran horas o te faltan horas.

- Si estás con el equipamiento al máximo o tenés margen para utilizar, y optimizarlo.

Es un buen ejercicio hacer, por lo menos una vez al año, el circuito completo de la empresa, y luego los otros procesos más importantes y neurálgicos, con todas las actividades principales que incluyen, y el tiempo que lleva cada uno.

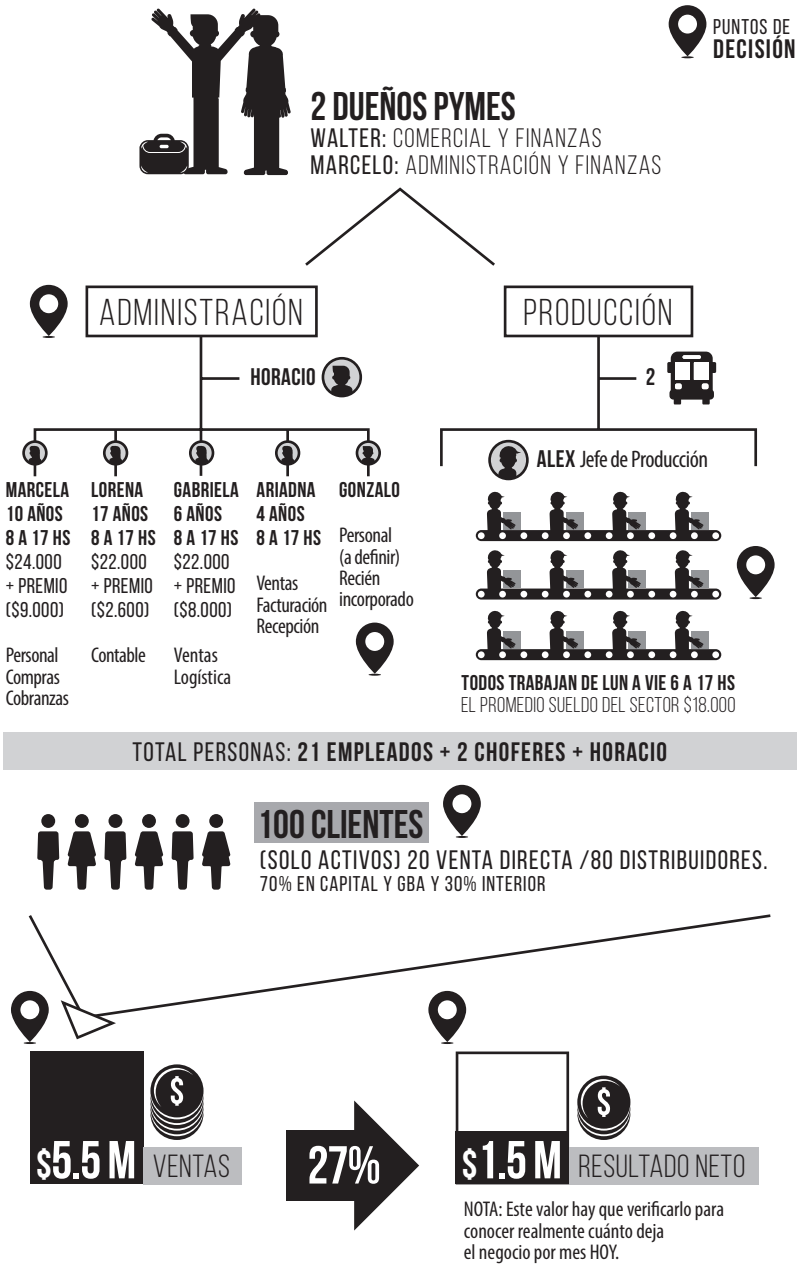
Cada actividad será un nodo dentro del proceso, que podrá ser considerada como susceptible de mejora. La pregunta es: ¿puedo mejorarla? ¿De qué manera y a qué costo / beneficio? ¿Es una decisión que puedo tomar hoy, o tengo que aplazarla un tiempo? Pero la certeza está en que cada mejora en los procesos, toca los resultados directamente. Porque cada peso que se optimiza en este lugar de la estructura de costos, baja directamente al resultado neto del negocio, y va al bolsillo del dueño pyme.

