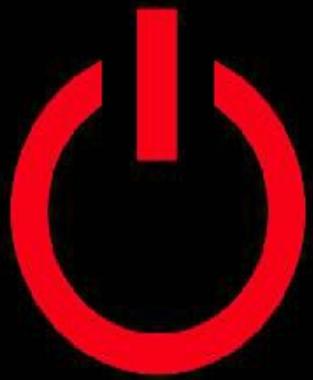


**CLÍNICA EMPRESARIA  
RELOADED**

MANUAL DEL  
ENTREPRENEUR MODERNO

GERARDO SAPOROSI

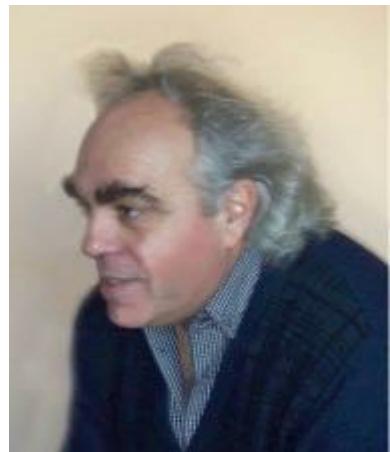


CLÍNICA EMPRESARIA  
**RELOADED**

MANUAL DEL  
ENTREPRENEUR MODERNO

GERARDO SAPOROSI

# CURRICULUM VITAE



GERARDO SAPOROSI

Ingeniero Industrial, Posgraduado en Administración Estratégica de Negocios, con estudios de Marketing en la Universidad de California at Riverside, USA, y de Valuación de Empresas con Tom Copeland en Monitor, Boston Massachusetts, USA.

Presidente de F. GROUP SA, consultora e inversora con base en Buenos Aires, Argentina, cuyo principal negocio es el desarrollo de sistemas de distribución comercial, especialmente el diseño y la implementación de sistemas de franchising. Opera con el nombre comercial de FRANCHISING GROUP y fue fundada por Gerardo Saporosi y Jorge Alfredo Hermida en el año 1989.

Presidente de AFINCORP SA, consultora que opera en la industria de la valuación de empresas, fusiones y adquisiciones en el mercado de las pymes.

Director y accionista de varias compañías argentinas.

Profesor Titular de la materia Plan de Negocios en el MBA de la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina, desde 1994, y disertante en gran cantidad de Foros Internacionales.

© 2013 - Todos los derechos reservados

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Todos los gráficos, figuras, y cuestionarios están disponibles en el Facebook de  
*Clínica Empresaria Reloaded*

# INDICE

Prólogo.....	8
<b>Capítulo 1</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>HACIA LA NUEVA ECONOMIA ENTREPRENEUR</b>	
La consigna de fin de siglo.....	11
Transición en la Argentina.....	12
Nuevos negocios, nuevos conceptos.....	14
De empresas basadas en la administración a empresas basadas en la acción.....	17
La filosofía de la alianza estratégica.....	25
Eliriendo la combinación adecuada.....	33
La alianza desde el punto de vista de la corporación.....	34
La alianza desde el punto de vista de la pequeña empresa.....	38
Entonces, el plan de negocios.....	43
<b>Capítulo 2</b>	
<b>EL PROCESO DEL NEGOCIO</b>	
El negocio, el producto y la esencia del plan.....	51
Antes de empezar a escribir el plan.....	59
La lógica del venture capital.....	65
Consejos útiles para redactar el plan de negocios.....	76
Presentación del plan de negocios.....	82
<b>Capítulo 3</b>	
<b>PRIMERA ETAPA: DEFINICION DEL NEGOCIO</b>	
Preguntas que deben quedar contestadas al finalizar la primera etapa.....	90
La esencia del comportamiento entrepreneur.....	91
Primer paso: la Cultura.....	92

Segundo paso: la misión.....	94
a) La clave del negocio (¿qué vendemos?).....	95
b) Coordenadas producto-mercado (¿a quién se lo vendemos?).....	104
c) Diagnóstico competitivo (¿por qué nos eligen a nosotros?).....	112
Tercer paso: la estrategia competitiva.....	116
Cuarto paso: la estrategia de ingreso.....	121
Quinto paso: el posicionamiento.....	124
Sexto paso: pricing.....	132
Síntesis: clínica de la etapa Definición del Negocio.....	137

## **Capítulo 4**

### **SEGUNDA ETAPA: MERCADO**

Preguntas que deben quedar contestadas al finalizar la segunda etapa.....	140
Imaginar el Negocio.....	141
Primer paso: el comportamiento del consumidor.....	146
A. Influencias externas.....	147
a.1) Cultura.....	147
a.2) Valores.....	149
a.3) Aspectos demográficos.....	150
a.4) Status social.....	153
a.5) Grupos de referencia.....	155
a.6) Hogar.....	158
B. Influencias internas.....	159
b.1) Percepción.....	159
b.2) Aprendizaje.....	164

b.3) Memoria.....	166
b.4) Motivación.....	167
b.5) Personalidad.....	168
b.6) Emoción.....	170
b.7) Estilo de vida.....	171
b.8) Actitud.....	181
C. Enfoques de decisión de compra.....	183
c.1) Enfoque microeconómico.....	184
c.2) Enfoque conductista.....	184
c.3) Enfoque de psicología social.....	184
c.4) Enfoque psicográfico.....	184
c.5) Enfoque sociológico.....	184
c.6) Enfoque psicoanalítico.....	185
c.7) Enfoque estructural.....	185
Segundo paso: el timing.....	191
Tercer paso: el tamaño del mercado.....	206
Cuarto paso: la marca.....	209
Quinto paso: el canal de distribución.....	216
Sexto paso: el sistema de inteligencia de mercado.....	233
Séptimo paso: el modelo de ingresos.....	236
Síntesis: clínica de la etapa Mercado.....	239

## **Capítulo 5**

### **TERCERA ETAPA: COMPETENCIA**

Preguntas que deben quedar contestadas al finalizar la tercera etapa.....	243
---	-----

El cementerio de las ideas.....	244
Primer paso: el diseño estratégico de la alianza (¿con quién me asocio?).....	249
Segundo paso: defensa y ataque.....	258
Tercer paso: sustitución.....	268
Cuatro batallas de la segunda guerra mundial.....	273
Teoría del ajedrez aplicado a los negocios.....	298
Caso Harley Davidson aplicando el ajedrez.....	341
Síntesis: clínica de la etapa Competencia.....	364

## **Capítulo 6**

### **CUARTA ETAPA: MANAGEMENT Y OPERACIONES**

Preguntas que deben quedar contestadas al finalizar la cuarta etapa.....	367
A la cancha.....	369
Primer paso: el diseño táctico de la alianza (¿Cómo me asocio?).....	380
1. Joint venture.....	380
2. Venture capital.....	380
3. Asociación flexible.....	381
4. Franchising.....	381
5. Licencias y royalties.....	383
6. Pool para compras o ventas.....	384
7. Holding de distribución.....	385
8. Coalición de marcas.....	386
9. Consorcios.....	386
10. Coalición de tecnologías.....	387
11. Alquiler de matrices, moldes y tecnologías.....	388

12. Ensamble.....	388
13. Countertrade.....	389
Segundo paso: el plan de desarrollo.....	393
a) Objetivos.....	393
b) Calendario.....	393
c) Costos.....	393
d) Recursos humanos.....	394
e) Factores de éxito.....	395
Tercer paso: el plan de operaciones.....	396
a) Marketing.....	398
b) Ventas.....	398
c) Servicio de atención al consumidor.....	399
d) Sistemas.....	399
e) Investigación y desarrollo.....	399
f) Producción.....	399
g) Facturación y cobranzas.....	399
h) Administración.....	400
Cuarto paso: el modelo de egresos.....	401
1. Ingresos/empleado.....	404
2. Egresos/empleado.....	405
3. Resultado neto/empleado.....	405
Quinto paso: el modelo de capital.....	406
Cuatro claves de la etapa de Management y Operaciones.....	409

Síntesis: clínica de la etapa Management y Operaciones.....	415
---	-----

## Capítulo 7

### QUINTA ETAPA: FINANZAS

Preguntas que deben quedar contestadas al finalizar la quinta etapa.....	417
--	-----

La ley de los Grandes números.....	418
------------------------------------	-----

Primer paso: el tablero de comando financiero.....	420
--	-----

1. Punto de equilibrio.....	420
-----------------------------	-----

2. Cash flow.....	422
-------------------	-----

3. Cuadro de resultados (P&L, por “profit and lose”).....	423
---	-----

a) Tasa interna de retorno (TIR).....	424
---------------------------------------	-----

b) Valor actual neto (VAN).....	425
---------------------------------	-----

c) Resultado neto.....	425
------------------------	-----

d) Ganancia total después de impuestos.....	425
---	-----

e) Ingreso neto total en el último período.....	426
---	-----

f) Máxima exposición financiera.....	426
--------------------------------------	-----

g) Momento de la máxima exposición financiera.....	426
--	-----

h) Relación ganancia/capital.....	426
-----------------------------------	-----

Segundo paso: el diseño económico de la alianza (¿cuánto cuesta asociarse?).....	427
--	-----

1. Caso de joint venture para Camelot SA., con entrega de la mayoría accionaria.....	430
--	-----

2. Caso de venture capital, calculado con el método del palo de hockey.....	430
---	-----

3. Caso de venture capital, calculado con el método de las acciones emitidas.....	432
---	-----

Valuación de empresas en marcha.....	433
--------------------------------------	-----

Valuación de una empresa de internet por el método de las opciones reales.....	445
--	-----

Instrumentos de inversión y análisis de ratios.....	469
---	-----

Síntesis clínica de la etapa Finanzas.....482

## Capítulo 8

### APUNTES DE LA CLINICA EMPRESARIA DE FINES DE SIGLO

El eterno mito de la recesión.....495

El valor de la gerencia.....488

El peligro del marketing.....490

El rol de las universidades.....495

¿Para que trabaja Ud.?.....496

## Apéndices

**APENDICE I:** El genoma de los mercados.....498

**APENDICE II:** El ajedrez aplicado a los negocios.....543

**APENDICE III:** Mitos y leyendas del Franchising.....561

**APENDICE IV:** Valuación de empresas web 2.0.....569

# PRÓLOGO A LA EDICIÓN DIGITAL

Este libro apareció por primera vez en la primavera de 1997. Tuvo tres ediciones muy exitosas y un período de espera de casi diez años antes de decidirme a lanzar una nueva versión, esta vez digital, para las tiendas on-line.

Los avatares de la Argentina de principios de milenio, que hicieron que prácticamente la primera mitad de los 2000 se utilizaran para reacomodarse y empezar de nuevo, ayudaron a este largo período de espera para la reedición de un libro que sigue teniendo una demanda sostenida, a juzgar por los pedidos permanentes que recibimos, tanto en nuestras páginas de internet como en las aulas universitarias no solo de la Argentina, sino también de todos los países de Latinoamérica, incluido Brasil, para quienes también estamos preparando la primera edición en portugués programada para el 2013.

Es increíble como cambiaron las cosas en estos quince años. En 1997, internet era una curiosidad conectada a través del teléfono con una tecnología de vanguardia conocida como “dial up”, y el correo electrónico un lujo para algunos ejecutivos de altas corporaciones, que apenas sabían utilizarlo. No existían ni Google ni Facebook, hoy dos herramientas de ventas muy comunes y muy utilizadas por los entrepreneurs dentro de sus estrategias de negocios. Los supermercados empezaban a imponer su modelo conceptual en toda la industria del retail, desde las farmacias hasta las casas de electrodomésticos, pasando por las librerías, los bancos, las ferreterías y las casas de bricolaje, tal como lo anunciamos en la primera edición del libro, y hoy vemos a este modelo totalmente consolidado.

La telefonía celular, si bien es cierto que ya estaba muy instalada, daría risa a los usuarios de hoy. El teléfono más inteligente que existía era el que tenía incluido un despertador...

No existía nada parecido a un MP3 o MP4, y los DVDs hacían una tímida aparición reemplazando a los discos láser de video del tamaño de los vinilos, mientras que el VHS era amo y señor de los videoclubes. Steve Jobs acababa de ser convocado nuevamente por APPLE INC para que dirigiera los destinos de la compañía que había fundado y de la que había sido despedido. Empezaba de su mano la más cruel y determinante etapa de ruptura de modelos tradicionales de varias industrias, la de la música, la de las computadoras personales, la del cine y la de las telecomunicaciones. La etapa que vivimos hoy nos hace convivir con smart phones, notebooks, iPods, iPads, GPSs, Blu-Rays, pendrives, y todo tipo de almacenamientos de archivos de capacidades que en 1997 solo podían formar parte de la saga de Star Trek.

Y en esta época decidimos lanzar este nuevo libro.

Porque después de tantos cambios, la esencia de hacer negocios permanece inmutable desde hace más de 4.000 años. Negocio se define así: se cobró lo que se vendió, se pagaron todos los gastos, y sobra plata. Y esto no ha variado. Hacer negocios sigue significando “ganarle al ciclo”, y todo entrepreneur sabe que tiene que salir del negocio antes que empiece la recesión y entrar nuevamente antes que empiece la reactivación. Y para eso tiene que hacer un Plan de Negocios y vendérselo a inversores de todo tipo, que por lo general solo saben de números y en forma bastante limitada.

Manteniendo la estructura original del libro que probó ser exitosa para su aplicación en la práctica, hemos agregado mucho material en diferentes capítulos. En el capítulo EL PROCESO DEL NEGOCIO, agregamos una idea de cómo piensan las compañías de venture capital a la hora de evaluar una inversión en un start up o negocio en marcha, y varios tips acerca de la redacción del Plan de Negocios y su presentación a inversores.

En el capítulo COMPETENCIA, agregamos un análisis de la estrategia y la táctica de ataque y defensa de un negocio en un mercado, utilizando una analogía con cuatro batallas de la Segunda Guerra Mundial, explicando la lógica empleada en cada caso y cómo asimilarla al negocio concreto que se está evaluando. También agregamos aquí una teoría desarrollada por varios consultores de FRANCHISING GROUP y presentada en 2003 en otro libro llamado EL AJEDREZ APLICADO A LOS NEGOCIOS, mediante la cual planteamos el ingreso de un negocio a un mercado como una partida de ajedrez, haciendo analogías con las piezas y los movimientos en el tablero del juego de guerra más viejo del mundo. Para completar el análisis, presentamos un caso concreto de una compañía, “jugado” en el tablero, trabajando sobre cada jugada y sus numerosas posibilidades.

En el capítulo MANAGEMENT Y OPERACIONES, agregamos un desarrollo relativo a las etapas previas del lanzamiento de un negocio, que se conocen como “alfa” y “beta” test, y también una forma lógica y práctica de armar un presupuesto de marketing, para el lanzamiento y el mediano plazo de un negocio.

El capítulo FINANZAS es el que más actualización recibió. Agregamos aquí una teoría completa sobre la valuación de empresas en marcha, y también, mediante ejemplos y experiencias propias de los últimos años trabajando en la valuación de empresas, fusiones y adquisiciones, presentamos un abanico de métodos de valuación de empresas, hasta el más moderno conocido como el método de las opciones reales, que considera a la empresa como un instrumento financiero para ser valuada y negociada. En este caso, presentamos un ejercicio de valuación de un start up de internet por el método de las opciones reales. Por último, también en este capítulo hemos incluido un listado de los instrumentos de inversión más conocidos para financiar a una compañía, sea o no un start up, y un análisis de ratios para

controlar a la compañía mediante un tablero de comando que marque el rumbo cuando se produce algún desfasaje en algunas de las muchas variables que tienen que ver con el éxito de un negocio.

Al final del libro hemos agregado cuatro Apéndices. El primero es una introducción a mi tesis doctoral que, por definición, nunca va a ser terminada. Se llama EL GENOMA DE LOS MERCADOS y propone que los mercados se arman (competidores, proveedores y clientes) siguiendo un “atractor extraño” representado por el algoritmo de Mandelbrot, uno de los grandes fetiches de la teoría del caos. Como la investigación que hay que hacer para probar semejante afirmación podría llevarme los restantes 55 años de vida que tengo, entonces por el momento no puede pasar por otra cosa que por la “conjetura Saporosi” y dejarla planteada para que alguien con el estímulo y la motivación necesarias y suficientes avance en la propuesta. El segundo Apéndice se llama MANUAL DE AJEDREZ APLICADO A LOS NEGOCIOS, y muestra precisamente el Manual que utilizamos con el equipo gerencial de una empresa en la que desarrollamos este tipo de entrenamiento. El tercer Apéndice se llama MITOS Y LEYENDAS DEL FRANCHISING, y aquí desarrollo algunas de las cosas que me parecen importantes para analizar un proyecto de franchising, luego de 22 años de experiencia en la consultoría de esta metodología a la que sigo considerando como una de las fuerzas más poderosas de la naturaleza, capaz de generar a partir de una marca robusta un crecimiento geométrico de la facturación de una compañía, además de un “copamiento” territorial difícil de atacar después por otros competidores. Y el cuarto y último Apéndice se llama VALUACION DE EMPRESAS WEB 2.0, en el que hacemos un análisis de este mercado tan vertiginoso que proponen internet y el ciberespacio para los nuevos entrantes a los mercados, y mostramos cómo una misma empresa en este sector tan turbulento, poco predecible e inestable, puede tener valores muy diferentes, de acuerdo al método que se utilice para su valuación.

Espero que el entrepreneur moderno disfrute de todo lo que aquí está escrito. Por mi parte, sigo soñando con la utopía que planteé en mi primer libro PASION ENTREPRENEUR: la muerte de las corporaciones mastodónticas, burocráticas y alienantes, y el nacimiento de la nueva economía entrepreneur.

*Gerardo Saporosi, Septiembre 2012*

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

### *Hacia la nueva economía entrepreneur*

#### **LA CONSIGNA DE FIN DE SIGLO**

Mi generación ha crecido en medio de turbulentos escenarios políticos y económicos que nos han dado un profundo sentido de alerta, en un país que está lejos de los principales caminos que utilizan las "caravanas de mercaderes" para generar riqueza, y que no termina de definirse y desarrollar su personalidad. "Crisis de liderazgo", dirán algunos. Cuando terminaron los *golden sixties*, aquel dulce período en el que una familia de clase media podía tener su departamento, educar a sus hijos, salir los fines de semana y tomarse sus vacaciones sin demasiados sobresaltos, empezamos a transitar el duro camino de la intolerancia, la guerra sucia y la fuga de capitales que pegaron muy duro en los valores de esa clase media poderosa que había distinguido siempre a la Argentina. Desde entonces, la característica fundamental de cualquier escenario que ha enfrentado el hombre de negocios de cualquier tamaño y en cualquier industria ha sido la inestabilidad, materializada de diferentes formas, algunas veces como inflación e hiperinflación, otras, con gobiernos de facto y transitorios cada uno con sus modelos e indefiniciones.

La Argentina integra el grupo de los llamados "países buscadores", según una segmentación internacional elaborada por DAVID WALSH [1]. Según el informe, en estos países la expectativa de vida es de 60 años, y la mujer tiene 4 ó 5 hijos como promedio. Se identifica a estos países como "buscadores" porque "su vida depende de las inversiones de otros países". Estos países progresan económicamente, pero les es difícil cubrir la demanda del consumidor. Mientras que sus gobiernos alientan a sus residentes a consumir productos locales, la clase media "comienza a valorar los productos de alta calidad". También pertenecen a este grupo México, Brasil, Indonesia, Turquía y otros. Resulta interesante comparar este grupo con el grupo siguiente en el mismo informe, los llamados "países en ascenso", en los que las mujeres tienen 2 o 3 hijos, y existe una "Clase media emergente", que consume pañales descartables, comida rápida y máquinas para oficina y negocios. En este grupo se encuentran Israel, Singapur, Hong Kong, España, Italia y otros.

Si bien el informe no habla de la velocidad con la que se producen los cambios en el mundo actual (que hace que a más de un iluminado estadista se le escape el asunto

de las manos), sirve para, al menos, tomar contacto con un tema típico del postmodernismo que es el posicionamiento de los países. Lo que resulta claro es que, cada día más, la riqueza de un país depende menos de sus gobernantes que de sus empresarios. Este pasa a ser un tema de alta estrategia para un país. Si bien es cierto que desde la Antigüedad los imperios se enriquecían por la audacia de un puñado de locos que se lanzaban a la conquista, hoy, con la globalización como concepto y la Internet como herramienta, nos enfrentamos a un escenario en el que todo empresario se ha convertido en una poderosa variable estratégica que posiciona todo un país. No quiero minimizar la tarea de los gobernantes, antes bien quiero poner de manifiesto el dramático crecimiento relativo del rol del empresario.

La consigna de fin de siglo es que un país que no tiene empresarios que hacen buenos negocios va a ser reposicionado por otro país que si los tiene, con el consiguiente aumento de poder relativo en el bloque o región en el que tiene su base.

Desde este punto de vista, ya no puede hablarse de modelos, sino más bien de profesionalización, especialmente de los niveles gerenciales. Esto no es retórica, sino simple sentido común.

## TRANSICION EN LA ARGENTINA

En *Pasión Entrepreneur* hablé de un cambio importante que se avecinaba en la Argentina. Partiendo de la base de que la industria Argentina había nacido en este siglo, y muy especialmente después de la Segunda Guerra Mundial hablaba de que los llamados entonces comúnmente “capitanes de la industria” estaban aún vivos y conducían en su gran mayoría a sus empresas, y que se iba a producir el primer gran cambio generacional en el manejo de las principales empresas del país, no necesariamente en manos de sus herederos, sino de un batallón de gerentes que se habían educado en el management anterior a la guerra (los que pudieron educarse, porque hasta hace muy poco, no había ninguna escuela de negocios en el país)[2].

Este cambio se está produciendo en el momento más caótico que vive la comunidad de negocios internacional, porque ahora no solamente se producen cambios, sino que se saben en el mismo momento en que se están produciendo. De acuerdo con Jorge Hermida, la globalización y la apertura han generado espacios con mercados tan gigantescos, que resulta imposible para cualquier empresa competir en todos lados a la vez utilizando las estrategias tradicionales[3].

El mundo es ahora un gran mercado, y la apertura hace que cada empresa deba competir, no sólo con otras empresas del mismo país, sino con otros productores de otros países y continentes. La agresividad del Japón y de sus socios del bloque asiático está transformando las formas clásicas de comercialización y convirtiendo, a pasos agigantados, la mayoría de los productos en commodities. Quién iba a decir hace unos años en la Argentina de puertas cerradas que las camisas, los pantalones,

los juguetes iban a ser considerados commodities.

La recesión en los Estados Unidos provoca que el país no sólo deje de ser el primer gran comprador del mundo, sino que además se preocupe por reexportar parte de lo que no puede absorber, como clave de una política más agresiva de mejora de su balanza comercial.

Por su parte, el acuerdo europeo de 1992, en respuesta a la creciente competencia de los Estados Unidos y Japón, constituyó la CE que es la potencia económica más grande del mundo. La tendencia grande a largo plazo es la libertad mundial de comercio, y el proteccionismo es la contra tendencia pequeña a corto plazo[4].

Sin embargo, esa libertad se dará en el marco de una globalización emblocada en la que los tres grandes bloques manejarán una abrumadora mayoría de transacciones comerciales, lo que significa que, para países como la Argentina que no tienen una ubicación central, las consecuencias de este fenómeno serán muy poco controlables. En realidad, esto debe servirle principalmente al empresario argentino para plantear en forma realista el escenario de fines de siglo, sin alentar falsos optimismos de participación desmesurada en el comercio global, independientemente del modelo que estén discutiendo los políticos y economistas en ese momento.

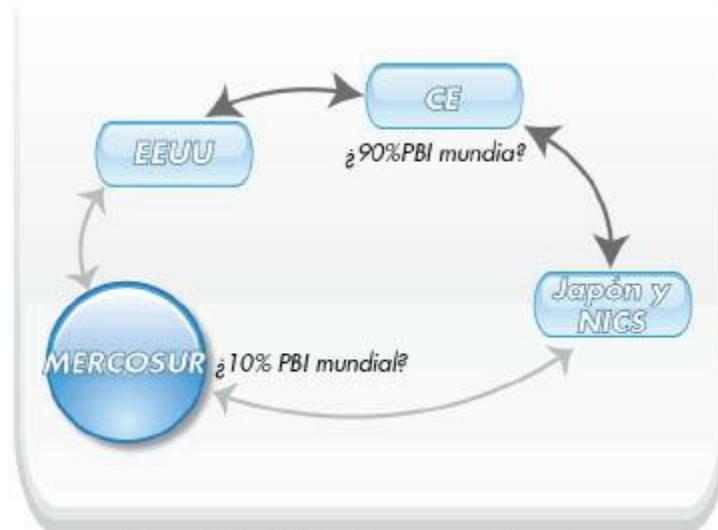


Figura 1.1 Globalización emblocada

En este contexto, la única opción es ser competitivo y eficiente, porque cualquier empresario argentino compite hoy contra el mejor del mundo en su sector, ya que casi todos los productos tienen hoy un “precio internacional de indiferencia”[5]. Y no solo eso, sino que, además, todo ese tremendo esfuerzo hay que hacerlo por “Cinco mangos”, si estamos de acuerdo con el enfoque de la globalización emblocada (es como el chiste en que el gobernante le anuncia a su pueblo una buena y una mala noticia: la buena, que ese año van a tener que comer excrementos, y la mala, que no va a alcanzar para todos).

Me gustaría estar analizando un escenario de un Mercosur o como se llame el bloque que integremos, de crecimiento ilimitado en el mercado global. Pero una de las principales y más distintivas características que tienen los empresarios exitosos es la visión panorámica del escenario, sea ésta consciente o inconsciente. El enfoque de la globalización emblocada nos permite poner los pies sobre la tierra al hacer nuestros planes de negocios. La verdad es que sobran productos en el mundo, que la apertura y la globalización llevan a competir por precios, que hay una crisis de canales de comercialización y de los métodos de marketing tradicionales, y que la mayoría de los productos se están "commoditizando".

## NUEVOS NEGOCIOS, NUEVOS CONCEPTOS

Los impactos de la internacionalización de los mercados exigen conceptos de marketing que tradicionalmente no habían sido utilizados y que ni siquiera existían. En todo el mundo, el proceso de "commoditización" global está cambiando la forma de comprar de grandes sectores de consumidores, no solo respecto de los lugares en los que compra, sino también de las preferencias en cuanto a las especificaciones de los productos y de los valores de indiferencia de los precios. Además, con la llegada de las marcas globales se produce el fenómeno "sandwich" para las marcas locales que no hayan construido ventajas competitivas que se puedan sostener. Éstas quedan en la incómoda posición "pegadas en el medio", apretadas entre los commodities y las marcas globales y nacionales líderes[6].

Pero estos procesos de cambio y turbulencia que hoy tienen como gran protagonista a la globalización emblocada comenzaron hace un par de décadas. Como decía al comienzo, las ideas tradicionales sobre el management no alcanzaron a explicar, comprender ni conducir los negocios en los países occidentales a partir de la década del '60. Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre las economías y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas del management. Aparece el fenómeno de la turbulencia y la inestabilidad, tema común hoy para los empresarios y gerentes.

Una síntesis de los hechos más sobresalientes que causaron la instalación de este problema en el escenario económico se detalla a continuación[7]:

a) el crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados. Todas las ideas tradicionales de la administración (muchas de las cuales se siguen enseñando aun en las universidades) fueron desarrolladas durante el período de crecimiento de los mercados;

b) el estancamiento llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos, dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo, por la inercia de los operadores económicos que reaccionaron ante el problema

desconocido con la simpleza de pensar que la crisis era pasajera y temporal. Se empieza a desarrollar la lucha competitiva para mantener posiciones en los mercados que cada vez se vuelven mas caóticos. Solo se puede crecer a costa de la competencia;

c) Drucker, en su recordado *Managing in turbulent times*, de 1980, enuncia el efecto turbulencia, comparando al empresario y gerente moderno (que a pesar de su talento y experiencia no logra conducir su empresa sin riesgos y problemas) con un piloto que trata de mantener la aeronave en su rumbo al entrar en una zona de tormenta. La turbulencia en los negocios está compuesta por una serie de factores que traen inestabilidad y cambios de paradigmas para la resolución de problemas y toma de decisiones. Aparecen sucesos de corte inédito, y los instrumentos existentes se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y para resolver los nuevos problemas.

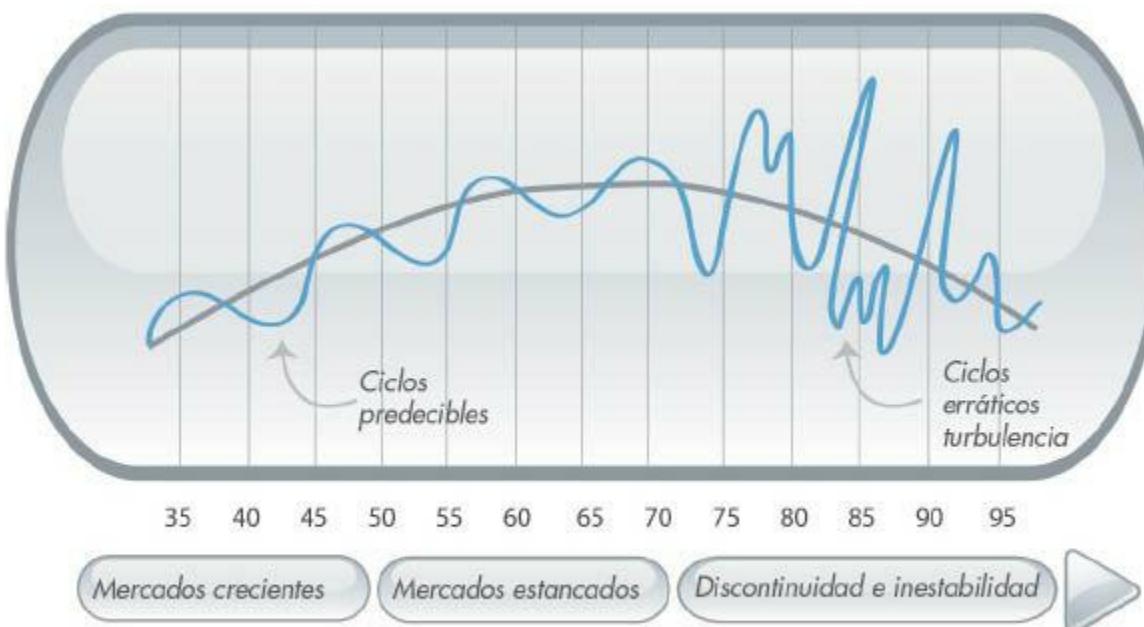


Figura 1.2 Evolución de los mercados (\*)

[8]

Ante este panorama, parece necesario redefinir las herramientas tradicionales del management y el rol de los actores fundamentales de las unidades de negocios. Las nuevas realidades exigen nuevos conceptos de análisis e implementación de las estrategias de negocios. El rol por excelencia del teatro de operaciones es el entrepreneur, pero no concebido como un francotirador que se lleva el mundo por delante, como suele interpretarse, sino como una estrategia empresaria de diseño de negocios en el ambiente enrarecido de la globalización emblocada. En lo que respecta a nuestro país, una estrategia inteligentemente planteada a través de un subsistema entrepreneur no podrá cambiar el flujo del 90% del PBI mundial planteado en la figura 1.1, pero puede atraer una parte de este flujo hacia la empresa

en particular que lo implemente. Los nuevos conceptos para los nuevos negocios giran en torno a una plétora de alianzas estratégicas que podrán plantearse a medida que se descubran oportunidades de mercado no explotadas. El entrepreneur debe ser entendido como un mecanismo de búsqueda y explotación de oportunidades, y como tal, se constituye en una herramienta reactivadora de la economía.

Peter Drucker analiza el fenómeno de cambio en los mercados haciendo mención de lo que él llama “economía entrepreneur”<sup>[9]</sup>. Dice que la economía norteamericana ha cambiado en las últimas décadas, de la economía gerencial hacia la economía entrepreneur, y el cambio se mide en términos de comportamiento de todos los actores, donde aparece como conducta organizativa el entrepreneurial management. Drucker explica de este modo como los EE.UU. hicieron frente al estancamiento y decrecimiento de los mercados tradicionales, que dejaron a gran cantidad de personas sin empleo sin que se notara en la economía un crecimiento de la tasa de desempleo.

Para fundamentar su teoría, Drucker hace uso de un conocido modelo económico destacado como “el ciclo de largo plazo de Kondratieff”. El economista ruso Nikolai Kondratieff fue ejecutado por Stalin en la década del 30, porque su modelo econométrico predijo, con certeza, como se ha comprobado, que la agricultura rusa colectivizada sufriría una aguda declinación. El ciclo de cincuenta años de Kondratieff se basaba en la dinámica de la tecnología. Cada cincuenta años, decía, una nueva tecnología llega a su pico máximo. Los últimos veinte años de este ciclo significan para las industrias en crecimiento de esta tecnología un período de extraordinaria actividad. Sin embargo, lo que parece ser un alto índice de ganancias es en realidad un repago del capital invertido en esa tecnología. Esta situación dura veinte años, y, de pronto, aparece una crisis repentina caracterizada por el pánico en los mercados. Luego siguen otros veinte años de recesión, de inversión en nuevas tecnologías, durante los cuales el desarrollo de las nuevas industrias nacientes no es capaz de generar los empleos suficientes para que la economía crezca a una tasa mayor, y nadie, ¡mucho menos los gobiernos!, puede hacer nada al respecto<sup>[10]</sup>. Es de hacer notar que el ciclo de largo plazo de Kondratieff fue popularizado por el legendario economista austriaco Joseph Schumpeter en su libro *Business cycles*, en 1939, lo que convirtió a Schumpeter, para numerosos especialistas, en el padre del entrepreneurship moderno<sup>[11]</sup>.

El desarrollo y la conceptualización de la nueva tecnología que Drucker llama “entrepreneurial management” son lo que explica el sorprendente crecimiento de la cantidad de puestos de trabajo en los EE.UU. durante los últimos treinta años, aún cuando el país transitó por importantes recesiones de las tecnologías tradicionales. Ha ocurrido algo así como una superposición de tecnologías en el modelo de Kondratieff, que provocó un fenómeno notable: mientras las grandes compañías (las Fortune 500) despiden a gran cantidad de empleados, las pequeñas y medianas

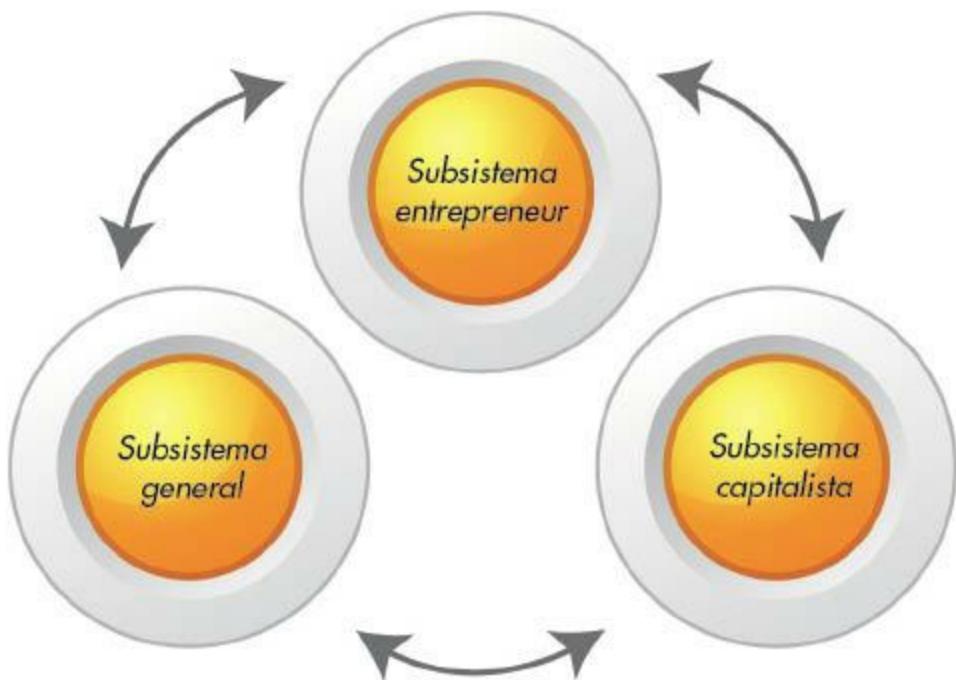
empresas generan empleos a una tasa mayor que la tasa de despidos. Drucker llama a esto “ciclo atípico de Kondratieff” y cree que ha llegado el momento de hacer por la innovación y el entrepreneurship lo que se viene haciendo (con él como máximo exponente) con el management en general desde hace cuarenta años: desarrollar sus principios y estructurar una disciplina conceptual[12].

## **DE EMPRESAS BASADAS EN LA ADMINISTRACION A EMPRESAS BASADAS EN LA ACCION**

El entrepreneur es en sí mismo una estrategia. No es el dueño de un negocio nuevo y/o pequeño, aunque podría serlo. En realidad, el entrepreneur es el que encuentra “valor” para el consumidor y provoca un cambio, o mejor aun, cuando innova, crea un nuevo mercado y un nuevo consumidor, llevando los recursos económicos de una zona de baja productividad y bajo rendimiento a una zona de alta productividad y alto rendimiento. No toma riesgos más grandes que cualquier otro agente económico, sino riesgos calculados, planificados. Entrepreneurship es sinónimo de sistema.

La metodología clave del entrepreneurship moderno es la alianza estratégica, y puede ser aplicada por las empresas de cualquier tamaño como estrategia sistémica de detección y aprovechamiento de oportunidades. Sistémica, porque no puede implementarse sin considerar todas las variables intervenientes como constitutivas de un organismo ordenado que responde como un todo.

El sistema económico comienza con el subsistema empresa que explota un determinado negocio. El subsistema empresa está formado, a su vez, por tres subsistemas:



*Figura 1.3 Subsistema empresa*

En Pasión entrepreneur desarrollé la teoría que explica que cuanto más separados están estos tres subsistemas en la empresa, mayores probabilidades de crear valor y ventajas competitivas sustentables tiene una empresa. El subsistema entrepreneur sabe cómo encontrar leones en la selva mientras que el subsistema gerencial sabe cómo matarlos, eligiendo el arma y la munición correctos, y pegándoles en el centro de los ojos. Cambiar los roles o intentar inmiscuirse en terreno del otro puede ser letal para la empresa. Ni el gerente sabe encontrar leones, ni el entrepreneur sabe cómo matarlos. Por su parte, el subsistema capitalista es el que les paga el viaje al entrepreneur y al gerente para que le traigan un león, porque él no sabe ni dónde encontrarlo ni cómo matarlo (una versión más acertada indica que el capitalista puede haber sido un entrepreneur o un gerente, pero que ahora está retirado y no está motivado para otra cosa que no sea pagar viajes o que, aunque esté activo en su negocio -que no es el de los leones-, puede pagarles a otros el viaje para que se lo traigan).

Otra analogía que usé para explicar el modelo es la del automóvil: el subsistema entrepreneur es el motor, el subsistema gerencial es el volante (la dirección) y el subsistema capitalista es el freno. Ninguna de las tres partes por separado conforma un automóvil. El motor, por sí mismo, puede generar mucho movimiento, pero sólo con una buena dirección va a poder mantenerse en la ruta cada vez que aparezca una curva o un puente. Pero ¿qué pasa si aparece un camión parado en el medio de la ruta? El freno se encarga de detener el conjunto (algo así como “este no es el momento, esperemos a que se mueva el camión”).

Ahora bien, una economía gerencial podría admitir a un banco como parte del subsistema capitalista. Pero en una economía entrepreneur, esta posibilidad limita en gran medida las chances de llevar a cabo una alianza estratégica exitosa.

Esto es así porque la esencia de una alianza estratégica es el crecimiento de las empresas que se alían en una empresa común. Muchos subsistemas capitalistas de numerosas empresas serán otras empresas que formarán alianzas múltiples, situación que escapa a la naturaleza del negocio bancario. El banco y otros proveedores de servicios a las empresas conforman en la nueva economía entrepreneur otro subsistema, que llamo “subsistema servicios”.

Con la misma filosofía de la alianza estratégica, la nueva economía, basada en la acción más que en la administración, ha generado una dinámica en los negocios que acorta en términos generales los ciclos de vida, y que hace obligatorio tener en cuenta, en el diseño de cualquier negocio, a un actor que pocas veces había sido considerado importante desde el inicio: el posible comprador del negocio en un futuro cercano o, en forma parcial, el posible socio futuro de la empresa en una alianza estratégica. Considerar a este actor desde el diseño mismo de un negocio o de una empresa es una decisión de alta estrategia, en tanto y en cuanto muchas de las pautas de diseño pueden verse ampliamente modificadas. Llamo a este subsistema el “subsistema posible aliado”. Ahora se puede hablar de un subsistema empresa de la economía entrepreneur.

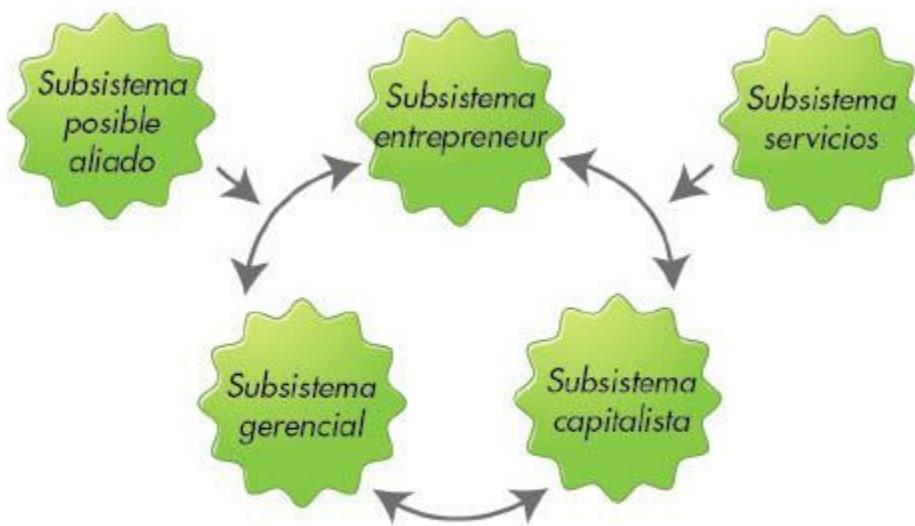


Figura 1.4 Subsistema empresa de la economía entrepreneur

Varias unidades de este tipo compitiendo entre sí conforman una industria, y el conjunto de industrias, el subsistema oferta (ver capítulo 4).

Cuando se estudia el subsistema industria, el objetivo es realizar un examen competitivo. El caso más estudiado (quizá por ser el más fácil de analizar) es el mercado de competencia perfecta, en el que hay muchos vendedores del mismo

producto, y todos los compradores conocen todos los precios, además de que no existen barreras para el ingreso de nuevos competidores[13]. Todos los vendedores deben cobrar los mismos precios, y ninguna empresa puede obtener demasiada rentabilidad. Ejemplo típico de este mercado es el quiosco[14].

En las antípodas se ubica el monopolio, en el que una sola empresa controla el negocio por las barreras tecnológicas y/o económicas que impiden el ingreso de nuevos competidores. Entre ambos extremos se ubica el oligopolio como competencia de pocos o monopolio de muchos, típico de productos químicos y siderúrgicos.

Pero el mercado más importante, y el que más nos interesa por ser el más común en la práctica de los negocios, es el de competencia imperfecta o competencia monopólica. Los negocios de este tipo de estructura se caracterizan porque los productos son diferenciados aún cuando haya muchos competidores y las barreras de ingreso no sean altas. Por más que los productos sean muy parecidos, las marcas hacen la diferencia, monopolizando la mente del cliente. Ejemplos típicos son los jeans, los productos comestibles, los snack-bar, los desodorantes. etc. Cada marca monopoliza un segmento del mercado en el que levanta barreras al ingreso y obtiene mejores precios. En el sistema económico real, nadie compite por competir, sino que compite para ganar, es decir, para monopolizar. Y esta actitud, típicamente entrepreneur, garantiza el aumento de la eficiencia global del sistema como un todo.

Wilensky grafica las estructuras industriales (que componen el subsistema oferta) en función de dos variables que las determinan: el número y el poder de los competidores, por una parte, y la diferenciación alcanzada por cada producto-mercado.



Figura 1.5 Estructuras industriales

Casi todos los textos de negocios y los servicios relacionados se ocupan de las industrias de competencia imperfecta, y también lo haré yo aquí.

Como decía anteriormente, el conjunto de industrias conforma el subsistema oferta. Éste se inserta en un marco referencial que llamamos ‘escenario’ que, como veremos en el capítulo 4, está compuesto por cuatro subescenarios: el económico, el tecnológico, el de demanda y el político-sindical. A su vez, la macrotendencia de la globalización nos exige que consideremos a todo el conjunto interactuando con sistemas equivalentes internacionales que, aún cuando sus acciones no estén dirigidas directamente hacia nuestra economía, repercuten indirectamente a veces en forma dramática sobre la misma (recordar por ejemplo el llamado ‘efecto tequila’ de fines de 1994 y su secuela desastrosa en la Argentina o la influencia del “precio internacional de indiferencia”). Solo así, analizando la economía con un enfoque sistémico, el estratega de negocios es capaz de lograr una ventaja competitiva sustentable en su propuesta empresaria.[\[15\]](#)



Figura 1.6 Sistema global de riqueza

El enfoque sistémico y la filosofía de orientación a la acción son las premisas básicas de la estrategia empresaria en la economía entrepreneur. Cada decisión que se tome debe ser pensada en función del conjunto y sus posibles reacciones; por eso decimos que la metodología clave es la alianza estratégica, mediante la cual el estratega teje una serie de redes, que pueden tener alcance global, en las que se aprovechan las energías de cada uno de los subsistemas considerados.

En Administración y estrategia, Hermida, Serra y Kastika analizaron los modelos de pensamiento estratégico que definían la cultura y la estructura de una empresa, basándose en sus ventajas competitivas estáticas y dinámicas[16]. Según cómo destinen sus recursos de inversión, los empresarios se ubican en alguna de las Cinco categorías elaboradas por estos autores. La inversión puede dividirse en dos componentes principales:

1. Inversión *hard* (ventaja estática):

- a) infraestructura de producción: edificios, máquinas, equipos.
- b) Tecnología de producción: moldes, matrices, planos, know how de producción.

2. Inversión *soft* (ventaja dinámica):

- a) Management y recursos humanos.
- b) Marketing.

Combinando estos componentes se obtiene los cinco modelos de pensamiento estratégico, que tienen su correlato en el tiempo, en total concordancia con los

cambios experimentados en los mercados y mostrados en la figura 1.2.



Figura 1.7 Modelos de pensamiento estratégico

La globalización emblocada de la economía permite y provoca la migración del modelo 1 al modelo 5. En la Argentina no parece racional destinar grandes cantidades de recursos a la inversión *hard*, frente a las enormes ventajas que ofrecen gran cantidad de países (en especial, los NICs del sudeste asiático) en infraestructura y tecnología de producción. Como contrapartida, y aprovechando la buena educación promedio del recurso humano, sería muy racional privilegiar la inversión *soft*, básicamente en capacitación gerencial y desarrollo de marketing.

Sacando las grandes empresas, cuyos niveles gerenciales suelen estar bien capacitados, la mayor desventaja competitiva de las PyMES está hoy en el subsistema gerencial. No están las falencias en la inversión *hard* (hoy más que nunca es posible tener la última tecnología de fabricación) ni en el nivel emprendimiento (en muchos casos el subsistema entrepreneur argentino es sobresaliente), sino en el poco esfuerzo que todas las empresas han hecho para capacitar a sus gerentes y para desarrollar una estructura de marketing, disciplina que aún hoy suele considerarse como patrimonio de charlatanes. Veamos como los mismos autores, aprovechando el concepto de modelos de pensamiento estratégico, observan el proceso de transformación organizacional[17]:

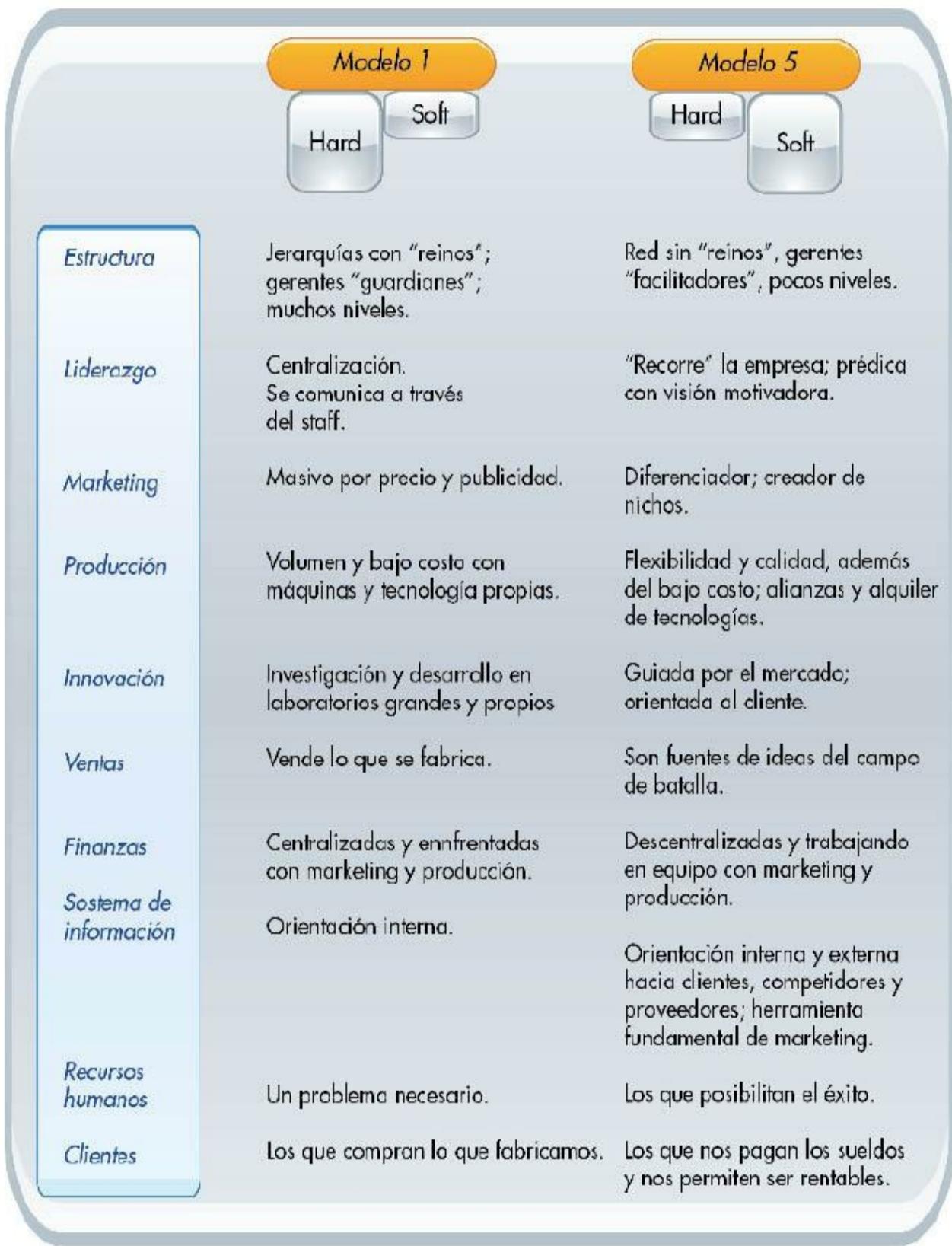


Figura 1.8 Transformación organizacional en la economía entrepreneur.

En cuanto al marketing -la clave de la inversión *soft* del modelo 5-, es notable el cambio experimentado desde el modelo 1. De la tímida teoría, casi “innecesaria”, de los mercados crecientes de la primera mitad del siglo, pasó sucesivamente por el énfasis en los productos, luego en las ventas y por último en la satisfacción del consumidor. Los nuevos aportes ocurren a la velocidad de la luz, impulsados por la

globalización que cada vez más exige de los conceptos de la estrategia a la hora de diseñar los negocios. El marketing del modelo 1 es casi prehistórico frente a los desarrollos actuales del marketing de concepto, del marketing de canales, del maximarketing, del marketing de las comunicaciones integradas y del marketing global, temas que profundizaremos en los caps. 4 y 5[18].

## LA FILOSOFIA DE LA ALIANZA ESTRATEGICA

Decía anteriormente que la metodología clave de diseño de negocios para la nueva economía entrepreneur era la alianza estratégica. Podemos nombrar varios tipos conocidos de alianzas estratégicas, pero en realidad el impulso propio de la globalización nos lleva a diseños novedosos todos los días, y el estratega solo tiene como límite su creatividad y su voluntad de crecimiento para proponer nuevos negocios. Sin importar el tamaño de la empresa, la alianza estratégica es una filosofía de expansión que puede ser impulsada por una corporación existente o por una nueva empresa entrepreneur que hace sus primeros pasos en los negocios. Ya que el recurso más importante de fines de siglo, que es la información, es compartido por ambas, de qué manera combinen sus fortalezas los actores que se asocian, determina las posibilidades de éxito del emprendimiento. La corporación aporta básicamente capital, acceso al mercado y management. La pequeña empresa, innovación, velocidad de respuesta y visión entrepreneur. Juntas pueden alcanzar objetivos que no hubieran alcanzado por sí mismas.

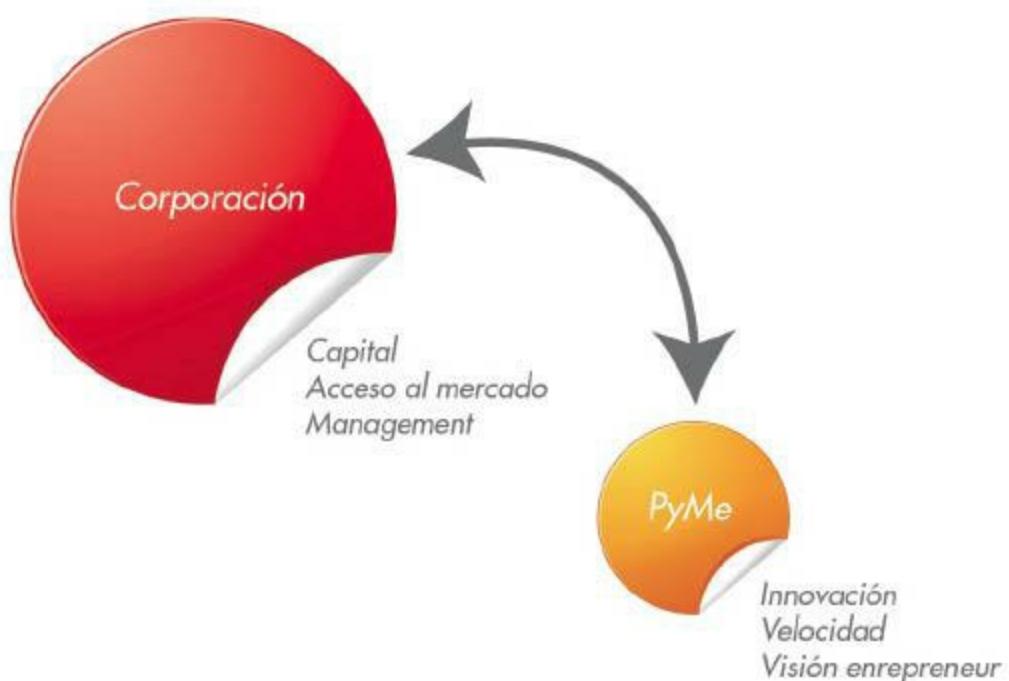


Figura 1.9 Sinergia de la alianza estratégica

Pero hoy más que nunca cobran importancia las personas y sus actitudes y comportamientos. La alianza estratégica debe ser llevada a cabo por personas, y así

como tenemos un ‘viaje completo’ desde el modelo 1 de pensamiento estratégico hasta el modelo 5, también existe un cambio gigantesco en las actitudes y comportamientos de los actores del negocio, sean entrepreneurs, gerentes, capitalistas, posibles socios y vendedores de servicios.

En Pasión entrepreneur presenté estos cambios, inspirado en el modelo de Intrapreneuring de Gifford Pinchott III, planteando los dos extremos en forma un tanto caricaturesca. Por un lado está el HC (homo Corporatio), como el empresario/gerente tradicional que vivió su carrera en el modelo 1 de pensamiento estratégico; y por el otro, el AM (altamente motivado), el empresario/gerente de la economía entrepreneur, que desarrolla sus habilidades en empresas del modelo 5. Aquí reproduzco el cuadro de comportamientos de ambos arquetipos ante trece estímulos del entorno[19]<sub>[20]</sub>.

	HC empresario/gerente del modelo 1	AM empresario/gerente del modelo 5
Motivación principal	Ser promovido. Acceder al auto, al mejor despacho y a otros beneficios. Motivado por el poder.	La libertad de acción. Motivado por sus objetivos que son un desafío personal. Confianza en su poderío.
Manejo del tiempo	Responde a estímulos pre-plantados: cuotas, presupuestos, plan anual, la próxima promoción, el próximo destino.	Hoy se pone en marcha y no sabe cuándo va a parar. Urgencia y ansiedad por alcanzar sus autoobjetivos.
Acción	Delega la acción y se maneja con reportes semanales.	Se ensucia las manos. Hace el trabajo de otros y no siente que pierde los galones por esto.
Curriculum	Profesional con estudio. Muy teórico.	Intuitivo del negocio antes que profesional, aunque lo sea.
A dónde dirige su atención	Principalmente a sucesos internos de la organización. Preocupado por esquivar las "serruchadas de piso"	Principalmente a los avances tecnológicos, al mercado y a los consumidores.
Riesgo	¿Qué es eso?	Deseoso de enfrentar riesgos, aunque no a ciegas.
Investigación de mercado	Encarga estudios de mercado para analizar tendencias y conceptos de sus productos.	Crea tendencias. Crea productos. Hace su propia investigación. Habla con los consumidores. Lee todas las revistas y mira 25hs de TV.
Jerarquías/status	Es un tema fundamental: el mejor traje, el mejor auto, la mejor oficina, la mejor lapicera, la mejor secretaría, el mejor restaurante.	No le importa no tener oficina si el trabajo que hace lo divide. En lugar de cambiar el auto usa la plata para lanzar un nuevo negocio.
Fracaso	No reconoce fracasos propios, hace tan pocas cosas que no fracasa nunca.	El fracaso es una experiencia inmejorable y una variable del proceso de aprendizaje.
Toma de decisiones	Casualmente siempre está de acuerdo con sus superiores, "pasa el fardo" a otro departamento con un prolijo memorándum.	Se rige por coronadas. Nunca hay algo detenido porque él no se definio.
¿A quién sirve?	A sus superiores	A él mismo y a sus clientes.
Aval empresario	Lo ve como una gran protección frente al "caos de la calle" busca acomodarse en la empresa sin alterarla.	Aprende a manejar el organigrama para poder "puentearlo".
Relación con el entorno	Respeto absoluto de las jerarquías establecidas.	El "loco" del grupo astuto negociador que anda bien con Dios y con el diablo. Crítico y enfrenta a las jerarquías.

Figura 1.10 Empresario/gerente HC contra empresario/gerente AM

Una empresa de modelo 5, con personas predispostas y entrenadas en las premisas descriptas, "sintoniza" perfectamente con el escenario de la globalización y

los cambios vertiginosos. Las personas AM se comportan de forma más adecuada para competir en entornos turbulentos. Si la empresa desarrolla un comportamiento AM, los gerentes se desempeñaran como tales dentro de su función. No es verdad que haya funciones que admiten más que otras el comportamiento AM. Es erróneo considerar que un gerente de marketing puede ser un AM y un gerente contable no puede serlo por su función. Un gerente contable AM considera cada problema como propio y trata de resolverlo como si él mismo estuviera tratando con un cliente, se esfuerza por ser más creativo y por conocer las innovaciones del mercado para su función, no pasa el problema a otros departamentos ni concentra sus energías en sucesos internos de la organización, ni actúa pensando en su próxima promoción o su próximo destino, y se esfuerza por satisfacer a sus consumidores que probablemente sean sus colegas de la organización, que son los que le “compran” información y le “pagan” su sueldo. El problema es que el mundo está cambiando. El homo corporatio es un observador frente a ese mundo. El AM es un protagonista que provoca el cambio.

La empresa en cuestión o el estratega que diseña el negocio deberán evaluar el comportamiento HC/AM en el mercado en que se vayan a desarrollar, según su atractivo en función de dos variables fundamentales: la cultura de los competidores y la cultura de los consumidores. La economía entrepreneur exige el actor adecuado en el momento adecuado, y no todo cambia a la misma velocidad. Cuando se diseña una alianza estratégica, es tan importante considerar a los actores que se asocian como el escenario donde vayan a desarrollarse. Veamos las culturas de modelo 1 y modelo 5 enfrentándose a cuatro escenarios diferentes de mercado.

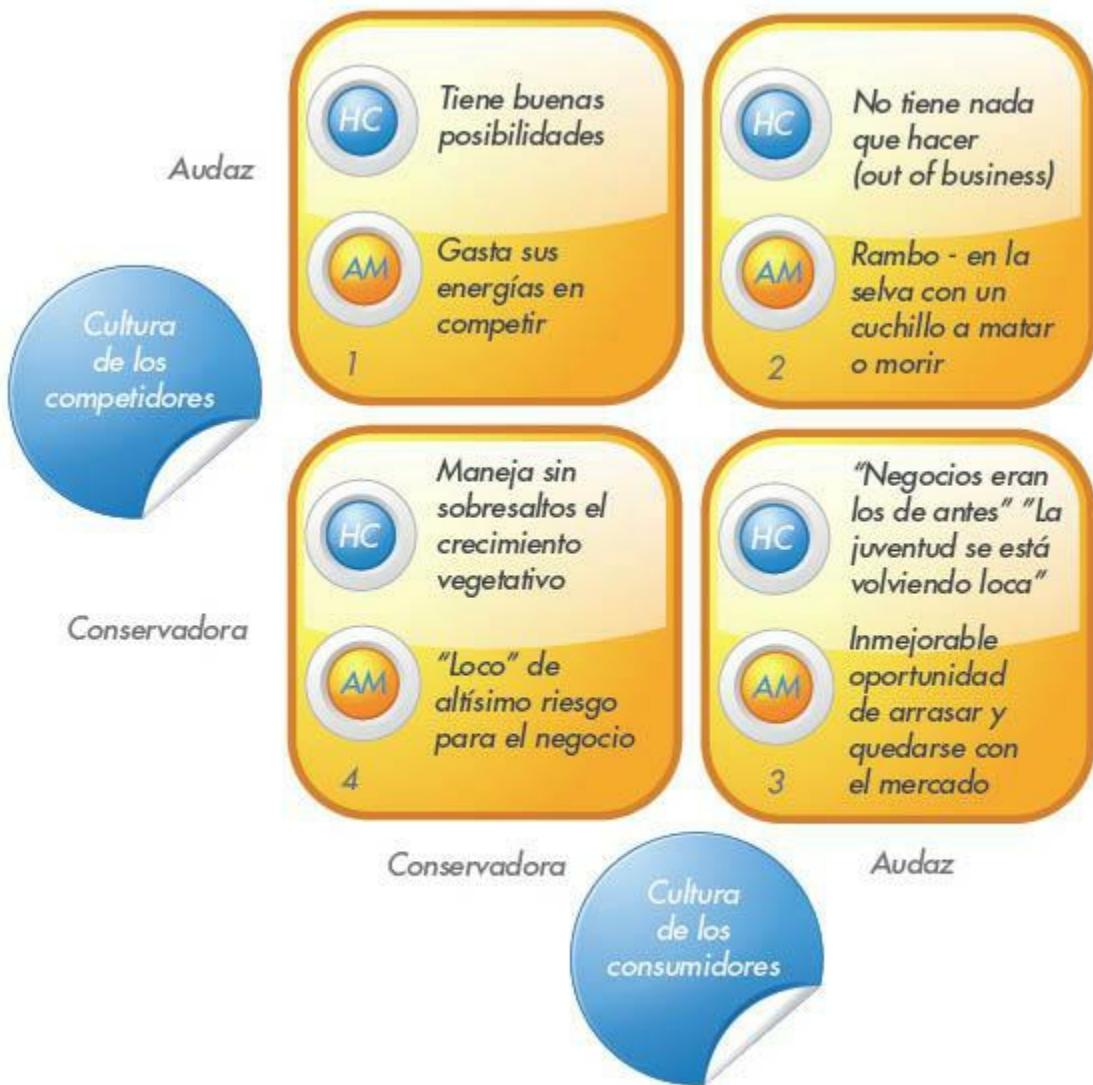


Figura 1.11 El HC y el AM frente al mercado.

Teniendo en cuenta que el modelo 5 de comportamiento AM es el que más probablemente considere una o varias alianzas estratégicas en su táctica, se observa en la figura 1.11 que la alianza estratégica es altamente recomendable en el cuadrante 1 para que el AM no gaste sus energías compitiendo, y en el cuadrante 4, para que se aplaque un poco la “locura” de un producto altamente innovador, ya que hay conservadores por todos lados. En el cuadrante 2, la alianza puede resultar si Rambo la acepta y no mata a todos antes o después de haberla firmado. Y en el cuadrante 3, que es el regalo más perfecto que puede hacérsele a un emprendedor, la alianza seguramente funcionará, aunque pueda parecer innecesaria. Si bien es cierto que tanto la cultura de los competidores como la de los consumidores dependen altamente de la coordenada espacio/tiempo de un mercado determinado (es decir, no es lo mismo el mercado de los automóviles en los EE.UU. y en la Argentina que el mercado de los pañales descartables en 1980 y en 1990), podemos poner como ejemplos generales en el cuadrante 1 el negocio del hardware para computadoras, en el 2 el del software para computadoras (la Internet les va a costar la vida a muchos), en el 5 el negocio del shopping center y en el 4, la siderurgia.

Se ve en el mismo cuadro que el HC puede tener un buen desempeño en el cuadrante 1 atendiendo a consumidores que son como él, y que “está en su salsa” en el cuadrante 4, en un negocio que parece poco excitante.

Como en las alianzas estratégicas, entonces, el rol de los actores es de importancia crucial, antes de ver de qué forma el estratega puede implementarlas, es bueno analizar qué características deben poseer las personas, idealmente, para lograr una ventaja competitiva.

En primer lugar, las empresas que van a asociarse deben tener una cultura similar, y esta cultura debe estar en algún lugar cercano al cuadrante superior derecho de la grilla visión/acción[21]. La visión está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades de negocios. La acción está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas. Según el grado de visión y acción del líder y de sus colaboradores, se tiene un tipo de cultura que identifica a la empresa en todo su accionar (el economista Galbraith dijo alguna vez que “los productos se parecen a los empresarios que los fabrican”).

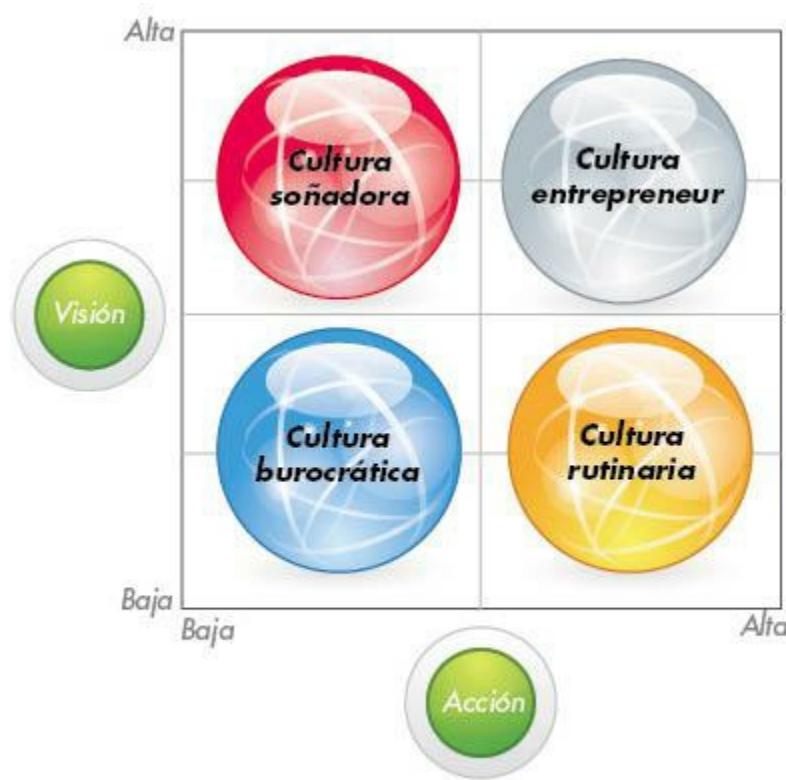


Figura 1.12 Grilla visión/acción

La Cultura entrepreneur sintetiza un elevado nivel de acción y de visión, que caracteriza a las empresas en que se perciben, buscan y aprovechan oportunidades de negocios en forma sistemática (“systematic entrepreneurship”, en palabras de Druker), a través del trabajo en red de todas las personas que en ellas trabajan[22].

En cuanto a las personas, conviene analizarlas en un espacio tridimensional en el que se evalúan variables clave como la libertad, la seguridad y la riqueza. Cada vez que el estratega se encuentra ante la oportunidad de diseñar una alianza estratégica, además de conocer la cultura de la empresa como un todo, debe saber evaluar el capital en recursos humanos con que cuentan él y su socio potencial. La filosofía de la alianza estratégica exige este tipo de análisis, porque el éxito del emprendimiento en el mediano plazo depende totalmente de las personas que lo llevan a cabo. En *Pasión entrepreneur* analicé extensamente las características del entrepreneur, medidas básicamente en función de dos variables que son fuerzas antagónicas: la libertad de acción que está asociada con un riesgo mayor, ya que el individuo está solo frente al mercado, y la seguridad que, por el contrario, minimiza el riesgo que enfrenta el individuo al tener muchas cosas aseguradas, por ejemplo, el sueldo a fin de mes o la medicina prepaga. A medida que el individuo gana en seguridad, pierde en libertad. Ahora quiero agregar una tercera dimensión que llamo “voluntad de riqueza”, ya que el individuo, independientemente de su grado de libertad y seguridad, puede dar mayor o menor importancia a la acumulación de riqueza personal. Se pone de manifiesto así la imperiosa necesidad de saber con quién se está asociando uno, de acuerdo con sus propios objetivos. Se forma entonces un espacio cúbico de  $5 \times 5 \times 5$ , que determina 125 coordenadas en las que cada uno de nosotros puede ubicarse.

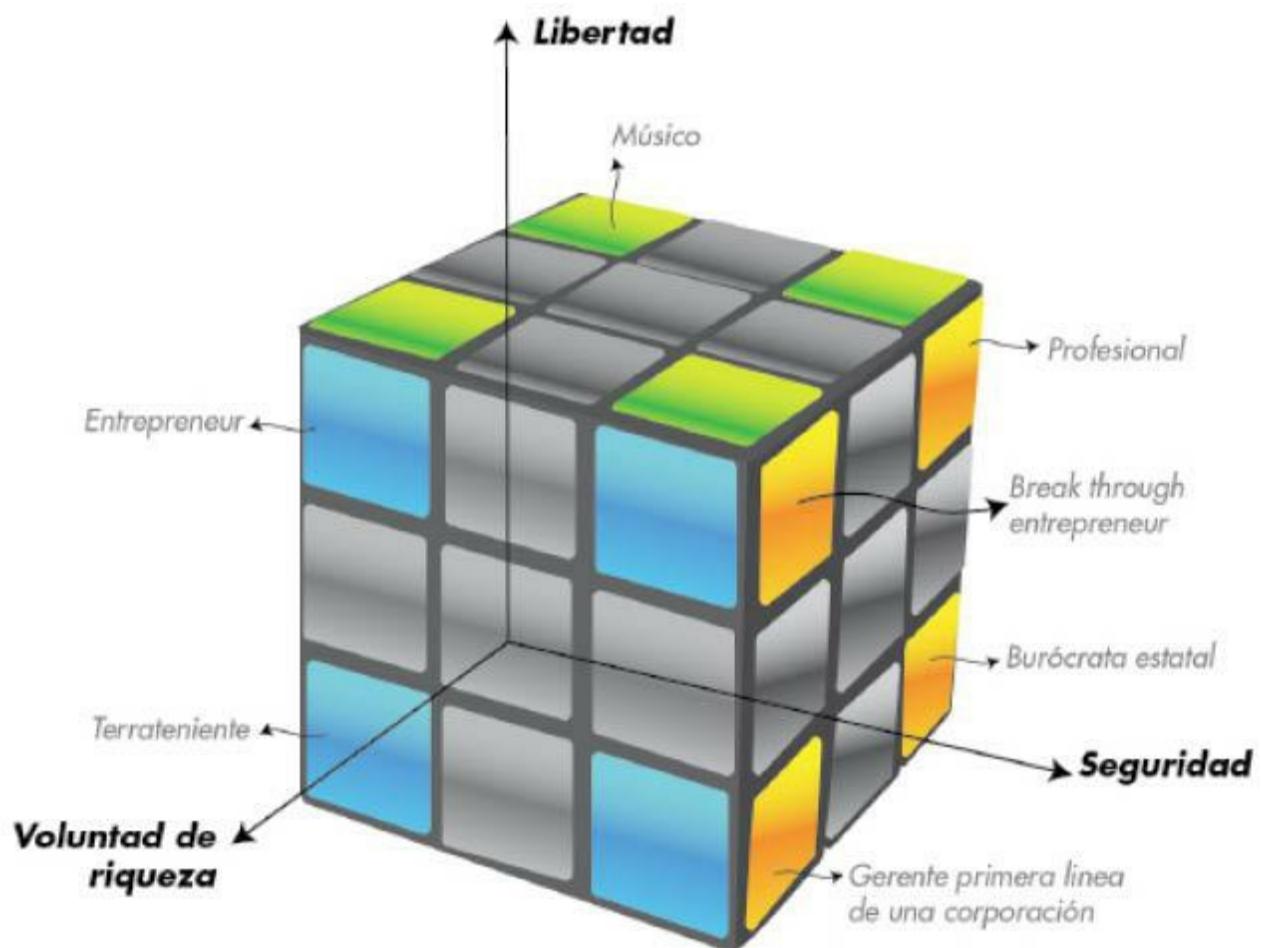


Figura 1.13 El espacio libertad/seguridad/riqueza

Los puntos marcados en el cubo corresponden a comportamientos extremos a los cuales tienden nuestras conductas, cada vez que tomamos alguna decisión empresaria. La coordenada que maximiza las tres variables es la que llamo "break through entrepreneur". No es cualquier entrepreneur, sino aquel que crea una industria, aquel que con su negocio puede darse casi cualquier lujo, porque domina el mercado a sus anchas. Steve Jobs, Bill Gates, Henry Ford, Paul Getty son máximos exponentes, pero en cada mercado, en cada país y en cada época podrá encontrarse este arquetipo. Con máxima seguridad y máxima voluntad de riqueza, pero sin libertad, se encuentra el "gerente de primera línea de una corporación". Allí llegó desde alguna otra posición maximizando las variables que más le interesaban. Este individuo es muy parecido al HC descrito anteriormente.

Con la seguridad maximizada, pero sin libertad ni riqueza, se encuentra el "burócrata estatal". Difícil es plantear algún tipo de negocio con esta persona que le huye sistemáticamente a la innovación. En el extremo opuesto está el "terrateniente"; nombre con el que designé a la persona a la que solo le interesa la riqueza por sí

misma, mas allá de la libertad (está “atado” a sus tierras) y de la seguridad (hay actividades más seguras). El típico “entrepreneur” es aquel que maximiza la libertad y la riqueza, sin importarle un rábano la seguridad. El individuo que privilegia únicamente la libertad es un “músico”, y no solo es inútil, sino también a veces es peligroso hacer algún negocio con un personaje como éste.

Por último está el “profesional”, a quien más que la riqueza le interesa ser libre y escudarse en la seguridad que le da su título, con el cual siempre será posible emplearse.

No debe perderse de vista que en cualquier modelo, lo que se busca es plantear funcionamientos ideales que, aunque no se dan con total pureza en la práctica, sirven para elaborar las estrategias correspondientes. Y veremos a continuación cómo las empresas pueden diseñar su crecimiento a través de alianzas estratégicas que aprovechan estos comportamientos. Por ejemplo, será más fácil para una corporación plantear una alianza con un “entrepreneur” que con un break through entrepreneur, y será más fácil para una pequeña empresa “entrepreneur” aliarse con un “gerente de primera línea de una corporación” que con un “terrateniente” o con un “profesional”, ubicando a la nueva empresa en algún punto intermedio de la diagonal que une estos extremos.

## **ELIGIENDO LA COMBINACION ADECUADA**

James Botkin y Jana Matthews se refirieron a uno de los ”grandes enigmas de nuestra época”: cómo relacionar la innovación que los entrepreneurs pudieron generar históricamente con los nuevos mercados y demandas globales, en los cuales son expertas las grandes compañías[23]. Unirse para competir es un ejemplo del management innovador en acción. Las grandes corporaciones parecen no desarrollar innovaciones lo suficientemente rápido. Las pequeñas empresas, por lo general, no tienen ni capital, ni acceso a los canales comerciales, especialmente los internacionales, ni management adecuado para el crecimiento.

La globalización creciente trae un sinnúmero de oportunidades, y tanto las grandes como las pequeñas empresas parecen no poder reaccionar a tiempo.

La continua necesidad de capital de las empresas pequeñas limita su capacidad de reacción. El management entrepreneur pasa más tiempo negociando refinanciaciones, que desarrollando mercados y sistemas de distribución. El management de las grandes corporaciones pasa más tiempo debatiéndose con los dictámenes de la reingeniería y discutiendo con el gobierno y los sindicatos, que desarrollando nuevos negocios. Y ahí esta la globalización riéndose de ambos.

Parece un buen momento para que se asocien en una alianza estratégica. Gran paradoja de nuestro tiempo: los entrepreneurs y los ejecutivos corporativos se

necesitan mutuamente y están flirteando para no perder el tren.

Las grandes corporaciones no sólo buscan nuevas ideas, que son abundantes, sino ideas novedosas comercializables, que son escasas. Las empresas pequeñas son más creativas para resolver problemas. No hay nada que hacerle: un kayak tiene mucho más maniobrabilidad que un barco grande, independientemente de lo experto y talentoso que sea el capitán que maneja el barco. El cargamento que transporta el barco puede ser una innovación potencialmente exitosa, pero si el barco se atasca en los rápidos del río, es probable que los consumidores que están en el puerto esperando el producto no lo compren nunca. Un producto “nuevo” que se atrasa demasiado se torna obsoleto[24].

Parece que la alianza estratégica es inevitable si se quiere ser protagonista de la globalización emblocada que se muestra en la figura 1.1. La figura 1.9 nos muestra la sinergia de la alianza estratégica, entre la corporación y la empresa entrepreneur. Veamos qué estrategias pueden utilizar ambas para aliarse y crecer.

## **LA ALIANZA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CORPORACIÓN**

La intensidad y la velocidad del cambio nos están superando. Cada vez más, cualquier ejecutivo, empresario, gerente, capitalista comienza su día de trabajo con una amarga sensación: la cantidad de temas lo desborda, la agenda está completa, no puede planificar su próxima semana, el teléfono sigue sonando y sus colaboradores hacen cola para explicarle las cuestiones del día, que son todas superimportantes.

Esta es una de las facetas de lo que Drucker llama ”turbulencia”, y es el signo de los tiempos de los que se desarrollan en los negocios. Las corporaciones, omnipotentes durante décadas, han comenzado a darse cuenta de que es imposible que puedan hacer todas las cosas que hay que hacer para mantenerse competitivas por sí mismas. El enfoque sistémico descrito anteriormente obliga a un replanteo de las actividades empresarias.

Todas las corporaciones necesitan recursos entrepreneurs para sus nuevas estrategias de crecimiento. Muchas consideran que cuentan con elementos entrepreneurs en su seno. Otras, en cambio, enfocan su búsqueda fuera de la organización, porque consideran nociva la colisión entre culturas.

A su vez, la corporación puede pensar en una alianza totalmente integrada, que funcione dentro de la organización adaptándose a su estructura y a su “mística” institucionalizada, o bien plantearse que cuanto más alejada de la ”nomenklatura soviétizada” estén los recursos entrepreneurs innovadores, más posibilidades de éxito tendrá la alianza. De esta forma, el estratega de la corporación cuenta con cuatro posibilidades de diseño de la alianza estratégica, que se muestran a continuación.

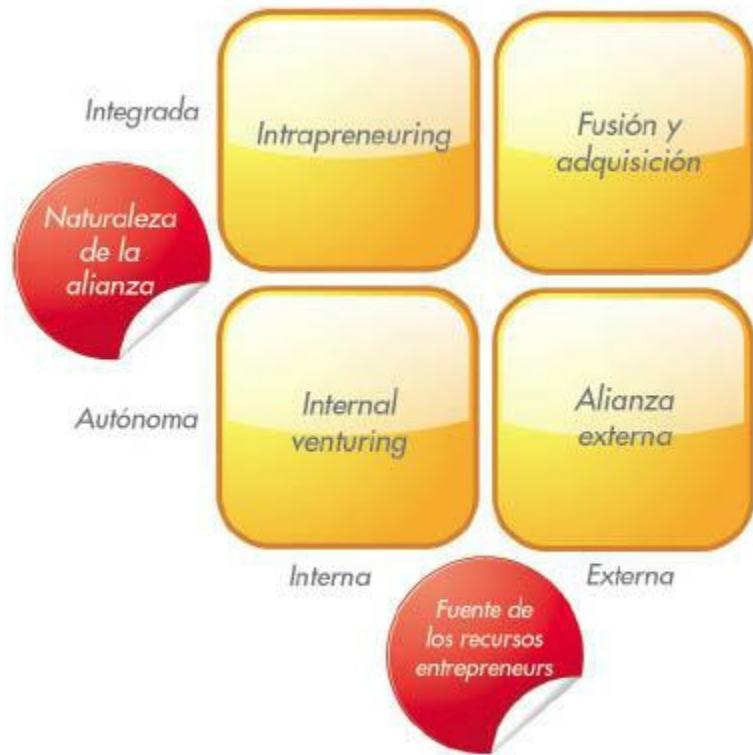


Figura 1.14 Matriz de alianzas estratégicas

[25]

Si la corporación decide utilizar sus recursos internos para ingresar en un nuevo negocio, sin moverlos del lugar que ocupan, física y jerárquicamente, dotándolos de algún tipo de incentivo para que se desarrollen con acción y visión estratégica, está utilizando la estrategia conocida como “intrapreneuring”. Esto es lo menos parecido a una alianza que existe, pero puede considerársela una alianza en el sentido de que la corporación hará algún tipo de pacto especial con los intrapreneurs involucrados. El libro de Gifford Pinchott III, llamado precisamente *Intrapreneuring*, causó una inmediata polarización, a favor y en contra, y una rápida difusión de los conceptos allí vertidos.

Desde 1985, año de su aparición, hasta la fecha, los resultados no han sido los esperados. En *Pasión entrepreneur*, me referí a lo que Pinchott llamaba “intrapreneur” como “una etapa de transición en la vida de un entrepreneur, ya que ambos elementos -entrepreneurship y corporación- son absolutamente incompatibles. La gran empresa, como ser impersonal, no puede tolerar, por definición, que surjan individuos sobresalientes”[26].

Pinchott subtitulaba su libro “Por qué Ud. no tiene que dejar la corporación para convertirse en un entrepreneur”, y yo insisto en que entre la corporación y el entrepreneur no puede haber un matrimonio, aunque sí pueden verse ”a escondidas” como amantes, y disfrutar mucho. Gifford Pinchott III ha reconocido que la estrategia que recomendó creó problemas para los planificadores corporativos y para el personal de diversas compañías. Dijo a la revista INC. lo siguiente: “hice que demasiados amigos se perjudicaran en gran medida por hacer lo que yo pensaba que

era correcto”[27]. Los verdaderos entrepreneurs no se encuentran en las burocracias de una compañía grande, y las compañías grandes no se destacan por dar las oportunidades y recompensas que los verdaderos entrepreneurs buscan. Una estrategia de intrapreneuring puede “descubrir” algunos individuos muy valiosos, pero los entrepreneurs verdaderos -aquellos que apuestan su dinero y futuro en una idea en la cual creen tienen mayor tendencia a irse y crear sus propias compañías en lugar de trabajar con una nueva unidad de negocios[28].

Muy diferente es la estrategia llamada ”internal venturing”. Una corporación que aplica esta estrategia forma “grupos Comando”, que, justamente por ser terroristas, están aislados física y jerárquicamente del cuartel general. Estos grupos de élite son entrenados con técnicas de avanzada y son dotados de gran cantidad de recursos provenientes del gobierno. Como contrapartida, tienen objetivos muy claros y muy peligrosos, y poco tiempo para alcanzarlos, y no pueden errar ningún disparo, de lo contrario, son hombres muertos. Aún representando y defendiendo la corporación, están fuera de la misma, por eso la naturaleza de la alianza es autónoma y está formada con recursos internos.

La diferencia entre un guerrillero y un general de un ejército establecido es que, dado un objetivo global, el terrorista lo alcanza con menos recursos y más inteligentemente -si hay que terminar la guerra, el general tira una bomba que mata a 200.000 personas, y el terrorista mata al jefe supremo del ejército contrario-. Sin embargo, esta tarea es mas difícil e infinitamente mas riesgosa para el que la lleva a cabo. Los norteamericanos suelen denominar a estos grupos comando con el nombre de “skunk works”, algo así como “taller de zorrinos”, en alusión al estilo inquieto, curioso y dinámico de estos animalillos, y también a que todos los prefieren alejados[29][30]. Se debe contar con un director ”infiltrado” dentro de la burocracia corporativa que es el que consigue los recursos y los permisos para matar, pasaportes falsificados y reservas en hoteles de cinco estrellas para sus terroristas protegidos. Es característico que los skunk works se encuentren exentos de la reglamentación corporativa, tales como el uso de pedidos de compra, tres o cuatro presupuestos para cada material necesario, auditoría interna, etc. Si se va a trabajar dentro de la ley, ¿para qué armar un grupo comando? La corporación que utiliza esta estrategia crea una unidad temporalmente separada, que puede comportarse como una pequeña compañía e ignorar los procedimientos corporativos tradicionales.

Los skunk works se utilizan para el desarrollo de productos que tienen una mística especial, un halo de ”patriotismo” que hace que el grupo guerrillero, con tal de alcanzar el objetivo, “se mate por su empresa”. Tener la camiseta puesta, dirán gran cantidad de planificadores. Así, IBM creó su PC, y Canon, su primera cámara automática. Crear una computadora personal era una urgencia estratégica para IBM, después del legendario lanzamiento de Steve Jobs con Apple. Aunque el costo de operar un skunk works es alto, no solo en términos del costo real, sino especialmente

en términos del costo de tratar con una unidad compuesta por "subversivos" (¿se imagina a los skunks de saco y corbata o marcando una tarjeta para entrar a trabajar?), los logros suelen recompensar ampliamente el esfuerzo.

En el otro extremo de la matriz tenemos las estrategias que utilizan recursos externos. En primer lugar, está la tradicional estrategia de fusión y adquisición ("M&A" en inglés). Consiste básicamente en la compra de una compañía que tiene algo que la corporación necesita, y su posterior fusión en la estructura corporativa existente. Es muy utilizada por corporaciones que no quieren problemas y que tienen una gran vocación de control y de reducción del riesgo a su más mínima expresión, ya que con esta estrategia se tiene poder total sobre la compañía externa que se adquiere. Hay todo un gran capítulo de la administración de negocios con el título de M&A, y gran cantidad de empresas de servicios, principalmente estudios legales, trabajando intensamente en el desarrollo de esta estrategia.

Hay momentos en que las economías se ponen especialmente aptas para aplicar fusiones y adquisiciones (los '80 en los EE.UU. con infinidad de nuevas creaciones como los "bonos basura" o los llamados "yuppies", grandes impulsores de estos acuerdos; también épocas de privatizaciones o de recesiones pronunciadas). Sin embargo, la voracidad de algunas corporaciones emplea M&A como estrategia permanente independientemente de los tiempos que corran, para dominar el mercado. Por ejemplo, el siempre controvertido Bill Gates emplea a menudo M&A cuando aparece una pequeña compañía que desarrolla un software de mucho éxito[31]. Como se verá más adelante, hay un tipo especial de plan de negocios, llamado "buy out", que una empresa puede preparar para "venderse", que puede incluir una estrategia de "molestar al gigante lo suficiente como para que no le quede otra que comprarme".

El problema de la empresa absorbida es que muy probablemente vea destruida su capacidad innovadora, navegando por los ríos llenos de obstáculos de la corporación. Es difícil pensar que la corporación compra una empresa pequeña e innovadora para aprovechar esa capacidad de innovación en la corporación.

Una variante de M&A es la técnica empleada por los japoneses, que ellos llaman "M&A International", y que según Botkin y Matthews es, en realidad, la A sin la M (adquisición sin fusión)[32]. En Japón, la estrategia M&A casi no existe. Muy rara vez se compran o venden compañías. Pero cuando salen afuera, a los japoneses les encanta comprar. Sin embargo, siempre que es posible, dejan intacto el team gerencial, y dejan operar a la compañía como lo venía haciendo. Este tipo de estrategia parece ser un caso especial de la siguiente estrategia, que es la que yo llamo "alianza externa".

La estrategia alianza externa es la más lógica y la que brinda los mejores resultados en la nueva economía de la globalización emblocada y mercados de alta

turbulencia, lo que se conoce como “economía entrepreneur”.

Una corporación emplea una estrategia de este tipo cuando se asocia con una pequeña empresa, generalmente porque ésta ha desarrollado un producto o servicio muy innovador que a la corporación le llevaría mucho tiempo desarrollar, para aprovechar la agilidad, flexibilidad y alto grado de innovación que la pequeña empresa tiene. Por su parte, esta última obtiene un gran beneficio, al aprovechar el acceso más fácil a los recursos que tiene la corporación, probablemente también su management y, lo más importante, su canal comercial extendido a través de la economía global emblocada. De esta manera, una pequeña empresa Argentina puede llegar a vender su producto, por ejemplo en Bélgica, con un esfuerzo infinitamente menor que el que hubiera tenido que desplegar, en caso de haberlo intentado por sí misma.

La forma más prolífica de implementar esta estrategia se da cuando ambas compañías forman una tercera, distribuyendo entre ambas el capital accionario. Lo importante es que la pequeña empresa entrepreneur no actúa como un proveedor de la corporación, sino que es socia de ella, compartiendo los riesgos y los beneficios. Así se preserva la capacidad innovadora de la pequeña empresa; pero ahora el management y la estrategia general del negocio también están en manos de una corporación experimentada y más “conocida” en los circuitos que deciden temas de negocios (*ver capítulos 5 y 6*).

## **LA ALIANZA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

La mayoría de las empresas del mundo son PYMES. Todos sabemos, además que los fundadores de empresas suelen caracterizarse por cierto grado de omnipotencia y autosuficiencia, cualidades descriptas ampliamente en Pasión entrepreneur[33]. Lo que tiende a ser una gran característica diferenciadora de las PYMES es su objetivo de crecimiento: la mayoría de las PYMES no quiere abandonar el idílico mundo de lo pequeño. Por supuesto que existen entrepreneurs más flexibles que aceptan el trabajo en red, y muchos de ellos que quieren crecer hasta niveles corporativos. Cruzando estas variables podemos clasificar cuatro tipos de entrepreneur, correspondiendo a cada uno de ellos una estrategia diferente de diseño de alianza estratégica. Los nombres fueron sugeridos por Botkin y Matthews.

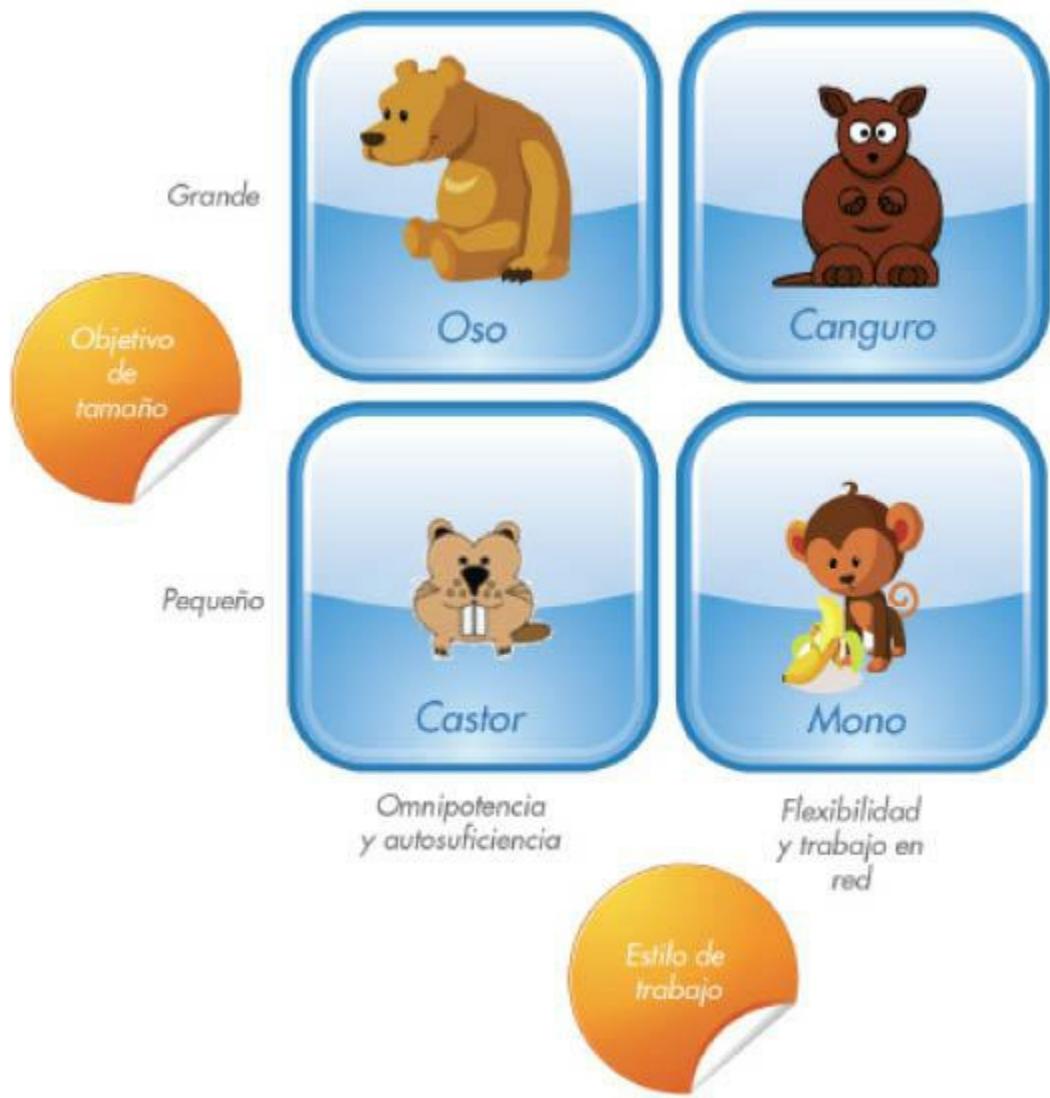


Figura 1.15 Culturas entrepreneurs

[34]

El castor corresponde a la categoría más difundida de empresarios del planeta. Un sin número de profesionales independientes, pequeños comerciantes y productores, asesores de servicios, taxistas, vendedores directos, etc. El castor es un generalista interno pequeño, en el sentido de que él quiere hacer todas las cosas que se refieren a su negocio y delega solamente aquellas actividades que no necesitan una capacidad decisoria, en algunos colaboradores que no tienen el más mínimo poder de decisión. Es interno porque mira más su negocio que el entorno, y pequeño, porque no tiene ningún interés en crecer mas allá de su territorio, en el cual trabaja muy duro hasta dominarlo.

Como en la naturaleza, el castor trabaja metódica y sostenidamente para construir su guarida y mantenerla con provisiones. Su negocio no es muy excitante, pero logra mantenerse en funcionamiento. El castor no acepta socios y rechaza cualquier tipo de alianza estratégica. Si hablamos de franchising, una de las alianzas estratégicas más utilizadas para el planeamiento de mercado, el castor tiene todo el perfil del franquiciado (el que compra la franquicia), pero jamás toleraría esta metodología.

Recuerdo a un castor que me dijo: “El franquiciado es un empresario frustrado”. El castor prefiere a los bancos para financiar sus proyectos empresarios.

El oso, por su parte, sueña con formar un imperio. Quiere ser el monarca de un territorio muy extenso, que defiende ”devorándose” a cualquiera que intente invadirlo. Es un generalista interno grande, en el sentido de que quiere ocuparse de todos los detalles de su negocio, que es a lo único que realmente le presta atención, esforzándose por crecer sin un límite planificado. Su crecimiento suele ser rápido, ya que su estrategia es agresiva, orientada a incorporar todos los procesos de su industria bajo su reinado, para no “depender” de nadie. En la naturaleza, el oso tiene como información genética comer todo lo posible y expandir y proteger sus enormes territorios. En cuanto a la estrategia del franchising, el oso tiene el perfil del franquiciante (el que vende la franquicia), pero como su pequeño amigo (¿amigo?) el castor, jamás toleraría esta metodología. Al oso no se le ocurre otra posibilidad que crecer con una sucursal propia. Tampoco acepta socios ni le gustan las alianzas estratégicas. Tratará de usar recursos propios para sus proyectos, y si no los tiene, irá a buscarlos a un banco.

Del otro lado de la matriz se encuentran los entrepreneurs más flexibles, que arman redes con múltiples asociaciones, compartiendo ganancias y proyectos.

El mono es un especialista externo pequeño, en el sentido de que solo hace lo que sabe hacer bien, delegando el resto a los que lo saben hacer. Su negocio es una consecuencia de observar y analizar el entorno, que es lo que más le preocupa, porque no quiere perderse nada de lo que está pasando. Sin embargo, se fija límites de crecimiento, más allá de los cuales no le interesa expandirse. La naturaleza reserva a este animal un carácter inteligente, curioso, sociable y de movimientos rápidos. Anda de árbol en árbol, pero nunca viaja hasta otra selva. Dirigir una corporación grande le haría perder su estilo de vida divertido e inquieto. Su característica principal es la del trabajo en equipo. Sus colaboradores tienen un gran poder de decisión (real, no declamado) y están enfocados como conjunto a mantener la empresa relativamente pequeña y concentrada. El mono es el típico franquiciado. Acepta esta metodología de buena gana porque entiende que le hace ahorrar mucho tiempo y dinero. En realidad, el mono acepta todo tipo de alianza y asociación, ya que su curiosidad innata lo lleva a intentar cambios permanentes y nuevos emprendimientos, muy difícilmente financie sus proyectos con deuda bancaria. La cultura bancaria, por el momento, está en las antípodas del estilo del mono. Ambos mundos no pueden comprenderse mutuamente. Al respecto, recuerdo un diálogo muy interesante que me tocó presenciar entre un “mono” y un gerente de sucursal de un banco de primera línea:

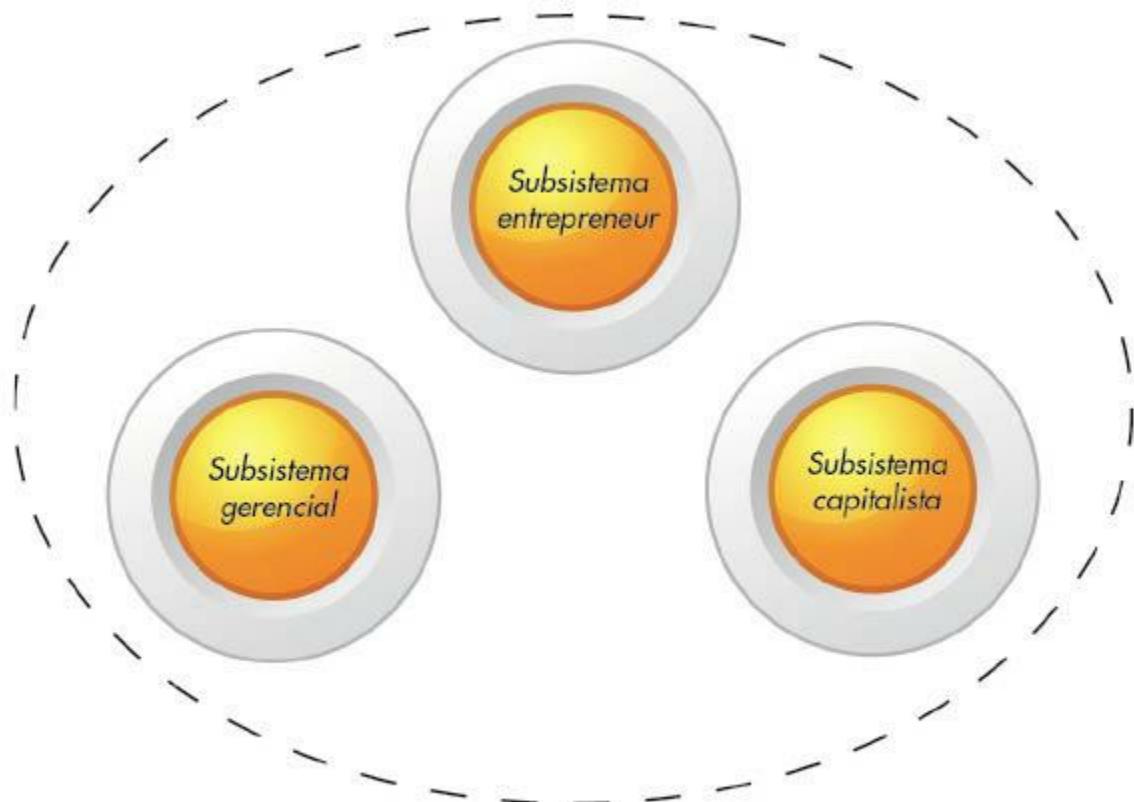
- Banquero (muy convencido): ”Yo soy el socio capitalista de su proyecto”.
- Mono entrepreneur: ”¿Socio? No me haga reír. Ud. no pierde nunca. Si yo no

puedo pagarle, el banco de alguna manera me va a cobrar. Un socio se funde conmigo, si me llega a ir mal”.

El mono prefiere involucrar en su negocio a un socio comprometido, que lo ayude y que colabore jugándose en el proyecto. No le importa sacrificar ganancias o capital accionario. Al contrario, su pensamiento amplio, sistémico lo lleva a las múltiples asociaciones, porque de esta manera, piensa, las posibilidades de generar nuevos negocios son infinitas. No necesita a un “socio” pasivo que cobra un interés todos los meses y que, si no paga, se queda con su casa o le embarga todos los bienes.

Y por último está el canguro. Como el mono, es un especialista externo, ya que se dedica a lo que sabe y mira la economía como un sistema global. Pero el canguro quiere ir mucho mas allá del territorio en el que se inició. La figura se refiere mas bien al canguro bebé, que viaja en el bolsillo abdominal de su mamá. Quiere crecer, y rápidamente. Hará asociaciones que le permita avanzar a grandes saltos. Trabaja en red y con múltiples alianzas, creciendo a pasos agigantados, porque su objetivo es llegar a formar una gran corporación. El canguro es el típico franquiciante. Empleará esta tecnología para expandir su cadena a lo largo de la economía global, haciendo cuanta alianza se le presente. No tiene límites de crecimiento. Al igual que el mono, va a tratar de evitar el banco como “socio”, usando únicamente sus servicios financieros para el giro del negocio.

Tal como están planteados estos arquetipos, los entrepreneurs que deben ser buscados por las corporaciones para plantear sus alianzas son los monos y los canguros. El estilo de vida del mono y la sed de crecimiento del canguro los hacen aptos para plantearles nuevos negocios en forma permanente. Si embargo, las alianzas que van a llevarse a cabo con unos y con otros tiene características diferentes.



*Figura 1.16 Alianza tipo mono*

El mono va a buscar un subsistema capitalista, probablemente una corporación, pero también una empresa como la de él o una persona física, que aporten los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. El mono puede utilizar un gerente que ya tiene, o puede buscárselo en la corporación que eligió como socio, o puede "sacárselo" a otra empresa que no participa de la alianza. Una vez que ésta queda armada, el mono se dedicara por mucho tiempo a afianzarla, para que el negocio quede consolidado.

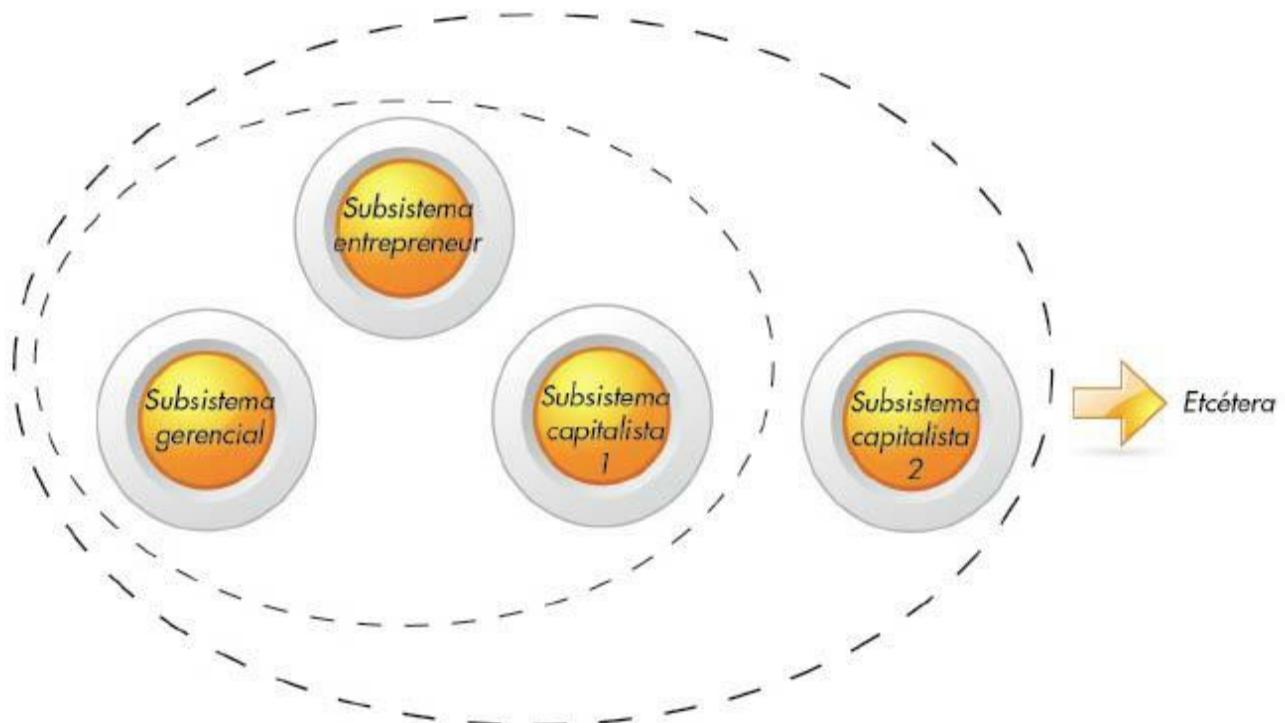


Figura 1.17 Alianza tipo canguro

En cambio, el canguro, una vez armada la alianza, la va a dejar funcionando y casi al día siguiente va a salir a buscar la próxima. Su red estratégica va a formarse a los saltos y rápidamente. Nos ocuparemos más en detalle de las alianzas estratégicas en el capítulo 6. El funcionamiento de las redes de monos y canguros es totalmente análogo a los avances de las redes informáticas tipo client/server como contraposición a los antiguos y peligrosos sistemas host de los que depende una serie de terminales “bobas”. En los sistemas client/server, un cliente toma sólo la información que necesita de un server, y la procesa inteligentemente y con decisión propia en su lugar de trabajo. De esta forma, la inteligencia está distribuida por toda la red y uno nunca sabe por dónde “salta” el negocio. Frente a esto, contrastan castores y osos como sistemas host que hacen pasar toda la información de sus terminales “bobas” por sí mismos[35].

## ENTONCES, EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es la herramienta por excelencia para el armado de alianzas estratégicas en la nueva economía entrepreneur. La clave de la alianza está en cómo planificar el uso de todas las variables y recursos involucrados, y esto, en nuestro lenguaje, es cómo hacer un plan de negocios.