Este capítulo deberías terminarlo tomando algunas primeras decisiones. Considerando productos, personas y procesos de manera individual, y luego cruzando los resultados obtenidos, el objetivo es analizar las conclusiones y medidas concretas a tomar, que impliquen cambios, mejoras o continuidades en lo que se viene haciendo, y se traduzcan en mejores decisiones futuras.

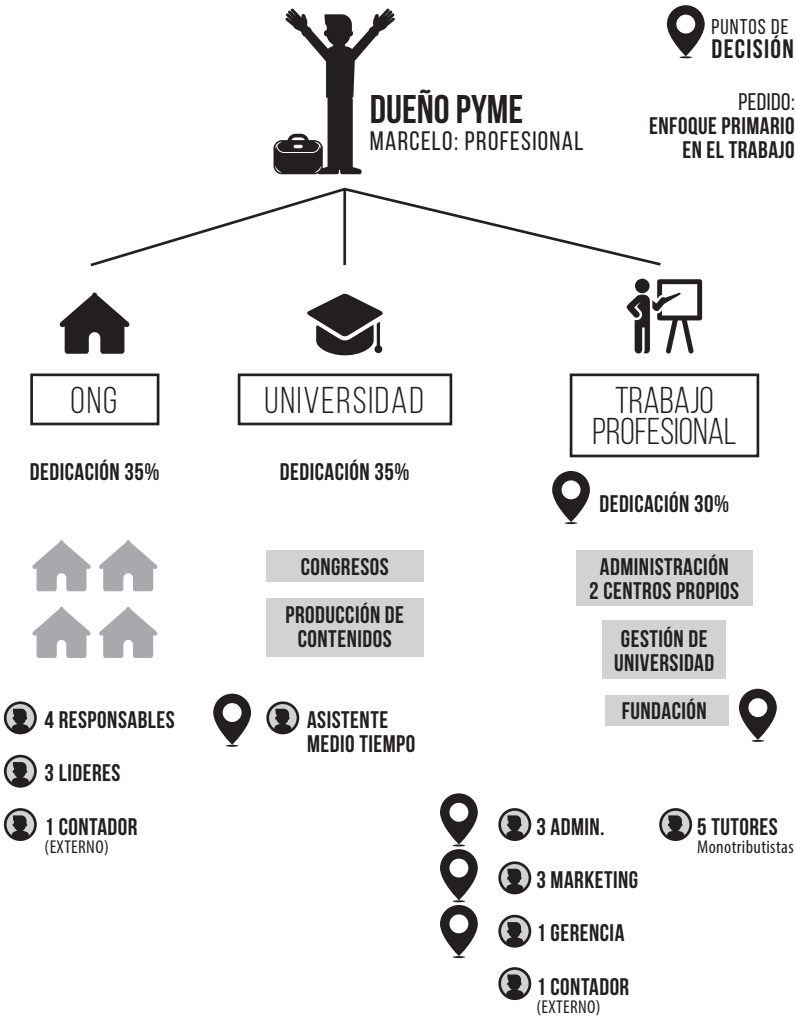
De esta manera, si mejoras productos, personas y procesos, mejoras los resultados del negocio.

Visto en un diagrama, el *Modelo 54dos* de análisis de tu empresa, sería como en los siguientes ejemplos reales de pymes:

Caso 1. Empresa pyme líder. Industria del papel. Valores tomados mes promedio.



Caso 2. Profesional pyme con tres actividades.



NOTA:
El horario funcional es de de 9 a 22 hs.
Los administrativos perciben sueldo $ 12.000 x 6 horas.
Marketing comisiona 10% por única vez sobre venta cobrada.

En base a todo lo que vimos, ¿qué cambios harías? ¿por dónde crees que empezarías a revisar tu pyme?

Anotalo, y comenzá a trabajar...

DUEÑO PYME MATIAS FRANCO

CAP 15

BONUS TRACK

NOTAS Y CASOS

En este último capítulo quiero dejarte algunas notas que publiqué, y breves historias de casos que atendí a lo largo del trabajo de consultoría de los últimos diez años, que reforzarán de manera dinámica lo que hemos visto a lo largo del libro. Cualquier similitud con la realidad de tu pyme, es pura coincidencia.

Nota 1:

¿WAFLES O POCHOCLOS? PODÉS MEJORAR TU RENTABILIDAD

Te invito a repensar tu rentabilidad.

"¿Vas a vender wafles o pochoclos?", le preguntó Marcus Lemonis a su futura socia, en el programa y *reality* de negocios llamado el *El Socio.* Le siguió diciendo, "¿cómo vas a enfocarte y destinar recursos en un negocio que te deja el 5 %, mientras que podés cuadruplicar tu facturación y mejorar tu rentabilidad en uno que te produce el 80 %?". La socia quería dedicarse a hacer crecer el negocio de wafles que solo incidía en un 5 %, desenfocando su atención de la fuente de ingresos principal. Vamos a trasladar el esfuerzo del 5 % a lo que ya produce más del 80 %.

El resultado no tardó en venir, tras algunas estrategias simples y precisas, duplicó como primer resultado su facturación. Vilfredo Pareto, no se equivocaba cuando establecía la ley 20-80 que lleva su nombre y que afirma que el 20 % del esfuerzo genera el 80 % de los resultados. El 20 % de tu gente el 80 % de tu productividad, y el 20 % de tus productos, el 80 % de las ventas. No es mágico, no es exacto, pero es real.

Me causa una buena impresión cuando veo con cara de asombro, aun hoy, a muchos pymes que se extrañan cuando analizan sus negocios y comprueban que esto es así. Te invito a que hagas, una vez más, este ejercicio. Te llevará solo unos minutos. Entonces lo que te quiero dejar hoy sobre tu escritorio de trabajo, es que podés mejorar tus resultados y afectar tu rentabilidad, optimizando los productos, los servicios, procesos y personas, que hoy le dan forma a tu negocio. Solo te voy a pedir que recuerdes estas 3 P que ya te mencioné.

Esta mujer, de la historia que te comento, es dueña de una empresa pyme con más de treinta años en el mercado de los pochoclos, como puede ser la tuya. Lejos de entender que hay herramientas para gestionar mejor día a día su negocio, se había obstinado a lanzar una línea de wafles, sin calcular los rendimientos futuros; había destinando recursos (personas, tiempo y dinero) de su principal fuente a este nuevo "capricho", desenfocándose del epicentro del negocio.

Lejos de parecer una idea conservadora respecto a la necesidad de diversificar, el foco está en, primero, revisar y ver si puedo optimizar mi negocio mejorando algunos de los aspectos que ya existen y funcionan en la estructura actual de negocios.

Cuando leí hace unos años que, según la CAME (Cámara de la Mediana Empresa de Argentina), el 60 % de las pymes trabajaron con rentabilidad negativa y no se percataron de ello, dije: "es momento de hacer más énfasis en este tema y hablarlo con las pymes". Y mucho más aún cuando el motivo no se debió solo al efecto inflación y aguinaldo, sino a la falta de herramientas de gestión para lograrlo.

Pero esto no quedo acá; sino que reflexionando en un dato propio, tomado sobre la base de más de mil casos de pymes que capacitamos en charlas con la consultora en años anteriores, observamos que el 90 % sabe cuánto vende pero no cuánto gana (si es que gana). Ya que muchos dueños solo desayunan con el indicador facturación y ningún otro. Grave error. El desafío que te planteo es enfocarte en estos tres aspectos de tu negocio y repensar cómo venís haciendo los deberes en cada uno de ellos, con sinceridad brutal. Como mirándote a un espejo. Es hora de mirar los detalles. Aquellas pequeñas cosas que harán la gran diferencia en tus números finales y que tocarán tu utilidad. Las pequeñas zorras son las que muchas veces arruinan el viñedo. No los grandes problemas, sino la acumulación de pequeños descuidos.

De esta manera quiero dejarte algunas preguntas para que te hagas y respondas mirando productos, personas y procesos.

¿Será necesario mantener toda la línea de productos o servicios que hoy ofrecés, o tal vez tendrás algún wafle escondido que eliminar?

¿Estás enfocando todos tus recursos de manera planificada a la producción de aquellos que producen el 80 %?