El subsistema entrepreneur tiene una habilidad innata para detectar oportunidades. El entrepreneur es curioso y comunicativo. Siempre está al acecho. Nunca está quieto en su casa o en su escritorio. En términos económicos, identificar una oportunidad es identificar un mercado o un problema que tiene un grupo de consumidores. Pero el camino hacia el éxito no suele ser recto, sino que está lleno de

curvas y bifurcaciones, al igual que los cambios en los gustos de los consumidores. La búsqueda de oportunidades se parece a los choques aleatorios de las partículas subatómicas. Se puede empezar con un plan de negocios para ingresar en el negocio de la iluminación y luego terminar teniendo éxito en la venta de papas fritas con salsas orientales. ¿ha sentido Ud. alguna vez que una idea se le ocurre “de repente” mientras estaba pensando en algo que no tenía –aparentemente– nada que ver?[36].

El asunto es contar con una herramienta como el plan de negocios, que permita evaluar rápidamente distintas alternativas, a la par que organice la presentación respectiva al subsistema capitalista o a quien sea que tenga decisión sobre la asignación de recursos.

La creación de un plan de negocios se parece mucho a la concepción de un “microchip” en la ingeniería electrónica. Este último se dibuja detallada y cuidadosamente línea por línea, ruta por ruta, en un proceso muy largo, desarrollado por personal técnico muy especializado. La lógica de los circuitos es chequeada luego por una computadora que descubre errores y cortocircuitos. Una vez corregidos estos errores, el dibujo se transfiere a la oblea de silicio. Si en este momento aparece un error, el costo en términos de tiempo y dinero es gigantesco. Esto explica el largo proceso de pruebas y chequeos repetitivos de la lógica del circuito. La clave de producir un “chip” exitoso reside en revisar una y otra vez la lógica que se emplee para gastar cada unidad monetaria o para decidir cualquier acción, lo cual debe ser cuidadosamente planificado, de manera de no desperdiciar nada[37].

El plan de negocios es un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad empresaria, y de como ésta puede influir en ese entorno, de forma que, hoy en la economía globalizada, no existe otro camino que el enfoque sistémico para planear un negocio.

El plan de negocios es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la empresa puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema empresaintorno, se defina como se defina este último. El enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías. En vez de analizar como está el mercado hoy, un plan de negocios sistémico propone la evaluación de los cambios permanentes del mercado a través de un sistema de inteligencia en el que el mismo negocio provoca esos cambios. En vez de sacar una foto del mapa competitivo, un plan de negocios sistémico evalúa el ingreso de nuevos competidores en la economía globalizada, determinando precios internacionales de indiferencia y cambios dramáticos de los hábitos de consumo en tiempo real. En vez de considerar las alternativas disponibles en un momento dado para buscar capital para el proyecto, el plan de negocios sistémico imagina nuevas alternativas de alianzas estratégicas con

actores que están presentes en el escenario global y que pueden poner en marcha el negocio casi sin que el entrepreneur que idea el negocio se dé cuenta.

En la nueva economía entrepreneur, la corporación y la PYME se necesitan más que nunca. La PYME, a través de una alianza con la corporación, puede vender su idea innovadora en mercados que nunca hubiera alcanzado por sí misma, ya no como un simple proveedor, sino como un socio comprometido en el nuevo negocio. La corporación, por su parte, puede incorporar las innovaciones de la PYME a través de una alianza que la haga más competitiva en el escenario global, ya no como un comprador exclusivo, sino como un socio que aporta recursos y se compromete en el negocio. Un plan de negocios sistémico será el artífice de estas alianzas (*ver figura 1.9*).

Por lo general, el subsistema entrepreneur es el que origina una idea o detecta una oportunidad de negocio. El plan de negocios lo va a ayudar no sólo a presentarla, sino también a elaborarla, por ejemplo, a posicionar el producto descubriendo su naturaleza. Sin embargo, el subsistema entrepreneur es el menos capacitado para escribir el plan de negocios, y su habilidad para tener éxito en el emprendimiento consistirá en su capacidad para motivar a un subsistema gerencial para que lo escriba, lo ejecute y lo monitoree permanentemente.

Para gran cantidad de personas, el plan de negocios es una colección de planillas financieras. En la economía entrepreneur, este tipo de información constituye una visión provinciana del problema. La parte numérica del plan de negocios es tarea de computadoras y planillas de cálculo. El plan de negocios sistémico es una filosofía conceptual para interpretar la realidad empresaria en el marco de una economía global emblocada. El plan de negocios sistémico obliga al team gerencial a pensar y repensar el negocio, a descubrir su naturaleza, sus posibilidades de mercado, a analizar la estructura del sector en la que se va a insertar el negocio y su sensibilidad a los distintos escenarios, a anticipar las represalias de los competidores y a plantear estrategias para neutralizarlos, a imaginar la estructura operativa óptima que hará de soporte del negocio, a idear la alianza más conveniente para conseguir recursos para el nuevo emprendimiento.

La parte numérica del plan de negocios es una consecuencia del análisis y el procesamiento de todo ese cúmulo de información. Ahora bien, las universidades y las distintas instituciones de formación académica vienen enseñando en las últimas décadas metodologías desarrolladas en escenarios totalmente diferentes de los actuales. Y esto tiene su inercia. Profesionales y empresarios adecuan su forma de actuar al entorno, y es por eso que lo que se conoce hoy como “plan de negocios” tiene énfasis en lo numérico y no en lo conceptual.

Veamos de nuevo la figura 1.2 de evolución de los mercados con el agregado de este enfoque.



Figura 1.18 Plan de negocio y evolución de los mercados

El exceso de demanda característico de los mercados crecientes de la primera mitad de este siglo generó una teoría de planificación que desarrolló básicamente la tecnología contable. La aparición de la competencia en los mercados estancados generó el desconcierto. La aparición de la globalización en mercados discontinuos e inestables genera cambios estructurales muy profundos.

El pasaje de la economía gerencial basada en la administración a la economía entrepreneur basada en la acción es un proceso inercial que tiene que enfrentarse a gran cantidad de obstáculos establecidos a lo largo de décadas. Gerentes y estrategas deben usar el plan de negocios para tomar conciencia del escenario global en el que van a desarrollarse y para esforzarse en reconocer todas las variables del negocio, para convencerse a sí mismos, antes que a otros, de que tienen una buena oportunidad entre manos. Lamentablemente, una de las mas grandes falencias del país es la falta de capacitación de los niveles gerenciales. Mientras todo este proceso se gestaba y comenzaba a tomar forma, poco se hizo, especialmente en las PYMES, para dotar al subsistema gerencial de la gimnasia anticipadora y de la visión estratégica global.

La ausencia de gerentes estratégicos que propongan alternativas de acción, frente a los cambios dramáticos que provoca el pasaje de una economía a la otra, es el triste símbolo de una secesión que se profundiza, a medida que se hace más evidente la economía global. Dominar la turbulencia y crecer a pesar de ella exigirá líderes

audaces que sepan motivar a sus gerentes, a través de una profunda capacitación en la nueva tecnología del management.

A partir de ahora, cualquier negocio debe ser presentado por medio de un plan de negocios sistémico, que vaya mucho más allá de un simple análisis numérico. No estoy diciendo que no deba hacerse el análisis numérico. El profesional contable tiene mucho que aportar al negocio cuando habla de tal tasa de depreciación, o que tal inversión debe o no ser activada. Lo que digo es que ésta debe ser una etapa posterior al plan de negocios y no, como ahora en la mayoría de los casos se considera, pensar que eso es el plan de negocios, legado inercial de una economía que está dejando de existir.

El plan de negocios requiere un estratega que piense y haga pensar a su team de trabajo en términos de la “ley de los grandes números”, que demuestre el negocio en términos económicos globales y de funcionamiento en el mediano plazo, esto es, con tasas de retorno también internacionales, algo que tanto duele a muchos operadores argentinos que consideran malos los negocios que no retornan en seis meses.

Lo que aquí propongo como metodología para desarrollar un plan de negocios sistémico no pretende ser una solución única, sino un mecanismo que pueda ser aplicado por cualquier corporación o cualquier PYME que haya detectado una oportunidad que le permita lograr la máxima performance cuando decida implementarla a través de una alianza estratégica. De esto se desprende que no existe un único plan de negocios, y que los diferentes tipos dependerán de quién los desarrolle y cuándo.

Con respecto al quién, el plan de negocios puede ser desarrollado por una corporación o por una PYME. Como vimos, existen cuatro estrategias que puede aplicar una corporación al hacer una alianza, y otras tantas por parte de la PYME.

Con respecto al cuándo, de acuerdo con el ciclo de vida en el que se encuentre el negocio cuyo plan se está desarrollando, se tendrán objetivos y variables clave diferentes. En los siguientes cuadros se resumen los distintos tipos de planes de negocios.

Estrategia	Nombre del plan	Objetivo	Variable clave
Intrapreneur	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
Internal venturing	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
Fusión y adquisición	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Empresa entrepreneur	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una Pyme	ROI de la Pyme. ROI de la corporación
Castor		No escriben planes de negocios ni forman alianzas estratégicas. Esto no significa que no tengan un plan de negocios, sino que el mismo es "no explícito", no se chequea con nadie y se lanza "por derecho"	
Oso			
Mono	Plan de negocios de monitoreo Plan de negocio de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad Penetración de mercado	Participación en el mercado. Productividad Participación en el mercado
Canguro	Plan de negocios de una nueva empresa.	Atraer una corporación	ROI de la corporación ROI de la Pyme

Figura 1.19 ¿Quién desarrolla el plan de negocios?

Con un tronco común de análisis metodológico, el plan de negocios puede tener variantes de acuerdo con los objetivos de quien lo desarrolla. El de monitoreo sirve para que una empresa ya en funcionamiento se oriente hacia el incremento de su participación en el mercado o hacia una mejora en su productividad. Este plan de negocios es una excelente herramienta en tiempos de crisis, cuando las empresas suelen paralizarse y preocuparse por recortar costos y reducir personal con un enfoque cortoplacista, y lo único que consiguen es achicar la compañía.

Un plan de negocios sistémico de monitoreo tiene en cuenta todos los costos, pero enfoca el negocio como un todo, de modo de ayudar a la empresa a reconocer si está enfrentando un periodo recesivo o si está quedando out of business.

Este es un tipo especial de plan que no confronta un resultado final con una inversión inicial, ya que ésta no existe o es irrelevante. Los planes de negocios de un nuevo lanzamiento o de una nueva empresa, por el contrario, son planes que basan su atractivo en la relación resultado/inversión. La diferencia entre estos dos planes está en que tienen objetivos disímiles. El plan de negocios de un nuevo lanzamiento es desarrollado por una empresa que ya está en funcionamiento y que no tiene que negociar profundamente una excelente relación resultado/inversión. Si los directores

consideran que éste es aceptable, el proyecto se lanza hacia la obtención de la participación de mercado propuesto. (Muchos lanzamientos son “políticos” y pueden inclusive presentar una negativa relación resultado/inversión.) En cambio, el plan de negocios de una nueva empresa tiene como objetivo buscar a un socio; por lo tanto, la relación resultado/inversión debe ser muy atractiva. Por último, el plan de negocios buy out lo hace quien tiene interés de vender o comprar parte o la totalidad de una compañía. Tampoco aquí hay una relación resultado/inversión, ya que esta última no existe o es pequeña, y el énfasis entonces lo pondrán el comprador o el vendedor en el valor actual neto del negocio y en el valor de la marca. Estas cifras son sustancialmente diferentes, sea que las ponga el comprador o el vendedor. El comprador, por lo general, sinergizar su portfolio de negocios, y el vendedor, hacerse de cash para iniciar un nuevo negocio o retirarse. Analizaremos esto con mas profundidad en el capítulo 7.

Parece obvio que el plan de negocios de un nuevo lanzamiento o de una nueva empresa se hace en el momento de arranque del negocio. Sin embargo, el plan de negocios de monitoreo y el buy out pueden hacerse, teóricamente, en cualquier momento del ciclo de vida.

Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo	Variable clave
Start up:	Plante de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado.	Participación en el mercado
	Plante de negocios de una nueva empresa	Atraer una PyME o una corporación	ROI de la PyME. ROI de la corporación
Crecimiento	Plante de negocios de monitoreo	Penetración en el mercado. Aumento de rentabilidad.	Participación en el mercado. Productividad
	Plante de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plante de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado. Aumento de rentabilidad.	Participación en el mercado. Productividad
	Plante de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plante de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Figura 1.20 ¿Cuándo se desarrolla el plan de negocios?

La metodología de desarrollo de un plan de negocios tal como se desarrolla en las siguientes páginas y su adaptación a los diferentes objetivos (penetración de mercado, valuación de la empresa, etc.) pretenden motivar a los líderes y a sus grupos, que estén tan chiflados que se arriesguen a dedicarse a los negocios en esta época.

[1] David WALSH, “Demographic trends, transition phases suggest international marketing opportunities and strategies”, Marketing News, 16 de setiembre, 1983.

[2] Gerardo Saporosi, “Pasión Entrepreneur”, Ed. Macchi, 1991

- [3] Jorge Hermina, "Marketing de concepto + franchising", Ed. Macchi, 1993
- [4] John Naisbitt y Patria Aburdene, "Megatendencias 2000", Ed. Norma, 1993
- [5] <sup>5</sup> HERMIDA, op. cit. en nota (3).
- [6] <sup>6</sup> Jorge HERMIDA, "Marketing para gigantes y píquemeos", Ed. Macchi, 1994.
- [7] Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, "Administración & estrategia", Ed. Macchi, 1993.
- [8] Adaptado de Hermida, Serra y Kastika, Op. cit. en nota 7
- [9] Peter Drucker, "Innovation and entrepreneurship", Harper & Row, 1985.
- [10] Drucker, op. cit. en nota (9).
- [11] Saporosi, op. cit. en nota (2).
- [12] Drucker, op. cit. en nota (9).
- [13] Claudia y Gerardo Saporosi, 170 respuestas que su dinero necesita, Ed. Macchi, 1991.
- [14] Alberto Wilensky, "Política de negocios en mercados competitivos", Ed. Tesis Norma, 1993.
- [15] Wilensky, op. cit. en nota (14).
- [16] Hermida, Serra y Kastika, op. cit. en nota (7).
- [17] Hermida, Serra y Kastika, op. Cit. En nota (7)
- [18] Véase una nota muy interesante en la revista Apertura Nº 52 (décimo aniversario): 'Del mass market a la integración', por José Luis Brea.
- [19] Saporosi, op. cit. en nota (2).
- [20] Gifford Pinchott III, "Intrapreneuring", Harper & Row, 1985.
- [21] Hermida, Serra y Kastika, op. cit. en nota (7).
- [22] Drucker, op. cit. en nota (9).
- [23] James Botkin y Jana Matthews, Ganando en las combinaciones, Ed. Macchi, 1994
- [24] Botkin Matthews, op. Cit. en nota (23).
- [25] Botkin Matthews, op. Cit. en nota (23).
- [26] Saporosi op. cit en nota (2)
- [27] Intrapre who, inc, junio citado por Botkin, James y Matthews Jana op. cit. en nota (23)
- [28] Botkin y Matthews op. cit. en nota (23) y Saporosi , op. cit- en nota (2)
- [29] Botkin y Matthews. op. cit. en nota (25).
- [30] Tom Peters y Nanci Austin, "A passion for excellence", Random House, 1985.
- [31] Ver suplemento "On Line" de la revista Apertura Nº 53, enero '95, donde se relata la compra de la "pequeña" empresa Intuit por parte de Microsoft en US\$ 1.500 millones. Según el diario porteño "El Cronista Comercial" del 17/10/95, la operación se congeló ante la demanda del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, por presuntas actividades monopólicas. De todas maneras, el ejemplo vale para demostrar lo que estamos diciendo.
- [32] Botkin y Matthews, op. cit. en nota (23)
- [33] Saporosi, op. cit. en nota (2).
- [34] Adaptado de Botkin y Matthews, op. cit. en nota (23).
- [35] Ver al respecto un nota inquietante en la revista "Apertura" Nº 56, julio '95, titulada "Perdidos en el espacio"
- [36] Eduardo Kastika, "Desorganización creativa", organización innovadora, Ed. Macchi,
- [37] International Management Group. "Cómo armar un plan de negocios asistido por computadora", Ed. Macchi, 1994.

# CAPITULO 2

## EL PROCESO DEL NEGOCIO

**“Por cada cien personas que buscan seguridad, hay una que se anima a arriesgar su fortuna.”**

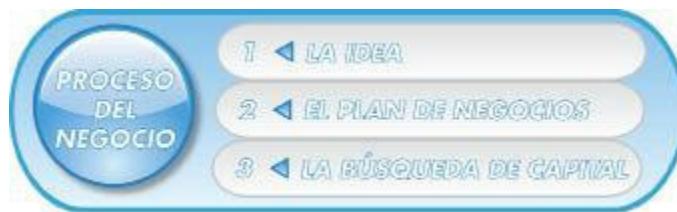
Paul Getty

**“Siempre habrá mayor cantidad de personas que no son clientes que los que sí lo son.”**

Peter Drucker

### EL NEGOCIO, EL PRODUCTO Y LA ESENCIA DEL PLAN

En realidad, el plan de negocios es una de las componentes de lo que se llama “proceso del negocio”:



Por lo general, todo empieza con una idea que tiene una persona y que está referida a un determinado producto o servicio. Antes de pasar a la etapa del plan, que requerirá mucho tiempo de análisis y abundantes recursos (el plan de negocios es un activo, y así se considera en los contratos de capital de riesgo, valorizándolo con el precio de la hora-hombre de los que lo hicieron y el tiempo que emplearon), es necesario que el lanzador del negocio, el entrepreneur, que es quien generalmente tiene la idea, haga un pequeño análisis de situación.

En primer lugar, como la idea que tiene es la de un producto (casi nadie piensa en un negocio, sino en un producto), debe esforzarse por imaginar en qué negocio (en qué industria o, mejor aun, en qué sector industrial) se encuentra ese producto. En este momento no es necesario un análisis muy detallado, sino solamente una aproximación, que será luego profundizada en el plan de negocios.



Figura 2.1 Negocio y producto

Si desde el arranque puede definirse claramente el negocio, pueden imaginarse varios productos, y no solo uno, de forma de hacer una “preselección interna” antes de pasar al plan. **El negocio describe lo que se va a hacer con el producto.** Esta definición es mucho mas difícil de lo que parece, en virtud de la compleja red de procesos involucrados. sobre los que existe poca información a esta altura del análisis.

Antes de pasar al detalle que supone el plan de negocios, es conveniente pensar el proceso en términos globales. **El negocio va a ser atendido por una empresa, por ejemplo, la empresa que esta creando un entrepreneur, para atender un mercado compuesto por consumidores, a través de la oferta de productos.**

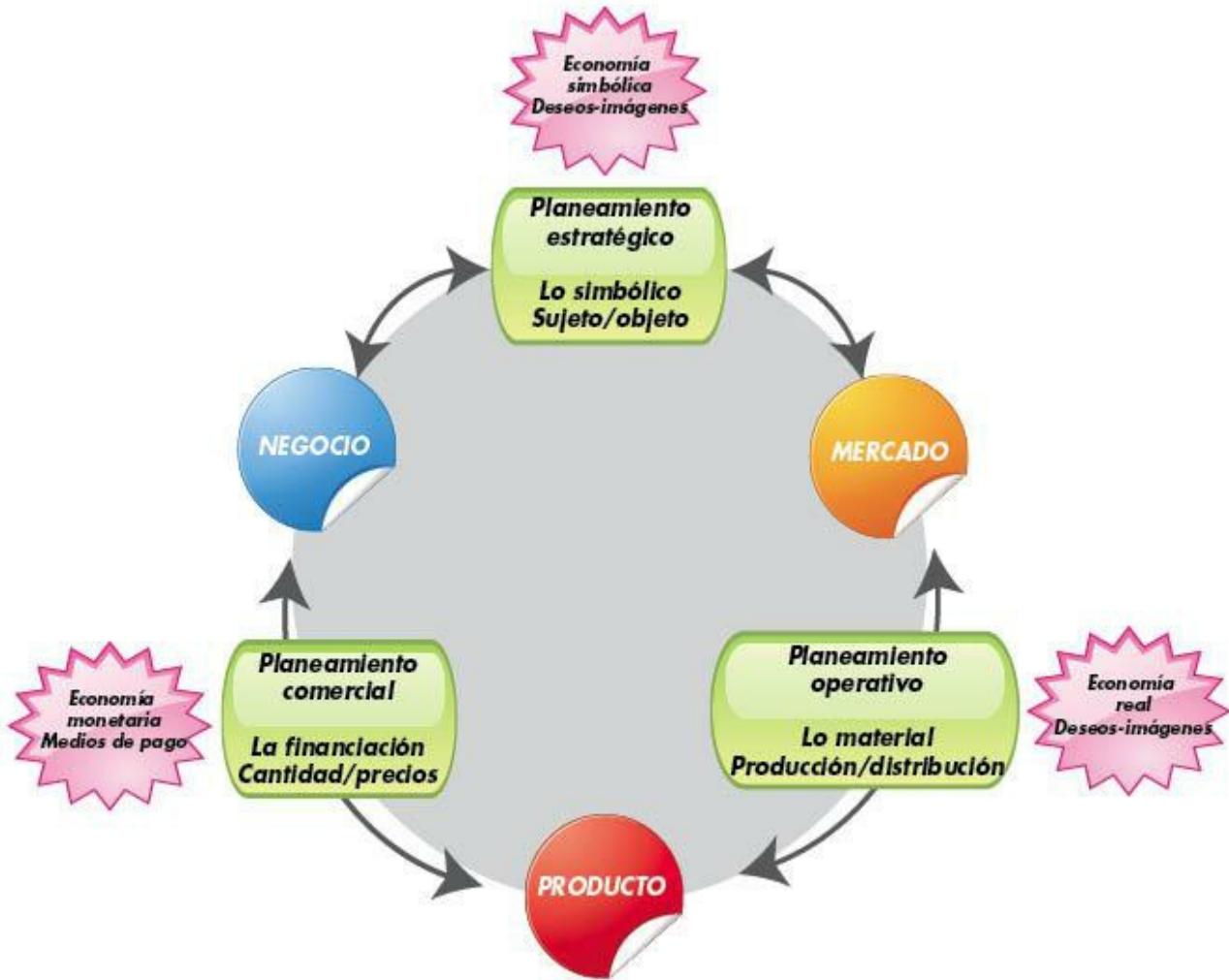


Figura 2.2 Visión global del negocio

III

La relación entre empresa y mercado, que opera sobre la economía simbólica de deseos e imágenes, se llama "planeamiento estratégico". Opera sobre lo simbólico y sobre la conexión entre sujeto y objeto, esencia del marketing estratégico (ver capítulo 3). El planeamiento estratégico es especulativo, de ensayo y error, y se aplica a situaciones no estructuradas, con incertidumbre e imaginación. Ejemplos típicos son la elección de productos y mercados, la estrategia competitiva, la argumentación de venta, la apelación publicitaria.

La relación entre empresa y producto, que opera sobre la economía monetaria de medios de pago, se llama "planeamiento comercial". Opera sobre lo financiero y sobre la conexión entre cantidades y precios. El planeamiento comercial es heurístico y se aplica a situaciones semiestructuradas, con riesgo y discrecionalidad. Ejemplos típicos son el presupuesto comercial, la evaluación de proyectos, la política de crédito comercial.

La relación entre producto y mercado, que opera sobre la economía real de producción y distribución de bienes y servicios, se llama "planeamiento operativo". Funciona sobre lo material y sobre la conexión entre consumidores y productos. El planeamiento operativo es básicamente técnico, de supervisión programable,

deductivo, y se aplica a situaciones estructuradas y determinísticas que se toman con certeza. Ejemplos típicos son la selección de medios publicitarios el plan de producción el análisis de rentabilidad[2] El modelo de la figura 2.2 propone una visión sistémica del funcionamiento de un negocio. De esta forma la idea que es básicamente un producto, puede pensarse desde diferentes ángulos detectando posibles obstáculos y complicaciones que entorpezcan el desarrollo del negocio básicamente, de la observación global del negocio en esta instancia y con el objetivo de destinar o no recursos para escribir un plan de negocios, se deben evaluar los cinco riesgos de todo negocio naciente:

1. Riesgo de desarrollo: ¿puede el producto ser desarrollado?
2. Riesgo de fabricación: si se desarrolla, ¿puede ser fabricado?
3. Riesgo de mercado: si se fabrica, ¿puede ser vendido?
4. Riesgo gerencial: si se vende, ¿puede lograr ser rentable?
5. Riesgo de crecimiento: si es rentable, ¿puede crecer?

Habría que discutir estos puntos con varias personas, siempre en términos generales, ya que el análisis mas detallado implica entrar en el plan de negocios.

Solo cuando el entrepreneur o quien quiera que sea el lanzador del negocio esté relativamente seguro de que vale la pena hacer un estudio más serio, entonces debe contratar a la persona o a las personas que estén capacitadas para escribir un plan de negocios, que muy probablemente pasarán a constituir lo que llamamos “ subsistema gerencial” en la figura 1.3.

La metodología que vamos a desarrollar en este libro para escribir negocios que resulte atractivo para el capital de riesgo tiene el siguiente esquema general:

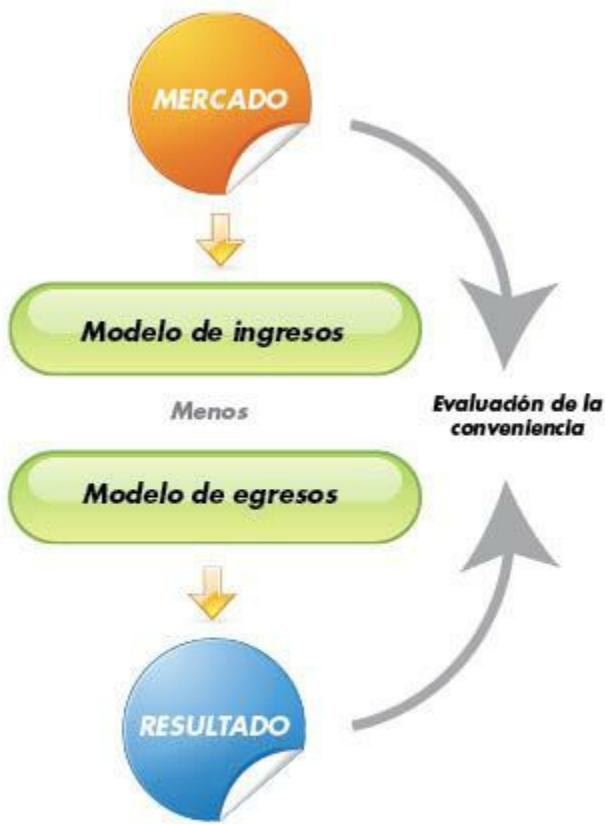


Figura 2.3 Esquema general del plan de negocios.

Los caps. 5, 4, 5, 6 y 7 se refieren a cada una de las cinco etapas del plan de negocios, que permiten desarrollar un modelo de ingresos y un modelo de egresos . Analizaremos distintas posibilidades de alianzas estratégicas y de financiación del proyecto a través de la asociación con el capital de riesgo. No se considerará en ningún momento la financiación bancaria, del tipo deuda contra garantía. La filosofía del plan de negocios en la economía entrepreneur es la del "crédito en la persona", y ésa es la definición del capitalismo de riesgo profesional. La incorporación en el negocio de un capitalista de riesgo, que puede ser una persona, un fondo de capitalismo profesional, una corporación, una PyME o una combinación de los anteriores, implicara, en muchos casos, la incorporación simultanea de un gerente o team gerencial. El mismo capitalista puede encargarse de conseguir el subsistema gerencial, si el entrepreneur que: le acercó un plan de negocios interesante no lo convence con las personas con las que pensaba manejar el negocio. Esto es lo que llamamos "crédito en la persona": pongo el dinero a riesgo porque confío en la habilidad de esta persona para hacer rentable el proyecto. Aun así, si el negocio quiebra, el capitalista pierde su dinero, al contrario del banco que presta dinero contra una garantía y que, si el negocio quiebra, tarde o temprano va a cobrar.

Recordemos el viejo adagio: "El banco es alguien que te da el paraguas cuando hay pleno sol y te lo saca cuando empieza a llover". Por supuesto, no pretendo hacer pensar en negocios sin bancos. Pero en una economía entrepreneur, lo mejor que

pueden hacer los bancos es banking, es decir, el servicio del giro de corto plazo del negocio para hacer más dinámica la circulación de medios de pago, y no adueñarse del crédito del sistema, ni mucho menos, hacer algo que no saben hacer, como los negocios de riesgo.

Las cinco etapas del plan de negocios quedan expuestas en la figura 2.4.



Figura 2.4 Etapas del plan de negocios.

Después de haber analizado cientos de planes de negocios, puedo decir que casi nadie sabe definir bien el negocio: muy pocos saben cuantificar sus mercados y, menos aún, definir a sus competidores. La sección de management y operaciones suele ser muy prolífica, y, por supuesto, las finanzas parecieran ser lo único importante, por el grado de análisis financiero que contiene la mayoría de los planes.

El plan de negocios debe ser coherente con el escenario y tiene un doble objetivo:

- a) mostrar las posibilidades concretas del negocio con un horizonte determinado,
- y
- b) atraer a posibles inversores, capitalistas de riesgo y/o directores de una empresa al negocio.

Cada una de las etapas planteadas, a su vez, describe el plan de negocios en los siguientes términos:

### 1. Definición del negocio (información primaria)

- a) Misión del negocio (qué vendemos, a quién se lo vendemos, y con qué ventaja competitiva).
- b) Estrategia competitiva.
- c) Estrategia de ingreso.
- d) Posicionamiento (como queremos que nos perciba el mercado).

e) Pricing (cuál es el mejor precio para nuestro producto).

## 2. Mercado (información de los consumidores)

a) Cuál es el comportamiento típico del consumidor hacia el producto.

b) Cuál es el tamaño del mercado sobre la base de la estrategia competitiva estipulada y las variables de

segmentación demográficas, psicográficas, de adopción, etc., determinadas para el posicionamiento.

c) Cuales son los canales de comercialización mas adecuados para el producto.

d) Cual es el timing del negocio.

Como resultado de estas dos etapas que componen el ciclo de marketing, se obtiene un modelo de ingresos del negocio que indica que posibilidades ciertas tiene el negocio de producir ventas e ingresos.

## 3. Competencia (posibilidades de levantar barreras de ingreso)

a) Cuáles son las posibles alianzas estratégicas que pueden llevarse a cabo con los distintos actores del escenario competitivo.

b) Cómo se pueden aprovechar los actuales competidores, viéndolos como oportunidades y no como amenazas, planteando las diferentes estrategias de defensa y ataque.

c) Cómo funciona en el sector el efecto sustitución, que genera competencia encubierta para nuestro producto.

## 4. Management y operaciones (el armado de la empresa para lograr ventajas competitivas)

a) Cuáles son las diferentes funciones, responsabilidades y descripción de tareas de cada una de las personas en el negocio.

b) Cuales son los diferentes procesos que deben ensamblarse para el lanzamiento y el desarrollo del negocio.

c) Cómo van a llevarse a cabo el control de gestión, la presupuestación operativa, la inversión inicial y posterior, y el cronograma general de actividades.

Como resultado de estas dos etapas que componen el ciclo de management, se

obtienen un modelo de egresos y un modelo de capital que indican exhaustivamente como sale el dinero de la empresa y con qué tablero de comando se monitorean los corrimientos que existen de los patrones preestablecidos.

## 5. Finanzas (flujo de fondos del negocio)

a) Qué capacidad tiene el negocio para generar un flujo de fondos positivo (modelo de ingresos menos modelo de egresos).

b) Qué capacidad tiene el flujo de fondos positivo para repagar la inversión realizada y permitir la evaluación por parte de los accionistas y/o inversores.

El plan de negocios es un proceso evolutivo. No es una cosa de una sola vez, sino que evoluciona con el proceso estratégico de la empresa. Puede ayudar a repositionar el negocio y la misión de la empresa y a abandonar actividades que podrían causar pérdidas dramáticas. Un plan de negocios sistemático permite que todas las tareas se articulen rápidamente. Un nuevo negocio es mucho más que un nuevo producto. El primero exige un nuevo sistema, un nuevo management, una nueva concepción estratégica, ya que no existe nada antes. El Segundo nace en el seno de una organización y ya tiene muchos problemas resueltos. En este último caso los riesgos del arranque son más predecibles y en estos momentos, cuando el negocio es de alta vulnerabilidad, el team se pone a prueba y el éxito tendrá mucho que ver con quién lidere las operaciones y con la consistencia del plan diseñado.

El plan de negocios se escribe en forma diferente se trate de una nueva empresa de un nuevo lanzamiento o para monitorear una operación existente. En todos los casos el plan debe ser directo y conciso y debe quedar en claro que satisface los puntos de vista del subsistema entrepreneur, del gerencial 1 y del capitalista a la par que demuestra timing y sintonía con el entorno en el que se inscribe. Todo esto debe ser demostrado desde el arranque y con muy pocas palabras. Los planes de negocios muy extensos dejan la sensación de que el que los escribe se siente muy cómodo en el papel y no tanto en la práctica. Por eso es tan importante demostrar el conocimiento del negocio antes de hacer un análisis más detallado con una breve descripción del mismo, que debe constituir la carátula del plan de negocios y que se conoce con el nombre de executive summary.

El executive summary debe tener un máximo de dos páginas y debe ser un resumen de todo el plan en forma de “telegrama”. El siguiente esquema muestra un executive summary de diez puntos que probó ser efectivo en muchas presentaciones.

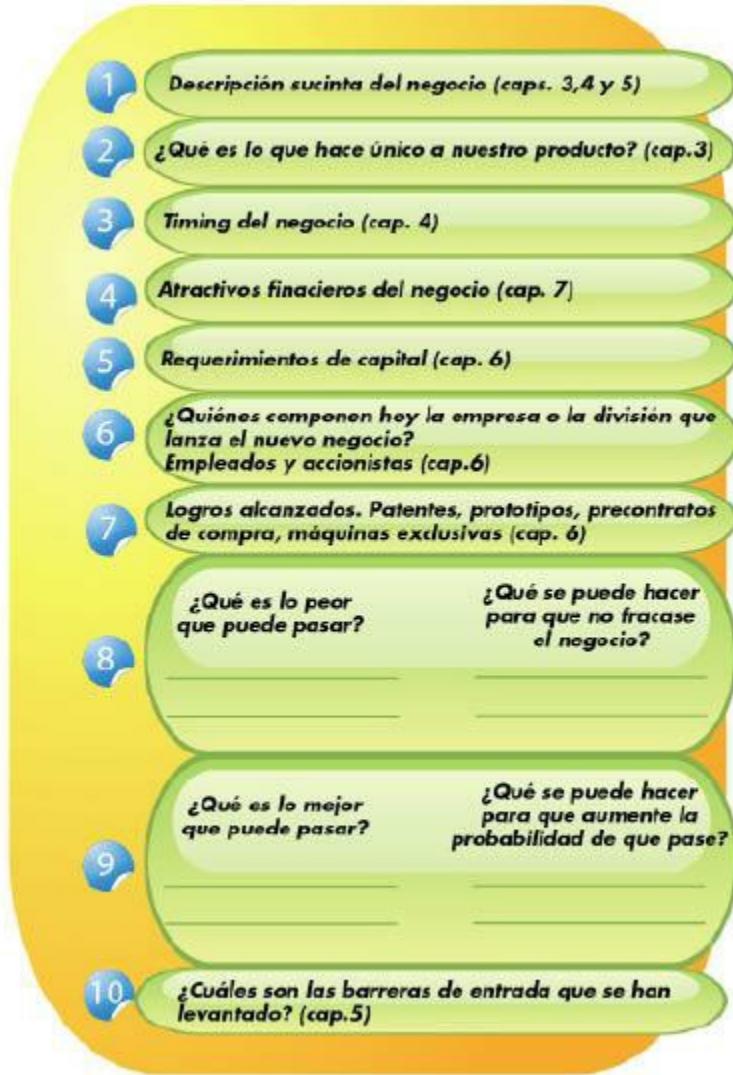


Figura 2.5 Executive summary

Insisto en que lo más importante del executive summary es su brevedad. En él también se expresa la capacidad de síntesis de quien escribe el plan, que a su vez es una señal de conocimiento a fondo del negocio. Como se observa, el executive summary aunque va al comienzo de la presentación, debe ser escrito al final, cuando el plan de negocios ya tiene, inclusive, una propuesta de requerimiento de capital. Lo que lea aquí el posible socio debe ser clarísimo y sin ninguna ambigüedad.

## ANTES DE EMPEZAR A ESCRIBIR EL PLAN

Entrepreneurship es un comportamiento, mas que un rasgo personal, y sus fundamentos son el concepto y la teoría, mas que la intuición[3]. La experiencia indica que la gran mayoría de los negocios fallan porque no se piensan en forma sistemática las variables principales que intervienen en su desarrollo. “Piense”, decía el letrero en el escritorio de Tom Watson Jr., el legendario líder de IBM, y eso es lo que deben hacer el entrepreneur y los lanzadores de un negocio antes de salir a la cancha. Una gran cantidad de entusiasmo existe en el lanzamiento de todo nuevo negocio. Es por eso que es necesario enfriarse escribiendo un plan que obligue al team a pensar en forma estratégica, y no simplista e intuitivamente. Esto trae más de

un problema, y es aquí donde se demuestra el profesionalismo de un gerente bien elegido que es capaz de gerenciar las ansiedades del entrepreneur y de los accionistas, balanceándolas con análisis y planificación.

Plantear objetivos irreales o incompatibles con el plan de vida de los individuos de la organización es uno de los mas graves riesgos que se corren en esta etapa, porque se puede armar todo el negocio en torno de estos objetivos y descubrir bastante tiempo más adelante que son inalcanzables. Para esto será de enorme utilidad el análisis de escenarios futuros, técnica que se describirá en el capítulo 4. Una de las consecuencias más importantes que puede tener el trabajo de escribir un plan de negocios es, aunque parezca gracioso, la decisión de abandonar el negocio, o sin llegar a tanto, de redefinirlo, o de reubicarse en otro eslabón de la cadena de valor. Hay que repensar los objetivos y las estrategias, y simular permanentemente.

Otro de los riesgos graves del inicio es plantear el negocio con un solo producto.

Cuando se concibe un producto (recordemos que la idea de un “negocio” es en realidad la idea de un ”producto”) debe hacerse de inmediato el ejercicio de pensar en qué negocio está ese producto (*ver capítulo 3*), e inmediatamente generar otra serie de productos que estén en el mismo negocio y que puedan ser elaborados dentro del plan que se está haciendo. De esta manera se independiza el emprendimiento de los vaivenes y del ciclo de vida de un monoproducto. Esto es de especial importancia para nuevos lanzamientos de una empresa que, bajo una marca paragua, suele liberar en lapsos prefijados de tiempo varios productos que pueden “canibalizarse” entre sí, de no hacerse las previsiones correspondientes para no considerar cada nuevo producto como un plan de negocios aislado. Varios productos dentro de un plan se sinergizan entre sí y mejoran el resultado final.

Un riesgo del inicio de todo negocio, bastante antipático, consiste en dar una oportunidad (“premiar”) a amigos y/o parientes que están sin trabajo (o que están trabajando con el lanzador del negocio en un emprendimiento que está declinando), tratando de hacerlos “calzar” de cualquier manera en un puestito. Vamos a tratar este problema en el capítulo 6, pero dejemos bien en claro desde el vamos un concepto fundamental: no hay negocio sin recurso humano profesional, y la función principal del gerente en este sentido es ubicar bien a la gente en sus tareas, definir claramente los roles y evitar conflictos internos que nadie necesita, especialmente amigos que arrastran abundante historia. Recuerdo que David Rockefeller solía decir que no había que hacer negocios con dos tipos de personas: amigos y enemigos. Con los amigos, aunque sean los mejores profesionales, es mejor tomar una cerveza en el after hours y no doscientos cafés en interminables peleas que duran toda una jornada laboral. Creo que se entiende lo que quiero decir. Para cada tarea profesional es necesario elegir a la mejor persona disponible en ese momento, independientemente de que después nos hagamos o no amigos.

Pero el riesgo de la gente no termina allí. De entrada esta todo bárbaro. Pero a medida que el negocio empieza a crecer y son necesarios nuevos recursos humanos, se produce un choque de culturas entre los que están desde el arranque (que estaban excitados por el desafío de un nuevo negocio) y los que van ingresando (que están mas motivados por el dinero y los beneficios que puede dar un proyecto que ya está caminando y que ya logró algún posicionamiento). En este punto, la habilidad gerencial para motivar al grupo es crucial y decide la continuidad del negocio. Este es un riesgo cultural-organizacional-financiero que aparece a medida que la empresa nacida va creciendo, ya que el reclutamiento de nuevo personal suele ser costoso y abulta el modelo de egresos del plan de negocios. En este proceso, el entrepreneur corre el peligro de ser absorbido por su propio monstruo, porque por lo general él quiere seguir participando en el proceso decisivo de todos los días, que es precisamente la tarea que peor hace. Es, en realidad, el subsistema gerencial, que tiene que mostrar sus habilidades motivando al team de trabajo, el que más se resiente y desmotiva por esta actitud paternalista y absorbente del subsistema entrepreneur que se resiste a delegar en los profesionales contratados, los que suelen pasar de periodos de "endiosamiento" y adoración a otros de ostracismo en los que no se los tiene en cuenta.

‘Mientras esto sucede, el entorno sigue cambiando y ejerciendo su poder de exterminio contra las unidades que no se sintonizan.

En este sentido, la verdadera habilidad del subsistema entrepreneur consiste en saber seleccionar a sus colaboradores, principalmente a sus gerentes y no solo en dejarlos hacer. El plan de negocios es un documento escrito que describe los pasos, los cronogramas, los puntos críticos que seguramente se presentarán en el largo camino que existe para llevar la empresa desde donde está hasta donde quiere estar, conforme al escenario cambiante en forma permanente. El gerente y su equipo deben saber racionalizar este proceso para decir si eso es posible o no. Hay un cuento citado por Al Ries y Jack Trout muy ilustrativo[4]:

*“Un viajero le pregunta a un campesino como llegar a una ciudad cercana vaya como dos kilómetros por esta carretera, le dijo el campesino, y luego, al llegar a una bifurcación, tome por la izquierda ..., no, no va a llegar así ..., mire, mejor vaya Ud. por aquí hasta que se encuentre con un signo de alto, y luego tome por la derecha ..., no, así tampoco va a llegar.... Luego de una larga pausa, el campesino se quedó mirando al desconcertado viajero y por fin le dijo: “Es que, ¿sabe?, no hay modo de ir de aquí hasta allá”.*

El entusiasmo entrepreneur es capaz de hacer creer a muchos que todo posible. La racionalidad gerencial debe demostrar en los hechos, es decir mediante un plan de negocios sistémico que tenga en cuenta los cambios de escenarios mas probables para el período previsto, si es posible llegar “de aquí hasta allá”. Su profesionalismo hará que el equipo que maneja seleccione no necesariamente lo que

se considera la mejor estrategia posible de todas, sino en particular la que se considera la mejor estrategia posible para el negocio en ese momento. Para eso va a necesitar algo de "picardía", o como dicen algunos, "Calle". En economías muy competitivas, o en momentos de cambio muy turbulento como los que nos toca vivir, estos conceptos que difícilmente puedan enseñarse de manera académica hacen la diferencia. Permítanme contar un chiste. Dos amigos estaban dando un paseo en globo. De pronto los sorprendió una tormenta y los llevó a cientos de kilómetros de su camino. Cuando el viento se calmó, empezaron a preguntarse adónde estarían.

Uno pensaba que estaban cerca de Mar del Plata, y el otro estaba seguro de que se encontraban en Bahía Blanca. Entonces vieron a un hombre en un tractor en el campo y decidieron preguntarle. Fueron descendiendo paulatinamente hasta que estuvieron tan cerca como para hablarle. "¡Eh!, señor, ¿dónde estamos?", le preguntaron. El hombre los miró atónito y respondió con aire de que la respuesta estaba sobreentendida: "En un globo". Los dos hombres se miraron y uno le dijo al otro; "Vayámonos, este hombre es un contador porque dice estrictamente la verdad, "pero no nos sirve para nada!".

No tengo nada contra los contadores (el cuento es totalmente aplicable a muchas carreras universitarias), pero esto pone de manifiesto la necesidad de encontrar la estrategia más aplicable en el momento. La verdad estricta puede desestimular un negocio que podría haber tenido éxito, al ocultar otras realidades que son, en ese momento, mucho más importantes. Está en el gerente descubrir estas sutilezas.

Otra consideración fundamental para el plan de negocios es la misma existencia del plan. Tener un plan de negocios desarrollado constituye, para un pequeño empresario, una ventaja competitiva muy relevante, ya que es muy probable que la mayoría de sus competidores no lo tengan. Una gran cantidad de PyMEs solamente consideran, al hablar de competencia, a sus competidores tradicionales, y no hacen ninguna consideración acerca de otras fuerzas competitivas, algunas de las cuales, por ejemplo, los productos sustitutos, en escenarios como los actuales, pueden ser mucho más importantes, como veremos en los capítulos siguientes.

Estudiar profundamente todas las fuerzas competitivas puede llevar a redefinir el negocio que se está planificando y ayuda a reordenar el pensamiento estratégico del team de trabajo. Una de las grandes debilidades de las PyMEs es depender fuertemente de los caprichos de un entrepreneur, y el enfoque estratégico de un plan de negocios sistémico de mediano plazo es, de hecho, un antídoto contra esta debilidad.

Esto no ocurre, por lo menos de manera tan explícita, en empresas más grandes o en las corporaciones con directorios llenos de accionistas ejerciendo la democracia económica y planteando una problemática bastante diferente. En este sentido casi podríamos definir como principal distinción entre una PyME y una corporación la

participación accionaria que tiene el subsistema entrepreneur, independientemente del tamaño de la operación.

Finalmente, antes de escribir un plan de negocios, hay que asegurarse de tener muy claros los objetivos personales, porque la mística o la filosofía de la organización, como se dice vulgarmente, van a gobernar la redacción y el diseño de ese plan. “Los empresarios se parecen a los productos que fabrican”, dijo alguna vez el economista norteamericano Galbraith, y la experiencia parece darle la razón. Los objetivos personales van a definir el negocio, en los términos que se exponen en el capítulo siguiente. El plan de negocios es, en definitiva, planear a largo plazo; no tener la mente en el aquí y el ahora (por supuesto, sin perder de vista que el viernes vienen los proveedores a buscar los cheques). En ese sentido, es imposible separar la vida laboral de la extralaboral. Por eso es tan importante la gimnasia anticipadora para imaginar posibles escenarios, que se desarrolla en el capítulo 4.

Ensamblar los conceptos de contexto, oportunidad y gente constituye la médula de todo plan de negocios, tema que será tratado en el capítulo 6. El enfoque conceptual del negocio es de fundamental importancia. Luego vendrán los detalles. Precisamente este enfoque es el que más necesita de la consideración de los objetivos personales. Esto es especialmente importante en las PyMEs, que suelen ser buenas en producción y marketing, y malas en finanzas y administración de personal, por lo que necesitan estar bien sintonizadas con el equipo profesional que va a desarrollar el plan, tratando temas de detalle, como la fijación de presupuestos realistas, el dimensionamiento del capital de trabajo, los mecanismos para cuidar el cash y administrar el crédito y las cobranzas, y así lograr que la empresa sea lo suficientemente tentadora como para seguir atrayendo capitales.

Los objetivos personales del entrepreneur deben ser definidos sobre la base de una premisa básica: ser empresario es una vocación. En este mundo posmoderno donde las imágenes que se comunican tienen tanto peso en la definición de todo lo que hacemos, decimos y compramos, la idealización del empresario como un ser poderoso que lo único que hace es influir en el poder, dar órdenes y disfrutar de la vida ha creado una fantasía muy atractiva que se explota de diferentes formas y que puede ser fatal si no existe esa vocación.

Antes de lanzar una empresa, hay que estar bien seguro de ciertas cosas que probablemente por esa idealización transmitida, sumada al entusiasmo del desafío, puedan estar en total disonancia con el estilo de vida que valora la persona. He aquí un pequeño listado de preguntas que pueden hacerse para fijar objetivos, que seguramente van a influir en el plan de negocios, ya que si el número uno no los tiene en claro, difícilmente pueda transmitir al equipo la visión necesaria para crear valor.

## 1-¿Qué quiere obtener de su empresa?

2-¿Cuál es la dimensión de la empresa que quiere tener?

3-¿Qué tipo de patrimonio personal quiere tener?

4-¿Cuántos empleados quiere Ud. tener?

5-¿Quiere Ud. su oficina en el micro centro o en los suburbios?

6-¿Qué se ha propuesto en su vida?

7-¿Cuál es la consecuencia ideal de su emprendimiento: ser millonario, retirar \$ 100.000 por año y destinar lo que exceda a una fundación científica, vivir feliz, ser continuado por sus hijos, dar empleo a la comunidad donde se desarrolla, ser reconocido por ser pionero, trabajar seis meses al año y los otros seis viajar, retirarse a los cincuenta años y dedicarse a leer, rescatar y cuidar a las ballenas, donar la mitad de los ingresos de la firma a la construcción de hospitales, ser accionista minoritario de diez empresas creadas por Ud., etc.?

8-Definase: agresivo, defensivo, activo, pasivo, orientado a un objetivo, oportunista, etcétera.

9-¿Está seguro de que no prefiere ser un empleado de nueve a cinco, cobrar todos los meses e ir al gimnasio martes y jueves? (No se olvide de que el empresario no cobra todos los meses.)

Trabajando en clínica empresaria, es notable comprobar cuantas crisis provienen de la falta de alineamiento que existe entre los objetivos personales y los objetivos del emprendimiento. La empresa no puede sintonizarse con el entorno si los objetivos personales del líder y de su equipo no tienen sintonía con el emprendimiento. Por ejemplo, el tamaño de la empresa es crucial, porque los problemas (y las oportunidades) están en relación directa. Esto hay que pensarla antes de escribir el plan. Puede ser que para un empresario ser feliz signifique crecer lentamente o no crecer, sin que esto implique un desmerecimiento de sus cualidades emprendedoras. Otros entrepreneurs más arriesgados definen su felicidad planteándose un crecimiento permanente o tratando de hacer lo que otros dicen que no se puede hacer. Si los objetivos personales están sinceramente definidos, entonces la esencia del plan de negocios puede redactarse en un fin de semana. Después vienen los detalles, que llevan más tiempo, pero la información necesaria, que en gran medida ya se posee, aunque no se sepa sistematizar, circulará mucho más fluidamente, haciendo participar a colegas y empleados, a contadores y abogados, a la gente del banco y a los asesores externos, que se sentirán involucrados, aportando iniciativas que ni el entrepreneur imaginó.

También la definición de objetivos personales servirá para la búsqueda de capital

de riesgo y para el diseño de la alianza estratégica más adecuada para atenderlos.

La estrategia general del plan debe ser simple: hay que dejar que sean los competidores los que se compliquen; debe, además, estar centrada en la creación de valor. La ruta más segura a la libertad financiera es hacer crecer lenta y prolongadamente el valor de la empresa propia, reuniendo a todos los involucrados para repensar y adoptar el plan de negocios diseñado. Esto no significa que, para crear valor, haya que cambiar el plan todos los días, porque si no, lo que se había hecho no es ningún plan. Tener bien definidos los objetivos personales ayudará precisamente a soportar las presiones que se plantean de modo permanente, de manera que los criterios básicos de diseño del plan (y por extensión, del funcionamiento de la empresa), que son los de compatibilidad (no se puede plantear un crecimiento vertiginoso si se cuenta con poco capital o si se desea optimizar el flujo de fondos), de factibilidad (no plantearse utopías locas) y de coherencia con las metas (concentrando la acción en los objetivos), puedan respetarse a medida que el negocio avanza.

El plan de negocios es la piedra fundamental de la empresa, y sin embargo su diseño e implementación van a encontrar siempre una gran cantidad de “enemigos” internos que harán, a veces sin darse cuenta, lo imposible para que fracase. Wilensky cita algunos de estos factores<sup>[5]</sup>. En primer lugar, la entropía de la alta dirección, es decir, el grado de incoherencia o “caos” en el management de la empresa, ya sea por excesivo numero de gerentes con peso decisario o por la alta rotación gerencial. En segundo lugar, la cultura organizacional hiperactiva, que solo se guía por la consigna “hacer por hacer” y en la que no queda ni un minuto libre para reflexionar sobre qué se está haciendo. En tercer lugar, la concepción ultrafinanciera y cortoplacista, que considera la inversión como gasto. En cuarto lugar, la “ideología creativista”, que privilegia el puro olfato por sobre la racionalidad. y por último, el empirismo, que se limita a enfocar solo lo observable, negando el inmenso y rentable campo de lo posible.

El plan de negocios debe contemplar el “sistema negocio” como un problema relativo, y actuar como una lente de aproximación. Así como una moneda vista desde lejos es apenas un punto en el espacio, y vista desde un microscopio, todo un universo, la tarea esencial del estratega que escribe el plan de negocios es determinar cual es la distancia correcta para enfocar el entorno e impactarlo positivamente. Algunas veces habrá que mirar de cerca y cambiar la táctica de ventas, y otras, habrá que mirar desde lejos y redefinir el posicionamiento<sup>[6]</sup>.

## LA LOGICA DEL VENTURE CAPITAL

La gran mayoría de los entrepreneurs creen que con el simple hecho de tener una gran idea, el mundo se las va a ingeniar para ir a buscarlos. La verdad es que en la práctica, las buenas ideas solas no sirven para nada. Cuando alguien aparece con una

gran idea, deben confluir algunas otras cosas para que ella se convierta en un gran negocio. El trecho que existe entre la gran idea y el gran negocio es gigantesco, y la verdad es que el cementerio de las ideas está repleto, porque en la mayoría de los casos se cometan graves errores en las presentaciones de negocios, y se termina culpando al capitalista por “no saber entender nuestro negocio”.

Todo negocio necesita de una definición. Esta definición es en primer lugar conceptual, y en segundo lugar técnica. La definición técnica es mucho más conocida, y es fácilmente desarrollada por los profesionales del marketing, trabajando con el target, la estrategia competitiva, el posicionamiento y la construcción de marca.

Pero antes de trabajar en la definición conceptual del negocio en si misma, quiero dejar aclaradas dos ideas rectoras que lamentablemente suelen mal interpretarse y que deben estar presentes durante toda la redacción de un plan de negocios.

La primera, si se quiere una perogrullada, es **qué** es un negocio. Yo lo defino así: se cobró lo que se vendió, se pagaron todos los gastos y sobra plata. Si no sobra plata, no hay negocio. Puede haber una empresa, pero no hay negocio.

Una empresa puede vivir algún tiempo sin negocios, pero no mucho. Esto, que llamamos la ley de los grandes números, es una condición sine qua non en el diseño, que lamentablemente muchos, embriagados por la fascinación de una idea genial, olvidan con mucha frecuencia, y que suelen detectar casi inmediatamente los avisados ojos alertas del capitalista.

La segunda idea rectora es un poco más elaborada. Una empresa es el resultado de la exacta combinación de los planes individuales que tienen los tres subsistemas que la componen. *Véase la figura 1.*



Figura 2.6 Los tres subsistemas que componen la empresa.

El subsistema entrepreneur es el componente naif de la empresa.

Vive en un mundo etéreo e idealista y su verdadero móvil **no es el dinero**, sino la

fama, es decir, está más motivado por dejar una “marca” en la tierra que por ser millonario.

En el otro extremo, el subsistema capitalista es el componente duro, necesario para controlar, pura y exclusivamente motivado por el dinero. Por muy desgradable que le parezca al entrepreneur este subsistema, nada podría lograrse sin él.

Entender su existencia y su función es fundamental en todo el proceso. Y la forma más acabada de entenderla es nunca poniéndose en contacto con él. El mundo entrepreneur es inexplicable para el mundo capitalista, y viceversa. Ambos se necesitan, pero no se entienden. Más o menos como en el matrimonio.

Entonces, aparece el que para mí es el subsistema más importante de la empresa, el subsistema gerencial. Un plan de negocios, y por lo tanto la definición del negocio debe ser escrita desde la perspectiva del subsistema gerencial. Este subsistema es el que está entrenado para interpretar el mundo naif del entrepreneur y traducirlo a la perfección al mundo duro y estructurado del capitalista. Esta traducción se llama Plan de Negocios. Y el subsistema gerencial puede hacerlo porque su motivación fundamental es la conjugación de los otros dos subsistemas: el gerente busca fama y dinero. Y es muy saludable que así sea, ya que, que se cumpla la primera de las ideas rectoras que llamamos la ley de los grandes números, depende solamente de él. No es tarea ni del entrepreneur ni del capitalista. El único que puede llevar y mantener a la empresa por encima del punto de equilibrio es el subsistema gerencial. El éxito o el fracaso de una empresa depende pura y exclusivamente de las personas que la manejan, y es muy fácil comprobar que el mismo negocio en manos de dos personas diferentes, tiene resultados diferentes. Es por eso que es tan importante, desde el primer impacto de la presentación de un negocio, dejar perfectamente aclarado como está compuesto el subsistema gerencial. Dicho esto, avancemos en el tema de este artículo.

La definición conceptual deriva directamente del completo entendimiento por parte del que define el negocio que, como queda dicho debe ser el subsistema gerencial, del funcionamiento de la industria del venture capital en el seno de un mercado de capitales. Al entender este funcionamiento, poniéndonos desde el punto de vista del capitalista, sabemos qué le vamos a “vender” y como debemos operar para ser atractivos. Véase la figura 2.7.

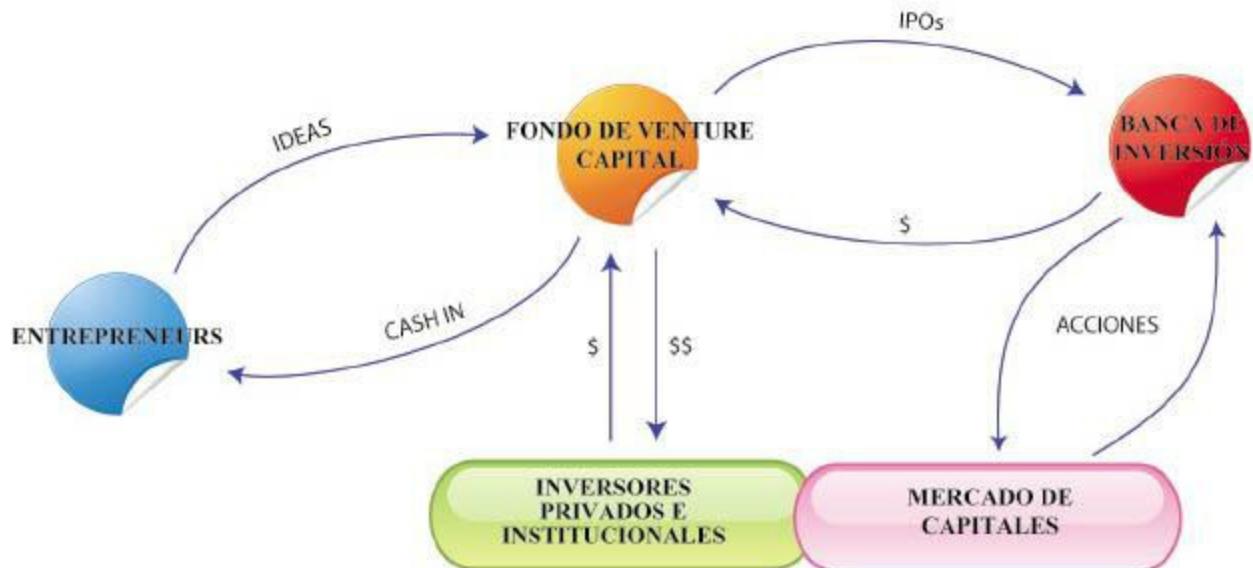


Figura 2.7 Los tres subsistemas que componen la empresa

Los entrepreneurs tienen ideas pero, como vimos, no llegan a las figuras que genera espontáneamente el mercado para representar al capital, sean inversores, banqueros de inversión u operadores del mercado de capitales. Interpretando esta situación, aparece un “subsistema gerencial” externo como el fondo de venture capital, que se la ingenia para hacer un negocio uniendo ambos mundos. ¿Cómo lo hace?. Es necesario observar que los operadores de un fondo de venture capital han pasado previamente por los caminos gerenciales corporativos, de manera que entienden el funcionamiento de una empresa “desde adentro”, y que además tienen un excelente network que han ido construyendo a lo largo de su experiencia gerencial. Por eso es que hay que ver al fondo de venture capital como una central de inteligencia, con gran experiencia y con gran habilidad para interpretar el negocio que encontró el entrepreneur y la mejor forma de persuadir a su network de que invierta en el negocio.

El fondo de venture capital, consigue el dinero de sus inversores y con eso compra una parte minoritaria del negocio, acción que denominamos CASH IN. Nótese el gran riesgo en que se incurre: pedimos plata a inversores que confían en nosotros y con eso compramos “acciones” de una carpeta en la cual hay escrito un plan de negocios. Claro, hacemos esta compra con la condición que dentro de, por ejemplo, cinco años, nos vamos a desprender del paquete accionario que compramos con el CASH IN. ¿Qué le promete el venture capital a sus inversores?. Que si el negocio sale bien, ellos van a recibir dentro de cinco años mucha plata, como diez veces la que pusieron. ¿Y los inversores creen en una cosa así?. Si, creen porque en primer lugar, destinan solamente una parte de sus ahorros a este tipo de lotería y, segundo y más importante, saben que el equipo del fondo de venture capital es capaz de mostrar resultados anteriores exitosos. Ahora bien, ¿de dónde va a sacar el fondo de venture capital la plata para pagar a sus inversores y para quedarse con algo de ganancia?.

Allí aparece el Banco de Inversión. Estas son estructuras muy sólidas y tradicionales del mundo de los negocios, en las que confía como en ninguna otra el orden espontáneo llamado mercado de capitales. Los grandes operadores del mercado de capitales solo confían en los Bancos de Inversión, y difícilmente podría canalizarse hacia el mercado, un IPO en el que no intervenga un Banco de Inversión (salvedad hecha, por supuesto, de GOOGLE, pero eso es otra historia). ¿Qué es un IPO?.

Las empresas tienen dos formas de financiarse: por deuda, cuando obtienen el dinero a través de organizaciones que prestan dinero como por ejemplo los bancos, pagando un precio que llamamos interés, o por aportes de los accionistas, cuando obtienen el dinero a través de la inversión que realizan los dueños de la empresa en ella misma, pagando un precio que llamamos costo de capital.

Para iniciar un start up, no hay más remedio que hacer aportes de capital a la empresa incipiente, ya que ningún banco va a prestarle dinero a una empresa que no tiene ni patrimonio ni historia. Pero cuando la empresa puede mostrar resultados luego de superados varios ejercicios, tanto los bancos como nuevos accionistas estarán deseosos de analizarla y, si es lo suficientemente atractiva, prestarle dinero, sea por deuda o por capital.

Esto es lo que se busca en un IPO (en inglés, initial public offering), es decir, en una oferta inicial de acciones. Es muy importante para el subsistema gerencial que redacta un plan de negocios para un start up, entender acabadamente este proceso que va a ocurrir en el futuro, por ejemplo a los cinco años desde que un fondo de venture capital hizo el CASH IN.

Los Bancos de Inversión necesitan IPOs para operar exitosamente en el mercado de capitales. Ellos cuentan con un network de inversores muy calificados a los que pueden mostrarles la empresa en cuestión, que les está siendo ofrecida por un fondo de venture capital que invirtió primariamente en ella hace cinco años, y que ayudó a desarrollar durante ese período, aportándole management de primera línea, contacto con proveedores calificados y redes comerciales que le permitieron crear una marca y un nombre en el mercado. A través de la respuesta que los Bancos de Inversión reciben de sus inversores, negociarán un precio por las acciones de la compañía que les ofrece el fondo de venture capital. Una vez conseguido el acuerdo, la compañía sale a la Bolsa (IPO), ya que el Banco de Inversión le compra las acciones al fondo de venture capital y simultáneamente se las vende a sus inversores calificados del mercado de capitales (mercado primario), quienes a su vez las ofrecen en el mercado comenzando así el período de flotación en el que el mercado le pone precio a las acciones de la empresa en cuestión (mercado secundario). En este proceso, ocurren cuatro cosas que hacen que se cierre perfectamente el ciclo del capitalismo: primero, el Banco de Inversión genera una ganancia en la compra/venta de acciones

de la compañía iniciada por el CASH IN que hizo un fondo de venture capital hace cinco años en una compañía entrepreneur; segundo, el fondo de venture capital rescata su inversión vendiéndole al Banco de Inversión la participación accionaria que le había comprado al entrepreneur a través de su aporte inicial, que llamamos CASH IN, y de esta manera le puede devolver con creces el dinero a sus propios inversores y quedarse con una buena ganancia; tercero, el entrepreneur, que conserva la mayoría accionaria de su empresa porque el fondo de venture capital compró una porción minoritaria, observa de que manera el mercado le pone precio a su empresa y como se acrecienta su patrimonio, y en cuarto y último lugar, los inversores particulares que conforman el orden espontáneo que llamamos mercado de capitales, hacen negocios comprando y vendiendo acciones de la empresa y generando sobre ellas todo tipo de derivados financieros.

Por lo general, esta cuestión conceptual que hace a la filosofía del negocio, es ampliamente ignorada, y en la práctica se verifica que, quienes escriben un plan de negocios teniendo en cuenta esta mecánica de planes coordinados entre los distintos actores del capitalismo, tienen amplias posibilidades de ser exitoso en sus presentaciones.

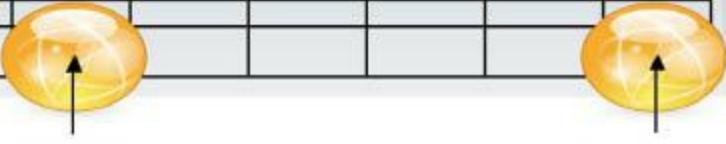
Es importante, entonces, para el que escribe el plan de negocios y prepara su presentación para atraer a un fondo de venture capital, saber calcular en forma creíble y argumentable, cuál es el tamaño del paquete accionario que le va a ofrecer al fondo a cambio del CASH IN solicitado, siendo este último, en definitiva, el dinero fresco que necesita la empresa para iniciar sus operaciones.

Hay varias metodologías. Mostramos una que se basa en la cantidad de acciones emitidas y la relación price/earning (p/e) del sector industrial al que pertenece el start up.

Una vez redactado el plan de negocios con sus típicas secciones de marketing, producción, operaciones y finanzas, debe prepararse un esquema legal-societario de la empresa, indicando entre otras cosas, cuantas acciones van a emitirse de la compañía. Luego, debe identificarse a la compañía con un sector industrial en el que ya están operando varios competidores, independientemente de la “enorme diferenciación” que tenemos, que hace pensar a los marketineros que no tienen competidores. Ese sector industrial tiene una determinada p/e que se publica diariamente en los periódicos de negocios o en los organismos de control de los mercados de valores.

El punto de partida para el cálculo que nos interesa, es el cuadro de pérdidas y ganancias (P&L) presentado en la parte de finanzas del plan de negocios. Un ejemplo de este cuadro se muestra en la figura 3.

P & L	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Egresos						
Capital						
Intereses						
Resultado antes de impuestos						
Impuestos						
Resultado después de impuestos						



CASH IN

Este valor nos Interesa G (5)

Figura 2.8 P&L Típicos

Los números más importantes del plan de negocios son los que hemos destacado en la figura 3, es decir, el CASH IN que es la inversión inicial que se le pide al fondo de venture capital para poner en marcha el negocio, y la ganancia que es capaz de generar el negocio en el quinto año, que llamamos G (5).

### Luego aplicamos la siguiente secuencia.

1- Calcular la ganancia por acción en el año 5.

$$GPA(5) = \frac{G(5)}{\text{Cantidad de acciones emitidas}}$$

2- Calcular el precio proyectado de la acción en el año 5.

$$PPA(5) = GPA(5) \times p/e$$

3- Calcular el Valor Futuro de la compañía en el año 5.

$$VF(5) = PPA(5) \times \text{cantidad de acciones emitidas}$$

4- Calcular el Valor Presente de la compañía en el año 0.

$$VP(0) = \frac{VF(5)}{(1 + \text{tasa venture capital})^5}$$

donde tasa venture capital, es una tasa típica que utiliza el fondo de venture capital para analizar sus proyectos, y que suele ser extremadamente grande, de acuerdo con el riesgo de financiar un start up.

5- Cálculo de la porción accionaria que le corresponde al fondo de venture capital, que llamamos “ownership”.

OWNERSHIP =	<u>CASH IN</u>
	VP (0)

Como se observa, este algoritmo es muy simple, y a la vez muy revelador para quien tiene que evaluar el negocio y para quien tiene que diseñarlo.

El fondo de venture capital, no tiene como misión controlar compañías, sino hacer aportes iniciales a start ups prometedoras a cambio de minorías accionarias que mantendrá en su portfolio por un período de tiempo y que, si las cosas fueron bien, podrá luego vender a un Banco de Inversión para recuperar con creces lo que invirtió, pagar a sus inversores y ganar plata. Esto quiere decir simplemente que si el resultado de la fórmula 5- es mayor que 50% el negocio será rechazado automáticamente, porque un 50% o más significa control del negocio.

Muchos entrepreneurs y equipos gerenciales ignoran este simple indicador, y hacen largas e increíbles presentaciones de su plan de negocios que está destinado al rebote si no se cumple esta ecuación.

El valor típico del ownership que pretende un fondo de venture capital oscila en el 25%. Esto no es una regla, pero un cuarto de la compañía es suficiente, siendo que ese cuarto significa la relación que existe entre el dinero que se pone (CASH IN) y el valor presente de la compañía obtenida en el momento de la valuación, con datos extraídos del plan de negocios (G(5), CASH IN, cantidad de acciones emitidas), del mercado (p/e) y del fondo de venture capital (tasa venture capital).

¿Qué debe hacerse si el ownership supera el 50%? Subimos por el algoritmo anterior y vemos que, para que el ownership descienda, debe descender el CASH IN o aumentar el VP(0): El CASH IN no puede cambiarse mucho, ya que de él depende que el negocio se ponga en marcha o no (y generalmente el CASH IN está calculado por debajo de su valor real por el típico “miedo” entrepreneur a pedir “mucho” plata, pensando que si se pide poca plata, la inversión tiene más probabilidades de ser aceptada). Entonces lo único que puede hacerse es aumentar el VP(0). Para ello, habrá que aumentar el VF(5), ya que tampoco podemos tocar la tasa que llamamos “tasa venture capital” porque es un dato impuesto por el fondo. Para aumentar VF(5), lo único que podemos hacer es aumentar PPA(5), ya que la cantidad de acciones emitidas es un dato del plan de negocios. Para aumentar PPA(5) lo único que podemos hacer es aumentar GPA(5), ya que la p/e del sector es una relación impuesta por el mercado sobre la que no podemos hacer nada para modificarla. Por último, para aumentar el GPA(5), queda claro que no podemos hacer otra cosa que aumentar G(5), que es el dato fundamental de nuestro plan de negocios. Tenemos que hacer de nuevo, el plan de negocios, cambiar el business model, cambiar los supuestos, agregar canales, mejorar costos, etc.

Si todo terminara acá, sería relativamente fácil (solo relativamente). Pero en realidad, en virtud de que estamos “ingresando” un nuevo negocio al sector, en el

cual ya se encuentran players operando, (sean directos, sustitutos o potenciales, utilizando la terminología de Michael Porter), vamos a tener que diseñar un negocio que se inserte en línea con algunos ratios de mercado ya existentes y predeterminados por el orden espontáneo del mercado. Distintos analistas evalúan distintos ratios. Para mostrar el concepto necesario para el diseño del plan, basta con considerar ROI y ROE.

La ganancia del quinto año G(5), va a determinar un ROI y un ROE para la empresa en la cual está considerando hacer un CASH IN el fondo de venture capital.

El problema queda planteado de la siguiente manera.

### **A- ROI – Retorno de la inversión (return on investment)**

$$ROI = \frac{\text{ganancia (a1)}}{\text{total de activos}}$$

Si en la fórmula (a1) multiplicamos y dividimos por “ventas”, ésta no se altera:

$$ROI = \frac{\frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} \times \frac{\text{ganancia (a2)}}{\text{ventas}}}{}$$

la fórmula (a2) puede entonces reescribirse como:

$$ROI = \text{giro de activos} \times \text{margen neto} \quad (a3)$$

Ya que eso es lo que significan esas relaciones obtenidas a partir de multiplicar y dividir por ventas.

La fórmula (a3) es la fórmula de una hipérbola, que determina las así llamadas ISOROI, como se muestra en la figura 2.9.

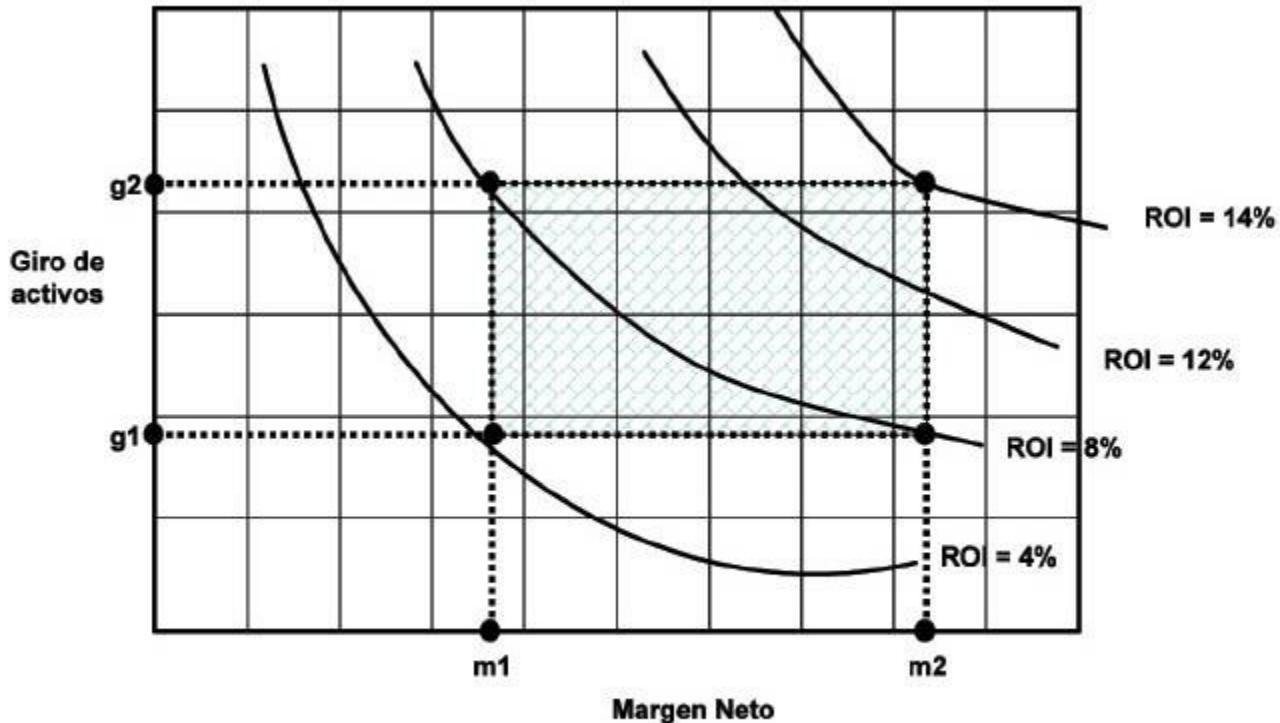


Figura 2.9 Mapa de ISOROI del sector.

En cada hipérbola de la figura 4, ROI se mantiene constante, mostrando las diferentes combinaciones de margen neto y giro de activos. El diseñador del negocio debe hacer que su negocio tenga parámetros que estén contenidos dentro del cuadrilátero sombreado de la figura 4, que se obtiene con la intersección de los valores mínimos y máximos de margen neto ( $m_1, m_2$ ) y giro de activos ( $g_1, g_2$ ) observados en empresas del sector, y las correspondientes hipérbolas de ROI.

## B- ROE – Retorno sobre el patrimonio (return on equity)

$$ROE = \frac{\text{ganancia}}{\text{patrimonio}} \quad (b1)$$

Si en la fórmula (b1) multiplicamos y dividimos por “ventas” y por “activos totales”, ésta no se altera:

$$ROE = \frac{\text{ganancia}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} \times \frac{\text{activos totales}}{\text{patrimonio}} \quad (b2)$$

la fórmula (b2) puede entonces reescribirse como:

$$ROE = \text{margen neto} \times \text{giro de activos} \times \text{eficiencia de finanzas} \quad (b3)$$

o también, el observando la fórmula (a3)

$$ROE = ROI \times \text{eficiencia de finanzas} \quad (b4)$$

La fórmula (b4) es la fórmula de una hipérbola, que determina las así llamadas

ISOROE, como se muestra en la figura 2.10.

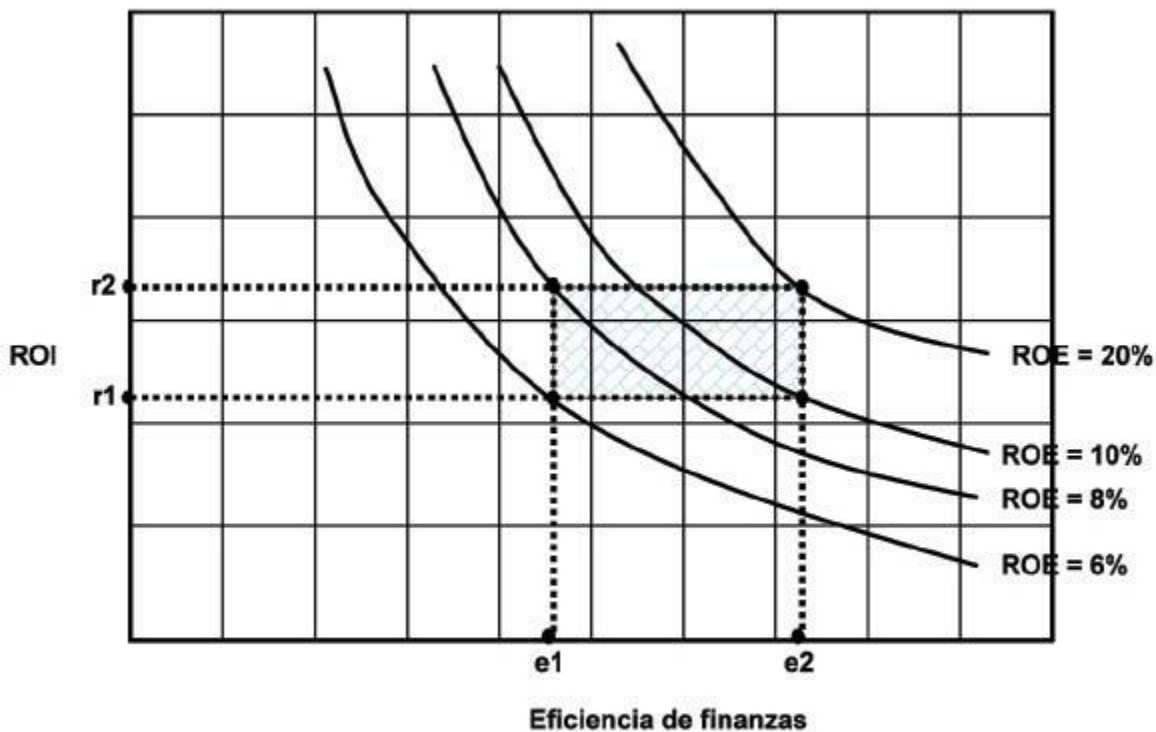


Figura 2.10 Mapa de ISOROE del sector

De la misma manera que en el caso anterior con ROE, el diseñador del negocio deberá tener parámetros contenidos en el cuadrilátero sombreado de la figura 5, obtenidos a partir del análisis de los players actuales del sector.

Estos indicadores (OWNERSHIP, ROI, ROE), hacen entendible y atractivo el negocio para el fondo de venture capital. De todas maneras, son condiciones necesarias aunque no suficientes, ya que un plan de negocios nunca es solamente una colección de statements financieros. Sin embargo, es llamativo observar en la práctica, lo poco que se consideran estas cuestiones en las presentaciones, lo cual habla de una mala definición conceptual del negocio.

La filosofía de diseño de un plan de negocios debe contemplar, desde su definición conceptual, la existencia de dos tipos de competidores: los players del sector industrial en el que nos insertamos por un lado, y todos los planes de negocios, de nuestra industria o de otras, que se le presentan al fondo de venture capital en el mismo período por el otro.

Este último es el que realmente valora la claridad conceptual en la definición del negocio, y el entendimiento que tenga el subsistema gerencial del funcionamiento de los mecanismos de mercado y del rol que juegan todos los actores, especialmente aquellos que conforman el mercado de capitales. Trabajar sobre los indicadores propuestos, no solamente mostrará un conocimiento muy profesional del negocio que se presenta, sino que además, permitirá al diseñador del negocio investigarlo en profundidad y detectar claramente sus fortalezas y debilidades.

## **CONSEJOS UTILES PARA LA REDACCION DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios, al que la enorme mayoría de los entrepreneurs ve como una carpeta (también es una carpeta, pero no solamente), es en realidad un proceso que no se debiera detener nunca. Es decir, es mucho más importante para alguien que va a presentar un negocio mostrar cualidades de “planificador de corto, mediano y largo plazo” que mostrar un plan de negocios. Esto quiere decir que las personas son más importantes que el plan, siempre.

El plan de negocios es una interrelación coherente de cinco etapas de análisis:

1- Definición del Negocio

2- Mercado

3- Competencia

4- Management y Operaciones

5- Finanzas

Cuando se maneja bien toda la información necesaria para que las cinco etapas se puedan leer “casi como un cuentito”, o como un artículo en un diario o en una revista, donde el autor se esforzó mucho por captar la atención de un lector bombardeado como nunca por toneladas de información igualmente atractiva, lo que debe hacer el que redacta el plan de negocios es armar un “paquete” que contiene los siguientes documentos:

**A - *Plan de Negocios***, consistente en una carpeta de no más de 50 hojas, incluyendo anexos, en la que se detalla el negocio a través de sus cinco etapas.

**B- *Executive Summary***, consistente en una, o a lo sumo dos, hojas de resumen de la carpeta anterior. Para muchos este es el documento más importante del negocio, lo cual demuestra el esmero que hay que poner para redactarlo.

**C - *Presentación Audiovisual***, consistente generalmente en una colección de slides de power point, que le van a ayudar al presentador a mostrar el negocio a su audiencia calificada.

Con estas premisas, paso a detallar una serie de “bullets” surgidos de mi experiencia en este tipo de presentaciones.

► El plan debe ser escrito para uno mismo. Ninguna audiencia es más importante

que uno mismo. Si yo no me creo mi plan, mejor que no se lo presente a nadie, así se evitan papelones innecesarios. Esto tiene que ver con lo que decía al principio, que la planificación es más importante que el plan. Una vez que uno mismo está convencido de que lo que escribió puede ser alcanzado y puesto en práctica, puede pensar en que, probablemente, se lo van a mostrar a otras personas que pueden ser importantes en su vida, como inversores, banqueros, profesionales, futuros empleados y similares. Es patético leer un plan que deja la sensación de que fue escrito para otro y no para uno mismo.

► Cuando llegue el momento de mostrarle el plan a otro, es necesario tener en cuenta que el otro, especialmente si es un espécimen del subsistema capitalista, va a priorizar los siguientes tres temas, en este orden: **primero**, la habilidad del entrepreneur de vincular a su producto con el mercado (etapas 1 y 2), mostrando que se conoce muy bien el target y, especialmente, que se cuenta con una ventaja competitiva, es decir, con algo que tenemos nosotros que es muy difícil (lo ideal sería “imposible”) de copiar en el mediano plazo; **segundo**, el equipo gerencial, mostrando que las personas involucradas entienden el negocio, tienen experiencia y prestigio en el sector y van a “arremangarse” y trabajar duro en los muy difíciles momentos que viven los start ups y las compañías en crecimiento, y **tercero**, los modelos financieros, el modelo de negocios elegido y su agresividad y estilo para generar caja. “Cash is king” como dice Tom Copeland.

► Un tema fundamental en el análisis financiero es el capital de trabajo. Solamente el 5% de las empresas que nacen hoy van a cumplir 5 años en el mercado, y la principal causa de esta mortandad es que se termina el capital de trabajo. El crecimiento puede ser letal para una empresa, porque hay que financiarlo con capital de trabajo. Las ganancias y el cash no suelen ir de la mano. Hay que planificar cuidadosamente, **a-** qué va a pasar y cuándo, **b-** cuánto cuesta, y **c-** quién es el responsable. No hay que confundir las ganancias con el cash. Las ganancias no se gastan, lo que hay que hacer es planificar correctamente el capital de trabajo. Muchos planes de negocios tienen una tendencia extrema hacia la “nube de fantasías”, es decir, tienen mucha estrategia y pocos “hard facts”, fechas, deadlines, tablas de éxitos y fracasos y asignación de responsabilidades.

► En lo que respecta al modelo de negocios elegido, hay que tener en cuenta por lo menos otras dos alternativas, ya que con la misma idea de negocios puede generarse caja de varias formas. Hay que elegir la que uno piensa que es la mejor, pero tener cerca de las otras. A partir de eso, hay que tener mucho cuidado con las proyecciones. El entrepreneur tiene una alta tendencia hacia el “autoengaño” y, como lo sabe, tiende a hacerle correcciones incoherentes al modelo. Es aquí donde prueba su habilidad para conectarse con el mercado. En términos generales, el entrepreneur nunca es “conservador” en sus proyecciones, aún cuando él está convencido de que sí lo es. El mercado (y la competencia) son asesinos despiadados, y nunca se

alcanzan las cifras presupuestadas. Como el entrepreneur sabe que el capitalista o el inversor van a tirar las cifras para abajo, lo que hace es tirarlas él primero para arriba y preparar las cosas de tal manera que, cuando sean tiradas para abajo, el negocio siga resultando atractivo.

El resultado de esto es un injerto monstruoso que ha perdido el espíritu y el concepto del negocio para centrarse en el protagonismo numérico. No hay nada que sea menos atractivo para un inversor que esto. Por el contrario, si el espíritu ganador de un negocio se mantiene durante una presentación, el inversor se va a interesar, independientemente de las proyecciones.

En este sentido, un error gravísimo (y muy escuchado) es decir que “con sólo el 1% del mercado estamos conformes y el negocio funciona muy bien”. Patético. Esto quiere decir que el mercado debe tener un tamaño de cincuenta mil billones de dólares (proyección por demás aventurada) y desconoce abiertamente la actitud agresiva del capitalista que nunca jamás consideraría ingresar a negocios que van a participar con solo el 1% del mercado.

Mejor es mostrar garra para dejar en claro que uno es capaz de soportar la batalla de ingresar a un mercado y abrirse paso hasta alcanzar lo que presupuestó. Esto ayuda enormemente a fijar presupuestos alcanzables y realistas.

► La competencia es un tema excluyente en un plan de negocios. Dijimos anteriormente que la primera causa de mortandad de nuevas empresas era quedarse sin capital de trabajo. La segunda es la mala interpretación de las acciones de la competencia. Es increíble ver como los entrepreneurs sistemáticamente ignoran a la competencia en sus planes, armando escenarios de crecimiento en los que la competencia se queda estática sin hacer nada frente al nuevo competidor. Tengo malas noticias al respecto. La realidad indica que los competidores establecidos van a tratar de despedazar al nuevo entrante, como si fuera un enemigo mortal. Por lo tanto, interpretar mal el mapa competitivo y las acciones de represalias constituyen un error gravísimo de todo plan de negocios.

Por empezar, el entrepreneur tiene que identificar claramente a los competidores establecidos, elegir a uno de ellos, y plantear un juego competitivo contra ese competidor. Al hacerlo, tendrá que analizar claramente su estrategia de ataque y de defensa, y esta última deberá plantearla para recibir ataques de todos los competidores, no solo de aquel al que se está atacando. El sector industrial al que se está entrando es un sistema, y como tal, cualquier acción que se haga en una parte del mismo va a repercutir sobre el total, así que deben esperarse represalias de todos lados. Esto suele ser olímpicamente ignorado en los planes de negocios o, peor aún, subestimado con la típica soberbia entrepreneur.

Una muestra típica de esta soberbia entrepreneur es la recurrente frase “no

tenemos competencia”, o dicho de otra forma, “nadie puede hacer lo que nosotros estamos proponiendo”. Cuando yo leo o escucho esto, doy por terminada la cuestión, porque siento que estoy en presencia de un plan ingenuo y arrogante. El entrepreneur se equivoca muchísimo si piensa que es un “elegido de los Dioses” en cuanto a su sabiduría y conocimiento. La verdad es que cuando el mercado se organiza espontáneamente hacia una industria o hacia un sector de la economía, aparecen decenas de nuevas empresas por semana, que creen por un lado haber descubierto la pólvora, y por otro que el mercado está lleno de tarados que no se dieron cuenta del negocio que solo ellas acaban de descubrir.

La práctica demuestra que en esta era de la web 2.0, casi todo el mundo sabe de todo, y solo es cuestión de días para que aparezcan otras diez empresas con la misma idea. Lo sensato sería planificar cuidadosamente las estrategias de defensa y ataque, lo que muestra la capacidad planificadora del entrepreneur, tal como un jugador de ajedrez que quiere ganar una partida y no dice que el competidor es un tarado, sino que en cambio, estudia sus últimas cien partidas y analiza cual es la mejor forma de responder ante tal apertura o tal posición de las piezas para un remate.

Otra muestra típica de la soberbia entrepreneur, en este caso más bien de ingenuidad extrema, es el concepto totalmente errado de suponer que, como los competidores son empresas muy grandes y establecidas como corporaciones a lo largo del planeta, son demasiado lentas y burocráticas como para responder con represalias ante un nuevo ingreso. De nuevo aquí aparece la idea de que nosotros somos los “vivos” y la empresa grande está llena de “tarados”. La realidad es bastante diferente. Hay una razón (por lo menos una) para que la empresa grande tenga el tamaño que tiene, y el entrepreneur sea un granito de arena, por más duro que esto parezca. Competir contra Google, contra Microsoft, o contra Mc Donald’s es muy difícil. Cada vez que un entrepreneur dice que alguna de estas empresas es tonta y lenta, el capitalista o el inversor piensan que esto es una soberana estupidez. Es mejor mostrar qué es lo que vamos a hacer cuando alguna de estas empresas tontas y lentas se decidan a tomar represalias frente a nuestro ataque. Mientras no lo hagan, podemos estar seguros de que no somos muy importantes.

► La estrategia de ataque, o de ingreso al mercado constituye uno de los puntos más calientes del plan de negocios. Al plantearla, el entrepreneur demuestra su habilidad para “hacerse oír” en el mercado durante los difíciles primeros tiempos de la empresa. Además, es aquí donde prueba que es un presupuestador realista en lo que respecta al cálculo de la inversión inicial para arrancar con el negocio, una vez concluidos el alfa y el beta test de la etapa de preparación. Por último, el entrepreneur muestra con un buen diseño de la estrategia de ataque, que conoce bien el mapa competitivo y la estrategia corriente de cada competidor. ¿Por qué siendo tan importante, casi ningún plan de negocios se ocupa claramente del tema?. Hay varias respuestas. El entrepreneur está tan obnubilado con su idea que cree que le va

a ir bien, ingrese cómo y cuándo ingrese, ya que seguramente la competencia no va a hacer nada ante una jugada tan alucinante como la que él va a hacer. Otra respuesta es que no tiene ni la más remota idea de cómo hacer un presupuesto de lanzamiento y que esto no es importante, lo importante es estar en el mercado. Por último, la subestimación de la competencia, cuestión recurrente en cada plan. Es común escuchar “no tenemos que invertir en el lanzamiento porque no tenemos competidores”.

De nuevo la cuestión de la falta de competidores. El capitalista y el inversor decodifican que si no hay competidores es porque no hay mercado para ese producto. Y en el peor de los casos, que el entrepreneur está tan despistado que es incapaz de identificar a sus competidores.

Mejor sería, de acuerdo al tipo de ingreso planificado, pasar varios días imaginando como va a reaccionar la competencia, como un jugador de ajedrez que estudia las últimas partidas de todos los jugadores que va a enfrentar en el torneo. Aún así puede perder, pero achicó mucho las probabilidades. Salir a ciegas a ver como nos va, teniendo un producto excelente como el que decimos que tenemos, tiene como resultado que nos hicimos muy atractivos para recibir disparos y no estamos bien abastecidos de municiones para defendernos. Es como colocar (de nuevo el ajedrez!) a la dama en el centro del tablero sin protegerla lo suficiente. Las piezas enemigas van a hacer cola para ir a atacarla.

► El escenario futuro es un desafío colosal que enfrenta el entrepreneur que redacta un plan de negocios. El horizonte de planificación típico es de cinco años. En esos cinco años tiene que lanzar la empresa, hacerla crecer y llevarla a una situación de mercado en la que se asegure seguir compitiendo en “steady state”, es decir, con una tasa de crecimiento de las ganancias relativamente estables. Si puede probar que al menos puede planificar este proceso (figura 2.11), es probable que reciba apoyo financiero.

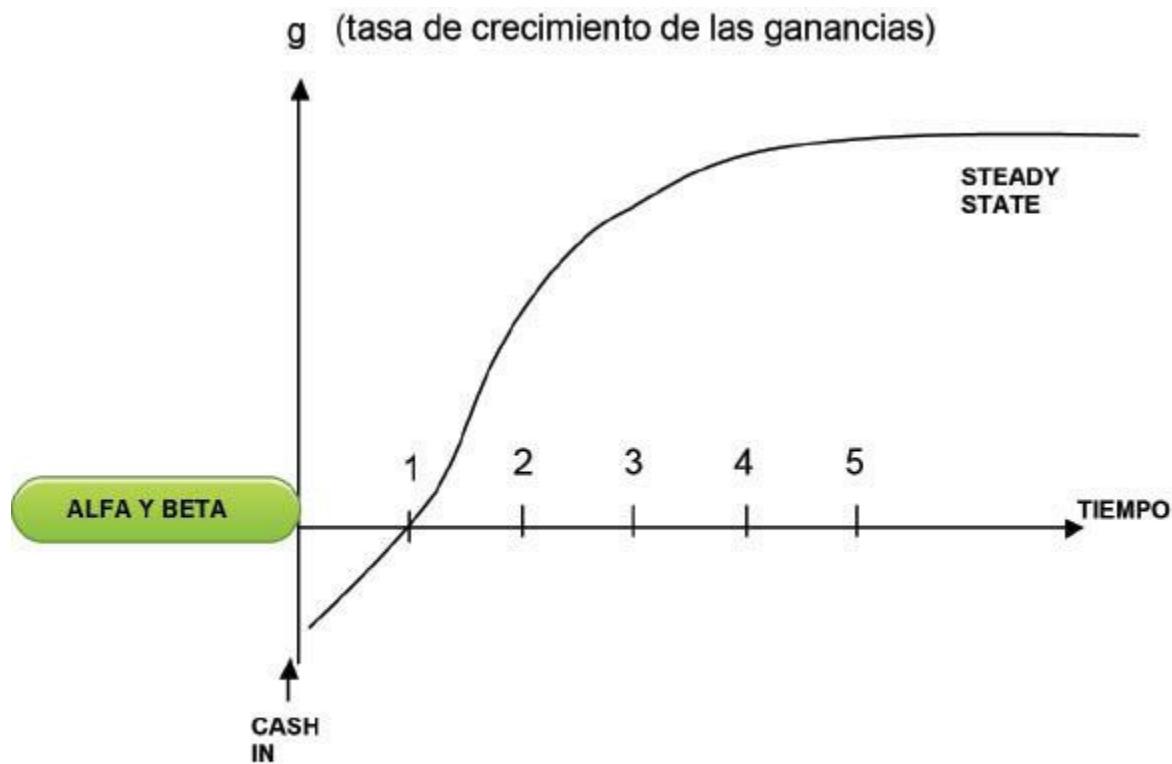


Figura 2.11 Proceso del negocio.

Durante el horizonte del negocio, el entrepreneur debe proyectar el valor de las principales macrovariables que van a influir sobre el negocio, teniendo en cuenta que las mismas van a influir negativa o positivamente sobre el negocio propio, sobre el negocio de los competidores, y sobre el mercado consumidor, y que una influencia positiva para algunos puede ser una influencia negativa para otros. El error más común de un entrepreneur al proyectar el escenario futuro es concentrarse básicamente en variables económicas. Estas son muy importantes pero no son las únicas. Hay otros tres subescenarios muy importantes que son el referido a la infraestructura y a la tecnología existente en el teatro de operaciones al lanzar el negocio y durante el horizonte del negocio, el referido a la demanda, que tiene que ver con los gustos, preferencias, hábitos y conductas de consumo de los consumidores y su forma de acceso a las transacciones económicas ante el advenimiento cierto y permanente de nuevos canales, y por último, el referido al ambiente político y legal que en cinco años puede variar diametralmente en nuestros países Latinoamericanos tan propensos a la inestabilidad.

► Unas palabras respecto a las formas. El plan de negocios deber ser una carpeta prolíjamente encuadrada y ordenada, con un índice claro. Sin embargo, hay que evitar los colores y las fotos espectaculares, porque el inversor tiende a pensar que se intenta "tapar" el contenido no muy profundo con impactantes imágenes visuales. El plan de negocios debe ser concebido como un documento de trabajo y no como un documento de comunicación. Debe contener cifras claras y las fuentes de las mismas. Conviene muchas veces colocar las cifras tediosas de ser leídas, aunque importantes para entender el negocio, en una serie de anexos al final del plan.

Con respecto al executive summary, el mismo debe estar escrito como si fuera un telegrama, nada de poética ni frases “decoradas”, las cuales sí pueden incluirse en la presentación multimedia. El executive summary debe describir el negocio, decir en qué estado se encuentra (alfa test, beta test, start up, crecimiento, madurez), cuales son los principales números del negocio hoy, cuales son las principales proyecciones, quienes son las personas que lo están manejando, quienes son los principales competidores, y por último, qué venimos a pedir y para qué. Todo esto en una hoja, o como mucho, en dos. El executive summary debe ser presentado impreso, con una copia para cada uno de los miembros de la audiencia. El entrepreneur tiene que estar seguro de que no le falten copias, para no predisponer mal a nadie. El objetivo de este documento es que toda la audiencia se sitúe rápidamente en el tema, antes de que empiece la presentación. Esto mejora muchísimo la comunicación para los próximos treinta minutos.

Con respecto a la presentación multimedia, que, como queda dicho, no debiera sobrepasar los 30 minutos de speech del entrepreneur, para luego dejar todo el tiempo que necesite el inversor para hacer preguntas, es importante tener en cuenta algunas cuestiones. La presentación típica se hace con power point. Por lo general, no son bienvenidas las presentaciones espectaculares, aunque sí se aceptan algunos “chiches” como música y videos cortos. El entrepreneur debe escribir la presentación como si fuera el guión de una película. No debe abundarse en los números. Cada vez que aparece un número, debe estar bien grande y legible. Están absolutamente prohibidas en la presentación las planillas de Excel, que ningún corto de vista podrá leer. El entrepreneur no debe perder de vista que esto es solamente una presentación, y que su principal objetivo es generar empatía con el inversor y con la audiencia, pero que de ninguna manera nos exime de presentar la carpeta con el plan de negocios. Este será el documento de trabajo que va a servirle a la audiencia para evaluarnos y evaluar nuestra propuesta. Dependiendo de la cantidad de personas que compongan la audiencia durante la presentación, hará falta o no de disponer equipos audiovisuales, como sistemas de audio y video, siendo responsabilidad del entrepreneur la provisión de los mismos.

Si la audiencia es pequeña (2 o 3 personas), lo más recomendable es solamente la notebook.

## **PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS A LOS INVERSORES**

El Plan de Negocios es un cuento que uno escribe para que otros lean. El cuento tiene que ser lo más divertido y entretenido posible, teniendo en cuenta que, en la enorme mayoría de los casos, el que lo escribe no es un artista literario, ni el que lo lee es un crítico literario.

Este cuento además tiene una particularidad especial: el entrepreneur también tiene que transformarlo en un breve guión teatral, y; ¡actuarlo! durante unos minutos

frente a un auditorio reducido compuesto por individuos con cara de piedra. Nada fácil.

Por eso, el Plan de Negocios, termina siendo un conjunto de tres documentos, cada uno de los cuales cumple una función en una etapa específica, tal como se muestra en la figura 2.12.

Nombre del documento	Objetivo	Paso siguiente
<b>1- Executive Summary</b>	Despertar el interés de un inversor.	Esperar llamado del inversor para ampliar detalles.
<b>2- Pitch</b>	Presentar el negocio ante los inversores en 20 minutos.	Dejar una copia del Plan de Negocios.
<b>3- Plan de Negocios</b>	Mostrar todos los detalles del negocio.	Rezar...

Figura 2.12 Tres documentos

Es necesario tener en cuenta que los fondos de venture capital (en adelante VCs), por diversas razones (y enormes presiones!) solo ponen dinero en el 1% de los planes que reciben.

Esto los convierte en los malos de la película, especialmente considerando que el entrepreneur es muy emotivo con su idea, cree que es el mejor negocio del mundo, y no puede entender como el tipo que tiene enfrente puede ser tan estúpido que “no la ve”. Lo más profesional es hacer un esfuerzo por desligarse de los aspectos emocionales (fácil de decir) y entender la lógica del proceso. Nunca hay que tomar la negativa de un VC como algo personal, sino como parte de un proceso de crecimiento del que eligió el estilo de vida entrepreneur, estilo particularmente pletórico de obstáculos y angustias, como pocos.

## 1— ETAPAS DEL PROCESO DE FINANCIACION

A lo largo de su vida, una empresa va a recibir varias veces financiamiento, para mantenerse, para seguir viva, o para crecer, sea por aportes de capital o por deuda. Como dijimos en reiteradas oportunidades, en las primeras etapas desde su nacimiento, solo va a ser elegible para recibir aportes de capital contra una participación accionaria en la empresa, ya que ninguna entidad va a prestarle dinero a una empresa sin historia y sin patrimonio (ver Definición Conceptual del Negocio).

Las fases típicas de financiación para las empresas nacientes se muestran en la figura 2.13 (ver también Management y Operaciones del Plan de Negocios).

ETAPA DEL EMPRENDIMIENTO	QUIEN LO FINANCIAS	QUE SE ENTREGA A CAMBIO	INVERSIÓN TÍPICA	OBJETIVOS PARA ESTA ETAPA
<b>ALFA TEST</b>	F & F Family and friends	Acciones comunes	>U\$S 5.K <U\$S 100K	-Primer prototipo -Plan de negocios -Talento gerencial
<b>BETA TEST</b>	SM by AI Seed money by Angel Investors	Acciones comunes	>U\$S 500K	-Probar el producto en un mercado reducido. -Chequear una tabla de éxitos y fracasos.
<b>PRIMER ROUND (series A)</b>	VC	Acciones preferidas	>U\$S 2M	-Lanzar la empresa al mercado. -Evaluar su Performance durante uno o dos años.
<b>SEGUNDO ROUND (series B)</b>	VC y bancos	-Acciones preferidas -Notas de deuda	>U\$S 10M hasta U\$S 20M	-Desarrollar agresivamente el negocio. -Incorporar talento gerencial de primera linea.

Figura 2.13 Fases típicas de financiación.

De la tabla de la figura 2 se deduce que:

- Aunque esto no es una regla rígida, habría que tratar de evitar a los VCs (digamos a la financiación profesional) hasta no haber llegado en profundidad al BETA TEST.
- El FIRST ROUND debe ser cuidadosamente calculado. Si pedimos mucho para hacernos un “colchón” y no quedamos sin capital de trabajo, entregamos una gran parte de una compañía promisoria, que superó bien el BETA TEST. Si pedimos poco puede que se complique la performance de la compañía en este período crucial de evaluación por parte del mercado y de potenciales inversores y compradores.
- Es más lógico diseñar una estrategia de financiación que contemple varios ROUNDS de financiación, aprovechando el crecimiento en valor de la compañía a medida que se desarrolla después de cada ROUND.
- De todas maneras, no debemos perder de vista que nuestro plan de financiación, aunque aporta profesionalismo a la presentación, va a ser modificado seguramente por el VC de acuerdo a su timing y circunstancias, y a una gran cantidad de factores entre los que se encuentran la minimización en la concentración de su portfolio (no tener muchas empresas de la misma industria para minimizar el riesgo), la creación de una opción para posponer la inversión (“wait and see”, ver Valuación de un Start Up de internet utilizando el método de las opciones reales), la maximización del retorno de las inversiones del fondo que puede hacer que, aunque le guste nuestra propuesta, tenga que invertir en otra compañía y no en la nuestra, la

etapa del ciclo de vida del fondo, las presiones corporativas, etc.

## **2 – EL EXECUTIVE SUMMARY**

El executive summary es un resumen del Plan de Negocios que no puede tener más de dos hojas. En esas dos hojas hay que poner exactamente las cosas que hacen falta para despertar el interés de hombres duros, probados, presionados por resultados, que están habituados a leer cien executive summaries por mes. El executive summary no tiene como objetivo hacer que un VC invierta en el negocio, sino hacer que se le prenda una lucecita, una pequeña alarma de alerta que le diga “vale la pena que profundicemos un poco”. Cuando un VC nos contacta en respuesta a nuestro envío de un executive summary, no tenemos que pensar ni remotamente que decidieron invertir en nuestro negocio. Es un paso muy importante, pero no es para descorchar. Mejor que tengamos un buen pitch para presentarnos, y llenar los blancos que quedaron en una presentación tan escueta como la que hicimos.

La regla general de un executive summary es KISS, que quiere decir “keep it simple stupid”. Cualquier persona que no sepa nada de nuestra industria tiene que entender lo que dice en esas dos hojas. Extenderse en detalles técnicos en el executive summary es contraproducente y predispone mal a los que lo leen, que son los que tienen que darnos una entrevista.

Deben evitarse en un executive summary los gráficos, las tablas con números, los dibujos artísticos y los colores estridentes. Las dos hojas deben ser lo más austeras posibles y deben hacer hincapié en el contenido. El executive summary no es una presentación de diseño gráfico ni una obra de arte. Los que lo leen están pensando en cuánta plata van a ganar para ellos, y para sus inversores, y dejan las muestras artísticas para el after hours.

Teniendo que revisar varios planes de negocios por día, los VCs están más predispuestos a interesarse en un documento corto, escrito como un telegrama, con párrafos bien separados y concisos. ¿Qué tiene que tener un executive summary? (no olvidar que hay que poner toda esta información en no más de dos hojas).

**2.1.- Descripción sucinta del negocio/producto/servicio.** Debe hacerse hincapié en forma clara en el “problema” que hoy tienen los clientes y que el producto viene a resolver.

**2.2.- Una clara estimación del mercado atendible,** es decir, que tamaño tiene el target, y no el mercado potencial total.

**2.3.- Evaluación del mapa competitivo,** esto significa mostrar claramente quienes son los seis principales competidores del mercado y cuál es la posición competitiva que queremos alcanzar, en cuanto tiempo y con qué estrategia. **Nunca** debe decirse

que nuestro producto no tiene competencia. Decir esto es una muestra de incompetencia gerencial, ya que indica que se ha llevado a cabo un pobre análisis estratégico, y que se sabe poco de los competidores sustitutos y potenciales.

**2.4.- Descripción de la ventaja competitiva y de las barreras de ingreso que hemos diseñado.** Los VCs quieren saber que nuestro negocio no va a ser fácilmente copiado. Lo que les interesa es saber qué análisis de vulnerabilidad hemos hecho respecto de nuestro negocio. Todos los negocios son vulnerables en algún aspecto, y no hay nada que temer si se cuenta con el management adecuado.

**2.5.- Descripción de los logros alcanzados hasta el momento,** típicamente los resultados del alfa y del beta test, el talento gerencial que ya hemos podido reclutar, alianzas estratégicas relevantes que ya hemos logrado, cartas de intención de compra de nuestro producto por parte de clientes clave, ventas y ganancias hasta el momento, financiación que ha recibido el negocio hasta el momento y sus fuentes.