¿Cómo está tu capacidad ocupada respecto a la instalada? Y esto no es solo para fábricas. ¿Tenés gente con horas libres sin generar aportes al resultado del negocio? ¿Tenés horas muertas, donde la facturación es cero y la estructura de costos la misma que en la hora pico?

Los esfuerzos de comunicación y marketing, ¿son para todos igual? ¿Están enfocados en función de los productos o servicios más rentables? ¿Destinás lo mismo para los pochoclos que para los wafles?

¿Hay procesos que podés mejorar, suprimir o eliminar que no agreguen valor alguno a aquellos productos que te mueven la aguja del negocio?

¿El tiempo de atención dedicado a los clientes es igual para todos?, ¿o aplico el 20/80 de manera que todo gire en función a la ecuación que genera mejores resultados en tu negocio?

Podría seguir con muchas más preguntas que creo saludable hacerte como empresario pyme o dueño del negocio, que te ayudarán rápidamente a dar un golpe de timón en la gestión integral, y mejorar tu rentabilidad, aprovechando mejor tus recursos actuales. No hay fórmulas mágicas, solo herramientas de gestión, y mucha gestión diaria. Se puede.

Pero dejame terminar contándote una decisión que tomó *El socio* sobre el negocio de pochoclos, que impulsó fuertemente la venta, enfocado en decisiones sobre los productos.

Solo un cambio de *packaging* y rediseño de marca permitió, en este caso, vender más producto principal, a más alto precio y lograr mayor margen. Se pasó de una bolsa de pochoclos de $ 10 precio venta y costo de bolsa $ 1, (diferencia de $ 9), a una lata de pochoclos con logo rediseñado, que tenía el doble de capacidad, y por valor percibido se podía vender a $ 18, y el costo de la lata era de $ 4 (diferencia de $ 14). Es decir que con un costo de insumo mayor, y vendiendo más producto, se pudo obtener una venta mayor con mejor margen.

Revisá tus 3 "P", porque tal vez estás enfocado en productos o servicios que te insumen mucho tiempo y no mueven la rueda de tu negocio.

¿No será hora de dejar los wafles y dedicarte solo a los pochoclos?

Nota 2:

ESPASMO PYME. CÓMO EVITARLO

Según lo define la RAE (Real Academia Española), el *espasmo* es una "construcción brusca, involuntaria y persistente, que puede afectar a un músculo o a un grupo muscular, generalmente de corta duración". Y así son las reacciones de muchos pymes y dueños de negocios. Actuamos por espasmos, reaccionamos ante tal situación, y tenemos resultados espasmódicos.

Aunque de manera voluntaria, pero brusca, un día nos levantamos con ganas de trabajar la imagen del negocio, otro de controlar el *stock,* otro con el ánimo de armar una planilla con muchos colores para controlar mejor, al siguiente nos acordamos de capacitarnos y hacemos un curso, y así seguimos por años. Podemos seguir enumerando, por ejemplo, cuando nos acordamos de los "costos" de productos y revisamos, de visitar a nuevos proveedores, o de hacer un llamado a nuestro mejor cliente solo porque vimos por la calle alguien parecido a él.

Por eso, muchas veces los resultados que esperamos, no llegan. Por querer hacer todo y terminar haciendo nada. La intención de mejorar es buena, pero el momento no es el indicado. La implementación es clave del éxito, pero debe hacerse en el momento preciso y de la manera indicada. Con una estrategia de fondo.

Entonces lo que aconsejo cada vez que me consultan, es tener un mínimo plan de mejoras. Una *check list* de todo lo que tu negocio necesita. Algún día tenés que sentarte en el "sillón del estratega" y dedicarte solo a pensar los próximos pasos y años de tu negocio. Pero esto no lo podés hacer en movimiento, en la "ola del día a día", porque te lleva a morder arena en la playa. Tenés que hacerlo en un nuevo espacio de tiempo, que separes solo para pensar cómo mejorar tu negocio.

Es recién entonces cuando a tu listado, de tareas de mejora del proyecto o negocio, le vas a indicar un orden de realización (desde la primera a la última), considerando también el costo beneficio de

hacerla. Lo que te vas a encontrar cuando termines, es con un listado de tareas que venís acumulando hace tiempo, y que no le pudiste hacer foco, muchas veces solo por falta de organización.