**2.6.- Cuadros financieros.** Aquí hay que ser muy cautelosos. Los VCs y los inversores en general, saben que en las primeras etapas de un proyecto, los supuestos que se hacen y las planillas de Excel que se presentan son una “timba educada”, porque están hechos por ingenieros, contadores y analistas de negocios. En realidad, lo que más va a atraer a los inversores a nuestro negocio es el tamaño del mercado atendible y la estructura competitiva del sector. Sin embargo, los cuadros financieros son importantes porque muestran como funciona el “business model”, es decir, como va a entrar y salir el dinero del negocio. Es más importante tener un buen diseño de business model que mostrar ventas exorbitantes y supuestos muy optimistas. Como regla general hay que aceptar que lo que para nosotros es pesimista, para los VCs es muy optimista, por lo tanto, nuestros números no le sirven para nada al que evalúa el Plan. Solo le sirven para ver como está estructurado el negocio y qué posibilidades tiene en el mapa competitivo del sector. Como agregado, también le sirven para hacerse una idea de nuestro estilo gerencial como creadores de una nueva compañía y para evaluar nuestro talento en la identificación de los drivers de crecimiento del negocio.

**2.7.- Requerimiento de capital.** Aquí debe mostrarse en forma clara y sencilla, cuánta plata necesitamos en este round de financiamiento y para qué va a ser usada. No es conveniente poner la valuación de la empresa en un executive summary. Es necesario tener presente que el objetivo de este documento es lograr una reunión para ampliar detalles, y no cerrar un negocio.

Si nuestra valuación es muy alta, los inversores pueden desmotivarse y no agendar la reunión. Siempre es mejor que sea el VC quien proponga su ownership después de la inversión, y por lo tanto, el valor de la compañía.

**2.8.- Curículum reducido de las personas clave.** Este punto le muestra a los inversores que ya fuimos capaces de atraer a buenos gerentes al negocio. La mención principal debe ser a su experiencia anterior y logros alcanzados en otras empresas, y luego, una breve descripción de sus títulos académicos.

**2.9.- Qué es lo mejor y lo peor que puede pasar.** Antes que lo averigüen los inversores, mejor hacer un breve resumen de estas cosas, que aportan una dosis de realismo a nuestro estilo de management y previenen futuros dolores de cabeza.

**2.10.- Datos de contacto de la o las personas** que asistirán a la próxima entrevista.

El executive summary no debe escribirse pensando en ganancias de corto plazo, porque no es en eso en lo que piensa el VC. Si bien es cierto que las ganancias son importantes para cualquier negocio, es necesario tener en cuenta que el VC no tiene el estilo de maximizar las ganancias de la compañía en la que invierte, sino que piensa en todo momento en maximizar el valor para los accionistas. Esto puede implicar reinvertir ganancias durante un largo período, en lugar de pagar dividendos, si el panorama competitivo así lo exige en pos de aumentar el valor para los accionistas.

No debe nunca perderse de vista que el objetivo del executive summary es lograr una primera entrevista, y que el objetivo de la primera entrevista es lograr una segunda entrevista. El proceso de financiamiento de un negocio es precisamente eso: un proceso. No debe apurarse ninguna de las instancias (¡cosa que suele ser bastante difícil de hacerle entender a un entrepreneur!), porque el capital puede asustarse y huir (no hay nada más cobarde que el dinero).

### 3 – EL PROCESO DE DUE DILLIGENCE

El inicio de un proceso de due dilligence es una gran noticia, aunque muchas veces el entrepreneur se siente molesto y tiende a boicotearlo, consciente o inconscientemente.

Un VC comienza con un due dilligence cuando está realmente interesado en una compañía, ya que los costos y los tiempos del proceso suelen ser notables.

Obtener un entendimiento total del negocio y del mercado, es una tarea compleja. El VC quiere comprobar los supuestos de crecimiento que hizo el entrepreneur, la estructura competitiva del sector, el grado de aceptación del producto en el mercado, los precios propios y de la competencia, los aspectos contables, impositivos, previsionales y legales de la empresa en la que va a invertir. Para esto va a tener que hablar con el mercado, es decir, clientes, proveedores y si es posible con competidores, y también con los empleados de la compañía. Es posible que en este

proceso, el VC descubra “puntos oscuros” que desestimulen su disposición inicial para con el negocio. No es nada infrecuente que las cosas vayan muy bien casi hasta el final, y que a último momento aparezca una información fatal, que hace que la inversión sea inviable. Lo más indicado durante este proceso es ser paciente (fácil de decir) y facilitar las cosas a los que posiblemente serán nuestros partners durante mucho tiempo.

El VC va a hacer una gran cantidad de preguntas durante el proceso de due dilligence, para entender acabadamente el modelo de negocios, el plan de negocios y los detalles operativos, y seguramente esto va a tomar bastante tiempo y largas reuniones. No solo van a estudiar los curriculums de los gerentes de la compañía, sino que también van a indagar acerca de las relaciones personales entre los miembros, especialmente entre los socios. El VC sabe que los start ups son desprolijos, y no hay que asustarse por esto. Solo hay que brindar toda la información requerida con total transparencia y honestidad.

El entrepreneur debe aprovechar el proceso de due dilligence como una oportunidad para hacer que el VC se entusiasme más con el negocio, y para mostrar que es capaz de trabajar en equipo, situación que va a darse en extremo si el VC decide invertir.

El VC seguramente va a intentar cambiar el modelo de negocios presentado, para entender la sensibilidad del negocio ante diversos escenarios, y para comprender cuáles son los drivers claves en los que hay que respaldarse. El tablero de comando diseñado será objeto de permanente análisis. Muchos entrepreneurs se sienten molestos por este trabajo, pensando que el VC no cree en el negocio y por eso lo critica tanto. Teniendo en cuenta que para el entrepreneur su negocio es como un hijo, muchos toman este proceso como algo personal y reaccionar con soberbia discutiendo lo indiscutible, defendiendo el proyecto como si el VC fuera un rival, predisponiendo mal a todos los participantes. Nunca hay que perder de vista que el VC es un futuro socio potencial y no un enemigo que vino a amargarnos la vida.

Tampoco debe perderse de vista que ninguna empresa tiene un modelo de negocios “perfecto”, “incopiable”, “imbatible”. Aún las grandes corporaciones no pueden decir que lo tienen, salvo en el caso de marcas muy acreditadas, o patentes exclusivas o concesiones gubernamentales. Pero estas empresas son parte de un grupo muy pequeño. Por eso es importante que en el Plan de Negocios se muestre claramente qué posición competitiva se quiere lograr, y cómo se va a hacer para mantenerla. El VC va a estudiar cuidadosamente al management de la competencia, para saber si las barreras que diseñamos son sostenibles. Sería muy lamentable para el negocio que el VC descubra durante el proceso de due dilligence a algún competidor potencial que el entrepreneur no había considerado, o que la barrera presentada como “infranqueable” en realidad no lo es, porque depende de una serie

de cuestiones que el entrepreneur no había visto. Esto indicaría que el negocio no tiene un management competente, o que el entrepreneur no conoce bien el mercado.

Para finalizar, todo este proceso de due dillingence depende además del timing del mercado y del timing de los procesos internos del VC (lo que la calle llama “la interna”).

Por lo general, el VC está formado por pocas personas, profesionales que vienen de otras empresas y que decidieron asociarse para dedicarse a este negocio. Esto significa que tienen que hacer de todo, leer executive summaries y planes de negocios, generar reportes para los inversores, atraer a nuevos inversores, controlar el funcionamiento de las empresas en las que invirtieron, reunirse con contadores, abogados, accionistas, gerentes, organismos gubernamentales, organismos bursátiles y la lista continúa. Muchas veces los socios del VC son directores de las compañías en las que invierten, entonces tienen que estar presentes en las reuniones de directorio. Además tienen que administrar el fondo, pagar sueldos y hacer el café. Con esto encima, es lógico pensar que el proceso de due dillingence se tome su tiempo. Mientras tanto, hablando del timing del mercado, el tiempo que toma el due dillingence le sirve al VC para ver como evoluciona el mercado y si sabe lo suficiente del mismo. Aquí aparece la parte artística del VC: el momento exacto para entrar en un negocio es más un arte que una ciencia.

[1] Adaptado de Alberto Wilensky, “Marketing estratégico”, Ed. Tesis, 1986.

[2] Ver un análisis mas detallado en la obra de Federico Frischknecht, “Organización”, Ed. El Ateneo, 1978

[3] Peter Drucker, “Innovation and entrepreneurship”, Harper & Row, 1985.

[4] Al Ries y Jack Trout, “Posicionamiento”, McGraw-Hill, 1986.

[5] Alberto Wilensky, “Política de negocios”, Ed. Tesis, 1995.

[6] Wilensky, op. cit. en nota (5).

# **CAPITULO 3**

## *PRIMERA ETAPA*

### *DEFINICION DEL NEGOCIO*

“....y vino o ocurrió que un hombre que vendía camisas fue azotado por tiempos adversos. Ninguna de sus mercaderías hallaba comprador, ni él prosperaba. Y el hombre oraba y gemía:-Señor, ¿por qué me haces sufrir de este modo? Todos mis enemigos venden sus géneros, menos yo. Y estamos en plena temporada. Mis camisas son buenas. Mira la calidad de este rayón. Conseguí cuellos abrochados, cuellos de fantasía, pero nada se vende. Y no obstante he observado tus mandamientos. ¿Por qué no podré yo ganarme la vida cuando mi hermano menor se está forrando con su pret-a-porter para niños?

Y el Señor escuchó al hombre y dijo:

- Acerca de tus camisas...
- Sí, Señor - exclamó el hombre, cayendo de rodillas.
- Ponles un cocodrilo en el bolsillo.
- ¿Cómo dices, Señor?
- Haz lo que te estoy diciendo. No te arrepentirás.

Y el hombre cosió en todas sus camisas un pequeño “símbolo” que representaba a un cocodrilo, y he aquí y a ojos vistas que su mercadería se vendió de improviso como rosquillas, y fue un gran regocijo, mientras que entre sus enemigos era el llanto y el crujir de dientes (...)"

Woody Allen

Citado por Alberto Wilensky en Marketing estratégico

### **PREGUNTAS QUE DEBEN QUEDAR CONTESTADAS**

#### **AL FINALIZAR LA PRIMERA ETAPA**



• ¿Qué es el producto/servicio y qué no es?



• ¿En qué industria y en qué sector industrial (en qué negocio)

existe este eslabón o lo estamos inventando?



• ¿Quién es el comprador del producto?

•

¿Cómo queremos que sea percibido nuestro producto?

•

¿Cómo se diferencia nuestro producto de los que ya existen?

•

¿Cuál es el precio de nuestro producto?

•

¿Por qué se lo necesita, a qué reemplaza, qué mejora, qué beneficios trae?

•

## LA ESENCIA DEL COMPORTAMIENTO ENTREPRENEUR

Partiendo de la premisa de que existen tantas demandas como actitudes creativas desde la oferta, la esencia del comportamiento entrepreneur consiste en darle un nuevo uso a algo que ya existe. Por lo general, alguien tiene la idea de un producto y es necesario diferenciar rápidamente entre producto y negocio. Dos entrepreneurs con el mismo producto pueden dedicarse a dos negocios diferentes, con estrategias completamente distintas. El negocio describe que es lo que se va a hacer con el producto. El producto es que se intenta vender. El negocio es como se intenta vender. El entrepreneur debe definir claramente el negocio para poder satisfacer la necesidad de un mercado (no es lo mismo un eslabón que otro de la cadena o del canal) y para facilitar la obtención de capital de riesgo.

Muy pocos empresarios saben contra quién compiten realmente. Pueden identificar rápidamente a sus dos o tres competidores directos, pero se les hace muy difícil detectar a competidores sustitutos y potenciales, y elaborar estrategias consecuentes para contrarrestarlos. Esto es consecuencia directa de una mala definición del negocio.

El enfoque sistémico permite pensar el teatro de operaciones en término de procesos, en lugar de fotografías que se toman de la realidad en forma estática y aislada. Las guerras (también la ‘guerra’ competitiva en los negocios) son cada vez

más estratégicas y menos tácticas. La estrategia está antes de cualquier mensaje y de cualquier tipo de comunicación, incluido el producto en sí mismo. Por eso es tan importante que el entrepreneur se “case” con un buen gerente que lo ayude en esta búsqueda. El entrepreneur encuentra un lago con peces, pero el gerente es el que sabe qué anzuelo hay que usar, qué flotadoras y qué color de boya, y es el que se las ingenia para sacar un pez y le abre la panza para saber qué está comiendo ese día y así elegir la carnada que atraiga al cardumen o conseguir un arnés si lo que van a pescar son marlines. El entrepreneur que lanza la caña sin mucho análisis tiene pocas probabilidades.

En este capítulo vamos a analizar una serie de herramientas que ayudan a definir un negocio, a partir de un producto que, según se piensa, atiende a una necesidad insatisfecha en el mercado.

## **PRIMER PASO: LA CULTURA**

Toda empresa tiene una cultura. La cultura de una empresa es su ideología, es la serie de valores que guía a diario a sus miembros, y que los hace ingresar en nuevos negocios y rechazar otros porque no se ajustan a su “religión”.

Haciendo una analogía con el mundo informático, la cultura es el sistema operativo sobre el cual correrán los distintos programas o negocios. Muchos programas no podrán ser corridos por ese sistema operativo, aún cuando el hardware (las instalaciones y los “fierros” en general) esté preparado para soportarlos.

Para la determinación de la cultura de una empresa, es de fundamental importancia la impronta que graba el entrepreneur fundador, por aquello de que “ningún caballo de la tropilla es más rápido que el líder de la misma”. Los miembros de la empresa deberán sintonizar con la cultura de su líder, realimentándola, puliéndola e implementándola en el accionar diario. El mercado detectará de inmediato quién está detrás de tal o cual negocio. Galbraith puso de manifiesto este proceso cuando dijo que “los empresarios se parecen a los productos que fabrican”.

Para catalogar el universo de culturas de negocios posibles, utilizamos dos dimensiones: el peligro y el ritmo de la actividad empresaria<sup>[1]</sup>. De esta manera existen negocios seguros y riesgosos, por una parte, y lentos y rápidos, por la otra, tal como se muestra en la figura 3.1.

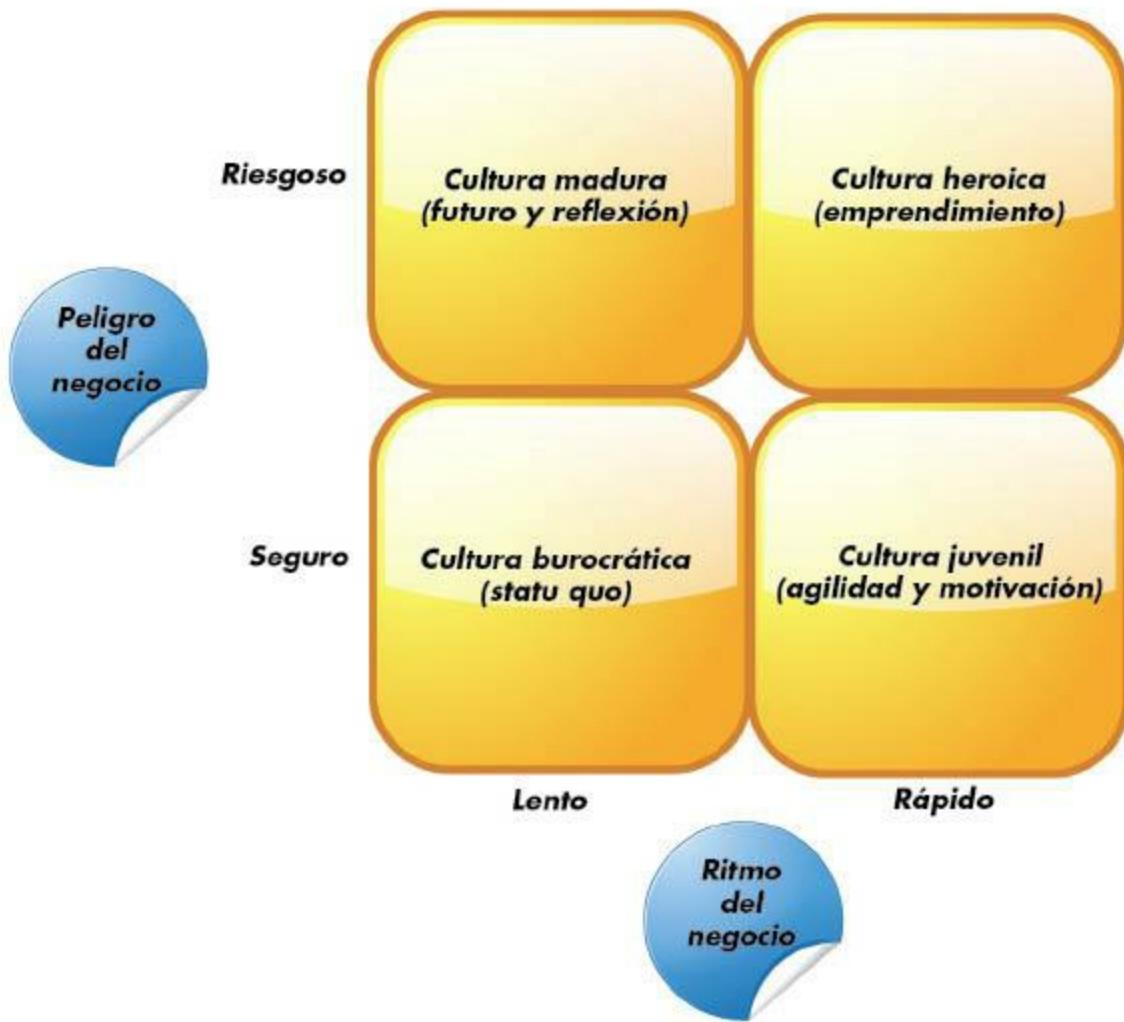


Figura 3.1 Negocio y cultura

En cada cultura existen distintos patrones de éxito y de fracaso, distintas interpretaciones de lo que es hoy y lo que es mañana, distintas semánticas para la creatividad, el esfuerzo, la diversión y el deber.

Pero si bien la cultura del management es importante como idea rectora del negocio, no es menos importante, especialmente cuando se evalúan alternativas de alianzas estratégicas, la “evaluación cultural” del producto que se está analizando, ya que éste surge como resultado de balancear los esfuerzos de conversión de las materias primas (énfasis en la fabricación) versus los esfuerzos de posicionamiento en un mercado determinado (énfasis en el marketing), originándose, de acuerdo con la terminología de Levy, cuatro culturas posibles: tierra, agua, aire y fuego[2].

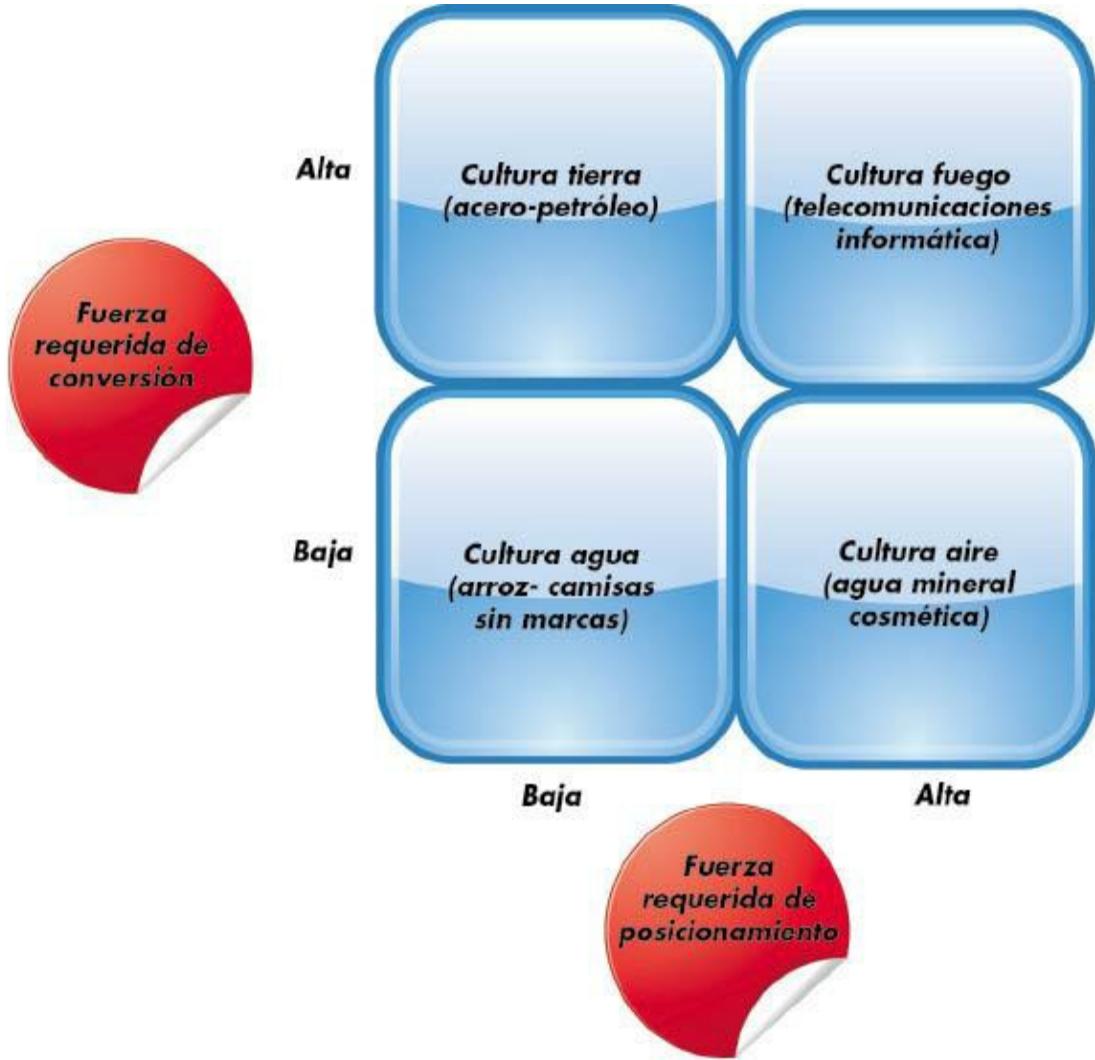


Figura 3.2 Producto y cultura

Esta matriz indica que hay negocios más “marketineros” que otros y, además, que existe una evidente correlación entre esta matriz y la anterior: ambos pueden superponerse, encontrándose que, por ejemplo, la cultura fuego del producto necesita una cultura heroica del management, y así sucesivamente.

Cualquier corrimiento en este sentido mostrará una causa clínica de problemas en el negocio. (*Ver también las figuras 1.11, 1.12 y 1.13 del capítulo 1.*)

## SEGUNDO PASO: LA MISIÓN

La ausencia de una idea rectora es la causa más importante del desorden que se provoca en el seno de cualquier empresa, cuando cambia el escenario externo. Si existe una “orientación subcutánea”, a la que los miembros de la organización responden como accionados por una cláusula gatillo, orientándose en la dirección que todos conocen y nadie discute porque nadie duda de ella, entonces la distorsión que provoca cualquier cambio de escenario se “suaviza” y se controla. Este principio de control superior, que balancea recursos y productos, es la misión. Pero

la misión no es un concepto difuso, abarcador y general, como por ejemplo: "aumentar la rentabilidad" o "maximizar el servicio que se ofrece al cliente" o "incrementar los dividendos de los accionistas". Estos son objetivos universales que tienen todas las empresas. En cambio, la misión define claramente el ámbito de los negocios en el que se desarrollará la empresa; asimismo, las grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o al fracaso[3].

La misión, para que sea efectiva, debe ser compartida y conocida por los miembros de la organización, pero primero tiene que estar bien definida, sin ambigüedades, y demostrar eficacia en el escenario competitivo, ya que si se define mal la misión, la empresa no va a crecer porque está en el negocio equivocado, y si se define bien pero no es eficaz, se le deja un espacio a la competencia para que lo aproveche (ver el cap. 5, *Competencia*).

El Corazón de la misión corporativa de una empresa queda definido por las tres cuestiones siguientes[4]:

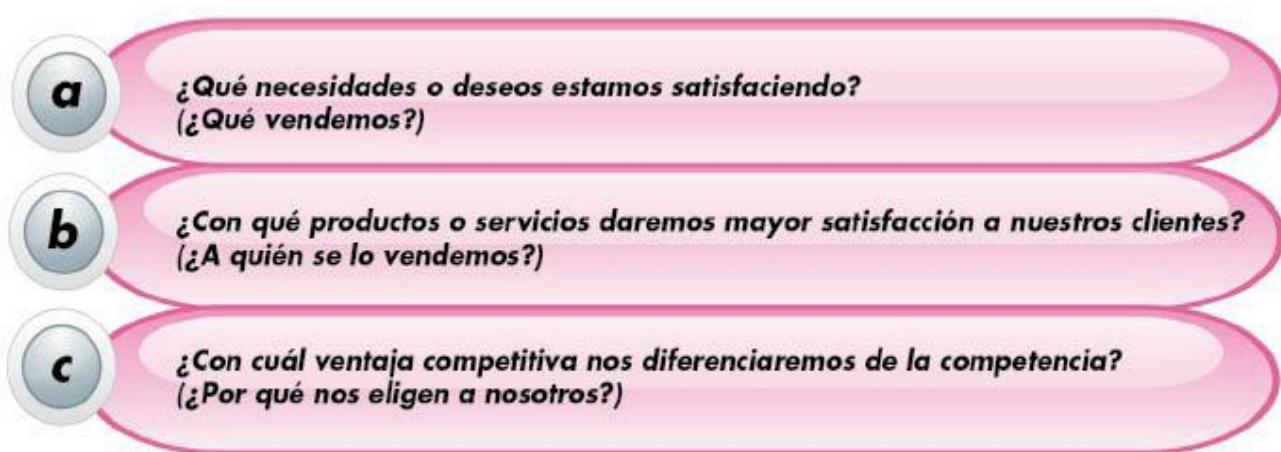


Figura 3.3 Definición de la misión.

A simple vista, no parece tan difícil, pero en realidad estas definiciones son complicadas si se tiene en cuenta lo que se decía anteriormente sobre los problemas de definir mal la misión. La primera pregunta nos exige meternos en la clave del negocio. La segunda, identificar las coordenadas producto mercado, ya que ningún producto existe si no hay clientes que lo compren. Este concepto tan trivial nos lleva a la noción de unidad estratégica de negocios. Y por último, la tercera, probablemente la más difícil, nos introduce en el fascinante mundo "porteriano" del diagnóstico competitivo.

## a) LA CLAVE DEL NEGOCIO (¿QUE VENDEMOS?)

Las hamburguesas, por más que tengan el mismo precio, tienen diferente valor de acuerdo con el lugar donde se las come. El precio es solo una parte del costo del

producto. En el costo de comer hamburguesas también intervienen otros componentes, como el costo del tiempo de conducir el automóvil hasta el lugar, el costo por la culpa de comer carne, el costo por la culpa de no invitar a los niños. El valor no es la hamburguesa mas grande al precio mas bajo, sino que es una ecuación muy compleja con tantas soluciones correctas como subconjuntos de clientes existen[5].

Justamente el marketing trabaja para hacer inelásticas las demandas al precio. Una administración orientada hacia la contabilidad intentara mejorar la productividad achicando costos y despidiendo personal, mientras que una administración orientada hacia el marketing intentara agregar valor al producto. La primera dirá que la crisis se debe al “efecto tequila”, a las variaciones del M1 y al cambio de la relación elasticidad-precio, y la Segunda dirá que se debe a la falta de valor que tiene el producto frente a los competidores y sustitutos. Si no se conoce la clave del negocio, el empresario puede pensar que sus problemas dependen exclusivamente del entorno y que son pasajeros, cuando en realidad, lo que esta ocurriendo es que esta quedando fuera del mercado.

Nadie puede hacer funcionar un negocio que no es negocio. Quien sentencia la vida de una empresa es el cliente, y no el competidor o el entorno. Según R. R. Rico, la satisfacción es un estado de animo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas.

Este estado de animo de un cliente surge como producto de relacionar las necesidades y expectativas contra el valor y los rendimientos percibidos.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Valor + Rendimiento}}{\text{Necesidades + Expectativas}}$$

Se tiene un cliente deleitado cuando el valor y los rendimientos exceden las necesidades y expectativas, un cliente satisfecho cuando las igualan y un cliente insatisfecho cuando no alcanzan a cubrirlas, si la empresa no vende satisfacción, no existe o tiende a desaparecer rápidamente[6]

El negocio consiste, en realidad, en manejar intangibles que están en la mente del consumidor. Este elige sobre la base de lo que está disponible en el mercado; no puede elegir entre lo que no hay y, en realidad, no puede estar seguro de que lo que está comprando sea lo que verdaderamente quiere. Esto quiere decir que existen tantas demandas como ofertas creativas. La clave del negocio es encontrar un conjunto oferta-demanda rentable, sustentable y valorable, que sintonice con el entorno adaptándose a sus vaivenes. Hay que buscar la rentabilidad en un mercado y no solamente facturar o ganar share.

Un ejemplo muy explicativo de esto es lo que cuenta M. Hayquel con uno de sus lanzamientos: Sal Dos Anclas. El negocio estaba planeado (erróneamente) desde la

extracción del mineral, siendo éste y el flete los costos más altos de todo el proceso. Aumentar la facturación en este esquema no significaba una mejora en el atractivo del negocio. Pero cuando éste de planteó desde el consumidor, ya que la gente compra “gusto” y no un mineral triturado en un envase, apareció un nuevo negocio de dimensiones insospechadas, lográndose una segmentación y una diferenciación inmediatamente valorada por los clientes “de uno de los productos más antiguos de la humanidad” (recuérdense la sal parrillera, el salero de mesa, la sal con especias, etc.)[7].

De acuerdo con Wilensky, pensar que el consumidor se comporta solo en forma racional en el acto de compra es ingenuo y parcial y desconoce la esencia simbólica del psiquismo. Los productos nos hablan contándonos cómo son, y nosotros les hablamos diciéndoles como nos parecen que son y, más aun, como queremos que sean[8]. La industria del automóvil estaría en bancarrota si los coches fueran comprado solo por las personas que en realidad lo necesitan.

El consumidor no es autosuficiente: necesita el mundo externo. Cada uno de nosotros necesita al “otro”(otros seres humanos) y lo “otro” (otros objetos). Desde el mismo momento del nacimiento el deseo humano es necesariamente el deseo un “otro”.

Como señala Lacan, la identidad del sujeto se construye a partir del modo en que es interpelado por el “otro” en una fundamental función de espejo. Como sujetos nos constituimos desde el “otro”, aun cuando ese “otro” seamos nosotros mismos.

Un ejemplo de esto lo tenemos cada vez que nos miramos a un espejo, ya que es ese “otro” que está en el espejo (nuestra imagen) quien nos dice como somos. En realidad dependemos de esa imagen. Casi podríamos decir que solo podemos ser como ese “otro” del espejo quiere que seamos[9].



Figura 3.4 El espejo

Cuando nos miramos en un espejo, parece que lo importante esté en nosotros (línea punteada), pero en realidad lo fundamental está en la imagen que nos llega desde el “otro” (línea llena). El consumo de productos reproduce este acontecer psíquico. Los productos son símbolos e imágenes ilusorias de una posible satisfacción del deseo[10]

La clave del negocio, que nos permite definir en la misión qué es lo que realmente vendemos, se descubre cuando se entiende acabadamente que el proceso de consumo es una reproducción en el orden económico de un conflicto esencial del ser humano: el conflicto entre lo que es y lo que desea ser.

Tenemos imágenes de como queremos ser, que en realidad provienen de como pensamos que “otros” quieren que seamos. Los productos cumplen el rol de espejos. Desde el punto de vista físico son el vidrio del espejo, lo que tocamos, pero su función real la cumplen a través de las imágenes que ayudan a formar. No vemos los productos como son, sino que los vemos como somos[11].

El ejemplo citado anteriormente de la Sal Dos Anclas y el problema del espejo que acabamos de describir sirven para saber donde ubicarnos con ‘ojo clínico’ en el proceso de definición del negocio. Pensando de esta forma, Levitt decía que el vendedor de taladros no vendía taladros sino que “le compraban agujeros”, o Charles Revson, fundador de Revlon, expresaba que en sus fábricas producían lápices de labios, pero que en sus comerciales vendían “ilusiones”. También son clásicas las definiciones de Kodak vendiendo “recuerdos” y las de una compañía de seguros vendiendo “tranquilidad”. El producto es solo un producto desde el punto de

vista fabril.

En realidad es la solución a un problema que tiene un grupo de consumidores. Es una promesa de satisfacción. Para operar este problema, la empresa debe trabajar sobre la relación que existe entre una segmentación de mercado y una diferenciación de producto, por un lado, y un deseo a ser satisfecho, por el otro. La intersección de ambos conceptos ‘marca’ la mente del consumidor. Esta es la esencia del posicionamiento. (Los conceptos de “segmentación”, “diferenciación” y “posicionamiento” serán tratados mas adelante.) La marca es el punto de intersección entre dos ejes: el eje del sujeto (consumidor) y el eje del producto[12].

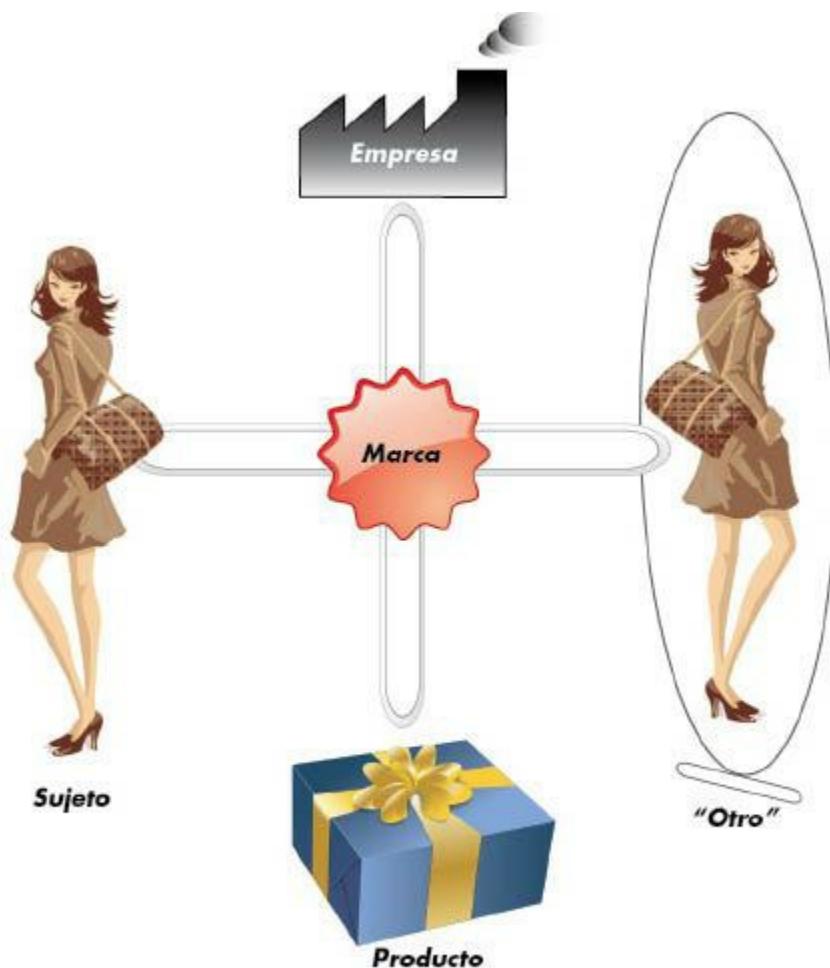


Figura 3.5 La marca

El problema se hace complejo, porque el mismo sujeto puede tener distintos espejos de acuerdo con un rol que cumple en distintos momentos. Esto significa que una empresa puede decidir tener varias marcas, ¡para el mismo sujeto y para el mismo producto!. Es decir que una misma persona puede pertenecer a varios segmentos y responder a varios posicionamientos en su conducta de compra para el mismo producto. La marca (el posicionamiento) debe conocer cuál es la relación sujeto-otro y cuál es el sujeto óptimo que el consumidor desea ser a través del producto. Es decir, debe descubrir las distintas imágenes que nos da el espejo. Wilensky lo ejemplifica con el producto “jugos preelaborados”[13] [14].

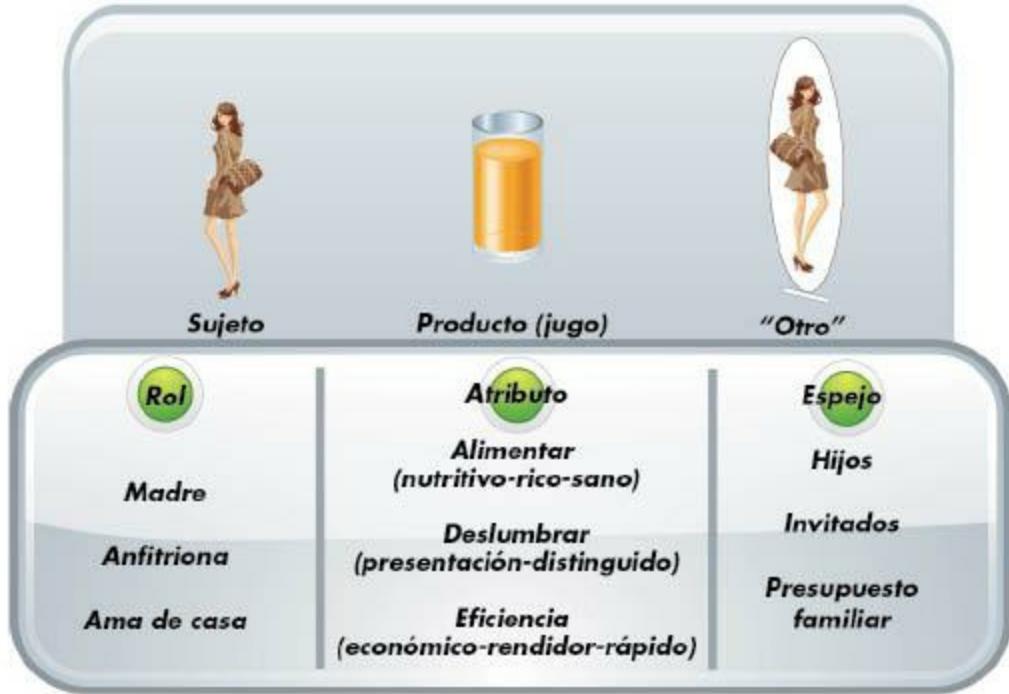


Figura 3.6 El producto óptimo desde el "otro"

Como vemos, el mismo producto (y la misma empresa) puede ofrecer tres marcas diferentes para atender a la misma consumidora (no simplemente a otros segmentos). Cada uno de nosotros somos muchas demandas a la vez. Para un mismo producto y para un mismo consumidor, si queremos entender el negocio, tenemos que hablar de mercados y no de mercado. Y como decíamos anteriormente, los productos que ofrecemos deben ser “interpretados” por esos mercados. Levitt clasifica los productos en cuatro grandes categorías[15]:



Figura 3.7 Interpretación del producto

El producto genérico es el producto básico, sin marca, que conforma un sector bien determinado de la oferta. Por ejemplo, el teléfono celular. El producto esperado queda determinado por las expectativas mínimas del cliente, como por ejemplo que el teléfono celular tenga un precio cierto y determinadas condiciones de entrega, financiación y funcionamiento. El cliente espera más que un genérico, por lo tanto, ya

empieza la comparación entre marcas.

El producto aumentado surge de la necesidad de las empresas de diferenciarse. Cada empresa ofrecerá su ventaja competitiva, que en un primer momento es más de lo que el mercado “espera” o está acostumbrado a recibir. Por ejemplo, el servicio de “roaming automático” de la telefonía celular. El producto aumentado incrementa en el mediano plazo el nivel de producto esperado. Basta que una empresa se diferencie para que el mercado comience a exigirles lo mismo a los competidores.

El producto potencial es todo lo que la empresa imagina que se puede hacer con el producto para mantener o ganar ventajas competitivas. Por ejemplo, ¿teléfono celular con radio y walkman incluidos?

La creatividad que muestre la oferta para armar el “concepto producto” será definitoria para ganar un mercado. Muchas veces los mercados exigirán que el marketing se ocupe de mostrar tangibilidad en la intangibilidad (promesa de satisfacción) que representa un producto[16]. Una prueba de esto son algunos detergentes o algunos cafés instantáneos.



Figura 3.8 Tangibilidad de la intangibilidad

En estos ejemplos, los productos se hacen mas “creíbles” usando un elemento tangible como los gránulos para corporizar la promesa simbólica.

Otras veces la oferta se mostrara creativa recurriendo al viejo ejercicio de la diversificación que tan claramente modelizara Ansoff con su legendaria matriz que juega con mercados y productos “nuevos” y “existentes”. Con esta herramienta pueden desarrollarse gran cantidad de ejercicios para conocer la clave de un negocio. Tomemos el ejemplo conocido del champú Johnsons para niños que, como todos saben, en realidad es usado por los adultos. Comúnmente suele analizarse este hecho como una acción típica de llevar un producto “existente” a un mercado

“nuevo”. Sin embargo, este razonamiento, que es lineal y comprobable, no explica acabadamente la clave del negocio.

El concepto estratégico, analizando el negocio desde su clave simbólica, es que ahora la empresa vende un producto “nuevo” en un mercado “nuevo”. Si bien es cierto que el producto físico es el mismo, se transforma en “nuevo”, porque cuando el adulto lo adopta, pone en juego un vínculo sujeto-objeto muy profundo, que deriva de la imagen que recibe de un espejo que combina, probablemente, imágenes de la niñez, no hacer lagrimear (es decir, no sufrir), etc. La definición del negocio es básicamente simbólica. Cada posicionamiento es un “nuevo producto” en cada uno de los segmentos a los que va dirigidos[17]

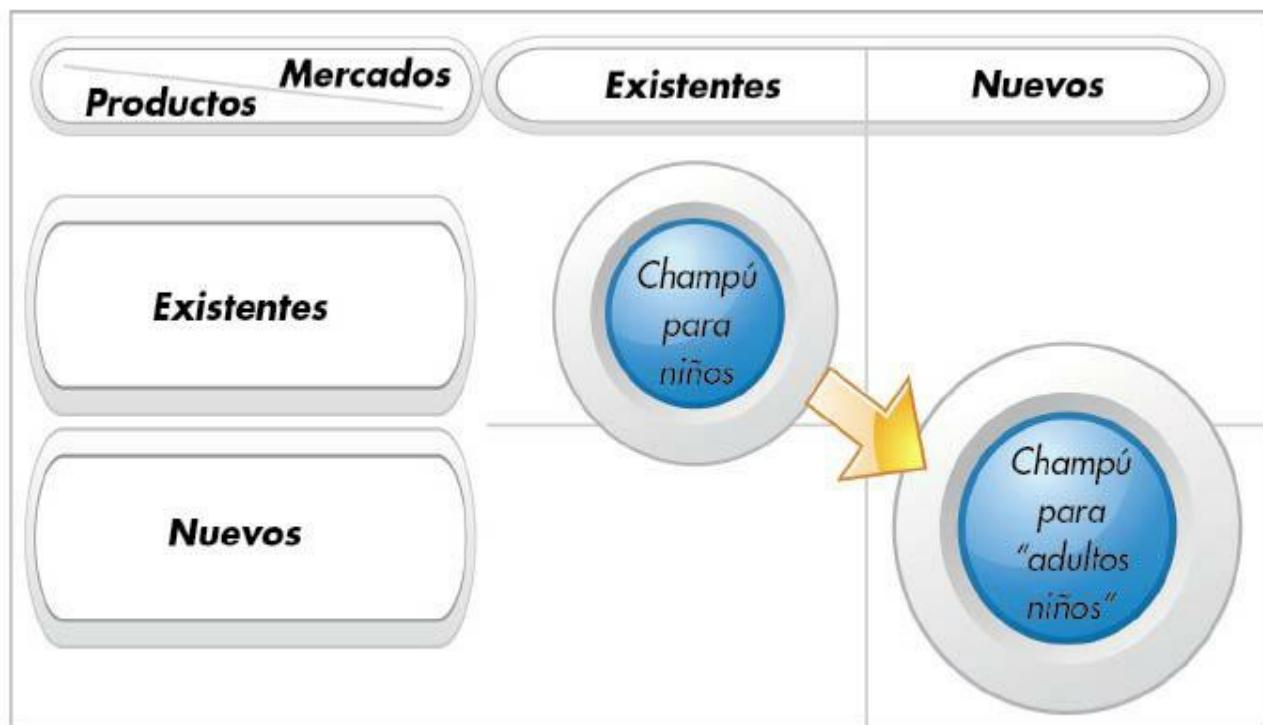


Figura 3.9 Matriz de Ansoff

La clave del negocio implica entender lo latente y no solamente lo manifiesto. El producto actúa como soporte físico de los complejos vínculos que unen a los consumidores con sus “otros”. La tarea del marketing estratégico es operar rentablemente sobre la red simbólica que vincula sujetos con objetos, en un ciclo comercial permanente que depende del interjuego entre empresas y mercados.

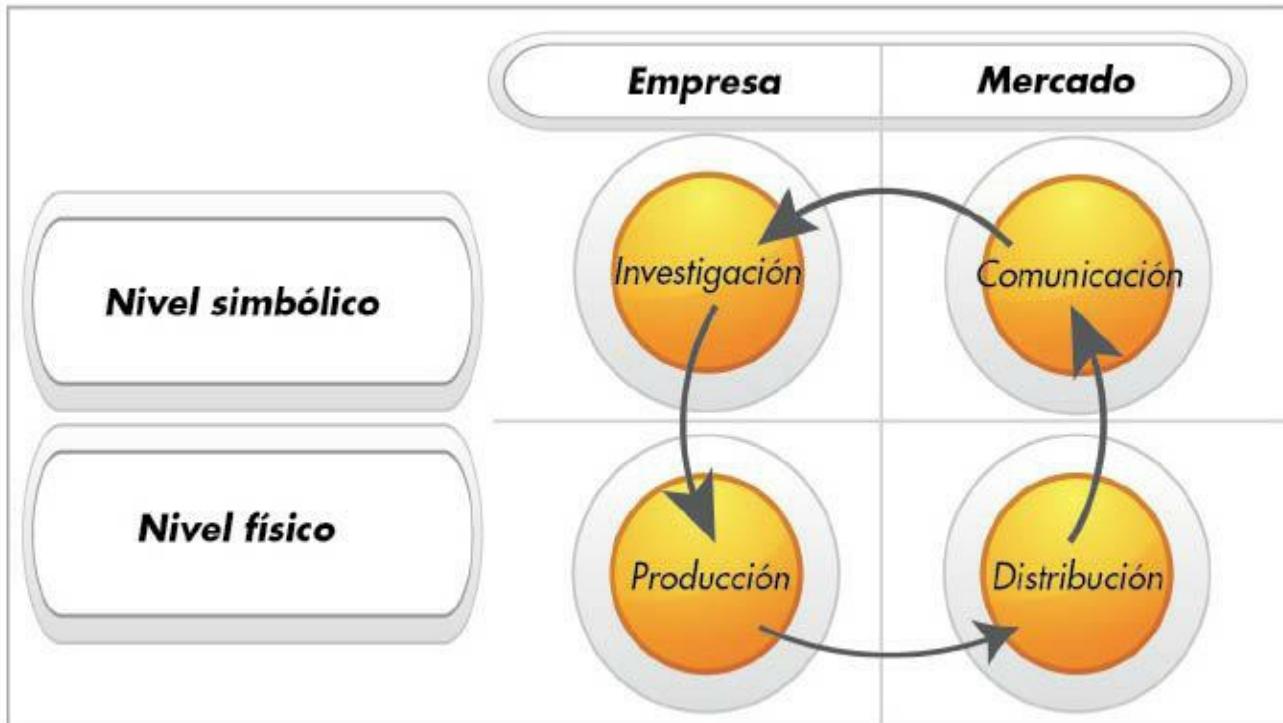


Figura 3.10 Ciclo comercial permanente

[18]

Wilensky depuró la metodología de análisis estratégico de la clave de un negocio al presentar su modelo de los “tres productos en uno”. Cualquier producto o servicio son, en realidad, tres productos: un producto físico (P<sub>f</sub>) o funcional que describe su composición física, química y las funciones que cumple, un producto imaginario (P<sub>i</sub>) o simbólico que describe la solución simbólica al problema del espejo y que está íntimamente relacionado con la “marca”, y un producto económico (P<sub>e</sub>) o de intercambio que describe el costo del producto y sirve para medir el valor de los otros dos productos[19]. Los tres productos se ubican en dimensiones diferentes. Cada producto utiliza distinta tecnología. El producto físico le pertenece al gerente de planta. El producto imaginario le pertenece al gerente de marketing. El producto económico le pertenece al gerente financiero. Para articular los tres y ”producir” el negocio hace falta un estratega[20]. Este enfoque invierte la relación causal comúnmente aceptada que indica que el consumidor compra primariamente por las prestaciones, asignando a la imagen un rol secundario. Dice Wilensky: “La gente ‘compra’ primero el producto imaginario, y porque compra el producto imaginario, se lleva el producto físico” [21].

Si el producto físico no contiene ninguna promesa, es simplemente un conjunto de insumos químicos que no motiva al consumidor para que compre. Si el producto imaginario es simplemente una ilusión que no se corresponde con las funciones del producto, el consumidor se decepciona y no vuelve a comprar. Si el producto económico no contiene algún beneficio porque su precio supera la satisfacción que brindan los productos físicos e imaginario, el consumidor no decodifica “valor” en el producto y no compra. Por ejemplo, el Peugeot 505 tiene una imagen de alto

prestigio (Pi) que no le serviría para nada si se rompiera el motor (Pf) o si tuviera el precio de un Mercedes Benz (Pe).

Otro ejemplo interesante que avala la hipótesis de Wilensky ocurre con un producto de alto contenido imaginario (Pi) como es el vino fino. En degustaciones “a ciegas” (el degustador no sabe cuál vino está probando) el consumidor argentino tiende a rechazar el vino francés (probablemente por su acidez). El mismo vino que se vende en negocios especializados en el rango de los \$50 por botella! El producto imaginario puede hacer que un producto parezca mas “rico”.

Como conclusión, el balance estratégico de un negocio se alcanza cuando los compradores y los vendedores obtienen de la suma de Pf + Pi un beneficio igual o mayor al precio Pe que tienen que pagar, siendo que este precio no es simplemente el ‘precio de lista’ del producto, sino todos los factores económicos que “le cuestan” al consumidor para comprar ese producto, por ejemplo estacionamiento, acceso, otras cosas que dejan de comprarse, etc. (*ver en este mismo capítulo, Pricing*)

De acuerdo con Peter Drucker, cualquier posición de liderazgo es transitoria y de corta duración. En el seno de una empresa, lo que sus directivos creen saber acerca del cliente y el mercado probablemente sea mas errado que cierto. Lo que un cliente compra casi nunca es lo que la empresa cree que le esta vendiendo; por lo tanto, si esta mal definido el negocio, van a estar también mal definidos los competidores y los mercados. El consumidor piensa en términos de beneficios y no de características del producto, de manera que lo que la empresa piensa que es una gran característica de su producto suele no tener importancia alguna para el consumidor[22].

## b) COORDENADAS PRODUCTO-MERCADO (¿A QUIEN SE LO VENDEMOS?)

Es más importante dominar un mercado, que tener una fabrica que funcione. Si esto se hubiera dicho hace un siglo, hubiera sonado ridículo. Lo mismo de ridículo que suena hoy cuando se dice al revés. De acuerdo con lo dicho en el punto anterior, puede decirse que existe un mercado, cuando se cumple que un grupo de consumidores decodifica favorablemente la ecuación:

$$Pf + Pi \geq Pe$$

No sirve de nada tener un producto fabricado con las mejores materias primas y las mejores máquinas, o un servicio provisto por computadoras y centrales telefónicas de ultima tecnología, si no aparecen los clientes.

El concepto “producto-mercado” es la combinación de necesidades del consumidor y satisfactores suministrados por los productos. El producto brinda una

función básica que se corresponde con una necesidad del consumidor. A su vez, el productor cuenta con diferentes tecnologías para fabricar su producto o servicio que le darán ventajas o desventajas estratégicas. Por ultimo, existen diferentes grupos de consumidores que buscan los productos que mejor se adaptan a sus necesidades. Estas son las tres variables importantes a considerar en el análisis de los productos-mercados[23]:

- las funciones del producto;
- las tecnologías utilizadas para producir estas funciones;
- los grupos de consumidores que conforman el mercado.

Podemos imaginar un espacio tridimensional en el que interactúan estas tres variables. La ubicación espacial de un producto-mercado dependerá de una función, de una tecnología y de un grupo de consumidores.

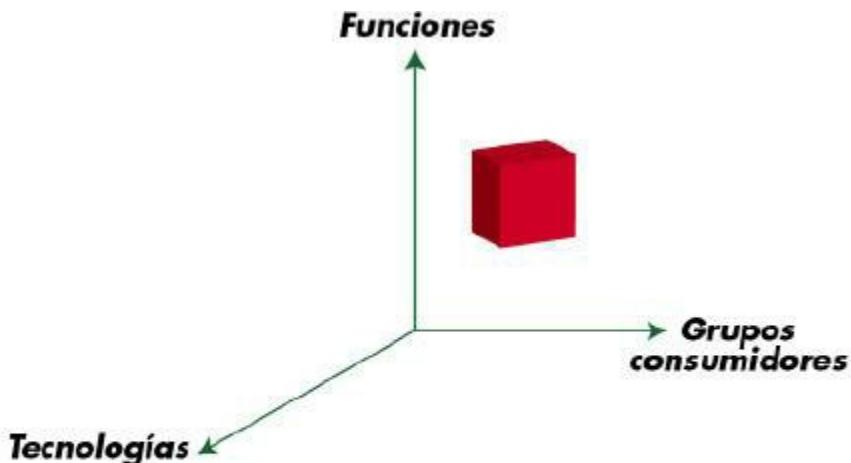


Figura 3.11 Producto - mercado

[24]

El pequeño cubo dibujado en el espacio corresponde a un producto-mercado que tiene una determinada función para un determinado grupo consumidor y que está “producido” con una determinada tecnología. El término “producido” no se refiere únicamente a la tecnología de producción, sino que, por tratarse de un producto-mercado, también cuentan tecnologías de distribución (canales alternativos), tecnologías de obtención de los insumos. etcétera.

Veamos un ejemplo simple. Nuestro producto-mercado en la figura 3,1 1 es una birome, que queda determinada por las siguientes coordenadas: tecnología = tinta, función = escribir, grupo consumidor = habitantes de Ciudad Gótica.

Consideremos ahora un espacio de tecnología variable. La función permanece

constante: escribir, y el grupo de consumidor es también: habitantes de Ciudad Gótica. Pero ahora ofrecemos tres tecnologías distintas: tinta, lápiz y tiza.

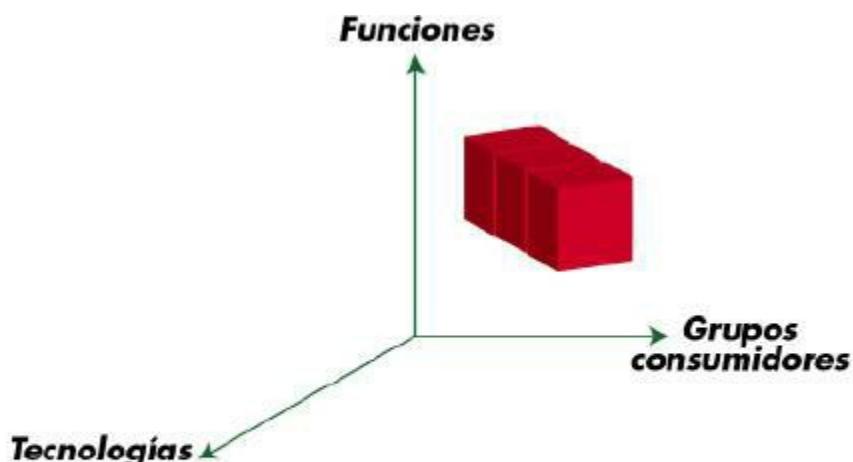


Figura 3.12 Espacio de tecnología variable

Si variamos la función, tenemos un espacio de función variable. Ahora la tecnología permanece constante: tinta, y sigue siendo constante el grupo consumidor: habitantes de Ciudad Gótica. El mercado acepta en este ejemplo dos funciones: escribir e impresionar.

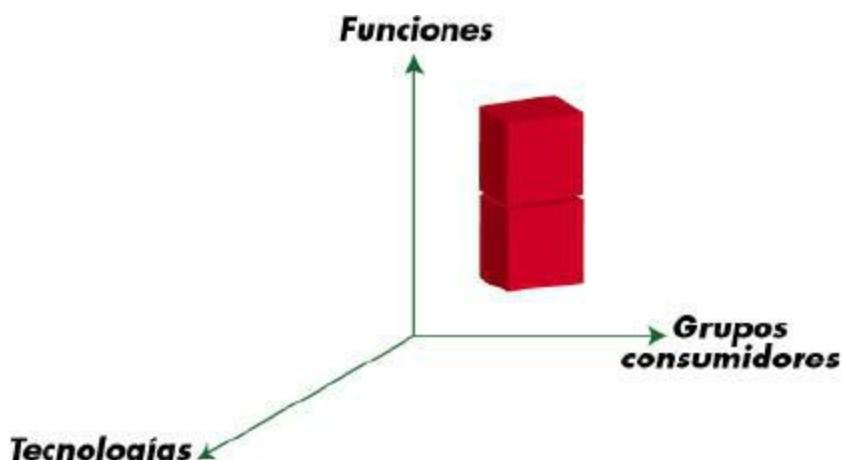
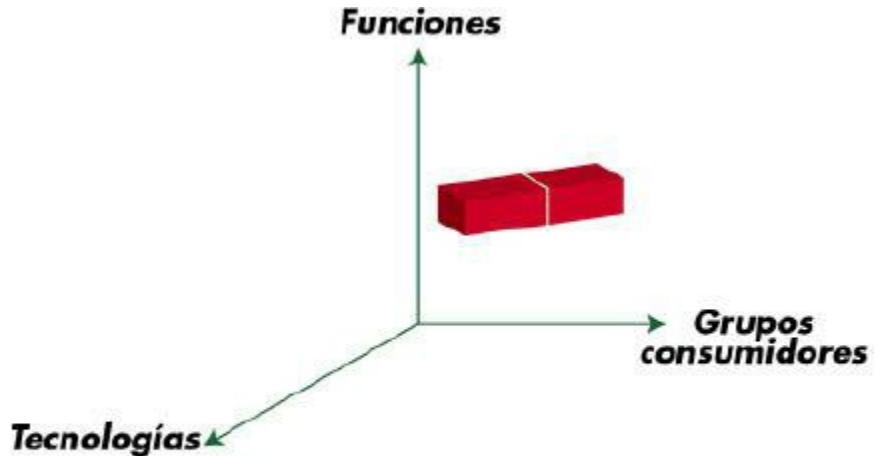


Figura 3.13 Espacio de función variable

Por último, si variamos el grupo consumidor, estamos en presencia de un espacio de grupo consumidor variable. La tecnología permanece constante: tinta, y la función también: escribir. Pero ahora se atacan a dos grupos consumidores: habitantes de Ciudad Gótica y habitantes de Villachica.



*Figura 3.14 Espacio de grupo consumidor variable*

Hemos variado las tres dimensiones, observando las distintas posibilidades de obtener productos-mercados. En un espacio de tecnología variable, el negocio puede consistir en vender elementos para escribir de tinta, lápiz o tiza a los habitantes de Ciudad Gótica. En un espacio de función variable, el negocio puede ser elaborar dos marcas diferentes de lapicera de tinta para los habitantes de Ciudad Gótica. una para escribir todos los días en la oficina y otra para impresionar cuando se firma un documento importante. En un espacio de grupo consumidor variable, el negocio puede consistir en vender lapiceras en Ciudad Gótica y Villachica. ¿Qué hace que un empresario se dedique a uno u otro negocio? Una vez que toma conciencia de su producto-mercado, puede elevar su visión y redefinir los postulados básicos de su negocio. Es decir, su misión.

¿Qué pasa cuando se varían dos dimensiones simultáneamente? En este caso lo que se tiene es una industria.

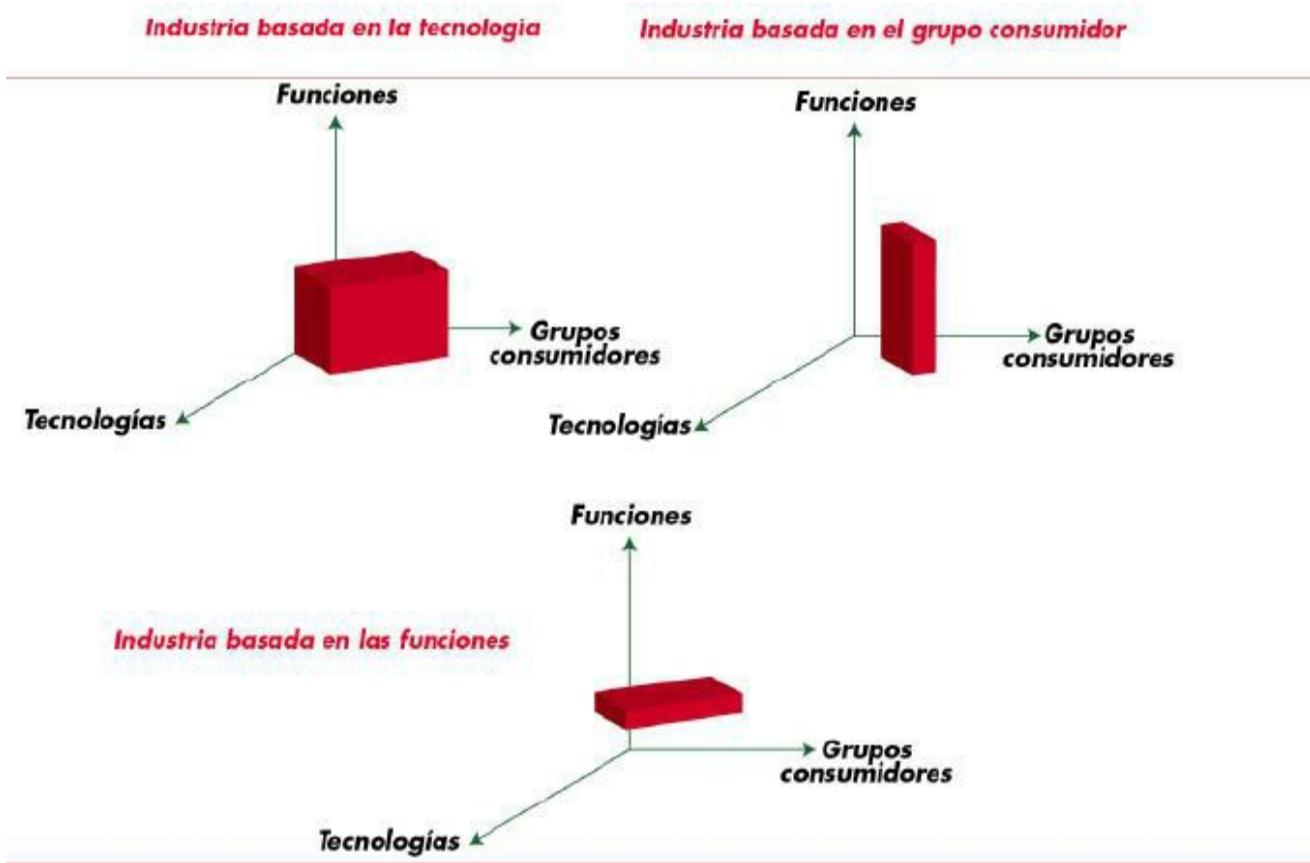


Figura 3.15 Industria

Siguiendo con nuestro ejemplo, la industria basada en la tecnología podría ser la industria de las lapiceras, la industria basada en el grupo consumidor podría ser la industria de la escritura en Ciudad Gótica, y la industria basada en las funciones podría ser la industria de la ostentación a través de elementos para escribir.

El modelo se completa con el concepto que define la base del análisis de negocios, que es el Concepto de “sector industrial”, que se obtiene al variar simultáneamente las tres dimensiones.

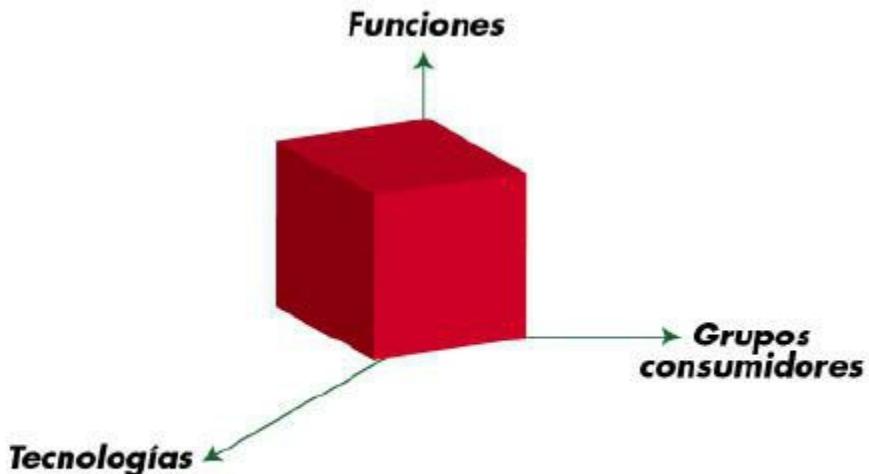


Figura 3.16 Sector industrial

El sector industrial de nuestro ejemplo es el sector de la escritura en general.

Una empresa compite con otras en un sector industrial, construyendo en su portfolio las llamadas "unidades estratégicas de negocio", que son, de acuerdo con nuestro modelo, particiones tridimensionales que se recortan en el espacio, variando de acuerdo con la definición arbitraria de cuantas funciones, cuantas tecnologías y cuantos grupos consumidores se quieren atender.

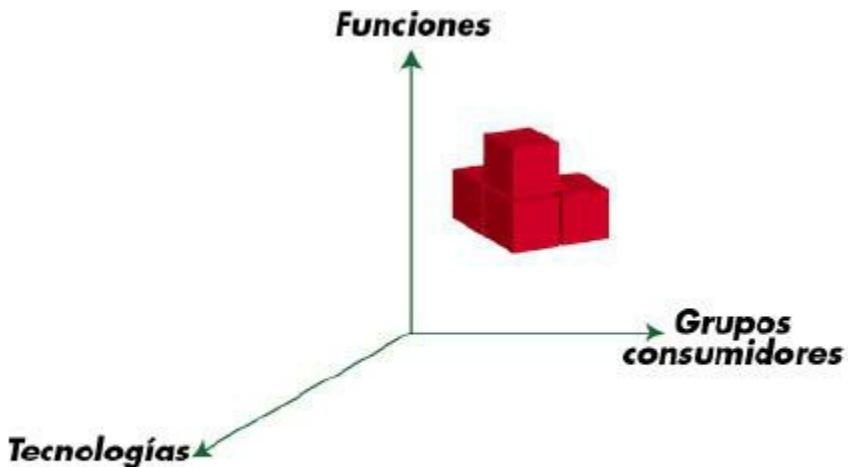


Figura 3.17 Unidad estratégica de negocios

La definición de esta unidad estratégica de negocios, siguiendo con nuestro ejemplo, sería la siguiente: lapiseras comunes en Ciudad Gótica y en Villachica, pero además en esta ultima, también lápices comunes y lapiseras sofisticadas.

Hemos migrado de la noción de “producto-mercado” al macroconcepto de “sector industrial”. Una PyME que quiere crecer (comportamiento oso-canguro, *ver capítulo 1*) comienza con un producto-mercado y va agregando particiones, es decir, armando unidades estratégicas de negocios, hasta inclusive expandirse totalmente y operar en todo el sector industrial. En realidad, cualquier empresa puede redefinir su negocio

completamente, al identificar su industria o su sector industrial, a partir de su producto-mercado.

Esta redefinición, que depende básicamente de la habilidad gerencial de la empresa, puede significar un cambio de proporciones en su performance.

Un ejemplo interesante es el de la revista Apertura, contada por su propio fundador-director, Gabriel Grifa:

“En el año ‘93, cuando decidimos armar nuestra estrategia de crecimiento, pasó algo extraordinario en nuestro negocio. Contratamos a una consultora americana, la Sra. Jeannette Lageman, que trabajó muchos años en la revista Time, y después de trabajar unos cinco meses analizando nuestra compañía, nos hizo una especie de radiografía clínica de toda la empresa y nos dijo “Señores, Uds. están absolutamente equivocados. Uds. piensan que son editores. y yo les aseguro que Uds. no son editores». Nosotros replicamos diciendo que hacíamos periodismo, imprimíamos papel y editábamos una revista. Esa era la definición de un editor. -Es verdad, dijo Jeanette, una parte de su empresa debe seguir siendo editorial, pero Uds. están en otro negocio, que se llama la industria de las tres E (ejecutivo, educación, entretenimiento)». Este era el negocio en el que siempre habíamos estado sin saberlo.

Nunca nadie nos lo había explicado y a partir de reconocerlo, Jeanette nos hizo cambiar toda la Compañía. Cambio la empresa, cambio el concepto. Cambio el management, cambiaron las áreas de negocios, cambio la forma en que encarábamos los negocios. Decidimos hacer las ediciones especiales para aumentar la rotación del ciclo publicitario y lanzar otro título editorial, La City, diversificándonos horizontalmente.

Después, a partir de una marca paraguas como Apertura, aprendimos que a ese mismo público que quiere hacer carrera, que quiere estudiar en el exterior, que quiere cambiar el auto y al que le estábamos vendiendo una revista, también le podíamos vender otras cosas. Por ejemplo, seminarios, congresos, capacitación ejecutiva (tapes, libros), y así se nos abrió el panorama y nos dimos cuenta que había toda una nueva área de negocios que no estábamos explotando, y que podía utilizar a la revista Apertura como un canal de comercialización. Para hacer esto, tuvimos que decidir entre lanzar una nueva división de negocios desde Mind Opener (empresa que edita Apertura) o crear una nueva compañía. Finalmente nos decidimos por esto último y creamos Mind Trainer. Trajimos a Marcos Giberti que era el gerente de marketing de Apple Computers en la Argentina para que gerencie la nueva compañía. Mind Trainer tiene tres áreas: un área de educación para ejecutivos que tiene un joint venture con AMA (American Management Association), un área de entretenimientos para ejecutivos que organiza certámenes de simulación de negocios para todos los gerentes que quieran inscribirse y un área de exposiciones que en la actualidad

organiza tres eventos; Franchising Conference & Expo, MBA FORUM para estudios de postgrado y Windows World que viene siendo el evento de mayor importancia en telecomunicaciones e informática que se realiza en la Argentina. La sinergia que se logra entre ambas compañías es impresionante. Y todo porque un día alguien nos redefinió el negocio.”[25]

Otro caso interesante para el análisis en este contexto es el de Mastercard, contado por su gerente de marketing, Fernando Petroni, al presentar el plan estratégico para el ‘95:

“El análisis del mercado y la competencia nos permitieron sacar las siguientes conclusiones generales para el escenario próximo: el entorno político y económico se presentaba favorable para el desarrollo del negocio, era de esperar una disminución de la rentabilidad del sector que debería compensarse con mayor volumen, el usuario revalorizaría los servicios de su tarjeta estableciendo una nueva ponderación basada en el valor simbólico y la utilidad dejando atrás las ventajas financieras, el segmento de tarjetas internacionales presentaba las mayores oportunidades de crecimiento, por estar dirigidas a un público que en mayor medida no se vería afectado por la situación económica y que demandaba nuevos parámetros de referencia, Visa constituiría nuestra máxima amenaza desafiando nuestro liderazgo, y por último, una intensa competencia en el sector, en los canales de distribución a los que nos dirigíamos y en el comercio en general, estimando que esto sería beneficioso para nuestro desarrollo De acuerdo a este pronóstico fijamos un plan estratégico para los próximos tres años En primer lugar decidimos redefinir nuestra misión mas que liderar el mercado de tarjetas de crédito decidimos convertirnos en la mayor empresa administradora de medios de pago. Definimos una segmentación horizontal en tres mercados: el de prestigio y altos ingresos, el de la funcionalidad e ingresos medios y el de no usuarios actuales e ingresos bajos En cada uno de estos segmentos competiríamos con marcas diferentes: Mastercard en el primero, Argencard en el segundo y para el tercero emprendimos el desarrollo de un nuevo producto la tarjeta Líder. A Visa decidimos atacarla con una estrategia sándwich, posicionando arriba a Mastercard y abajo a Argencard comprimiendo así su desarrollo por prestigio y practicidad.

De acuerdo a la clásica matriz del Boston Consulting Group, decidimos pasar a Mastercard de una posición de alto atractivo y baja penetración (Incógnita) a una posición de alto atractivo y alta penetración (estrella) para lo que deberíamos hacerla crecer a promedios superiores a los del mercado. En cuanto a Argencard la consideramos en la clásica posición de vaca lechera capitalizando su rendimiento, siendo las expectativas de crecimiento similares a las del promedio del mercado[26].

Como se observa especialmente en este último caso la correcta definición del

negocio permite una fácil identificación de la competencia y la consiguiente formulación de la estrategia competitiva de la que nos ocuparemos mas adelante. Pero antes que eso es necesario analizar las distintas fuerzas competitivas que influyen en ese sector industrial que acaba de definirse.

## **PRONOSTICO COMPETITIVO (¿POR QUE NOS ELIGEN A NOSOTROS?)**

El análisis del sector industrial en el que se inserta el negocio es de importancia crucial para el éxito del mismo. Es necesario observar todos los eslabones porque hay una tendencia natural a asumir que todos los eslabones de la cadena de valor agregado funcionan correctamente. Se puede plantear una analogía total con un equipo de audio: la calidad final del sonido no puede ser mejor que el peor de los componentes que constituyen el equipo. Un lector digital no se luce sin buenos parlantes. Si el negocio puede fracasar porque algún eslabón no nos merece la suficiente confianza entonces es mejor repensar el negocio, saltar ese eslabón o, si es posible ocuparlo nosotros.

Nuestra empresa no solamente debe fijarse en su performance interna sino también y muy especialmente en todas aquellas fuerzas externas en las que se está confiando implícitamente. Por ejemplo, si el negocio depende de las líneas telefónicas estas pueden no ser confiables en algunas áreas geográficas.

Esto que yo llamo el “síndrome de la confianza implícita” ha probado ser lapidario en muchos negocios impecablemente definidos. ¿En quién se confía implícitamente si el negocio es la distribución de pizza a domicilio, un correo privado o la venta de tiempo compartido? En todos los casos, un correcto análisis del sector industrial ayudara a sistematizar la problemática del negocio. Michael Porter ha sido, sin duda, el mas grande analista de estas cuestiones, y sus modelos siguen cautivándonos por su simplicidad y eficacia.

Según Porter, el atractivo de un sector industrial es el determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa. Para entender ese atractivo, es necesario analizar cinco fuerzas competitivas que lo definen[27]. El objetivo de una unidad estratégica de negocios en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse contra esas cinco fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. (Ver en el cap. 5 una discusión más amplia de este tema.)

Esas cinco fuerzas son:

- competidores existentes. Hay una rivalidad entre las empresas existentes en el sector, que influencia básicamente al precio, la inversión, el producto, la publicidad y la fuerza de ventas.

- Clientes. Existe un poder de regateo de los compradores que influencia básicamente al precio y la inversión.
- Sustitutos. Existe una amenaza de productos sustitutos (que son los que cumplen una misma función para los clientes pero se originan en una tecnología diferente; ver modelo anterior de coordenadas producto-mercado), que influencia básicamente al precio.
- Proveedores. Existe un poder de regateo de los proveedores que influencia básicamente al costo de los insumos.
- Potenciales entradores. Existe una amenaza de entrada de nuevos competidores que pone un límite a los precios y “formatea” la inversión de entrada.

La mezcla de estas fuerzas da una resultante que hace atractivo o no entrar al sector, ya que al tener influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse, en definitiva determinan el retorno de la inversión. Las cinco fuerzas competitivas dan forma a la estructura del sector industrial. Esta tiene elementos estructurales que la caracterizan, que a continuación se describen.

- Barreras de entrada. Son obstáculos para el ingreso de nuevos competidores. Por ejemplo, economías de escala, diferenciación exclusiva de productos, identidad de marca, costos cambiantes, requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas de costo exclusivas , curva de aprendizaje exclusiva, acceso a insumos vitales, diseño de producto a bajo costo exclusivo, políticas de gobierno, posibles represalias etcétera.
- Determinantes de la rivalidad. El sector industrial tiene una determinada “cultura“ forjada por todos los competidores intervenientes. Esta cultura depende del crecimiento del sector, de los costos fijos, de la magnitud valor agregado, del sobrestock intermitente, de la identidad de marca, de los cambios de costos, de la concentración o fragmentación del sector, la complejidad típica para elaborar el producto, de los riesgos corporativos, de las barreras de salida, etcétera. Determinantes del poder de proveedores. Son los factores que en mayor o menor medida hacen que los proveedores puedan manejar el negocio. Por ejemplo, diferenciación de insumos, costos cambiantes, presencia de insumos sustitutos, concentración o fragmentación de proveedores, importancia del volumen de compra, costo en relación con la compra total del sector, impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación, amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás por las firmas del sector, etcétera.
- Determinantes de la amenaza de sustitución. Son los factores que pueden hacer desaparecer un sector desde la demanda. Por ejemplo, los precios relativos de los

sustitutos, el cambio de los costos en el sector o en los sustitutos, la propensión del cliente a sustituir, etc. (ver cap. 5).

- Determinantes del poder de clientes. Son los factores que en mayor o menor medida hacen que los clientes puedan manejar el negocio. Por ejemplo concentración de clientes versus concentración del sector, volumen de compras, costos cambiantes del cliente versus costos cambiantes del sector, información de clientes, habilidad de integración hacia atrás, existencia de buenos productos sustitutos, precio, diferencias de producto, identidad de marca, impacto sobre la calidad y las prestaciones del producto, márgenes del cliente, incentivos del que decide la compra, etcétera.

Las tendencias mas importantes de un determinado escenario son las 1as que afectan a las estructuras industriales. Los cambios estructurales son fuentes de grandes oportunidades de negocios.

Entender la naturaleza del negocio significa “navegar” (usando el neologismo “internetiano”) por los elementos estructurales del sector industrial, una vez que lo hemos identificado con la metodología de las coordenadas producto-mercado.

Si las cinco fuerzas competitivas mencionadas y sus elementos estructurales fueran solo función de características intrínsecas del sector industrial. entonces la estrategia de un empresario consistiría simplemente en elegir el mejor sector industrial y entender el funcionamiento de las cinco fuerzas mejor que los otros competidores (lo cual no es poco). Pero esto, aunque es muy importante, no es suficiente. Cualquier empresario, a través de sus acciones, puede influenciar las cinco fuerzas y cambiar la estructura del sector, lo cual puede aumentar o destruir la rentabilidad del mismo[28].

El empresario, para terminar de definir su misión, debe entender como contribuye cada una de las cinco fuerzas competitivas al valor que percibe el cliente. Desde el punto de vista del mercado, el sector industrial y su atractivo determinan cuantos competidores se acercaran a aumentar la oferta y cuales serán los esfuerzos empleados para derribar las barreras de entrada que se hayan levantado.

Entonces, cuando se trata de mostrar una ventaja frente a un competidor, Porter define el concepto de ”estrategia genérica”. Aunque hay muchas fortalezas y debilidades que una empresa puede exhibir frente a sus competidores, hay dos y solo dos tipos de ventajas competitivas que puede tener una empresa: bajo costo o diferenciación. Cruzando estas dos ventajas competitivas con el alcance de la estrategia de la empresa, se obtienen tres estrategias genéricas que las empresas deben seleccionar para posicionarse en un sector industrial y obtener una performance por encima del promedio.

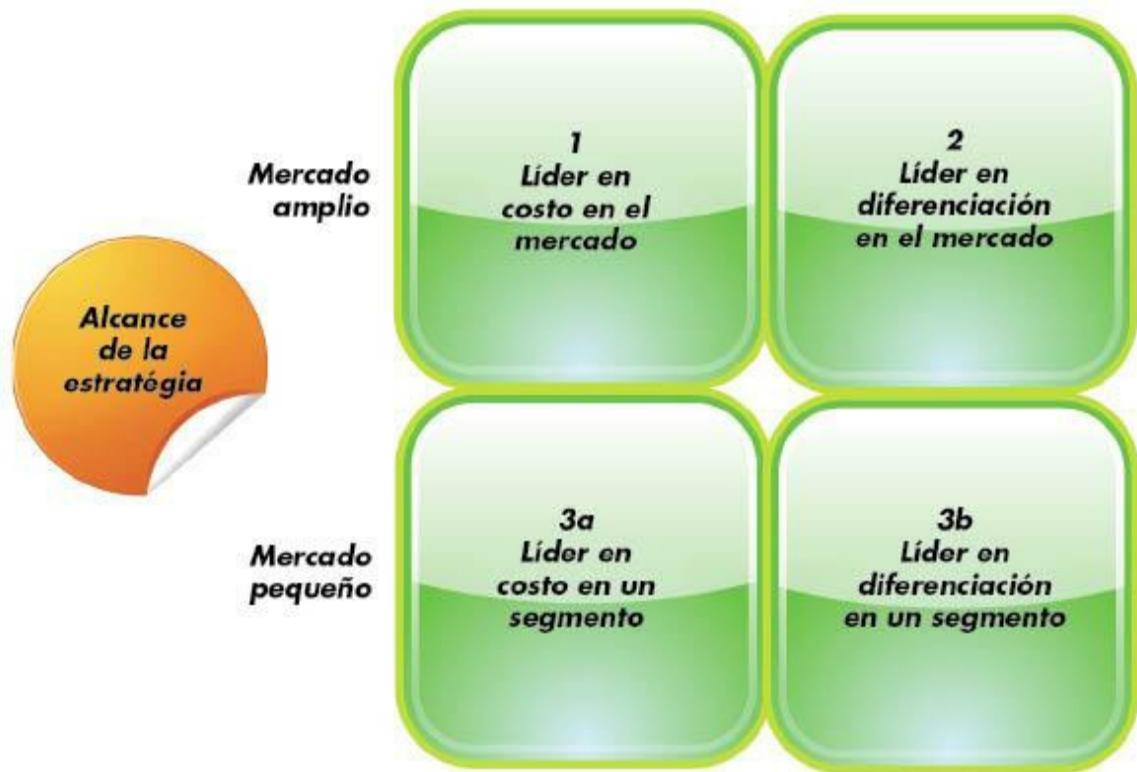


Figura 3.18 Estrategias genéricas

[29]

Elegir una sola de estas estrategias es la médula de la misión de una empresa. Ser de todo para todos es asegurarse la mediocridad estratégica y una performance por debajo del promedio.

Siendo líder en costo y eligiendo una estrategia de precios adecuada (ver más adelante, en este mismo capítulo, Pricing) la empresa tendrá un alto retomo. Sin embargo, un líder en costo no debe desconocer la diferenciación que puedan tener los competidores. Si su producto no es percibido como comparable al de los competidores, el líder en costo se verá obligado a bajar los precios para aumentar sus ventas, y de esta manera arruinará su ventaja competitiva. Parecería que en estos tiempos, la diferenciación manda sobre el costo. La estrategia de bajo costo fue muy ventajosa en los períodos de demandas mayores que las ofertas (ver figura 1,2) de las décadas del '70 y anteriores. Las firmas invertían grandes sumas en infraestructura de planta y de esta manera reducían sus costos por economías de escala. Pero hoy parece más adecuado lograr valor para los clientes diferenciándose de los competidores.

La diferenciación consiste en ser único en alguna dimensión muy valorada por los consumidores. El premio por esto es el premium price. Puede ser por alguna característica física del producto, por su marketing, por la forma de distribución utilizada, por la disponibilidad de repuestos, etc. El premium price debe exceder el costo extra en que se incurre por esa diferenciación.

Si una empresa no se define en elegir una sola de las estrategias genéricas

mostradas en la figura 3.18, está, de acuerdo con la definición de Porter, “pegada en el medio”, y su performance va a ser mediocre. Las compañías que no piensan estratégicamente suelen estar “pegadas en el medio”, queriendo ser de todo para todos. Este suele ser un peligro en el que cae una empresa exitosa, que tiene una buena estrategia genérica bien definida, y que empieza a crecer y la descuida, diseñando una mala estrategia de expansión. En esos casos, lo recomendable es que la empresa arme nuevas unidades de negocios (coordenadas producto-mercado); cada una puede emplear una estrategia genérica diferente.

En condiciones normales, el liderazgo en costos y la diferenciación son antagónicos. El solo hecho de diferenciarse implica aumento de costos[30].

Algunas veces las empresas son diferentes, pero no diferenciadas, porque son únicas en algún concepto que el consumidor no valora (¡el colmo de la tontería!). La diferenciación bien implementada posibilita manejar un premium price o vender más productos a un precio dado, o lograr beneficios equivalentes como la lealtad del consumidor durante períodos de recensión.

Al respecto Mario Haiquel sentencia: hay que fijarse en la rentabilidad de los mercados a través de la diferenciación, más que en el aumento de la facturación potencial, para lo cual es necesario entender y desarrollar el concepto de “productividad Comercial”, que se logra a través de alguna de estas cuatro variantes:

- vendiendo más a un costo dado, o
- vendiendo lo mismo a un costo menor, o
- haciendo crecer las ventas a una tasa proporcionalmente mayor a la tasa en que se incrementan los costos o
- disminuyendo los costos a una tasa proporcionalmente mayor a la tasa de aumento de las ventas[31].

Con el análisis de estas tres cuestiones (a], b] y c]), puede definirse la misión de la empresa y continuar con los siguientes pasos de la definición del negocio.

## **TERCER PASO: LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La mayoría de los entrepreneurs deben resolver una importante cuestión cuando llegan a este punto: si prefieren ser un pez gordo en un estanque pequeño y luego aumentar el tamaño de este, o ser un pez pequeño en un gran estanque. Para resolver este dilema, es necesario relacionarse con la competencia, hacia arriba o hacia

abajo, y no lanzarse como si la competencia no existiera. En estos tiempos, mas que nunca, la mente de los consumidores no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo que ya existe. Relacionarse con la competencia tiene también otro efecto favorable: uno aprovecha todo lo que ya hizo el competidor. El clásico ejemplo de Avis, la compañía de alquiler de autos, es muy explicativo. “Avis es el numero 2. ¿Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más”. Lo importante no fue decir que se esforzaban más, porque eso lo dice todo el mundo. Lo verdaderamente importante fue decir que eran los numero 2. Avis comenzó a ganar dinero a partir de este momento, y siguió así hasta que fue vendido a la ITT, porque reconoció su posición frente a Hertz y no lo ataco frontalmente[32]. Es necesario esforzarse, pero hay que “esforzarse inteligentemente”. Si tan solo esforzarse mas fuera el secreto del éxito, seria bastante fácil. Avis no ganó dinero porque se esforzó más, sino porque ocupo un lugar explícito en la oferta.

La estrategia competitiva se encarga de ordenar los componentes de una de las cinco fuerzas competitivas de Porter: la de los competidores directos. Ocurre que en todas las estructuras industriales de competencia imperfecta o monopólica (ver figura 1,5), siempre existen un número 1, un número 2, un número 3 y varios número 4. Para “esforzarse inteligentemente” es necesario ocupar una de estas posiciones, anunciárselo al mercado, y hacer lo que hay que hacer en esa posición y no otra cosa; si no, los esfuerzos se diluirán.

La definición de la misión incluía la relimitación de las llamadas ”unidades estratégicas de negocios” (*ver figura 3.17*), y son éstas las que compiten. Por lo general, una empresa diseña unidades estratégicas de negocios que compiten con la misma estrategia, aunque es común encontrar que una empresa tiene una estrategia para una unidad y otra estrategia para otra unidad de su portfolio.

Las claves en la distinción de ser el número 1, número 2, número 3 o los número 4 son la participación en el mercado, por un lado, y la voluntad de ser lo que se es, por otro. Nadie puede ser líder si no quiere serlo. Eso explica por qué muchos entrepreneurs que aparecen en el mercado con una innovación espectacular, ganando grandes cuotas de mercado en poco tiempo, pierden su posición a manos de sus competidores o venden su compañía.

El líder ostenta la mayor participación en el mercado, pero el retador (número 2) suele estar cerca. El seguidor (número 3) no está tan cerca del número 2, y finalmente los guerrilleros o especialistas (número 4) están bastante lejos, individual o colectivamente. Esta es una radiografía bastante común en los mercados, aunque cada uno tiene sus particularidades.

La estrategia competitiva es altamente dependiente del ‘instinto asesino’ del dueño de la empresa. Cualquiera sea su posición, el entrepreneur empuja toda la organización hasta donde quiere llegar. Como en cualquier posición se puede tener

una empresa rentable, cualquier posición elegida para las coordenadas producto-mercado en cuestión es perfectamente valida. Dependiendo de los distintos sectores industriales se observaran estrategias más o menos “sangrientas” Tomemos por ejemplo a dos sectores muy “calientes” en estos tiempos: las telecomunicaciones y el supermercadismo. Es muy probable que en ellos encontremos muchos entrepreneurs que quieren ser número 1 La batalla desencadenada en el Silicon Valley a raíz del desarrollo de software que esta permitiendo a gran parte del planeta interconectarse a través de una entidad sin forma y anárquica conocida como Internet, y que desplaza a la filosofía tradicional de programas que solo corren en algunos sistemas operativos y que por lo tanto impiden la interconexión, promete tan altas ganancias a los actores que hace que solamente se acerquen los que están dispuestos a matar o morir (en el Silicon Valley circula un chiste: “¿En qué se diferencian Jurassic Park y el Silicon Valley? En que uno es un lugar habitado por monstruos salvajes y sanguinarios que se despedazan entre sí, y el otro es simplemente una película”). La batalla entre *Carrefour* y *Wal Mart*, apenas desatada en nuestro país, promete una guerra larga y una revolución en los sistemas de distribución del país, por demás obsoletos.

En otros sectores, como por ejemplo el de la construcción y la decoración, o el comercio minorista, por citar solo dos, la batalla no es tan encarnizada, aunque no por eso los actores deben descuidarse o dejar de plantearse que porción del mercado quieren.

Si bien es cierto que la estrategia competitiva depende de la personalidad del entrepreneur y del sector donde se desarrolla, hay ciertas premisas básicas que cada una de las cuatro categorías debe aplicar.

¿Qué debe hacer el número 1? Ocuparse de hacer crecer la torta, porque siendo el líder, crecerán sus ventas si cada vez hay mas clientes que compran su producto. No debe ocuparse directamente de la competencia (el líder no mira hacia atrás) aunque cualquier acción que se considere peligrosa por parte del retador (número 2) debe ser bloqueada de inmediato. ¿Cuales acciones son peligrosas? Para eso está el estratega, que está mirando el laberinto desde arriba.

Lamentablemente, el peor enemigo que tienen los numero 1 suele ser su propia omnipotencia. Los numero 1 inteligentes dejan que los competidores les ayuden a agrandar el mercado (trataremos este tema mas en detalle en el cap. 5,Competencia). Un ejemplo de esto es la telefonía celular en la Argentina. El líder Movicom vio crecer sus ventas espectacularmente cuando ingreso Miniphone al mercado. El líder, como estrategia, puede dejar coordenadas producto-mercado sin explotar (dejar la pelota picando) para que otro se beneficie, aprovechando esta acción para impulsar su negocio, sin invertir un peso.

La consigna general del numero I es defenderse. Llego a la cima y debe proteger

su posición. Si bien es cierto que Coca-Cola posee el 47 % del marketshare de gaseosas en el nivel mundial, contra un 17 % de su archienemigo Pepsi, el CEO de The Coca-Cola Co., Roberto Goizueta, se encargó de dejar en claro que “ya no nos medimos en una manera tan angosta”. Así, la empresa bajo línea sobre cual es el share que es necesario seguir de cerca: el “stomach Share”, es decir, la cantidad de líquidos que entran en el estomago por día sobre un total calculado de 64 onzas – o casi 2 litros diarios- en una población mundial de 5.700 millones de personas. Con magras 2 onzas diarias, apenas un 3,1 % del total de líquidos ingeridos, el crecimiento potencial es enorme. Goizueta ironiza: “El día en que las canillas de la pileta de la cocina sean usadas para lo que Dios quiso que fueran usadas, entonces tendremos un mercado de gaseosas maduro”[\[33\]](#).

¿Qué debe hacer el número 2? El número 2 es el agresivo. Tiene que derrocar al número 1. Si no se comporta de esta manera, su posición va a ser rápidamente ocupada por otro que viene desde atrás. Por eso el número 2, a diferencia del número 1, también tiene que disparar tiros para atrás. ¿Cómo debe hacerlo? Debe descubrir cual es la debilidad que encierra lo que parece ser la fortaleza del líder, y ahí destinar todos los recursos[\[34\]](#). Aprovechar la fortaleza del contendiente para usarla a favor propio es la idea rectora del arte marcial conocida como “yudo”. El número 2 aprovecha el mercado abierto por el número 1 y desde allí lanza su ataque, porque quiere ser el número 1. Netscape, el software que permite interconectar computadoras independientemente de su sistema operativo, ataca a la gran fortaleza de Microsoft que es desarrollar sistemas operativos que obligan a quienes los usan a conectarse entre sí. Netscape muestra así su agresividad pero, para poder llevar a cabo su estrategia, necesitó que alguien antes, Microsoft, le abriera el camino desarrollando los sistemas operativos.

Cuando en 1986 ingreso en la Argentina McDonald's, el mercado del fast food era una curiosidad. Diez años después, el consumidor aceptó en su amplia mayoría a este nuevo sector industrial, en el que Burger King hoy despliega su estrategia retadora.

La consigna general del número 2 es atacar. No esta en la cima, pero no está tan lejos, y quiere llegar. Nadie en su sano juicio le va a hacer las cosas sencillas, ni desde atrás ni desde adelante.

¿Qué debe hacer el número 3? Mirar como se pelean el número 1 y el número 2, y detectar que posiciones dejan ellos de ocupar, precisamente por estarse peleando. Los número 3 suelen ser grandes estrategas. El número 1 y el número 2 hacen el gasto de desarrollar el mercado, y el número 3 ocupa posiciones que en ese desarrollo quedaron desatendidas. Pero tiene un grave problema: hay varios número 4 queriendo estar donde el está.

Es interesante observar al sector supermercadista en la Argentina. Si bien es

cierto que Wal Mart acaba de entrar en la fiesta, Creo que es lógico considerarlo como el número 2 natural y con grandes posibilidades de pelearle a *Carrefour* el primer lugar. En esa batalla aparece un gran seguidor, *Norte*, que ocupa un nicho de consumidores de mayor poder adquisitivo. Algunos pensarán también en Disco y en Jumbo, y esto, en realidad, lo que hace pensar es que probablemente no haya un claro número 3, lo cual es una gran oportunidad desde el punto de vista del marketing, en lo que respecta a atender a ese segmento superior que también hace sus compras en supermercados.

Otro caso interesante se da en el sector del fast food. Como dijimos anteriormente, *McDonald's* creó el mercado en el país y provocó el ingreso de su adversario tradicional, *Burger King*. Algunos competidores nacionales se acercaron al negocio. *Gazebo* ha desarrollado el concepto de cadena de negocios fast food atendidos por camareras. Ocupó un segmento no explotado por el número 1 y el número 2, y es el claro número 3 como cadena de comida rápida. La consigna general del número 3 es flanquear. No le interesa la cima, pero está atento a la lucha por el primer lugar, primero porque esa lucha abre grandes ventanas de oportunidad y segundo, porque si el número 2 se “manca”, el tendrá que ocupar ese puesto. Si no, otro lo hará.

¿Qué debe hacer el número 4? Por lo general, la palabra “guerrillero” tiene connotaciones negativas. Por eso prefiero usar la palabra “comando”. Un número 4 es un gran conocedor del terreno y está altamente entrenado para ocupar una posición y hacerse muy fuerte en ella. El comando es el típico gerente de una corporación que, oyendo el llamado interior de su pasión entrepreneur, la abandona y organiza a su propio ejército.

El número 4 no está nunca solo; siempre hay varios número 4, todos altamente entrenados y todos con sed de victoria. La batalla en este nivel suele ser tan sangrienta como en la lucha por el primer lugar. Los distintos competidores utilizan tácticas del tipo “todo vale”. (¿Quién es el que más siente estos ataques? Pues el número 3, porque los número 4 quieren su posición. En realidad, los número 4 se sienten capacitados para llegar a ser el número 1, pero por algún lado tienen que empezar. Muchos número 4 encontraran que la posición que han logrado es tan sólida que se convierte en una pieza apetecible para los jugadores principales, y serán presa del “acoso comprador” de una corporación.

La mayoría de las empresas de alta tecnología del Silicon Valley nacieron como número 4. Esto es típico de los sectores “calientes”, por la alta migración de personal superior entre las compañías, que al final hace que los generales renieguen de su propio gobierno y lo ataquen como comandos.

Un caso interesante se da en la Argentina con las compañías petroleras. La fusión de tres poderosos numero 4 para formar EG3 (*Isaura*, *Puma* y *Astra*) generó el cambio revolucionario del sector, en el que las grandes, *YPF*, *Shell* y *Esso*, se vieron

obligadas a rearmarse y reconsiderar sus estrategias.

La gran mayoría de las empresas del mundo son número 4. En el sector alimenticio esto se nota claramente. Hay empresas gigantes como *SanCor*, *La Serenísima*, *Gándara*, pero hay mas de 2.000 fabricantes de queso, todos defendiendo su posición y ganando dinero.

La consigna general del número 4 es reducir el campo de batalla. Si quiere superioridad de fuerzas, tiene que elegir un nicho y hacerse fuerte ahí. Los comandos tienen códigos de supervivencia muy particulares. Son pequeños y, si quieren ser poderosos, tienen que dirigir sus ataques cuando menos lo está esperando el adversario. Y los adversarios de los numero 4 son todos. Cada uno elegirá a quien quiere atacar. Hay una vieja reflexión atribuida a Mao Tse Tung: “*El enemigo avanza, nosotros retrocedemos; el enemigo acampa, nosotros merodeamos: el enemigo se cansa, nosotros atacamos; el enemigo retrocede, nosotros acosamos*”.

Como se observa, en la definición de la estrategia competitiva, hay una consideración muy importante: mas importante que el tamaño propio es el tamaño de la competencia. La estrategia competitiva se basa en ajustar las fuerzas propias en relación con la competencia. De acuerdo con Ries y Trout, de cada cien empresas de un sector, una es líder, dos disputan el segundo puesto, tres disputan el tercer puesto y noventa y cuatro son número 4[35]. También, según estos autores, en el largo plazo cada sector se vuelve una carrera entre dos competidores. Por eso es tan importante considerar la estrategia de ingreso, que es el siguiente paso en la definición del negocio. ¿Qué pasa cuando en un sector no existe un líder, o las posiciones no están claramente definidas? Esta es una situación altamente inestable, y depende de una simple acción de marketing por parte de cualquier competidor para que el mercado se oriente rápidamente. Lo que suele ocurrir, en realidad, es que cuando se detectan estas situaciones de indefinición en sectores que prometen ser rentables, una empresa internacional aparece y se queda con la posición del líder.

## **CUARTO PASO: LA ESTRATEGIA DE INGRESO**

Las técnicas mencionadas para analizar las cinco fuerzas competitivas que modelan a un sector industrial son fundamentales a la hora de tomar la decisión de ingresar a un negocio. Existen dos formas de ingresar: ubicando una nueva coordenada producto-mercado en el sector, o comprando una de las existentes. Es decir, lanzando una nueva empresa, o fusionándose o adquiriendo una empresa que ya esta compitiendo en el sector (*ver figuras 1.14 y 1.15*).

El enorme entusiasmo que suelen mostrar los entrepreneurs al lanzar sus empresas torna dificultoso el análisis racional del ingreso. Pero existe una regla de oro que debe observarse: para que el ingreso tenga probabilidades de ser exitoso, el sector

industrial debe mostrar algún signo de desequilibrio. Esto significa que alguna de las cinco fuerzas competitivas no esta actuando a la perfección, y entonces el ingresante puede obtener un beneficio de eso y hacer que su emprendimiento logre una performance superior a la del resto. Puede ser una barrera de entrada mal levantada, o un poder de regateo mal ejercido, o la ausencia de sustitutos poderosos. Porter enuncia un postulado “sorprendente” según su propia calificación; “Si las fuerzas de mercado trabajan a la perfección, desde el punto de vista del economista, ninguna decisión de ingreso puede dar jamás un rendimiento sobre la inversión arriba del promedio”[36].

Es decir, la clave para analizar la economía del ingreso a un negocio es encontrar sectores industriales en los cuales las fuerzas competitivas no estén trabajando a la perfección. Visto el problema desde el lugar del entrepreneur que “inventó” un producto y que quiere convertirlo en un negocio, es necesario que observe como están funcionando las cinco fuerzas competitivas en el sector, y como va a reaccionar el sector cuando el ingrese a desempeñar el rol elegido a través de su estrategia competitiva (el paso anterior de la definición del negocio).

La estrategia de ingreso debe contemplar, en este sentido, dos consideraciones básicas: cuales son las barreras estructurales determinadas por las cinco fuerzas competitivas, y cual es la reacción esperada de los competidores existentes, es decir, cuales serán las represalias que ejercerán los actores del mercado. La primera constituye la base de la inversión inicial, y la segunda puede considerarse un costo adicional que estará en relación con los efectos adversos de las represalias (por ejemplo, precios más bajos, escaladas de costo, etc.).

Es un error muy común en el calculo de la inversión inicial para ingresar a un negocio el descuido de estos factores. Por lo general, la inversión inicial esta calculada sobre la base de la infraestructura fisica necesaria para operar el negocio (máquinas, oficinas, reclutamiento) y se ignoran los costos mas sutiles de vencer las barreras estructurales de entrada, como la lucha contra una marca establecida, el acceso de los competidores a fuentes mas favorables de materias primas, los canales de distribución “copados” por los competidores, etc. Pocos piensan en las represalias al calcular la inversión inicial y el flujo de fondos esperado, siendo que este se puede ver seriamente resentido si la represalia consiste en una baja de precios o en un aumento de costo provocado por el efecto que la nueva capacidad instalada del ingresante tiene en el equilibrio de la oferta y la demanda en el sector industrial. Por ejemplo, si lo que agrega el ingresante es considerable (es decir, que no ingresa como número 4, sino como número 3 o más arriba, *ver punto anterior*). puede elevar los costos de la mano de obra escasa, o de los recursos en general, o incrementar las compensaciones gerenciales por reclutamiento de la rivalidad, etc.[37].

En síntesis, el nuevo ingreso actúa como una balanza para determinar las utilidades del sector industrial. El ingresante potencial, cuando calcula su flujo de fondos, debe esperar que sus utilidades sean normales o promedio, nunca muy elevadas, ya que tiene que vencer las barreras estructurales de ingreso y correr el riesgo de reacción de los competidores establecidos. En otras palabras, el ingresante enfrenta costos mas altos que los competidores existentes (en el capítulo 5, *Competencia*, ampliaremos estos conceptos).

Un modelo muy utilizado para evaluar el ingreso a negocios es el conocido como “matriz de Yip”, y su desarrollo corresponde a George Yip, discípulo de Porter[38].

El modelo de Yip considera dos dimensiones la cuantía de recursos que se utilizan para el ingreso y el grado de diferenciación con respecto a la coordenadas producto-mercado que se esta atacando que ostenta el ingresante.



Figura 3.19 Matriz de Yip

Cuanto más alta es la diferenciación más riesgosa es la estrategia ya que tiende a reordenar las fuerzas competitivas del sector y a crear a veces literalmente un nuevo sector. La guerra relámpago es más una especulación teórica que una situación empírica en estos tiempos. La cantidad de recursos necesarios para ubicar un negocio altamente riesgoso implica alianzas estratégicas múltiples y hermetismo en el desarrollo para reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del competidor atacado. El hermetismo es incompatible con una gran cantidad de aliados estratégicos Un ataque lateral en cambio necesita menos recursos y es una muy buena

forma de patear el tablero y crear nuevas coordenadas producto-mercado. Los competidores principales no se van a sentir atacados de inmediato y el atacante lateral debe contar con esto para poder infiltrarse con tranquilidad en el sector. Usualmente, un ataque lateral introduce un sustituto en el sector. Si la coordenada producto mercado esta bien diseñada el ataque lateral será recordado como una máxima innovación en el sector, creador de nuevos rumbos.

El ataque frontal es una granada tirada en el medio del ejército enemigo, y está dirigido a ocupar la posición que hoy tiene otro, exactamente la misma. Tiene que derribar altas barreras estructurales de entrada y esperar represalias ejemplares.

Como contrapartida, el atacante frontal cuenta a su favor con el desgaste natural del que ya ostenta la posición en el mercado, y que ha impuesto ciertos reglamentos en las fuerzas competitivas, ordenándolas a su albedrío. Por ejemplo, *Wal Mart* contra *Carrefour*.

Por último, la miniduplica es la más usada de las estrategias de ingreso, y la que origina los negocios mas débiles y menos rentables. Es el típico negocio “más de lo mismo”, que no atrae a los consumidores y que se lanza por motivos que trascienden la estrategia y las necesidades de los mercados. Por ejemplo, una boutique, un bar, un proveedor de Internet, todos haciendo lo mismo que ya están haciendo los que están.

## **QUINTO PASO: EL POSICIONAMIENTO**

”Posicionamiento” es un concepto diferente de ”posición competitiva”. Mientras este último se refiere a la estrategia competitiva de una empresa en un sector industrial, el posicionamiento se refiere a la ubicación del producto que fabrica en la mente de sus consumidores.

Posicionar una coordenada producto-mercado significa trabajar en la forma en que será percibida por los consumidores. Ocurre que la lógica no necesariamente es la mejor estrategia al tratar con mentes humanas, por eso el proceso de posicionamiento requiere el aporte de varias disciplinas. La quintaesencia del posicionamiento es lograr que una marca se transforme en un genérico, de manera que el consumidor utiliza la marca para designar el genérico: *Movicom* para telefonía celular, *Gancia* para vermouth, *Gillete* para máquinas de afeitar. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, revincular las conexiones que ya existen. No hay que buscar la solución del problema dentro del producto o dentro de la mente de los estrategas, sino que hay que buscar la solución del problema del posicionamiento de un producto dentro de la mente del consumidor potencial. Hay que concentrarse en la manera de percibir que tiene el consumidor[39].

De esta manera, podemos decir que el posicionamiento es el responsable del “ranking” de marcas que tenemos en la mente para las distintas coordenadas producto-mercado.

La importancia del posicionamiento puede observarse en la siguiente frase de un ejecutivo de marketing de la cerveza *Schlitz*: “La cerveza no es una bebida, es un símbolo. Cuando un muchacho va a un bar y pide una *Bud* o una *Miller*, está haciendo una declaración sobre sí mismo. La imagen de *Schlitz* es tan mala que, sin importar el sabor, el consumidor no quiere ser visto bebiendo ese producto”<sup>[40]</sup>.

Muchas veces los gerentes de marketing fracasan en su intento de lograr el posicionamiento del producto que desean porque fallan al anticipar o medir las reacciones del consumidor.

Para lograr un posicionamiento exitoso se requiere poner atención a todos los aspectos del procesamiento de la información. El mensaje total debe ser coherente y estructurarse de manera que se logre la interpretación deseada (*ver figura 3.7*), a través de lo que hoy se conoce como “comunicaciones integradas de marketing”, que no es más que un programa integrador y unificador de la estrategia de marketing en un mundo caótico y anárquico de información.

El posicionamiento es un problema de mediano y largo plazo. Nunca de corto. Lamentablemente muchas empresas que comenzaron a desarrollar un programa integrado de construcción de marca lo abandonan por las urgencias del corto plazo, o para responder a los ataques no programados de un competidor. El énfasis en el corto plazo suele destruir los posicionamientos de los productos.

El concepto de “posicionamiento” es, entonces, una acción de comparación. Como es percibido nuestro producto desde el mercado es el resultado de la ecuación de comparación que procesan los consumidores. Cuando alguien dice “esta empresa tiene estilo” es porque tuvo la oportunidad de conocer otras que no lo tienen. Por eso es necesario trabajar con variables de posicionamiento y relacionar con ellas a los distintos competidores. Una herramienta utilizada para este análisis es la matriz de posicionamiento relativo. Primero es necesario detectar en el grupo consumidor una serie de atributos cruciales para la coordenada producto-mercado que se está tratando de posicionar.

Luego se los ubica en una matriz que relaciona dos dimensiones:

1. Importancia para los consumidores.
2. Objetivo y grado de comparación de nuestro producto con otros competidores, como se ve en la figura 3.20.



Figura 3.20 Matriz de posicionamiento relativo

[41]

En esta matriz de doble entrada se observa que, por ejemplo, en el atributo “calidad”, que los consumidores consideran extremadamente importante, nuestro producto esta peor que la competencia. El análisis completo de la matriz permite fijar a priori el posicionamiento de un producto que esta por lanzarse, o entender la posición actual de un producto que se quiere reposicionar.