Ahí comienza el camino de mejora planificada, pensada, organizada y de largo plazo. Es ahí cuando, pequeñas mejoras sumadas en el tiempo, crean estructuras más sólidas, firmes y sustentables. Una cosa por vez.

En mi función de ayudar a mejorar la gestión de los negocios, me encuentro más veces de las que quisiera con empresas pymes que tienen en su escritorio hace meses la mejora que estaban esperando, y no se han percatado. Los papeles, las tareas vencidas, el hacerlo todo el dueño, y la falta de organización, la tapan.

Hace poco me tomé un café con un cliente, un Dueño pyme de una empresa Argentina fabricante y exportadora de cables y cintas, con quien revisamos los puntos de decisión y mejora que le habíamos dejado sobre su escritorio, luego de trabajar en dos jornadas consecutivas con los referentes de su área comercial.

Tras analizar los veinte puntos indicados, me dice entusiasmado: "¡Ahora hay que hacerlos!", pero claro, eso demanda tiempo y esfuerzo. Obviamente el primer paso es identificar de forma clara qué hay que hacer, segundo en qué orden hay que llevar adelante las mejoras, luego implementarlas (estábamos en ese lugar) y por último darles seguimiento.

Lo que quiero dejarte con esto son las cuatro etapas que cualquier mejora que te propongas requiere:

1. Identifico
2. Ordeno
3. Implemento
4. Sigo y controlo.

Si no podés o querés hacerlo directamente, hacelo a través de algún consultor profesional que te ayude a realizarlo. Que te acompañe en las etapas donde más te demorás y dormís las cosas. ¡Para eso estamos! Pero la verdad es que muchas de estas cosas, de todos modos, las tendrás que hacer vos mismo.

Así que espero que la próxima vez que te agarre un "espasmo de mejora", te acuerdes de este apartado, frenes un poco, y canalices las ganas en organizar tus próximos pasos, desde el sillón de la estrategia.

Recordá que una idea implementada vale mucho más que una lista de mejoras en tu computadora.

Nota 3:

EL NIÑO PYME. UNA SEMANA BIEN, TRES MAL.

Los niños tienen muchas cosas interesantes que deberíamos mantener, incluso cuando nos volvemos adultos. Pero pensar con "inocencia de niño" los números del negocio es una conducta peligrosa. Pensar que porque no controlo mis gastos no los tengo, o porque no pago una factura no la debo, o que si hago un cheque ya está pago, son errores del niño pyme más comunes que veo se repiten en empresas pequeñas y medianas; incluso en aquellas que facturan más de seis cifras por mes. Un comportamiento que se da en ocho de cada diez pymes.

Otro caso muy común del niño pyme es que se acostumbra a vivir bien una semana (vacaciones, gastos, compras), para luego ajustarse las otras tres, hasta que el ciclo comienza a empezar, e incluso debe pedir prestado para cubrir los últimos días del mes. Un hábito "inmaduro" que se repite en las mejores familias de empresas, que no cuentan con un control de gestión, no ponen en caja los números de sus negocios, no dedican tiempo a pensar estratégicamente su negocio, ni sincerar sus acciones con la realidad.

Esto, me recuerda el caso de un cliente que me postergó durante meses la realización de un *Programa Dueños*, hasta que finalmente tomó la decisión de hacerlo. Lo necesitaba con urgencia. Cuando comenté que muchos viven una semana en abundancia y tres en escasez, se rió y me dijo: "A nosotros nos pasa. Acabo de venir de vacaciones de un lugar lujoso, pero ya no me queda más plata. Incluso me estoy haciendo los cigarrillos armados, porque ni siquiera me quedó la última semana para esto. Tengo que mejorar mi realidad".

Pero este tipo de comportamiento no tiene nada que ver con los años de vida de una empresa, sino con la actitud de gestión de los dueños. Como ya dijimos en capítulos anteriores: "No es lo mismo diez años de experiencia, que un año repetido diez veces".

Veo empresas de muchos años que incluso la dirigen los hijos, tanto como empresas que recién inician, que repiten estos comportamien-

tos negativos. Tiene que ver con las "mañas" o la "falta de herramientas" de gestión que mejoren productos, organicen las personas y optimicen los procesos. Con la falta de formación, de "método", que toque hacia arriba los resultados finales, la plata de bolsillo, el resultado neto.