Otra de las herramientas utilizadas para comparar posicionamientos relativos es el llamado “mapa perceptual”, que consiste en una matriz que cruza dos dimensiones relativas al producto, recogiendo la percepción del consumidor sobre el grado de similitud de varias marcas o productos con otros y relacionando estas percepciones con los atributos del producto. En la figura 3.21 se muestra un ejemplo de un mapa perceptual para varias marcas de automóviles[42]

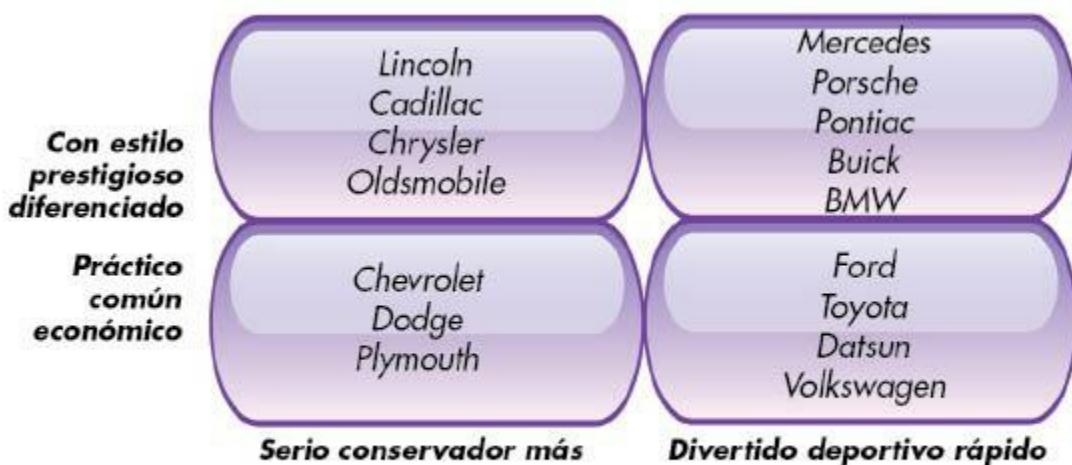


Figura 3.21 Mapa perceptual para automóviles

La posición en el mapa indica una graduación. Por ejemplo, Pontiac es menos prestigioso que Porsche, pero mas que Buick. Desde el punto de vista de la estrategia de posicionamiento, el mapa perceptual brinda una riquísima información. Por ejemplo, en el ángulo superior izquierdo del cuadrante inferior derecho. no hay ninguna marca.

Probablemente, la herramienta mas acabada para usarse en el proceso preliminar del posicionamiento de un negocio es la conocida como “método vincular”, cuyo desarrollo corresponde a Ruben Rojas Breu y que, según sus propias palabras, es un método para desarrollar una nueva perspectiva, sistemática y creativa, del tratamiento de la opinión y la comunicación públicas.[43]

El método vincular es de relativa complejidad, y su aplicación para segmentar mercados y posicionar productos requiere el trabajo conjunto de profesionales especializados.

Parte de la premisa de que es posible precisar en cada mercado cuales son los vínculos actuales y potenciales que se establecen entre los consumidores y los productos o servicios en oferta. Son tan importantes los consumidores como los productos, pero lo realmente importante es el vínculo que existe entre ambos (*ver figuras 3.4 y 3.5*).

El método vincular no se basa exclusivamente en conocer al consumidor (como lo hacen los enfoques psicográficos, de estilo de vida, de perfiles actitudinales; ver capítulo 4, *Mercado*), ni tampoco se basa exclusivamente en caracterizar imágenes de productos o servicios (como lo hacen los enfoques de perfiles por atributos). El método vincular capta específicamente la relación que esta establecida o que puede llegar a establecerse entre un consumidor y un producto[44].

Para posicionar con el método vincular, es necesario mirar panorámicamente el mercado.

- ¿Cuáles son los segmentos coexistentes en un mercado, cuales están cubiertos y cuáles no?
- ¿Qué alternativas de posicionamiento presenta el mercado en el que se opera o se va a operar?
- ¿Cuáles de esas alternativas están cubiertas, cuales por marcas propias y cuáles por la competencia?
- ¿cuáles están en estado potencial como para intentar el ingreso?

Segmentar, según el método vincular, es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos posibles entre el sujeto de la demanda y el objeto en oferta, y también es la representación ordenada de los distintos deseos posibles en cada rubro.

El así llamado “mapa vincular” relaciona dos ejes: el eje del sujeto de la demanda (perfil del consumidor) y el eje del objeto en oferta (perfil del producto).

Los conceptos de "sujeto" y "objeto" son definidos como relaciones. El sujeto es la relación entre primarización y secundarización. Un análisis muy simplificado expresa que la primarización esta relacionada con el apego a lo conocido, la satisfacción absoluta y sin demoras del deseo, la polarización de posiciones en torno al placer y al mandato u obligación. Por su parte, la secundarización esta relacionada con la búsqueda de la autonomía, el desprendimiento de doctrinas y dogmas, la valorización de la creación. La primarización tiene que ver con el conservadorismo. La secundarización, con el liberalismo y la trasgresión.

En lo que respecta al objeto, este es definido como la relación entre significante y significado. Los objetos pueden presentarse en el mercado dando valor protagónico al significante o al significado. Un objeto con protagonismo del significante quiere generar signos, es decir, el énfasis se pone en la expresión. Cuando el protagonismo es el del significado, el objeto reconoce signos existentes, el énfasis se pone en el contenido.

Cruzando estos dos ejes, se obtiene el mapa vincular que queda determinado por cuatro cuadrantes bien definidos.

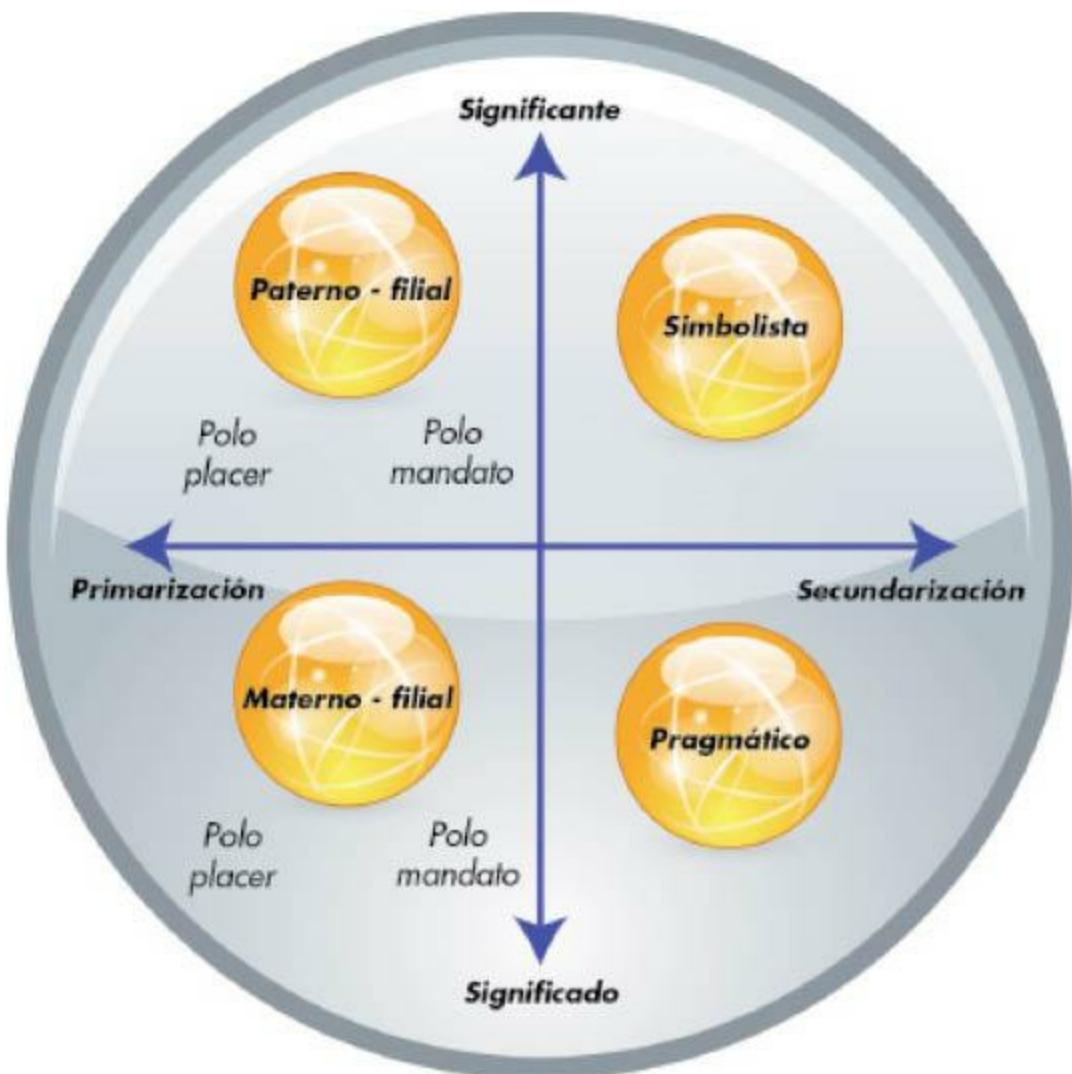


Figura 3.22 Mapa vincular

[45]

Antes de comentar las características de cada cuadrante, es necesario fijar una idea rectora. El entrepreneur, el estratega o quien esté diseñando el negocio debe tener en cuenta que lo óptimo para un producto o para una marca a ocupar un cuadrante determinado, a fin de atraer con claridad al consumidor. Un posicionamiento confuso será inmediatamente rechazado. Al momento de comportarse como consumidor, el individuo se inclina por alguna de las combinaciones representadas en los cuadrantes del mapa vincular. Pero no debe olvidarse que el individuo puede comportarse de forma distinta comprando rubros diferentes (*ver figura 3.6*). Es por eso que es tan complejo lograr posicionamientos exitosos. Y es por eso, entre tantas otras cosas, que hay negocios que tienen éxito y otros que fracasan. Los mercados se hallan en permanente evolución, y, dentro de ellos, los distintos segmentos se hallan en conflicto perpetuo, ya que cada segmento tiene su propio proyecto de poder.

Cada posicionamiento es un cuadrante del mapa. Como dije al referirme a la primarización, en ella se destaca una polarización: la búsqueda de placer es contrapuesta al deber. Esa oposición es llamada “placer/mandato”, y se generan así

dos subdivisiones de los cuadrantes de la izquierda, que representan posicionamientos alternativos o antagónicos. Veamos las características de cada cuadrante.

**POSICIONAMIENTO PATERNO-FILIAL.** Valorización notoria de la masculinidad. Subordinación de la feminidad. Pertenencia a algún grupo. Enaltecimiento del valor de la potencia.

\* Polo-mandato. Subordinación a valores sublimes. La mujer es madre y preferentemente de hijos varones. Espartinismo. Conducta moral. Cuidado exigente del cuerpo. Eficiencia. Acción enérgica.

\* Ejemplos. Detergente enérgico con máxima acción desinfectante, para gente obsesiva de la limpieza. Televisor que recibe señales de todo el mundo, superpotente con conexiones a todo lo que existe, control remoto con 400 botones, cables, fichas, etcétera. Una AFJP sustentada en Valores tradicionales (¿recuerda “el futuro en primer lugar”?).

\* Polo-placer Masculinidad sensual. Tendencia a la adolescencia. La mujer es un objeto de goce. Hedonismo erótico. Tiempo libre para el placer. Evitar esfuerzos. Estimular los sentidos. Abundancia. Renovabilidad fácil.

\* Ejemplos. Tarjeta de crédito que permite acceso a todo consumo placentero, sin límites (¿recuerda “el mundo en sus manos”?).

Bebida alcohólica excitante, con el muchacho rodeado de bellas mujeres que lo miran como el “gran macho”.

**POSICIONAMIENTO MATERNO-FILIAL.** Idealización de la maternidad. Protección subordinación de la masculinidad. Se enaltece el valor de la vida. La afectividad cubre un lugar fundamental. El contexto es el hogar.

\* Polo-mandato. Matriarcado. Autoridad y tradición femeninas. Oposición a la tecnología y al consumo. El hombre es modelo de hijo. La vida es provisión de alimento. Amor y protección. Confort doméstico. Protección filial. Hogar. Suavidad. Durabilidad.

\* Ejemplos. Marca de lavarropas que significa a la mujer diferenciándola de la “fregona” y que brinda suavidad y confort a la ropa. Marca de mermeladas con componentes naturales y elaboración “casera” que provee salud y gratificación, como todo lo que hace mamá.

\* Polo-placer. Protagonismo del niño. La vida es el placer infantil. La madre es proveedora de suministros placenteros en abundancia. Apelación apetitosa y “naif”.

Inmediatez. Facilidad de uso.

\* Ejemplos. Marca de mayonesa dirigida al niño que busca placer en abundancia e inmediatamente, siendo un producto de uso fácil y muy rico, como una golosina.

Marca de computadora o videojuego muy fácil de usar y conectar, con múltiples opciones para jugar.

**POSICIONAMIENTO PRAGMÁTICO.** Prioriza los objetivos a alcanzar. Los mejores recursos son aquellos de los cuales se dispone. Alude a la capacidad de tomar decisiones. Autonomía y posibilidad de elegir. Análisis de la relación costo-beneficio. Variedad. Funcionalidad.

\* Ejemplos. Marca de calzado deportivo destinada a un usuario autónomo, y evaluador competente.

Marca de aceite comestible para un consumidor de visión panorámica, permisivo y criterioso, que combina sabor con preservación de salud.

**POSICIONAMIENTO SIMBOLISTA.** El objeto de la oferta (el producto) es un instrumento para la creatividad del consumidor. Sensualidad refinada. Variedad orientada a la creación. Potencial creativo. Estética.

\* Ejemplos. Marca de vestimenta de refinamiento sensual destinada a un usuario deseoso de sentirse original.

Marca de lácteo destinada a un usuario que quiere cocinar “artísticamente” con un insumo óptimo, para recetas novedosas y diferentes.

El estratega que emplea el método vincular para posicionar su producto no sólo observa su producto sino también a sus competidores. En este sentido es interesante el concepto de “espacios vacíos” en el mercado, que surgen claramente de observar el mapa vincular en el que se han desplegado todos los competidores directos y sustitutos. En todo sector industrial es posible que aparezca un espacio de mercado que nadie ha ocupado, y entonces es preciso descubrir a qué posicionamiento vincular corresponde y qué se necesita hacer para ocuparlo.

Otro enfoque de posicionamiento utilizado especialmente, pero no exclusivamente, en cadenas, centros comerciales, comercios minoristas y sistemas comerciales en general, es el llamado “posicionamiento por concepto”, que dio origen a una nueva corriente de pensamiento en el marketing: el marketing de concepto. Es común oír hablar del “concepto McDonald’s”, o el “concepto Marta Harff”, o el “concepto Carrefour” o el “concepto Interwood Marketing” empresa que posiciona un “concepto” crea un genérico al que luego arribarán los competidores.

De acuerdo con Jorge Hermida, el marketing de concepto es una respuesta a la tendencia que se observa en el mundo a eludir la competencia de productos contra productos, en un momento histórico en el que sobran los productos, por la alta recensión y el avance agresivo de los bloques económicos (*ver figuras 1.1 y 1.2*), y en el que, inevitablemente, se termina en competencia por precio bajo[46].

El marketing de concepto llena el posicionamiento elegido y cambia la actitud de los consumidores, enfocándolos hacia una decisión previa, identificada con las pautas que hacen a su esencia, y aleja las distorsiones que pueden provocar las comparaciones de último momento, en el momento de verdad que todo producto protagoniza frente al consumidor en el punto de venta.

En términos teóricos, el marketing de concepto es una aplicación conjunta y simultánea de los efectos de sustitución y diferenciación. El concepto así logrado es un arma mortal que consolida fuertes barreras protectoras. El concepto es una nueva unidad de enfoque conceptual. Es un ataque lateral diferenciado (*ver figura 3.19*).

Si solo se hace diferenciación, el entrepreneur se queda con un segmento o un nicho que le arrebata a otro competidor. Si solo se hace sustitución (vía tecnológica o vía canal comercial), el entrepreneur reemplaza al producto que ocupaba una determinada posición en el mercado, pero se expone a represalias y a un esfuerzo del competidor por neutralizar el efecto sustitución adoptando los mismos elementos con los que fue desplazado.

En cambio, el marketing de concepto hace ambas cosas, diferencia y sustituye, lo cual obliga a un doble esfuerzo en lo tecnológico y en lo comercial, pero, lo que es mejor, deja a los competidores ante una terrible trampa para salir del negocio, y ante una trampa cultural que, en general, los lleva a seguir compitiendo con su anterior estrategia pero rebajando los precios. El marketing de concepto se alimenta con tácticas de marketing de entrada y marketing de salida que veremos en el capítulo 4, *Mercado*.

## **SEXTO PASO: PRICING**

El cementerio de negocios está lleno de productos que fracasaron porque el precio no era el adecuado, aun cuando los demás pasos de la definición del negocio estaban correctamente elaborados. La política de precios se ha transformado en la vida empresaria moderna en una decisión muy delicada. Pero la clínica de negocios demuestra que el principal error en el pricing proviene de una elección equivocada en la unidad de producto que va a venderse. Esto es simple sentido común, por lo tanto, no es fácil encontrar su aplicación. ¿Cuánto creció el mercado de los automóviles a través de los planes de ahorro?

Esto es vender ‘pedacitos’ de automóvil. (¿Cuánto creció el mercado turístico a través del concepto tiempo compartido? Esto es vender ‘pedacitos’ de propiedad en bienes raíces alrededor del mundo. Muy pocos hubieran comprado un departamento completo en, por ejemplo, Cancún. Pero muchos compraron un “pedacito”. El departamento se vendió en las unidades correctamente elegidas.

*Xerox*, una de las compañías de crecimiento mas espectacular en este siglo, decidió “vender” las copias, es decir, su servicio, en lugar de la fotocopiadora, es decir, su producto, que en realidad se alquiló. ¿Cuantos hubieran pagado \$5.000 o mas por una fotocopiadora, cuando el papel carbónico es tan barato? Sin embargo muchos alquilaron una fotocopiadora y “compran” las copias, que son las unidades de venta de *Xerox* inteligentemente enfocadas a capturar las “cajas chicas” de nuestros bolsillos (¿quién no saca una fotocopia?; ¿qué ocurriría si todo el mundo comprara nuestro producto’?). *IBM* también alquiló en lugar de vender sus grandes equipos.

*Kodak*, *Fuji* y los demás competidores del sector fotográfico ‘regalan’ máquinas y rollos (a veces literalmente), porque el verdadero negocio de espectacular margen de contribución es el revelado de las fotografías, asumiendo plenamente que el producto que venden es “recuerdos”.

*Paladini* fracciona sus productos de manera de tener unidades de venta mas accesibles. Un jamón es inaccesible para el gran publico, pero no así un “jamoncito”.

*Marta Harff* arma “conjuntos” de productos que aumentan el precio de sus unidades básicas y que incrementan el deseo de comprar! Es mas atractivo comprar un conjunto compuesto por champú, espuma de baño, talco y jabón, que simplemente un jabón solitario.

Las aerolíneas crean conceptos como la “banda negativa” o el pasaje para los que se quedan en el lugar de destino por una semana. *SAS* creó hace tiempo el concepto de “business class”, bajando sus precios de primera pero aumentando sus precios de clase turística. *Movicom* vende minutos, y *Miniphone*, segundos, convirtiendo a la unidad en argumento competitivo.

Entre las anécdotas del marketing, posiblemente la mas impactante proviene de una simple modificación ideada en la línea de fabricación, y referida a la unidad de venta del producto. El invento fue atribuido a un ignoto ingeniero de *Procter & Gamble* (ni su nombre se recuerda), quien, al recibir la información de la oficina de marketing acerca del comportamiento del consumidor al colocar la pasta dentífrica en el cepillo para lavarse los dientes (se toma el pomo y se aplica una línea de pasta a lo largo de toda la extensión de las cerdas), pensó que si se agrandaba el orificio de salida del pomo, el mismo comportamiento haría que saliera más pasta y, por lo

tanto, que el pomo se gastara mas rápido (es decir, a mayor rotación, mayor venta). Lo que hizo la compañía fue alterar la unidad de venta de su producto con esta acción, obteniendo un significativo aumento de sus ventas.

Nótese cómo se implementa comúnmente esta alteración, por ejemplo, en los panes lactales. Haciendo la rodaja un poco mas gruesa, comemos una tostada un poco mas grande y nos damos cuenta (o no) de que el paquete se termina antes.

En productos que por si mismos tienen una alta rotación, estas alteraciones generan una gran diferencia en los ingresos de las compañías.

La noción de “unidad” no solo es útil para introducir un producto en el mercado sino, especialmente en la etapa de planificación del negocio, para presupuestar.

Por ejemplo, ¿qué ”unidad” vende un bar-restaurant y cuántas de estas unidades se van a vender en el mes o en el año? En este caso la unidad de venta estará relacionada con el ticket promedio de consumo, la cantidad de mesas y su grado de ocupación, y con la rotación de esas mesas (cuantas veces se ocupan en el día las mesas).

En todos los casos, la elección de la unidad, por influir directamente en el precio, requiere un análisis muy elaborado. Nuevamente, por eso hay negocios que tienen éxito y otros que fracasan.

Con la unidad definida, comienza el análisis del precio. Muchas veces el negocio no “cerrara” con esta unidad-precio, y antes de desecharlo será conveniente redefinir la unidad.

La elección de un precio requiere coherencia interna y coherencia externa. La coherencia interna exige que el precio contemple los costos del producto y atienda las necesidades de rentabilidad de la empresa. La coherencia extrema exige detectar las expectativas del mercado en relación con el valor del producto. es decir, lo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto[47].

En cuanto a la coherencia interna, el análisis fundamental pasa por la estructura de costos del producto. En la figura 3,23 se muestra una estructura de costos típica.



Figura 3.23 Típica estructura de costos

[48]

Este es el primer filtro que debe pasarse en el análisis de la estrategia de precios. Hay muchos factores de la estructura de costos que pueden no conocerse todavía en esta etapa del negocio. Pero es importante, al menos, elabora una categorización de los diferentes gastos, lo cual ayudara en las siguientes etapas.

Por su parte, en lo que respecta a la coherencia externa, el análisis debe hacerse sobre la base del escenario y la competencia. El precio esta de la mano del posicionamiento elegido, de la estrategia de ingreso y de la estrategia competitiva. Es esta coherencia la que debe buscarse. El problema de precios que enfrenta el consumidor es siempre relativo. Cualquier precio es inmediatamente comparado, y cualquier incoherencia es reconocida en el momento.

Por eso es tan importante la observación panorámica del escenario antes de colocar un precio o modificar uno existente.

La estrategia de precios de una empresa se alinea, a veces peligrosamente, con la cultura de sus directores (ver figuras 3.1 y 3.2), “empastando” la coherencia externa necesaria. Llamamos “estrategia activa de precios” a la que pone al precio como protagonista en toda la comunicación y política del negocio, y “estrategia pasiva” a la que no utiliza al precio para influenciar en el comportamiento de los consumidores. Ambas estrategias pueden utilizar precios altos o bajos. La diferencia está en que una los “grita” y otra los “disimula”. Las culturas heroica y juvenil (figura 3.1) y sus correlatos fuego y aire (Figura 3.2) tenderán a usar la estrategia activa de precios, mientras que las restantes están mas inclinadas a utilizar

estrategias pasivas. Un análisis interesante se presenta al cruzar estas variables en una matriz de estrategias de precio como la de la figura 3.24



Figura 3.24 Matriz de estrategias de precio

[49]

Como se observa, el precio no es solamente un número. El problema clínico más común en esta materia es una política de precios elaborada solamente en función de la estructura de costos y de los objetivos de rentabilidad. Muchas veces, el fortalecimiento de la imagen del producto depende de una buena estrategia de precios. Muchos planes de negocios funcionan perfectamente con el precio teórico elegido, que luego resulta incoherente en la práctica y es motivo del fracaso de un negocio que, en teoría, “cerraba”.

Wilensky cita una serie de conceptos que abarcan el precio, desde la relación entre la cantidad de dinero necesaria para que el vendedor “venda” y la cantidad de producto necesaria para que el comprador “compre”, hasta una medida del sacrificio de ingresos potenciales, pasando por el valor del producto imaginario (marca) y la medida de la “culpa” subjetiva (por darnos los gustos)[50].

Para mí, el precio es la cantidad mágica que hace que un producto “aparezca” en el mercado. Me baso para esta afirmación en un chiste del genial Tato Bores:

‘Una señora fue a comprar una plancha. Cuando el vendedor le dijo el precio, la señora se horrorizó; “¿Cómo es posible?, ¡aquí enfrente cuesta la mitad!», replicó la señora. El vendedor le dijo muy tranquilo: “Señora, entonces cómprela ahí enfrente”,

Y la señora se lamentó “Es que ahí enfrente no tienen más”. Entonces el vendedor

sentó las bases de mi teoría: “Señora, cuando nosotros no tengamos más planchas, también las vamos a poner a ese precio”.

## **SINTESIS**

### **CLINICA DE LA ETAPA**

### **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

- - 1.Cómo se compatibiliza la cultura de la dirección con el negocio elegido.
  - 
  - 2. En qué medida hay claridad de cuáles necesidades o deseos se están satisfaciendo.
  - 
  - 3. En qué medida se sabe a quién se le está vendiendo.
  - 
  - 4. En qué medida se conoce la ventaja competitiva con que se cuenta.
  - 
  - 5. Cuál es la coherencia de la estrategia competitiva definida.
  - 
  - 6. En qué medida es clara la estrategia de ingreso.
  - 
  - 7. Cuál es la coherencia del posicionamiento elegido, y cuáles son las posibilidades de ese posicionamiento respecto del de los competidores.
  - 
  - 8. En qué medida es correcta la unidad de venta del producto.
  -

## 9. Cuál es la coherencia del precio elegido.

- 
- [1] Deal y Kennedy, “Las empresas como sistemas culturales”, Ed. Sudamericana, 1985.
- [2] Alberto Levy, “Estrategia en acción”, Ed. Macchi, 1985.
- [3] Alberto Wilensky, “Política de negocios en mercados competitivos”, Ed. Tesis-Norma, 1993
- [4] Adaptado de Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [5] Don Schultz y otros, “Comunicaciones de marketing integradas”, Ed. Granica, 1993.
- [6] Ruben Rico, “Total customer satisfaction”, Ed. Macchi 1993
- [7] Reportaje a Mario Haiquel en la revista “El Publicitario”, 31/10/90
- [8] Alberto Wilensky, “Marketing estratégico”, Ed. Tesis, 1986
- [9] Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [10] Siempre resulta fascinante leer a Umberto Eco. Ver, por ejemplo, “La estructura ausente”, Ed. Lumen, 1989, sección B.
- [11] Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [12] Adaptado de Wilensky , op. cit. en nota (8).
- [13] Adaptado de Wilensky, op. Cit.en nota (8)
- [14] Parece que el concepto de “marca” fue “inventado” por Procter & Gamble a mediados del siglo pasado (1850) cuando decidió “marcar” sus productos con una cruz, dado que la mayoría de las personas de la época eran analfabetas. Durante algún tiempo, cuando algunos pedidos de vela fueron despachados sin esas “marcas”, hubo una ola de reclamos y devoluciones. Los comerciantes afirmaban que ese producto “no era original” y el público no lo quería. (Advertising Age,20 de agosto de 1987)
- [15] Theodore Levitt, “Marketing success through differentiation of anything”, Harvard Business Review, enero-febrero de 1980.
- [16] Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [17] Adaptado de Wilensky, op. Cit. En nota (8)
- [18] Adaptado de Wilensky, op. Cit. En nota (8)
- [19] Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [20] Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [21] Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [22] Peter Drucker, “Managing for results”, William Heinemann Ed., 1964
- [23] Nestor Braidot, “Marketing total”, Ed. Macchi, 1994.
- [24] El modelo desarrollado en las siete figuras siguientes es una adaptación del conocido modelo de Abell, que se encuentra en “Defining the business: the starting point of strategic planning”, Ed. Prentice Hall, 1980.
- [25] Tomado del caso Apertura, conferencia dictada por Gabriel Grifa y Carlos Colombo en el marco del ciclo “Los casos de la Universidad”, Universidad de Congreso, Mendoza, Argentina, junio de 1995.
- [26] Tomado del caso Mastercard, presentado para los premios Mercurio ‘94, en Asociación Argentina de Marketing
- [27] El clásico modelo porteriano esta expuesto en Michael Porter, “Competitive strategy”, The Free Press, 1980.
- [28] Porter, op. cit. en nota (27).
- [29] Michael Porter, “Competitive advantage”, The Free Press, 1985. Este libro es material de consulta permanente. Cada una de las estrategias genéricas está ampliamente desarrollada en varios capítulos.
- [30] Porter cita algunas excepciones en “Competitive advantage”, como interrelaciones, innovaciones, etc.
- [31] Tomado de una conferencia dictada por Mario Haiquel, en la Universidad de Congreso, Mendoza, octubre de 1995.
- [32] Al Ries y Jack Trout, “Posicionamiento”, McGraw-Hill, 1986.
- [33] Revista “Apertura”. Hº 64, noviembre de 1996.
- [34] Al Ries y Jack Trout, “Marketing warfare”, McGraw-Hill, 1986.
- [35] Ries y Trout, op. cit. en nota (35).
- [36] Porter, op. cit. en nota (27).
- [37] Porter, op. cit. en nota (27).
- [38] Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, “Administración y estrategia”, Ed. Macchi, 1993. El modelo completo de Yip se encuentra en George Yip, “Barriers to entry”, Lexington Books, 1982.

- [39] Ries y Trout, op. cit. en nota (32)
- [40] J. Nemer, “Schlitz to taste-test”, Advertising Age, 8/12/80.
- [41] Adaptado de Del. Hawkins, Roger Best y Kenneth Coney, “Comportamiento del consumidor”, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
- [42] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (42).
- [43] Ruben Rojas Breu, “Marketing para los que deciden. Método vincular”. Ed. Macchi
- [44] Rojas Breu, op. cit. en nota (44). 1991
- [45] Adaptado de Rojas Breu, op. cit. en nota (44).
- [46] Jorge Hermida, “Marketing de concepto + franchising”, Ed. Macchi. 1995.
- [47] Braidot, op. cit. en nota (23).
- [48] Braidot, op. cit. en nota (23).
- [49] Adaptado de Braidot, op. cit. en nota (23).
- [50] Wilensky, op. cit. en nota (3).

# **CAPITULO 4**

## ***SEGUNDA ETAPA: MERCADO***

“Somos nosotros los que pagamos la factura no el mercado.”

Tom Peters

“Un Galeote se admiraría de la pretensión de curar un dolor de muelas con una aspirina, siendo sabido que se cura aplicando una rana en la mejilla; por un mecanismo similar el médico se asombraría de que alguien pretenda curar el dolor de muelas con una rana. La diferencia estriba (según el médico) en que la idea del galeote es una superstición y la de él no. No veo una diferencia esencial. Al final de cuentas, buena parte de la terapéutica contemporánea consiste en supersticiones que han recibido nombre griego...

En general, puede decirse que el rechazo enérgico de una superstición solamente puede ser hecho por gente supersticiosa, pues son los únicos que creen firmemente en algo: los verdaderos hombres de ciencia son demasiado cautelosos para rechazar definitivamente nada.”

Ernesto Sábato, Uno y el universo

### **PREGUNTA QUE DEBEN QUEDAR CONTESTADAS AL FINALIZAR LA SEGUNDA ETAPA**



¿ Cuál es el tamaño del mercado?



¿ Cuál es la tasa de crecimiento del mercado?



¿ En detrimento de qué va a crecer nuestro mercado?



¿Qué participación en el mercado proyectamos tener?



• ¿Cuál es la posición del negocio en el canal?

• ¿Cuáles son los márgenes que existen a lo largo del canal de distribución?

• ¿Cuáles son los diferentes canales de distribución y cuál es su interdependencia?

• ¿Cómo varía el precio a lo largo del canal?

• ¿Cuáles son los costos de la distribución?

• ¿Cuál es el ciclo de vida del producto?

• ¿Cuál es la tasa de abandono del producto que se pronostica?

• ¿Cuál es la facturación pronosticada por producto, por área geográfica, etc.?

• ¿Cuál es el timing del negocio?

• ¿Cuál es el modelo de ingresos del negocio?

## **IMAGINAR EL NEGOCIO**

La etapa anterior, la definición del negocio, es la estrategia.

Esta etapa, la de mercado, es la táctica. Dados un contexto y un escenario

determinados, el entrepreneur tiene que evaluar cómo se va a desempeñar su producto en el mercado, para lo cual, en primer lugar, debe estudiar si existe el mercado, cuál es su comportamiento y cuál es la mejor manera de venderle.

Lo que hacemos en esta etapa es detallar la componente “mercado” de la coordenada producto-mercado que definimos en la etapa anterior. Si bien es cierto que la conocíamos, ahora la vamos a explicar con el máximo detalle posible, porque de una buena presupuestación, que surge de una cuantificación correcta del mercado, dependerá el éxito del lanzamiento del plan o de la búsqueda del capital de riesgo. Recordemos que el producto no existe hasta que no hay alguien que lo compra. Nuestro mercado está ahí afuera, flotando. Cuando nos compra, hemos definido una coordenada producto-mercado. Muchas veces, habrá que recuperar parte de ese mercado porque lo hemos perdido, aplicando una estrategia de reconquista. Algunas veces, a través de una estrategia de mantenimiento, nos dedicaremos a deleitar ese mercado. Otras, atacaremos un mercado desconocido y no consumidor de nuestro producto, empleando una estrategia de conquista. En todos los casos, no iremos muy lejos si no conocemos como se comportan esas “alimañas escurridizas y caprichosas” que componen el monstruo impersonal conocido con el nombre de “mercado”, que en definitiva somos cada uno de nosotros para las distintas coordenadas producto-mercado.

Sin embargo, la cuestión fundamental para hacer posible un negocio en este momento de gran turbulencia es ‘imaginar’ correctamente el mercado. Sin duda, cuando dentro de doscientos años investiguen nuestra época, la identificarán con la era de cambios más profundos y estresantes que hasta el momento había conocido la humanidad.

Nosotros, inmersos en el fragor de la batalla, casi no nos damos cuenta de los cambios que hemos experimentado en pocos años, en nuestra vida y en nuestro trabajo. El empresario tradicional ahora el escenario de marketing de los ‘70 tan comprensible y pronosticable (ver figura 1.2). insiste en que la experiencia es aplicable en cualquier situación y, lamentablemente, se da cuenta demasiado tarde de que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que está quedando fuera del negocio.

El mercado masivo se ha convertido en un mercado desmasificado. La familia clásica cambio de formato, mamá ya no se queda en casa mirando telenovelas. Muchos anunciantes aún no se explican por qué la publicidad no tiene tan buenos resultados como antes. Los bancos, las aerolíneas y las compañías telefónicas ya no son más castillos con ejecutivos de saco azul y camisa blanca, y están librando batalla por el cliente que, para algunos, hasta es poco digna. Las emisoras de TV pierden audiencia, y la industria cinematográfica logra más ingresos por las películas que se ven en casa (sin publicidad) que por las que se proyectan en las

salas. Y lo que parece más importante en la nueva revolución del marketing: las empresas están aprendiendo que, para vender, tienen que descubrir quiénes son sus clientes, por nombre, dirección, teléfono, ingresos, estilo de vida, marcas preferidas, gustos, preferencias personales, etc. Las ganancias vienen cuando se atiende individualmente a cada una de esas personas, y no como formando parte de un rebaño. Cae en picada la lealtad a las marcas, se desregulan los mercados (por ejemplo, el negocio de las telecomunicaciones es una batalla campal), aparecen nuevas formas de comprar y de pagar surgen nuevos productos todos los días y los medios de comunicación no los soñó ni Julio Verne. Se multiplican los canales de distribución, y los comercios y los comercios minoristas, las cadenas comerciales y especialmente el supermercadismo ofrecen un abanico de creatividad en promociones, que incluyen cupones descuento, clubes de compra, grupos de afinidad, etcétera.

Nos guste o no, el mercado está experimentando modificaciones dramáticas. No es un simple cambio de reglas si éramos jugadores de fútbol, ahora hay que aprender a jugar al badminton. La desmasificación está transformando los inalterables mercados de consumidores de ayer en fragmentos cada vez más pequeños de clientes que son personas, y no estadísticas. La computadora personal, la tarjeta de crédito y las llamadas telefónicas sin cargo están cambiando de raíz el mecanismo propio de la venta. Por suerte, este nuevo mundo del marketing de base de datos nos da la posibilidad de acercarnos más al cliente y obtener ganancias extra después de haber cerrado la venta.

Lo bueno o lo malo de la crisis surgen de cómo se está preparado para soportar sus consecuencias o para aprovechar las oportunidades que de ella emanan. En esta crisis estructural hay recambio tecnológico de distribución de tipo de clientes, de formas de comprar, de privilegiar consumos entre sí, etc. Los próximos cinco años no se les parecen en nada a los cinco que pasaron. Tomemos, por ejemplo, el “supercliente” mercado de las telecomunicaciones. No debe haber palabras más nombradas en estos días que “information highway” o “cyberspace”.

Y no es casualidad que todos estemos hablando de Internet, porque todo el planeta está bajo el ‘hechizo’ del pensamiento en red, cualquiera sea la disciplina en cuestión. Lo cierto es que la predicción “toffleriana” de la tercera ola está ocurriendo a nuestro alrededor en forma vertiginosa<sup>[1]</sup>. Podemos llamarla “revolución”, y es una revolución económica; de ahí los fantásticos cambios estructurales que estamos viviendo. La revista *Apertura* compara esta revolución con la revolución automotriz. Henry Ford fundó una compañía de U\$S 128.000 millones y fue el pionero de la manufacturación en línea de ensamble. Paul Getty floreció con su imperio petrolero gracias al combustible que usaban los autos de Ford. Howard Hughes amasó la fortuna familiar gracias a la naciente industria de perforadoras para prospección petrolera que necesitaba Getty. Joseph Eaton y Vigo Torbensen

fundaron *Eaton Corp.* en 1922 (hoy es una empresa de U\$S 6.100 millones) para fabricar los ejes traseros del último grito de las autopistas: el camión. Dueños de pequeños negocios de repuestos, talleres mecánicos, propietarios de estaciones de servicio, compañías de remolque, entrepreneurs y grandes empresarios hicieron sus fortunas con las superhighways automotrices.

Todos estos conceptos de negocio hoy nos parecen cosa de todos los días y poco atractivos, pero eran inexistentes a principio de siglo y se fueron desarrollando conforme lo hacia la autohighway. Hoy tenemos a la infohighway creando los nuevos mercados. Esta revolución conecta networks de computadoras, teléfonos y televisores, y es la transformación tecnológica y económica de la nueva era. Todos los mercados y sectores se verán impactados por ella. Los accionistas de las compañías telefónicas y servicios on-line no serán los únicos beneficiados[2]. Todos parecen estar perdidos en Computerland. Cada vez más gente habla de bytes, Windows y CD-ROM. Aunque por el momento, en todo el mundo, sólo el 30% de los hogares están de alguna manera enganchados con la information superhighway en poco tiempo más habrá que enfrentar lo inevitable; tarde o temprano aterrizarán en todos los hogares la televisión interactiva, los shoppings virtuales, la PC que manejará los hilos del hogar, los videogames en CD y las radios con una fidelidad que trasciende la capacidad de captación del oído humano. Los datos navegarán por el éter, atravesando los cielos como una ráfaga, disparados por la fibra óptica a la velocidad de la luz, para ser captados, descomprimidos, decodificados y procesados por las set-top boxes, pequeñas computadoras de fines de siglo que se insertarán en los televisores.

El ex chairman de *Apple Computer Inc.*, John Sculley, estima que el mercado digital moverá más de U\$S 5 billones hacia el año 2000. En ese escenario, el principal desafío para las empresas de informática, electrónica y comunicaciones será lograr que sus equipos se transformen en los futuros estándares del mercado, lo cual está provocando una desenfrenada carrera de fusiones, acuerdos y alianzas estratégicas.

Las denominadas “telcos” (compañías de teléfonos) compiten contra las “cableco’s“ (empresas de cable) en una batalla campal en pos del control de las tecnologías emergentes. Entender este complejo mercado ayuda a imaginar los nuevos negocios. Mirar el macropanorama permite, mediante una observación inteligente, descubrir los microproblemas que tienen los mercados. Por ejemplo, veamos el surco que abre la nueva tecnología de la fibra óptica. En su libro *Megatendencias 2000*, John Naisbitt dice: “El 14 de diciembre de 1988 entró en operación el primer cable telefónico de fibra óptica a través del Atlántico. El novedoso medio podrá transmitir 40.000 llamadas simultáneamente, con lo cual triplica la capacidad total existente pues los tres cables de cobre, más los satélites que ya están operando, permiten sólo 20.000. Si el mundo sigue achicándose, se

convertirá en un mercado global único, en el que cualquiera le dirá cualquier cosa, en cualquier parte y de cualquier forma, a cualquiera”

Sin embargo, un grande como Naisbitt erró el cálculo. Cuando escribió el libro en 1990, calculó que en “1992 se habrán instalado mas de 26 millones de kilómetros de fibra óptica”. Y se quedó corto. Las estimaciones de Naisbitt hoy parecen ingenuas. A lo largo de 1994, sólo en los Estados Unidos, las compañías telefónicas pusieron en servicio 4100 millones de kilómetros de fibra óptica[3]. En la Argentina, la fibra óptica no empezó a extenderse sino a partir de la privatización de *Entel*. A fines de 1990, *Telecom* y *Telefónica* iniciaron el tendido de cables, y se calcula que para 1998 la red tendrá un largo de 5000 kilómetros, con una inversión aproximada de U\$S 400 millones. Para orgullo de los empresarios locales, la nueva red es la más avanzada del mundo, por ser la única que emplea equipos de tecnología de transmisión digital de última generación. Su alta capacidad de tráfico permite la realización simultánea de 30.000 llamadas, mientras que un equipo de radioenlace tradicional acepta menos de 2.000.

La transformación de los mercados a partir de estos “megacambios” es descomunal. Nuestro comportamiento como consumidores se altera dramáticamente. Aparecen nuevas subculturas, nuevas exigencias, nuevos deseos. El entrepreneurs que interprete estos cambios está habilitado para diseñar una coordinada producto-mercado. ¿Pero por qué si mi negocio es el *fast food* o la fabricación textil, habría de importarme la fibra óptica? Es aquí donde el pensamiento sistémico hace la diferencia.

A esto llamo “interpretar” los cambios que pone a disposición de todos la superinformation *highway*. De acuerdo con la *International Telecommunications Union*, más de dos tercios de los hogares del mundo carecen de servicio telefónico. Los países de menor desarrollo tienen más del 77% de la población mundial, pero sólo el 5% de las líneas de teléfono. Hay 48 países con menos de una línea cada 100 habitantes. En los Estados Unidos, la relación es de cerca de 60 líneas cada 100 personas. En la actualidad, un puñado de países de altos ingresos, con solo un 15% de la población mundial, posee el 71% del total mundial de líneas telefónicas principales: las que conectan al abonado con la oficina conmutadora central. Más del 50% de la población mundial no ha usado el teléfono siquiera una vez en su vida. China piensa invertir más de U\$S 40.000 millones hasta el 2000. Cada año instalará una red igual a la de *Bell Canada*. Puede estar seguro de que todo va a afectarlo a Ud. de alguna manera, cualquiera sea su negocio. Todo consiste en verlo primero que sus competidores. Cada año, la evolución de la tecnología será más rápida, y la competencia entre las empresas, más cruda. Cada día será más difícil la supervivencia. Y la compañía que gaste dinero y tiempo en el desarrollo equivocado desaparecerá irremediablemente. Cuando le preguntaron a Bill Gates, en una conferencia de prensa, a qué le tenía miedo, el CEO de *Microsoft* respondió

simplemente: “a imaginar mal”.

Los siguientes pasos de la etapa de mercado lo ayudarán a Ud. a imaginar...

## **PRIMER PASO: EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

*Procter & Gamble* creó el mercado de pañales descartables en Japón cuando introdujo *Pampers* en 1977. El producto era una versión sin alteraciones del estadounidense y se comercializó utilizando el mismo enfoque racional que en los Estados Unidos. Sin embargo, los competidores japoneses pronto redujeron la participación de *P&G* a menos del 10%. Ed Artzt director ejecutivo de *P&G*, declaró: “Realmente no entendíamos al consumidor”[4].

Basado en investigaciones sobre el consumidor, *P&G* rediseñó los pañales de manera que fueran mucho más delgados. También introdujo los pañales rosas para las nenas y los azules para los nenes. El tipo de enfoque racional (se mostraba un pañal absorbiendo una taza de agua) se cambió por un enfoque mas indirecto, de tipo emocional (un pañal que no se escurre ni causa paspaduras). Finalmente, el nombre corporativo de *Procter & Gamble* se hizo más visible tanto en el envase como en el diseño. A diferencia de los estadounidenses, los japoneses consideran la identidad corporativa y la reputación como factores cruciales.

*P&G* ocupa ahora el segundo lugar en Japón, con una participación superior al 20%.

¿Por qué habría de interesarle esto a un empresario argentino que no tiene pensado exportar su producto a Japón? Pues porque la globalización de los mercados está haciendo que, como dije anteriormente, cambien dramáticamente los patrones de consumo de todos los productos. El empresario que piensa que “se las sabe todas”, y que conoce perfectamente su mercado, les echa la culpa de la caída de ventas y de participación a la recesión y al así llamado “efecto tequila”[5], y no piensa que se está quedando fuera del negocio porque muchos de sus consumidores se están “japonizando” si me permiten la licencia derivada del ejemplo anterior.

La comprensión del comportamiento del consumidor incluye conductas observables, como la cantidad comprada, cuándo, con quién, por quién, así como la forma en que tales compras se consumen. También incluye variables que no se pueden observar fácilmente, como sus valores, sus necesidades personales, sus percepciones, la información que guarda en la memoria, cómo obtiene y procesa la información, cómo evalúa alternativas y cómo se siente poseyendo y utilizando varios productos. Por eso cobran tanta importancia las bases de datos y su procesamiento inteligente mediante las actividades conocidas como “cross-selling” que implican seleccionar consumidores que pueden consumir ciertos productos de

acuerdo con su comportamiento de compra.

Entender e interpretar correctamente los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de nuestros productos y de los de nuestros competidores, qué sugieren para que los mejoremos, cómo utilizan nuestros productos, las actitudes que tienen hacia nuestros productos y nuestra comunicación de marketing, lo que sienten sobre sus roles en la familia, en sus grupos de pertenencia y en la sociedad, cuales son sus sueños y fantasías respecto de sí mismos, de sus familias y de la sociedad. Es decir, es necesario dividir en **segmentos** los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro. El comportamiento tiende a ser específico de un producto y una situación.

Por ejemplo, el whisky que se compra para tomar en casa suele ser de otra marca que la del whisky que se consume en un bar con amigos, o con una señorita a la que hay que “impresionar”. De esta forma, la visión que obtenemos del estudio del comportamiento del consumidor no siempre se puede transferir de una situación de marketing a otra (ver figura 3.6). La decisión de compra de una gaseosa implica más que el simple sabor.

La segmentación de un mercado consiste en el desarrollo de una coordenada producto-mercado específica dirigida a un grupo de consumidores con necesidades y proceso de compra específicos. La creatividad del estratega encuentra diferentes segmentos para las coordenadas producto-mercado exitosas, influyendo en el comportamiento del grupo consumidor; por ejemplo, la heladera pequeña que se encuentra en las habitaciones de los hoteles. Siendo la heladera un producto maduro y de alta penetración (prácticamente todos los hogares tienen una heladera) y con un ciclo largo de reemplazo (¿cuántas heladeras compra una familia en su vida?), una visión estratégica concibió el producto heladera pequeña para que los mismos consumidores de esa familia la compren para la oficina, para el altillo, para el quincho del country, etcétera.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor están interrelacionados y se dividen básicamente en dos grandes categorías: las influencias externas, como la cultura, los valores, los aspectos demográficos, el status social, los grupos de referencia y el hogar; y las influencias internas, como la percepción, el aprendizaje, la memoria, la motivación, la personalidad, las emociones, el estilo de vida y las actitudes<sup>[6]</sup>. Nos ocuparemos de cada uno de estos conceptos un poco más detalladamente.

## A. INFLUENCIAS EXTERNAS

### A 1) Cultura

La Cultura incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otro tipo de capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una

sociedad, de manera que el comportamiento del consumidor es el producto de una cultura particular.

Por ejemplo, la cultura argentina nos enseña que hay que comer dos veces al día y desayunar café con leche con medialunas, que hay (*¿o había?*) dos meses en el año en que prácticamente no se trabaja y que los partidos de fútbol deben jugarse el domingo a la tarde.

¿Cuántos de estos patrones de comportamiento tenemos alrededor para ser interpretados hábilmente desde el punto de vista del marketing? El proceso se hace más complejo a medida que determinamos subculturas, grupos, etc., tal como se muestra en la figura 4.1.



Figura 4.1 Influencias grupales

[7]

La estrategia de marketing recibe una gran influencia de las variables culturales, pero también influye sobre ellas. Por ejemplo, uno de los productos más vendidos en toda la historia de la humanidad es la muñeca *Barbie*. Muchas generaciones de niñas crecieron jugando con ese modelo y, por supuesto, ayudaron a construir el modelo de perfección femenina que hoy utiliza la comunicación publicitaria occidental. Claudia Schiffer y Valeria Mazza probablemente repudiarán ser comparadas con la *Barbie*; sin embargo, su hermosura está muy emparentada con la simpática muñequita.

Otro ejemplo interesante fue el ingreso de *Kellogg's* en el mercado brasileño. Las telenovelas son muy populares e influyentes en Brasil, así que *Kellogg's* comenzó su publicidad en ellas. La primera campaña mostró a un niño comiendo cereal directamente del envase, posicionando al producto como una golosina, más que como un alimento para el desayuno. Sin embargo, esta campaña no tuvo resultados y fue retirada. Una investigación más profunda de la cultura brasileña reveló que se otorgaba un gran valor a la familia, con el varón como la autoridad dominante. La

siguiente campaña mostró escenas familiares en las que el padre vertía cereal en los tazones y agregaba leche. Esta sí que tuvo éxito. Las ventas se incrementaron, y ahora *Kellogg's* tiene una participación del 99,5% en el mercado brasileño (*ver figura 3.22*).

Como se ve, la variación en el comportamiento del consumidor, a través de diferentes culturas, tiene importantes repercusiones para la estrategia de marketing.

## A 2) Valores

Los valores culturales son las creencias ampliamente difundidas que afirman lo que es deseable. En el seno de una sociedad pueden darse grandes cambios de estos valores en períodos relativamente cortos, debido a rápidos avances de la tecnología (Internet, globalización), a la exposición a valores de otras culturas, o a acontecimientos dramáticos, como la guerra o la hiperinflación.

El concepto de “globalización” está causando estragos en todas las culturas al impulsar vertiginosamente el contacto con valores diferentes, y hace tomar conciencia a los estrategas de mercado de las grandes subculturas que existen dentro del mismo y que no habían sido estudiadas hasta el momento. Tomemos un par de ejemplos. Una empresa estadounidense logró un contrato importante con un comprador japonés. El presidente de la empresa norteamericana voló a Tokio para la ceremonia de la firma del contrato. Entonces, el líder de la empresa japonesa comenzó a leer atentamente el contrato. El proceso continuó durante un período extraordinariamente largo. El ejecutivo norteamericano terminó ofreciéndole al japonés un descuento sobre el precio.

El ejecutivo japonés se sorprendió, porque no lo esperaba. El error del ejecutivo norteamericano fue asumir que el ejecutivo japonés intentaba regatear en la negociación, por el contrario, este trataba de demostrar su preocupación personal y su autoridad en la situación al examinar punto por punto y lentamente el documento.

Otra empresa de electrónica envió a una pareja norteamericana ultraconservadora para que representara a la compañía en Suecia. Se los invitó a pasar un fin de semana al campo, donde, en una playa solitaria, sus anfitriones suecos se desnudaron.

Los norteamericanos malinterpretaron este nada extraño comportamiento sueco, y así se destruyó una prometedora relación de negocios[8].

La reflexión que cabe al analizar estos ejemplos a la luz de la globalización es que estas situaciones no necesitan contactos entre distintos países, sino que están ocurriendo a diario entre diferentes operadores del mismo mercado que malinterpretan reacciones no esperadas por no haber estudiado en profundidad los

valores culturales del hogar, de los grupos de referencia, etc.

El entrepreneur que no utiliza las herramientas adecuadas para negociar con una corporación se parece al ejemplo del norteamericano con el japonés. Gran cantidad de “buenos” productos que fracasan son asimilables al matrimonio sueco que se desnudó sin el más mínimo intento de ofender a sus invitados.

### A 3) Aspectos demográficos

Los aspectos demográficos describen a una población en términos tamaño estructura y distribución. El tamaño significa el número de componentes del grupo y la estructura describe al grupo en términos de edad, ingresos, educación y ocupación. Es obvio que los cambios en el tamaño y el ingreso de un grupo determinado afectarán directamente la demanda de productos en el mercado que suelen consumir los individuos de ese grupo. Las variables demográficas son llamadas “variables duras” porque son relativamente fáciles de relevar por su tangibilidad (las “variables blandas” que describiremos más adelante requieren tecnología más sofisticada) Por último la distribución del grupo describe la ubicación de los individuos en términos de una región geográfica y de una localización rural urbana o suburbana. Cada uno de estos factores influye en el comportamiento de los consumidores y contribuye a la demanda total de los productos.