En fin, la verdad es que me encanta poder ayudar desde mi trabajo como consultor y ver que los negocios mejoran, los números se acomodan, las ganancias crecen y los dueños ganan paz. Pero también me resulta interesante prevenir las cosas antes de que sucedan. Por eso te invito a que hagas una mirada interna y si en alguno de los ejemplos te sentiste identificado, tal vez sea hora de comenzar a mejorar tu gestión interna, organizarte mejor, adquirir herramientas, pedir ayuda y entender la importancia de conocer todo lo que sucede en tu negocio, a través de tus números.

Es un buen momento para hacer madurar al niño pyme.

Caso Pyme 1

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Te cuento, con mayor detalle, el caso de consultoría que atendí sobre la institución educativa con tres niveles (inicial, primaria, secundaria) que te mencione anteriormente, y que refleja lo que te vengo comentando en las páginas del libro sobre la realidad de la gestión pyme.

Comencé con un *Programa Dueños* de cinco horas, donde consulté cuánto era el resultado (cuánto ganaban), y me respondieron que estaban en negativo unos $50.000 al mes. Luego de unas horas el resultado negativo real por sorpresa de ellos (no mía) era de $275.000 mensuales contra lo que ellos pensaban (un 500 % más). Eso sin las deudas.

La deuda que corroboramos en el primer encuentro fue de 1.5 millones a distintos organismos estatales de contralor. Al ver los números y la magnitud del problema de gestión general y financiera, trabajamos por ocho encuentros durante dos meses. En el segundo encuentro, la deuda había ascendido a dos millones. Al tercer encuentro, a 3.9 millones y ahí cerramos.

Una institución que sabía que estaba mal, pero no todo lo mal que estaba. A esto le sumamos excesos en el listado de gastos de la institución, y un sobredimensionamiento de la estructura en todos los frentes, más turnos de los necesarios y convenientes, según demandaba la matrícula de más de cuatrocientos cincuenta alumnos. Y hasta un bufet que se autogestionaba, sin aportar de ninguna manera a las arcas de la institución.

Del otro lado de la ecuación, me encontré con 1.4 millones en cuentas por cobrar (correspondientes a cuotas adeudadas del año anterior, más otros doscientos cincuenta mil del año actual). No existía gestión de cobranzas, ni opciones y medios de pago suficientes para lograr el cobro de las cuotas. Sin duda todo esto trajo aparejado quejas en el

personal docente, en los padres y en la imagen de la institución frente a la sociedad. En fin, un sinnúmero de errores de gestión traducidos en pérdidas constantes y caída en picada.

Pero gracias a Dios y a la gestión intensiva de reconversión en el frente financiero, económico, comercial, de cobranzas, de estructura, de personal, de la dirección, de comunicación interna y externa, y de precios entre otros, que pusimos en marcha de manera simultánea, comenzó a salir y equilibrar sus cuentas. En cuatro mes ese primer gran objetivo, había sido logrado.

Caso Pyme 2

EMPRESA LÍDER, CON MÁS DE VEINTICINCO AÑOS EN LA INDUSTRIA DEL PAPEL

"Antes comíamos jamón del mejor y ahora nos vemos obligados a comer mortadela", fue la frase con la que este dueño trataba de explicarme su declive.

Esta era la situación: una empresa con un cuarto de siglo de funcionamiento, dos socios de años, con un supuesto resultado mensual positivo de 1.5 millones (dieciocho millones anuales), que en realidad no estaban. Un galpón para un proyecto futuro (que nunca llegó) con un costo por alquiler de doscientos mil mensuales (2.4 millones anuales) que no generaba resultado alguno y cuyo gasto de mantenimiento representaba el 20 % de las utilidades actuales.

El panorama de sus números desordenados se completaba con un préstamo (que nunca necesitó realmente tomar) que había sacado hacía un año y que aún venía pagando mes a mes; dinero que ya utilizaron, y que sacaron porque el banco les dijo que no habían tomado prestado nunca, entonces lo hicieron. El pago mensual era de cincuenta mil pesos.

Los socios distribuían el resultado neto entre ellos, en partes iguales de setecientos mil, pero cuando le pregunté si en verdad tenían en el banco ese monto disponible me respondieron: "No. No sabemos dónde está. Nos queda mucho menos".

Misma historia, distintos personajes. Estructura con personal en lugares inadecuados, perfiles fuera de rango. Pago de sueldos no equitativos para personas en mismas funciones. Sobrevaloración de la confianza, tiempo en la empresa y amistad, por sobre la aptitud para el cargo. Inexistencia de indicadores de gestión. Hasta incluso un hijo puesto en función comercial de manera caprichosa, cuando no contaba con el perfil, formación, ni ganas para hacerse cargo de esa tarea. Son algunos de los puntos a reconsiderar que tuvimos que reorganizar para que esta empresa tomara su cauce nuevamente.

Caso Pyme 3

UNA PYME DE PROYECTOS DE INGENIERÍA E IMAGEN CORPORATIVA

Hace unos años, un cliente, Dueño y CEO de una pyme con cincuenta empleados, líder en su rubro en Argentina, con negocios cerrados en ruedas comerciales en Abu Dabi, Dubai, Angola, áfrica y Estados Unidos, y con primeras marcas petroleras como clientes, me invita a desayunar una mañana.

En ese día conversamos sobre su negocio, y acordamos que iría a capacitar a sus líneas gerenciales. Pero mientras conversábamos, le comenté del *Programa Dueños*; tomé una servilleta y una lapicera, y le dije que él tenía cinco unidades de negocios, de las cuales una le presentaba el 95 % de la facturación y las otras cuatro, solo el 5 % restante. Sin embargo la asignación de recursos humanos y económicos, no condecía con esa proporción, por lo cual estaba incurriendo en ineficiencias y desviando su foco principal. Eso quedó plasmado en una servilleta de papel que se llevó. Antes de la fecha del entrenamiento, lo llamo para decirle que sería bueno agregar una mañana más para avanzar sobre lo que le había comentado informalmente en el papel. Y él respondió, que ya había tomado la decisión y cerrado las unidades de negocios no rentables, orientando todo su esfuerzo en la que más generaba.

Hoy, después de más de cuatro años, continúo como asesor en diferentes proyectos de la empresa, y seguimos trabajando juntos, en hacer crecer aún más su RSE (Responsabilidad social empresaria), y desarrollar acciones en función de la cultura de la empresa.

Caso Pyme 4

UN AMIGO QUE TIENE UNA IMPRENTA FAMILIAR

Hace un tiempo fui el socio *on line* por unas horas de un amigo que tiene una micro pyme en el corazón de la Argentina, en la provincia de Córdoba. Al terminar de revisar todos sus números después de una hora de trabajo, le dije: "Tu negocio cerró este mes en ciento treinta y siete mil pesos"; a lo que me respondió "sabía que me dejaba aproximadamente eso de ganancia" y le dije con total honestidad: "No me entendiste. Perdés 137 mil pesos al mes".

La expresión de desolación devastadora, justo fue captada por la mirada de mi esposa que me dijo que no podía creer la cara de decepción que había puesto este dueño. Pero, en verdad, fue la mejor noticia que pudo haber recibido. Era otro ejemplo de alguien que iba a trescientos kilómetros por hora y tenía una pared de frente a un metro. Era choque frontal directo. Con esta información, luego del trabajo conjunto, logró frenar el auto. Ahora puede comenzar la planificación financiera, económica y comercial para encontrar una buena salida y mejorar.

Lo destacable de la historia, es que más allá de todo, el "baño de realidad" es lo mejor que le puede pasar a quienes están al frente del negocio. Porque ahí es donde empieza el repunte, la mejora, la recomposición y crecimiento. No hay buena estrategia si no se sabe realmente la posición inicial en la que uno se encuentra.

¡SIGAMOS EN CONTACTO!

MatiasGermanFranco

@matiasfranco1

@Matias.franco1

www.tienda54dos.com

CEDRO del LÍBANO
LIBROS EN **PEQUEÑA CANTIDAD**

Impreso en Agosto del 2019 en ***Cedro del Líbano***
Calle 472 y 14, City Bell, La Plata, Argentina
- Printed in Argentina -

www.cedrodellibano.com.ar **ventas@cedrodellibano.com.ar**