Es interesante hacer notar lo difícil que es en la Argentina conocer una variable dura estructural tan importante como el nivel de ingresos. Es un valor cultural muy establecido mentir para arriba o para abajo (y con un patrón errático de mentira) acerca de los ingresos personales. En sociedades como la estadounidense este problema es casi inexistente. Para poder solucionarlo en la Argentina los profesionales de la investigación de mercados “inventaron el conocido Índice de Nivel Socioeconómico (NSE) que clasifica a la población con letras y números (AB, C1, C2, etc.). De acuerdo con un informe de la Asociación Argentina de Marketing a fines de los 80 la “asignatura pendiente” de sistematizar y recomendar un método de investigación y cálculo objetivo y estandarizado fue asumida por la *Asociación Argentina de Marketing*, con el propósito de contar con un instrumento básico de contrastación y comparación entre estudios y a través del tiempo.[\[9\]](#)

Entre 1989 y 1991 una treintena de investigadores y usuarios de información nucleados por la Comisión de Investigación de Mercado trabajó en una primera versión del Índice de Nivel Socioeconómico que, después de múltiples análisis conceptuales y ensayos empíricos conducidos sobre el Gran Buenos Aires combinó el nivel educacional y la Jerarquía de la ocupación del principal sostén del hogar con la posesión de un conjunto significativo de bienes, sobre un índice numérico y normatizado por puntajes. El nivel socioeconómico, según la *Asociación Argentina de Marketing*, es un atributo del hogar, compartido y extensible a todos sus miembros. Caracteriza el hogar por su inserción social (en forma directa) a través de

la educación del principal sostén y la inserción económica (en forma indirecta) a través de la ocupación del principal sostén del hogar y de su patrimonio. El índice NSE recomendado asigna puntaje a los individuos/hogares de acuerdo con los atributos que los mismos posean en las tres variables que lo componen, como se muestra en la figura 4.2.

VARIABLE	VALORES
1. EDUCACIÓN	32 PUNTOS
2. OCUPACIÓN	40 PUNTOS
3. PATRIMONIO 3a. Bienes domésticos 3b. Automóvil	14 PUNTOS 14 PUNTOS
TOTAL	100 PUNTOS

Figura 4.2 Valores de variable NSE.

[10]

De acuerdo con la distribución de los puntajes obtenida para la población encuestada de Capital Federal y Gran Buenos Aires, se procedió a la estratificación de dicha población, quedando establecidos los niveles socioeconómicos que se muestran en la figura 4.3.

NSE	PUNTAJE 1994	% DE POBLACIÓN	% DE POBLACIÓN POR ESTRATOS
AB	93-100	1	10
C1	63-92	9	
C2	48-62	11	
C3	35-47	23	34
D1	27-34	27	
D2	14-26	24	56
E	1-13	5	

Figura 4.3 Estratificación por NSE. Diciembre de 1994.

[11]

Los aspectos demográficos son más inestables de lo que parecen, y es necesario monitorearlos muy de cerca ante los cambios de escenario. Un ejemplo muy reciente en la Argentina nos muestra un fenómeno interesante de migración de personas entre niveles socioeconómicos. Dadas las características de la clase media, en especial los C2, que trata de imitar toda vez que puede al sector ABC1 se producen situaciones notables en términos estratégicos. La euforia de consumo que provocaron el plan de convertibilidad y el acceso al crédito (vía tarjetas o a través de planes en cuotas) permitió que una parte importante de C2 pudiera cumplir con su sueño de parecerse a ABC1. Se produjo entonces un fenómeno de ampliación de este nivel

socioeconómico, que recibió un conjunto de productos y marcas mucho mayor que el que tiene en condiciones normales[12]<sub>[13]</sub>.

Resultaba notoria esta circunstancia, al revisar la cantidad de propuestas de productos que se formulaban para un mercado dado, donde sumando las producciones de todos los que dirigían sus estrategias al ABC1, se alcanzaban cifras superiores a la capacidad de consumo de ABC1 + C2. La euforia había permitido el milagro: C2 podía sentirse “rica” consumiendo como ABC1, y, en ciertas circunstancias, C3 hasta podía darse algunos lujos. Los estrategas de mercado acechaban las nuevas oportunidades que generaban estos flujos entre niveles socioeconómicos. Sin embargo, desde mayo de 1995 en muchos mercados la magia empezó a evaporarse. El sector C2 comenzó a sentir el rigor de las cuotas en las que se había embarcado, adicionado con el aumento en algunos de los servicios en que también se comprometió, y, completando el cuadro, empezó a sentir el efecto devastador de la presión fiscal, que aumentó su incidencia en lo tributario y previsional. La realidad de su situación económica comenzó a limitar sus deseos de pertenencia al ABC1, y, a partir de allí muchas compras bajaron del marquismo a los commodities, además de espaciarse el consumo de algunos o de ser suprimidos otros.

Se denomina “efecto C2 móvil” a esta situación, que se muestra en la figura 4.4.

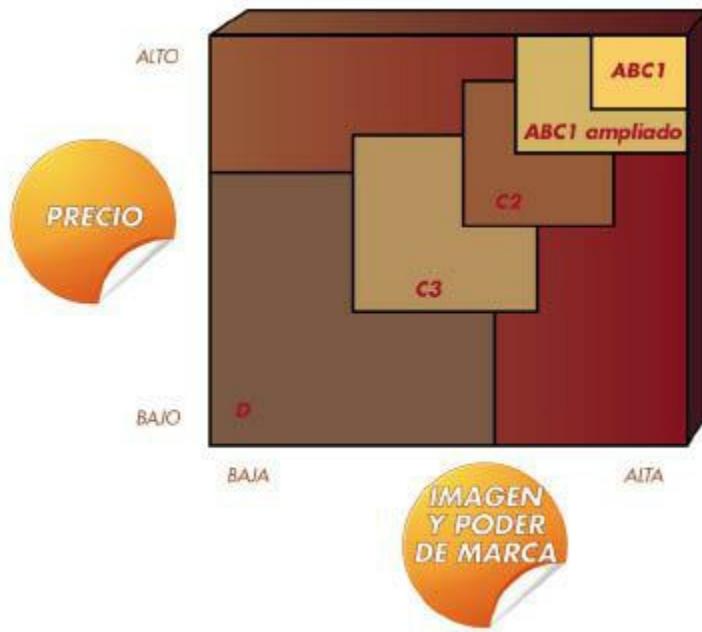


Figura 4.4 Efecto C2 móvil.

[14]

Independientemente del ejemplo descrito, esta cuestión exige un análisis profundo en relación con el posicionamiento futuro para muchas marcas que están migrando del ABC1 ampliado, ya sea por repliegue del C2 o por el desplazamiento forzado que provocaron las marcas internacionales en el intenso proceso de globalización. Una clave posible es encontrar un posicionamiento que logre mantenerse dentro del ABC1 en una determinada proporción, y a la vez, hallar la forma, a través de un

enfoque “en línea” o “marca paraguas” de continuar siendo una alternativa válida para C2 y C3, y no perder este target a expensas de los commodities.

## A 4) Status social

Las variables que influyen en el status social son bastante parecidas en la mayoría de los países occidentales. Cada uno de nosotros es clasificado según características observables que representan valores subyacentes que nuestra cultura considera de valía. Por ejemplo, una de las primeras preguntas que hacemos cuando conocemos a alguien se refiere a la ocupación o profesión del individuo. Su respuesta nos permite definirlo en relación con nosotros mismos y con otros, de manera que podemos evaluar su posición y saber como actuar hacia ellos.

Hasta hace poco tiempo el estereotipo prevaleciente de la compra de un automóvil consistía en un hombre tomando la decisión solo. Si estaba acompañado de su esposa o de su novia ella se limitaba a ofrecer sugerencias acerca del color y las características interiores. Actualmente las investigaciones indican que las mujeres influyen en el 80% de las compras de automóviles, compran el 45% de los cero kilómetro (y se espera un crecimiento de hasta el 60% para el 2000) y son las compradoras predominantes de muchos modelos. Los automóviles han sido tradicionalmente desarrollados por y para los hombres. A pesar de que las encuestas indican que las mujeres quieren las mismas características básicas en los automóviles que los hombres, hay diferencias sutiles. Por ejemplo muchos automóviles tienen estéreo, aire acondicionado y otros accesorios que son difíciles de manejar con uñas largas. Asimismo, las mujeres encuentran ofensivo el irreal retrato de su papel en la publicidad y frecuentemente se sienten agredidas al tratar con el personal de ventas de un concesionario automotor que no las trata con seriedad. Ni hablar del momento en que tienen que caer en un taller mecánico[15].

Este tipo de situaciones lleva a pensar en la necesidad de un modelo que sistematice la turbulencia de valores y percepciones en los distintos estratos sociales. La clasificación tradicional en clase alta, clase media y clase baja puede ser útil en algunos casos y puede inclusive medirse utilizando el indicador de NSE descrito anteriormente. Sin embargo, cada vez resulta más insuficiente, ya que no existen clases sociales puras, y cada situación de mercado debe ser estudiada en forma independiente.

El status es una de las dimensiones que determina la posición de una persona en la escala social, así como el patrón de referencia que explica ciertos consumos y preferencias de marca. Comprender la esencia del prestigio (status) resulta decisivo para el manejo interconectado de la política de productos, marcas y precios[16].

De acuerdo con Wilensky, una consideración imprescindible es que, para que un grupo social difunda una imagen valorada, debe conjugar el prestigio (status), el

nivel económico (riqueza) y la influencia social (poder). Es decir, si no existe equilibrio entre prestigio, riqueza y poder, se producen “ruidos” que desnaturalizan y bloquean la construcción de una imagen valorada. Quienes ocupan una posición alta en riqueza pero baja en prestigio son llamados “nuevos ricos” (“llam” en el lenguaje de Landrú por “llegados a más”). Quienes ocupan una alta posición en prestigio pero baja en riqueza son llamados “venidos a menos” (“vam”, según Landrú). Quienes tienen alto poder pero bajo prestigio son los llamados “arribistas”.

Una gran cantidad de siglas describen a los grupos de prestigio y forman parte de la jerga de los “marketineros” del mundo. Por ejemplo, los DINK (double income no kids) son altamente buscados por ser parejas en las que ambos miembros trabajan y no tienen hijos, y constituyen un segmento en crecimiento, ya que los datos demográficos indican que cada vez mas mujeres deciden tener su primer hijo por lo menos diez años más tarde que lo que se consideraba habitual. Por el contrario, los ABOMAC (a bit of money and a cat) no presentan grandes atractivos para los estrategas de mercado[17].

Parece útil la clasificación de subsistemas de prestigio propuesta por Wilensky. Los subsistemas de prestigio coexisten, se superponen, compiten entre sí y perduran en el tiempo, más allá de la existencia o el poderío del grupo que hiciera nacer sus valores. Los subsistemas de prestigio son “universos simbólicos” y están asociados a los hábitos de consumo de un sector social destacado.

El primer subsistema de prestigio surge de la clase alta tradicional, y gira en torno de familias ligadas a actividades ganaderas con varias generaciones de nativos con alta proporción de graduados universitarios que generalmente no ejercen su profesión, un gran apego al cumplimiento de los deberes religiosos y una prolífica descendencia, coherente con asignarle básicamente a la esposa el papel de “madre”. El subsistema pone el acento en el linaje y está muy ligado a actividades sociales de alto valor simbólico: polo, rugby, golf, viajes de placer más que de negocios.

El segundo subsistema de prestigio surge del alto empresariado, ligado a las actividades industriales, comerciales y financieras. Es un grupo más extenso que el anterior cuya riqueza proviene del trabajo personal (orgullo de “selfmade man”), que acentúa la capacidad de realización y viaja más por negocios que por placer.

Como los valores de este grupo son más “abiertos” y están referidos al resultado del esfuerzo individual, tienen mayor difusión en el conjunto de la sociedad que los toma como modelo a imitar.

El tercer subsistema de prestigio es el de los ejecutivos, que muy emparentados con el estilo de vida norteamericano, comparten con el alto empresariado el acento en el esfuerzo personal, pero que, a diferencia de este grupo, sólo disponen del prestigio delegado por la compañía que los emplea. Distintos de la clase alta

tradicional, los valores y estilos de este grupo, compartidos por amplios sectores de la clase media, están más ligados al “jet set” y al cosmopolitismo que al pasado y la nacionalidad.

El cuarto subsistema de prestigio es el de los profesionales, basado en el conocimiento y la capacidad intelectual o en la ocupación de cargos relevantes en el gobierno.

Desde hace un tiempo, el mero prestigio intelectual no asociado al éxito personal (básicamente económico) va perdiendo peso. No obstante, esta forma de prestigio aún es atractiva, y existen entidades que la custodian, como el Colegio de Abogados, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, la Asociación Argentina de Marketing, etcétera.

Estos cuatro subsistemas de prestigio no son estancos, y existe una serie de “casamientos cruzados” entre familias de cada subsistema que hace más compleja la delimitación en lo que a la estrategia de marketing se refiere. Además, existe una gran cantidad de herramientas técnicas para evaluar el status y elaborar estrategias. Lo importante es reconocer que todo producto o marca posicionados en un universo de prestigio se apoyan tanto en el Pe (producto económico) como en el Pi (producto imaginario) (ver cap. 3). Esto significa que se requiere un nivel de precio que recorte la demanda y un “significado especial” generado por la política de comunicaciones[18].

## A 5) Grupos de referencia

Nuestro entorno cultural y nuestra posición social, con su sistema de valores y conocimientos asociados, se nos transmiten a través de grupos de referencia, muchas veces sin darnos cuenta. El estratega de mercado debe interesarse en el flujo de información de los grupos y dentro de ellos.

Por ejemplo, el 65% de los consumidores del popular licor *Baileys* escuchó por primera vez hablar de él a través de sus amigos o familiares[19].

Es necesario examinar el concepto de “líder de opinión” dentro de los grupos, cómo se conforman estos grupos y de qué forma las normas del grupo determinan aspectos del estilo de vida, como la moda para vestirse o la compra de marcas específicas.

La mayor parte del comportamiento del consumidor tiene lugar dentro de un ambiente grupal. Cuando ud. decidió qué vestir para la última fiesta a la que asistió, basó su decisión en las respuestas anticipadas de los otros invitados. La mayoría de nosotros pertenece a varios grupos diferentes. Cuando estamos comprometidos activamente con un grupo particular, este funciona como un grupo de referencia.

Los grupos pueden clasificarse de acuerdo con muchas variables, pero el criterio más utilizado en marketing los clasifica en: pertenencia, tipo de contacto y atracción[20]. Los grupos de referencia cambian a medida que cambian las situaciones. Por ejemplo, el grupo ‘familia’ influye en el comportamiento durante el período navideño, mientras que el grupo “compañeros de clase” influye en el comportamiento durante el período posterior al examen final.

El criterio de pertenencia se refiere a si uno es o no miembro de un grupo. El criterio de tipo de contacto se refiere a la cantidad de exposición que uno tiene con los miembros del grupo. Un contacto frecuente determina un grupo primario (familia), y un contacto más espaciado determina un grupo secundario (Asociación Argentina de Marketing). Por último, el criterio de atracción se refiere al grado de deseo que tiene el individuo de ser miembro de un cierto grupo.

Todos nos adherimos de varias maneras a numerosos grupos, los cuales tienen un determinado grado y tipo de influencia sobre nosotros, dependiendo además esta influencia de la situación específica. La influencia puede ser normativa, informativa o de identificación, como se muestra en el ejemplo de la figura 4.5.

SITUACIÓN	RESPUESTA DE COMPORTAMIENTO	TIPO DE INFLUENCIA
Un amigo de Marcelo menciona que Giesso tiene una buena selección de trajes	Marcelo visita una sucursal de Giesso para comprar un traje	
En la casa de varios amigos se sirve Gatorade	Marcelo decide probar el Gatorade	Informativa
El mejor jugador de fútbol del grupo usa botines Lotto	Marcelo compra un par de botines Lotto	
Los vecinos se burlan de lo sucio que está el auto de Marcelo	Marcelo lava y encera su auto	
Los amigos de Marcelo toman whiskies caros y él no puede diferenciar los sabores	Marcelo bebe whisky caro en el Open Plaza, pero compra whisky barato para consumir en el hogar	Normativa
El anuncio sugiere que la cerveza Quilmes atrae a bellas mujeres	Marcelo compra cerveza Quilmes	
Marcelo se da cuenta de que los hombres de negocios exitosos se visten conservademente	Marcelo cree que una imagen conservadora es la más apropiada para un hombre de negocios exitoso, y compra un traje conservador	
Marcelo ve un anuncio que muestra a los "jóvenes en ascenso" leyendo Apertura	Marcelo compra la Revista Apertura	De identificación
Muchos amigos de Marcelo desayunan en Gazebo	Marcelo decide que desayunar en Gazebo es lo más apropiado para él, y comienza a hacerlo	

Figura 4.5 Situaciones de consumo e influencia de los grupos de referencia. [21]

Además, el estratega de mercado debe estar atento para detectar los así llamados “líderes de opinión”, que influyen con gran peso en los grupos de que participan. La importancia del liderazgo de opinión varía radicalmente de producto a producto y de mercado objetivo a mercado objetivo. El paso inicial para utilizar a los líderes de opinión es determinar, por medio de la investigación, la experiencia y la lógica, la función del liderazgo de opinión en la situación que se presenta. Sin embargo,

contrariamente a lo que puede suponerse, los líderes de opinión son difíciles de identificar para los diferentes grupos, aunque pueden hacerse ciertas inferencias. Por ejemplo, la bodega Chandon puede suponer que los suscriptores de la revista *Cuisine & Vins* sirven como líderes de opinión para los aficionados al vino y al champagne que pertenecen a su grupo. Los peluqueros y estilistas sirven como líderes de opinión para los productos relacionados con el cuidado del cabello. Los farmacéuticos son líderes de opinión en los productos relacionados con la salud. Los estudiantes de computación del último año son líderes de opinión naturales para estudiantes de otras carreras que piensan comprarse una computadora.

El estratega de mercado debe concentrarse en los líderes de opinión, más que en “muestras representativas” del target de su producto. Esto significa que, al hacer estudios motivacionales, pruebas de uso del producto, pruebas preliminares de textos publicitarios, etc., deben buscarse individuos que probablemente serán líderes de opinión.

## A 6) Hogar

El hogar es el grupo de referencia por excelencia para las mayorías de los habitantes del planeta. El estratega de mercado debe estar informado de quién influye en la toma de decisiones dentro del hogar. También debe conocer el ciclo de vida del hogar, ya que la mayoría de los consumidores del mundo occidental crecen, abandonan su hogar original y crean uno nuevo.

El estratega de mercado necesita entender las características emergentes en los hogares, cuyas estructuras tradicionales están cambiando aceleradamente, y los patrones de consumo en el interior de los mismos. Como cada vez hay mayor número de madres que trabajan y hogares dirigidos por padres solteros, esos patrones de consumo están cambiando dramáticamente. Por ejemplo, los adolescentes, en especial las mujeres, participan activamente en la toma de decisiones en el hogar. Muchas adolescentes seleccionan las marcas de comestibles ¡y el supermercado en el que van a hacer las compras! Los adolescentes también influyen en el lugar que la familia elige para irse de vacaciones, en las revistas que se leen en casa, en la compra de compactdiscs, computadoras, y son los que deciden en mayor medida el gasto millonario de alquiler de películas de video. La vivienda, el automóvil, los electrodomésticos son consumidos por el hogar y no por los individuos.

El hogar es una unidad de consumo, ya que el comportamiento de los individuos que lo componen es interdependiente. Además, el hogar influye en la fijación de conductas de consumo en las próximas generaciones. Para muchos productos, el hecho de que el número de hogares esté creciendo es más importante que el aumento de la población. Pero no sólo el crecimiento es esencial sino también muchas otras variables, como, por ejemplo, la edad del principal sostén del hogar. Se prevé que el mayor crecimiento de hogares para los próximos años se dará en la categoría de principal sostén entre 40 y 50 años de edad. Las oportunidades de negocios para este

segmento se ubican alrededor de altos estándares de confort para equipos de audio y video, y electrodomésticos en general, vacaciones, automóviles y entretenimiento para personas maduras (degustaciones, restaurantes, software especializado, etc.) El hecho de que gran parte de este crecimiento provenga de hogares de personas solteras obliga a rediseñar productos, como departamentos y automóviles, y también, a reconsiderar el packaging o la capacidad de los envases que contienen bebidas y alimentos, adecuándolos al consumo y a la planificación semanal que hacen los individuos solteros. El crecimiento de los hogares de padre único exige la necesidad de servicios especiales, como guarderías, y de productos alimenticios que puedan ser preparados por niños de corta edad en electrodomésticos seguros y de fácil operación.

Otra variable que debe observarse muy de cerca es el ciclo de vida del hogar. Cada etapa del ciclo de vida del hogar presenta una serie de problemas que deben resolver las personas que toman decisiones en el hogar, y este problema es muy complejo si se tiene en cuenta que los diversos individuos que lo componen pueden jugar para diferentes productos roles distintos, como recolectores de información, tomadores de decisión, compradores, usuarios o influenciadores.

## B. INFLUENCIAS INTERNAS

### B 1) Percepción

Gran cantidad de campañas de comunicación de marketing han servido sólo para que las agencias de publicidad cobren su porcentaje. Es necesario conocer profundamente los mecanismos de la percepción de los individuos y la forma en que la información es procesada y almacenada. En la figura 4.6 se muestra un modelo de procesamiento de información.

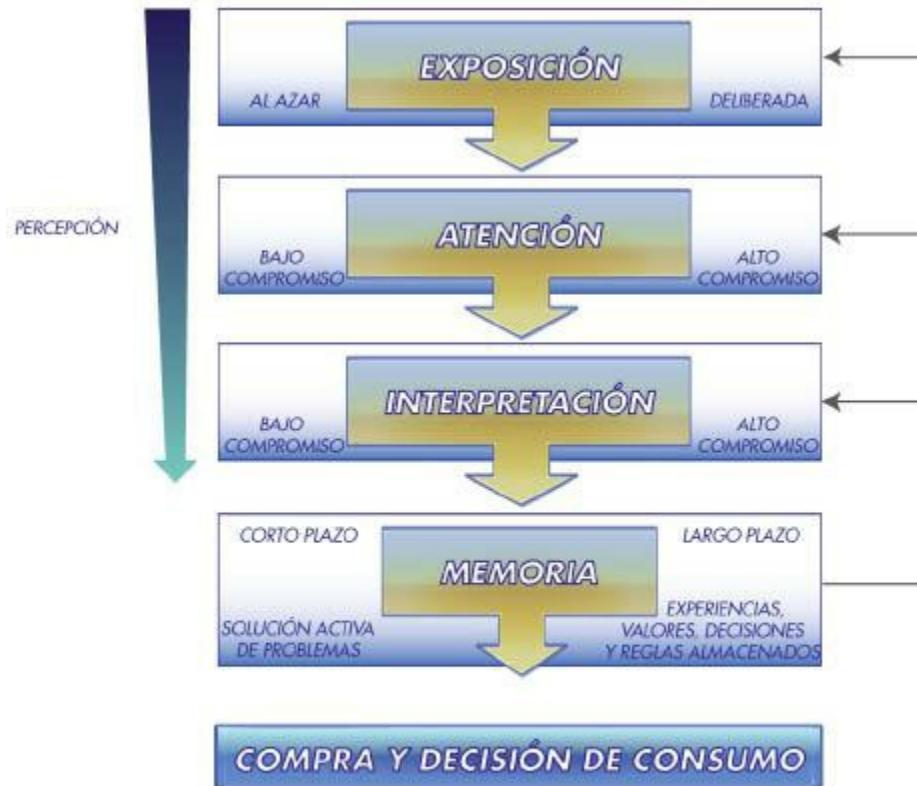


Figura 4.6. *Modelo de procesamiento de información.*

[22]

De toda la información a la que está expuesto un individuo durante todo el día, sólo un porcentaje pequeño recibe atención y se envía al “procesador central” del cerebro para ser interpretado. Y mucha de esa información interpretada no estará disponible cuando haya que tomar una decisión.

La exposición ocurre cuando un estímulo llega a impactar nuestros nervios receptores sensibles. La mayoría de los estímulos a los que estamos expuestos están “seleccionados por uno mismo”. Generalmente buscamos la información que creemos nos ayudará a lograr nuestros objetivos. Pero también estamos expuestos a estímulos al azar, por ejemplo, un cartel mientras manejamos o una pieza de marketing directo que nos llega y no sabemos por qué.

La atención se produce cuando el estímulo activa los nervios receptores sensoriales y las sensaciones resultantes van al cerebro para procesarse. Somos selectivos en la atención que prestamos a los estímulos. Por ejemplo, un supermercado promedio tiene más de 18.000 productos individuales. Nos llevaría horas ver cada uno. Esta selectividad es la clave del estudio del comportamiento del consumidor.

La interpretación es la asignación de significado a las sensaciones. La memoria es la acumulación total de experiencias de aprendizaje previas, y consta de un almacenamiento a largo plazo y un componente activo a corto plazo. En conjunto, las cuatro variables de este modelo influyen definitivamente en la decisión de consumo.

El modelo de Schultz de comunicaciones integradas de marketing ha planteado en estos últimos tiempos un nuevo punto de vista para esta problemática. Según Don Schultz, la mayoría de los consumidores asimilan, procesan y almacenan información de marketing de manera horizontal[23]. Recogen información de una amplia gama de fuentes y medios, en muchos formatos, y no distinguen si los nuevos datos provienen de la publicidad, de la promoción, de un vendedor, de un folleto, del telemarketing o de una nota periodística de una revista. Todos son sometidos al mismo juicio, a través del cual se cotejan con conceptos y categorías almacenados y procesados con anterioridad. A medida que los sistemas de comunicación verbales son reemplazados por sistemas visuales (el mundo tiende a ser más “visual”), los sistemas de procesamiento de la información de los consumidores tienden a desarrollar mejores mecanismos de “filtrado de ruidos”. Aparece el “marketing de relación”, en el que la comunicación “bidireccional” (en contraposición a la tradicional comunicación unidireccional en la que el anunciante envía su mensaje al consumidor) es el ingrediente crucial para construir y mantener relaciones, y, de esta forma, evitar que el cliente busque otro producto.

Pero la propuesta de Schultz es mucho más profunda. Sugiere que el modelo tradicionalmente utilizado de los efectos de la comunicación por medios masivos, conocido como “modelo de reemplazo”, que se muestra en la figura 4.7, es erróneo y se lamenta: “*Tal vez hayamos empleado un modelo erróneo y hayamos adoptado supuestos erróneos durante el auge de los medios masivos*”. Como se muestra en la ilustración, anunciantes y gerentes de marketing tienden a creer que pueden “borrar” productos competitivos de la mente del consumidor con el mero peso de los mensajes que la competencia “capturar” una categoría de productos en la mente del consumidor.



Figura 4.7 Modelo de reemplazo.

Este modelo, según Schultz, condujo al concepto de “posicionamiento” y al uso de analogías y metáforas bélicas en las gerencias de marketing[24].

Schultz defiende su modelo de acumulación, que se muestra en la figura 4.8, y sugiere que la información no es reemplazada, sino que la nueva información se combina con los conceptos y datos previamente acumulados.



Figura 4.8. Modelo de acumulación.

De acuerdo con esto, las comunicaciones de marketing forman parte de un proceso acumulativo por medio del cual se procesa, almacena y recobra continuamente la información sobre productos y servicios. Si el modelo de reemplazo fuera suficiente y el anunciante pudiera “reemplazar” aquello que han acumulado los consumidores, no sería importante el contenido del mensaje, sino la fuerza y la repetición del mismo. Sin embargo, si el modelo de acumulación es correcto, la coherencia del mensaje es decisiva. La gran diferencia la marca en la actualidad la enorme masa de información que estamos obligados a procesar desde que nos levantamos. Por ejemplo, hace 20 años, un médico no tenía ninguna necesidad de poseer conocimientos de computación. Hoy no se concibe a un médico que no use una computadora para algo; por lo tanto, está obligado a aprender conceptos que le sirven para su desarrollo profesional, pero que no son específicos (por ejemplo, a reconocer los iconos del Windows).

Es probable que hace 20 años se podría haber planificado una campaña para el médico utilizando el modelo de reemplazo que sería insuficiente para esta época. Hoy los consumidores no pueden tener múltiples conceptos o categorías para un producto. La mayoría de las formas de diferenciación de productos puede ser contrarrestada o copiada por los competidores en muy poco tiempo. La mayor parte de las empresas hoy enfrenta un mercado de paridades (algo así como una tendencia

a la “commoditización”). En un mercado de paridades, el único rasgo diferenciador es aquello que los consumidores creen sobre la compañía, producto o servicio, y su relación con esa marca. Lo que existe en la red mental del consumidor constituye el verdadero valor de mercado. El modelo de Schultz considera que la información que nos bombardea a diario desde distintas fuentes se ensambla de manera jerárquica en la mente en tres niveles: categorías, productos y marcas, como se muestra en la figura 4.9.

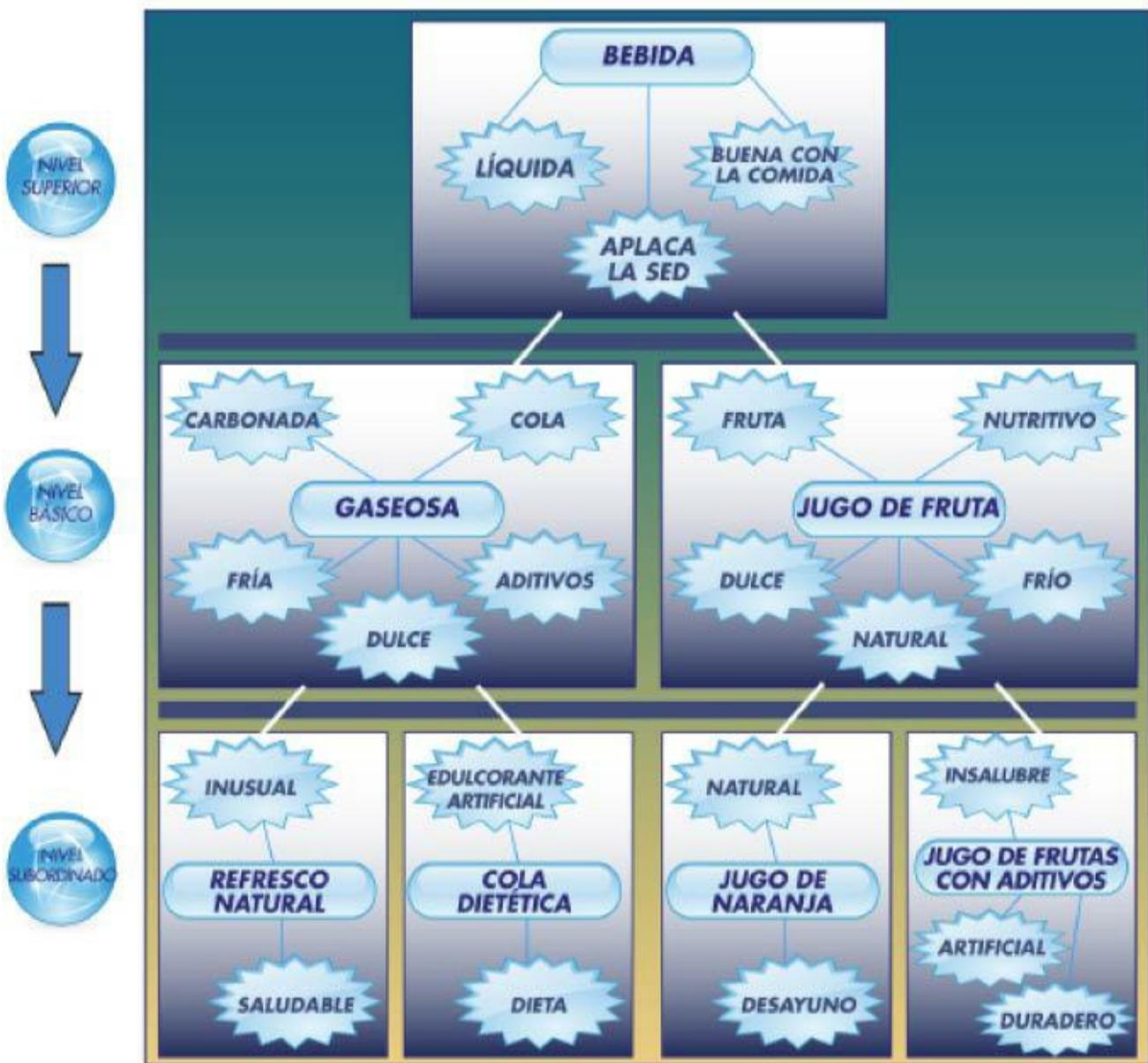


Figura 4.9. Categoría hipotética de bebidas.

[25]

Como se ve, hay tres niveles de almacenamiento. La categoría superior contiene lo primero en que piensa una persona cuando recibe un estímulo. Este nivel contiene escasa información diferenciadora. En el proceso de estructuración jerárquica, el consumidor se desplaza luego hacia abajo, buscando el nivel básico de información referido a los productos. Este consumidor distingue inicialmente entre gaseosas y jugos de fruta cuando piensa en algo para aplacar la sed. Cuando el consumidor

busca más información, pasa al nivel subordinado de las marcas. Aquí la mayoría de las personas almacena información con atributos que tienen muchos rasgos en común. La cuestión crítica es descubrir cómo y dónde está almacenada la marca en la categorización mental del consumidor. Si hay una sola marca asociada con el concepto de cola dietética, por ejemplo, *Diet Pepsi*, lo más probable es que el consumidor sea leal a ese producto. La mayoría de los consumidores, sin embargo, tiene varias marcas almacenadas en este nivel subordinado. Por ejemplo, también tendrá *Diet Coke*, *Diet Seven-Up* y otras marcas menores. La meta de Schultz con su modelo de comunicaciones integradas es desplazar la marca desde el nivel subordinado al nivel básico de la jerarquía (un escalón hacia arriba). Por ejemplo, si *Diet Pepsi* se pudiera desplazar hacia arriba y asociar con gaseosas, y reemplazar el concepto de “cola” en el nivel subordinado de la figura 4.9, es muy probable que *Diet Pepsi* sea mas consumida que otras marcas.

Además de las asociaciones de marcas, los conceptos asociados con la categoría “gaseosas” son decisivos para el éxito de una marca. Si el concepto de cola dietética se asocia con rasgos desagradables o imágenes tales como “sustancias químicas” o “perjudicial para la salud”, es improbable que el consumidor seleccione una cola dietética cuando piense en una bebida para apagar la sed.

De aquí que es tan importante entender los mapas y las redes mentales que los consumidores han construido en su cabeza.

## B 2) Aprendizaje

El aprendizaje es cualquier cambio en el contenido u organización de la memoria a largo plazo. Este concepto es esencial para el proceso de consumo. El comportamiento del consumidor es, en gran parte, un comportamiento “aprendido”. A través del aprendizaje adquirimos la mayoría de nuestras actitudes, valores, gustos, conductas, preferencias, significados simbólicos y sentimientos. Nuestra cultura y nuestra clase social, a través de instituciones como las escuelas y las organizaciones religiosas, así como nuestra familia y amigos nos brindan experiencias de aprendizaje que influyen de manera decisiva en el estilo de vida que buscamos y en los productos que consumimos. El estratega de mercado debe realizar un esfuerzo considerable para asegurarse de que los consumidores aprendan sobre la existencia y la naturaleza de sus productos[26].

El aprendizaje puede producirse en situaciones de alto o de bajo compromiso. Una situación de aprendizaje de alto compromiso es aquella en la que el consumidor está motivado por aprender el material. Por ejemplo, un individuo que recorre tres o cuatro concesionarios de tractores antes de comprar uno para su campo está muy motivado por aprender todo lo relacionado con las diversas marcas de tractores. Una situación de aprendizaje de bajo compromiso es aquella en la que el consumidor tiene poca o ninguna motivación por aprender sobre el material. Un consumidor que

esta mirando Fútbol de Primera por televisión y es “castigado” con largas tandas publicitarias tiene poca motivación por aprender sobre el material que le muestran en los anuncios. Lo mismo si recibe una pieza de marketing directo de un producto que no tiene nada que ver con él, o si lo llaman a la hora de la cena para venderle por teléfono un automóvil.

Es muy interesante observar, sin embargo, de que manera se puede alterar el comportamiento de consumo (el patrón de consumo) de muchos productos cuando se opera sobre el aprendizaje. Algunos ejemplos de los últimos tiempos, referidos a la creación de patrones de consumo, son los siguientes:

- El desodorante en aerosol (técnicamente, “deocolonia”) es mostrado en los comerciales como una herramienta para rociarse todo el cuerpo, mientras que hasta hace unos años solo se rociaban las axilas. Este tipo de comunicación lo inicio Unilever con Impulse y lo continuo con el superéxito *Axe*, aún hoy líder indiscutido. También lo tomó *Gillette* con su desodorante *Dufour*, llevándolo hasta un extremo: el joven de los comerciales, mientras maneja su convertible, rocía el aire con su desodorante. ¿Se imagina qué resultado tuvo el aprendizaje de este patrón de consumo? Los más jóvenes consumen alrededor de tres latas por mes, mientras que los que sólo nos rociámos las axilas compramos una lata cada dos meses, aproximadamente.
- La cerveza *Corona* enseño, desde el inicio de su comunicación en la Argentina, que debía ser consumida con una rodaja de limón en el cuello de la botella. Cuando uno observa en los bares el consumo de *Corona*, ve el alto grado de aceptación de este patrón. Uno puede tomar cerveza o tomar *Corona*, y el aprendizaje de ese patrón tuvo mucho que ver con el éxito de la marca.
- ¿No le llama la atención que su esposa hable de fútbol últimamente? Ni hablar de su hija o las amigas, que ya tienen su propia idea de qué jugadores deberían formar la Selección Nacional. Ocurre que simultáneamente el *Gran DT* de Clarín, comunicando que el juego era para la familia y desarrollando el concepto de la famosa “gorda” que sabe mucho de fútbol, *Torneos y Competencias*, utilizando un concepto mas familiar en sus programas (escenas con los jugadores en los vestuarios, imágenes de la llegada de los hinchas a la cancha, papá, mama y los chicos), y ahora con la introducción de una periodista en los partidos, Cecilia Pirolo, fueron los responsables de esta ‘feminización’ del fútbol.

Evidentemente, el Compromiso en el aprendizaje es gradual, pero la mayor parte del aprendizaje del consumidor se produce en el contexto de un compromiso relativamente bajo. Lamentablemente se cuenta con muy pocos modelos para comprender el aprendizaje de bajo compromiso, ya que la mayor parte de la investigación se produce en situaciones de laboratorio de compromiso relativamente alto[27].

¿Cómo puede el estratega de mercado enseñarle a su consumidor las ventajas de su marca de forma que aquel no las olvide? La fuerza del aprendizaje está fuertemente influida por cuatro factores: importancia, refuerzo, repetición e imaginación, es decir, el aprendizaje se produce con mayor rapidez y dura más:

- A) CUANTO MAS IMPORTANTE SEA EL MATERIAL POR APRENDER;
- B) CUANTO MAS REFUERZO SE RECIBA DURANTE EL PROCESO;
- C) CUANTO MAYOR SEA EL NUMERO DE REPETICIONES DEL ESTIMULO QUE SUCEDAN; Y
- D) CUANTO MAS IMAGINACIÓN TENGA EL MATERIAL.

En general, el conocimiento de las teorías del aprendizaje puede utilizarse para estructurar las comunicaciones que ayudarán a los consumidores a aprender hechos, comportamientos y sentimientos relevantes acerca de los productos.

Pero veamos que ocurre cuando dirigimos nuestra atención a lo que es el resultado del aprendizaje: la memoria.

### **B 3) Memoria**

La memoria es la acumulación total de experiencias de aprendizaje previas. Tiene dos componentes interrelacionados: memoria a corto plazo y memoria a largo plazo. Estas no son entidades físicas distintas. La memoria a corto plazo es la porción de la memoria total que está activada o que se encuentra en uso. Muchas veces se la llama “memoria de trabajo”[\[28\]](#). En este modelo, la analogía con la que funcionan las computadoras es total.

La memoria a largo plazo se ve como un almacenamiento ilimitado y permanente. Puede almacenar numerosos tipos de información, como conceptos, reglas de decisión, procesos, estados afectivos y emocionales, etc. Para el estratega de mercado es de especial interés la llamada “memoria esquemática”, que es la suma de las representaciones almacenadas de nuestro conocimiento generalizado acerca del mundo en que vivimos. Este tipo de memoria es el que se ocupa de la asociación y de las combinaciones de diferentes partes de información[\[29\]](#).

En la figura 4.10 se muestra un ejemplo de un esquema de asociación de conceptos para el producto *Pronto Shake* en un intento de formar una red completa de significado para esa marca (*ver también figura 4.9*).



Figura 4.10 Memoria esquemática para Pronto Shake.

Este esquema hipotético tiene características de producto, situaciones de uso y reacciones afectivas. La memoria esquemática de una marca es lo mismo que la imagen de la marca. Es lo que el consumidor piensa y siente cuando se menciona el nombre de una marca.

Por su parte, la memoria a corto plazo es muy similar a lo que normalmente llamamos “pensamiento”. Su manejo simbólico hace que el concepto de “imaginación” sea de fundamental importancia en el proceso. La imaginación es una parte significativa de las actividades mentales del consumidor. Implica el recuerdo y la manipulación mental de imágenes almacenadas, y la habilidad del estratega de mercado consiste en aprovechar a su favor el proceso que se desencadena cuando ponga su producto en el teatro de operaciones.

## B 4) Motivación

Uno de los productos de mayor venta en el mundo es virtualmente gratis en casi todas las ciudades: el agua. ¿Por qué los consumidores pagan para obtener un artículo prácticamente gratuito? Por un lado, está la preocupación por la salud y la onda natural (“la naturaleza contesta”); por el otro, está la seguridad (el temor a aguas contaminadas o tratadas con productos químicos), y por último también está el status (el agua *Perrier* tiene mucho “mejor sabor” que las otras y, por supuesto, que la de la canilla).

Los consumidores no compran productos, sino satisfacción de sus motivos o soluciones a sus problemas. El estratega de mercado debe descubrir los motivos que sus productos y marcas pueden satisfacer, y desarrollar estos últimos alrededor de esos motivos[30].

Supongamos que un investigador de mercado lo entrevistó y le preguntó por qué usa jeans *Motor Oil*. Probablemente Ud. haya dado razones tales como “tienen muy

buen corte” o “me gusta como me quedan”. Sin embargo, pueden existir otras razones que Ud. se niega a admitir o de las cuales tal vez no sea consciente: “Son caros y muestran que tengo dinero”, “me hacen mas sexy” o “me hacen lucir más joven”.

El primer grupo de motivos descripto, que eran conocidos y admitidos libremente, se llama “motivos manifiestos”. Los motivos del segundo grupo descripto eran desconocidos o fueron tales que el consumidor se mostró reticente a admitirlos. Estos motivos se llaman “motivos latentes”. Los motivos que se ajustan al sistema de valores prevalecientes en una sociedad tienen mayor probabilidad de manifestarse que aquellos que se encuentran en conflicto con tales valores. Ambos motivos, los manifiestos y los latentes, influyen en una compra, y muchas veces quizás operen sólo los latentes.

La tarea del estratega de mercado es determinar la combinación de motivos que influyen en el mercado objetivo. Los motivos manifiestos son relativamente fáciles de determinar. En cambio, los latentes son sustancialmente más complejos. Para los primeros se utilizan la preguntas directas; para los segundos, las técnicas de la “investigación motivacional”.

Cuando el estratega encuentra la combinación de motivos que influyen en el mercado objetivo, debe desarrollar su estrategia alrededor de esa combinación, desde el diseño del producto hasta las comunicaciones de marketing. En la figura 4.11 se muestra otro ejemplo del comportamiento de consumo alrededor de motivos manifiestos y latentes.



Figura 4.11 Motivos manifiestos y latentes para un BMW.

El desarrollo de un producto conlleva el enorme desafío de posicionarse en la memoria esquemática del mercado objetivo, de manera que corresponda a los motivos manifiestos y latentes de ese mercado.

## B 5) Personalidad

La personalidad se refiere a aquellas cualidades personales de relativamente larga duración que nos permiten responder al mundo que nos rodea. A pesar de que la motivación es la fuerza rectora que hace que el comportamiento del consumidor tenga un propósito y esté dirigido hacia un objetivo, la personalidad del consumidor guía y dirige el comportamiento escogido para lograr metas en situaciones diferentes[31].

La mayor parte de las teorías de la personalidad afirma que los rasgos de la misma se forman a muy temprana edad y que son relativamente inamovibles con el paso de los años.

Lo más interesante, desde el punto de vista del estratega de mercado, es que los productos también tienen “personalidad” y que ésta puede desarrollarse. Una marca de desodorante puede proyectar juventud, sensualidad y aventura. Una computadora puede ser vista como conservadora y aristocrática. Un teléfono celular puede relacionarse con alguno de los segmentos de prestigio y ser visto como elegante, prolíjo y distinguido. El impacto de la personalidad puede verse en un estudio realizado por Anheuser-Busch[32]

La compañía creó cuatro anuncios para cuatro marcas de cerveza. Cada anuncio representaba una de las nuevas marcas y se creó para presentar la cerveza como apropiada para una “personalidad de bebedor” específica. Por ejemplo, una marca se presentó como destinada al “bebedor reparativo”, una persona de edad madura que se sacrifica, que pudo haber logrado más si no hubiera sacrificado sus objetivos personales por el bien de otros.

Para este consumidor, beber una cerveza es un premio a su sacrificio. Otros tipos de personalidad, como el “bebedor social”, que se parece al borrachín de la fiesta, y el “bebedor indulgente”, que se ve a sí mismo como un fracaso total, se utilizaron en el desarrollo de personalidades del producto para otras nuevas marcas de cerveza en el estudio.

Después, 250 consumidores de cerveza vieron estos anuncios y probaron las cuatro marcas de cerveza. Luego de que se les dio el tiempo suficiente para ver cada anuncio y probar cada cerveza, se pidió a los consumidores que expresaran una preferencia de marca y completaran un cuestionario que media su propia “personalidad de bebedor”. Los resultados mostraron que la mayoría de los consumidores prefirió la marca de cerveza que se acoplaba a su propia personalidad de bebedor.

Además, el efecto de la personalidad en las preferencias de marca era tan fuerte que la mayoría de los consumidores sintió que por lo menos una marca de las cervezas era “intomable”. Los 250 consumidores nunca supieron que las cuatro marcas eran la misma cerveza...

## B 6) Emoción

Las emociones son sentimientos fuertes y relativamente incontrolados que afectan nuestro comportamiento[33]. Muchos investigadores han tratado de categorizar las emociones en conjuntos coherentes y manejables. Por ejemplo, Plutchik señala ocho categorías emocionales básicas:

1. MIEDO;
2. ENOJO;
5. ALEGRÍA;
4. TRISTEZA;
5. ACEPTACION;
6. DISGUSTO;
7. EXPECTACIÓN; Y
8. SORPRESA.

Según Plutchik, todas las demás emociones son secundarias y representan combinaciones de estas categorías básicas. Por ejemplo, el deleite es una combinación de sorpresa y alegría, y el desprecio se compone de disgusto y enojo[34].

El estudio sistemático de la importancia de las emociones en la estrategia de marketing es nuevo, a pesar de que mucha publicidad ha apelado de diversas formas a despertar emociones. Los consumidores buscan en forma activa los productos cuyo beneficio primario es despertar una emoción. Las películas, los libros, la música, las series de TV son ejemplos de productos que dan mucha importancia al despertar de emociones, y no siempre positivas (“me la pasé llorando, no te pierdas esa película”). Las Vegas, Disney World, Las Leñas o el Caribe están posicionados como destinos que estimulan las emociones, así como también los distintos programas de turismo aventura. Las llamadas telefónicas, las gaseosas, los vinos, las cervezas, los automóviles son ejemplos claros de la comunicación actual orientada a despertar emociones. Muchos estados emocionales son desagradables para casi todas las personas; por ejemplo, la tristeza, la impotencia, la humillación y el disgusto. Los productos pueden posicionarse para prevenir o reducir el surgimiento de estas emociones.

Ejemplo de este tipo de productos son los medicamentos para tratar la ansiedad y la depresión, o también los shopping centers o los centros de diversión dirigidos a aliviar el aburrimiento. Muchas golosinas son promocionadas como un antídoto para la tristeza. Los productos dietéticos y los dirigidos a bajar de peso y a mejorar la figura personal se posicionan como un mecanismo para la reducción de culpa, impotencia, vergüenza y disgusto. El contenido emocional en la comunicación de marketing amplía el atractivo de un anuncio y mejora su recordación. Los mensajes que provocan reacciones emocionales de alegría, calidez o disgusto en el otro extremo tienen más probabilidades de ser atendidos y recordados, lo cual es fundamental para el posicionamiento de marca.

BBDO, la gran agencia internacional de publicidad, tiene una lista de 26 emociones que cree que pueden provocarse a través de la publicidad. Para medir estas emociones provocadas por un anuncio, desarrollaron el Sistema de Medición Emocional. Utilizaron una amplia investigación que comenzó con 1.800 fotografías de seis actores que presentaban varias emociones y redujeron la lista a 53, que reflejaban las 26 emociones de interés.

Para testear una pieza de comunicación publicitaria, los entrevistados buscan entre las 53 fotografías y separan las que reflejan como se sintieron ellos al ver el anuncio. Las fotografías más votadas dan una idea del perfil de respuesta emocional de la población hacia el anuncio. El sistema ha sido utilizado para grandes marcas como *Gillette*, *Pepsi*, *Polaroid*, etc. Por ejemplo, un conocido anuncio de *Gillette* despierta sentimientos de “orgullo” y “seguridad” entre los hombres, y de “felicidad” y “alegría” entre las mujeres[35].

## B 7) Estilo de vida

Nuestro estilo de vida, es decir, la forma en que vivimos la vida que vivimos, está determinado por una serie de variables tales como los aspectos demográficos, la clase social, la personalidad, los valores culturales, las experiencias pasadas, las vivencias generacionales, el stock de conocimientos que tenemos, etc. El estilo de vida pone el sello en las actividades del individuo, en sus intereses, en sus gustos, en sus actitudes, en sus expectativas, en sus sentimientos, e impacta definitivamente en su comportamiento de consumo, determinando cómo, cuándo, dónde, qué y con quién compra y consume.

La influencia del estilo de vida en el comportamiento de compra suele ser sutil e indirecta. Por ejemplo, es poco probable que un consumidor diga “compré café instantáneo *Dolca* para mantener mi estilo de vida”. Lo que ocurre en realidad es que un estilo de vida muy activo lleva a comprar *Dolca* por su comodidad, dado que el tiempo es una variable muy importante para quien vive con ese estilo.

Para algunos otros productos, la compra de acuerdo con el estilo de vida es más explícita. Por ejemplo, la revista *Cuisine & Vins* está dirigida a un consumidor urbano, profesional y sofisticado, y al comprarla se reconoce explícitamente este estilo de vida.

En la actualidad, los términos “estilo de vida” y “variables psicográficas” son sinónimos y se usan de manera indistinta. La investigación psicográfica intenta ubicar a los consumidores en dimensiones psicológicas, lo contrario de las puramente demográficas[36]. Esto nos servirá mas adelante para medir el tamaño de un mercado.

Si bien es cierto que existen varios instrumentos de medición de los estilos de

vida, el más popular entre los profesionales de marketing es el programa desarrollado por el SRI (Stanford Research Institute) de valores y estilos de vida, conocido como “VALS” (values and lifestyles), cuyo primer modelo fue presentado en 1978.

VALS fue muy utilizado durante la década del ‘80 por las principales marcas del mundo, pero quedó rápidamente obsoleto. Muchos de los grupos psicográficos que clasificaba VALS quedaron muy pequeños como para ser interesantes para las compañías. Los sucesos acaecidos durante la tan compleja década del ‘80, sus implicancias en lo demográfico, el cambio de código provocado a nivel mundial por el desarrollo de la telemática, los cambios políticos en muchos casos impensados redujeron la utilidad de VALS. Por eso en 1989 el SRI introdujo un nuevo sistema llamado VALS 2[37].

El programa VALS 2 tiene una base más psicológica que el original y utiliza una medición basada en 42 afirmaciones con las cuales los encuestados expresan un grado de acuerdo o desacuerdo. Algunas de estas afirmaciones son las siguientes:

- a menudo estoy interesado en las teorías;
- me gusta trabajar en carpintería y con herramientas mecánicas;
- debo admitir que me gusta presumir;
- me gusta estar al frente de un grupo;
- odio mancharme las manos con grasa y aceite.

Las afirmaciones estén diseñadas para clasificar a los encuestados de acuerdo con una dimensión conocida como “autoorientación”. El SRI identifica tres autoorientaciones básicas: por principios, por status y por acción.

Los individuos autoorientados por principios están guiados por sus creencias y fundamentos, más que por los sentimientos. Los individuos autoorientados por status están fuertemente influidos por las acciones, la aprobación y las opiniones de los demás. Por último, los individuos autoorientados por acción desean actividad social y física, innovación y toma de riesgos.

La autoorientación es una de las dos dimensiones de VALS 2. Las posiciones de los encuestados respecto de cada una de las afirmaciones son procesadas para asegurarse de su consistencia. Por ejemplo, una persona que declara ser amante de la carpintería no puede decir a la vez que odia mancharse las manos con grasa y aceite.

La segunda dimensión de VALS se denomina “recursos” y se refiere a la gama

completa de medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales con los que cuentan los consumidores. Los recursos generalmente se incrementan desde la juventud hasta la edad mediana y después se mantienen relativamente estables hasta que comienzan a declinar en la vejez.

Cruzando estas dos dimensiones, el SRI identificó ocho segmentos psicográficos generales, que se muestran en la figura 4.12.



Figura 4.12 Sistema de estilos de vida Vals 2.

[38]

Veamos una breve descripción de cada uno de los segmentos. En primer lugar, los realistas y los luchadores, que, principalmente por sus recursos, tienden a escaparse del cuadro.

— **REALISTAS.** Son personas de éxito, elegantes y activas, que “se hacen cargo de la situación”, con una alta autoestima y recursos abundantes. La imagen es importante para los realistas, no como una muestra de status o poder, sino como una expresión de su gusto, independencia y carácter. Los realistas se encuentran entre los líderes establecidos y emergentes en los negocios y el gobierno, a pesar de que continúan buscando retos. Sus posesiones y su tiempo libre reflejan un gusto sofisticado y la búsqueda de las cosas más finas de la vida.

— **LUCHADORES.** En el otro extremo están los luchadores, cuyas vidas están

limitadas. Son crónicamente pobres, con baja formación, sin vínculos sociales, preocupados por su salud y pasivos desde el punto de vista del consumo, ya que los limita la urgencia de satisfacer sus necesidades básicas. Sus mayores preocupaciones son la seguridad y la protección. Los luchadores son poco consumidores pero muy leales a sus marcas favoritas.

Veamos ahora a los orientados por los principios, es decir, los realizadores y los creyentes, que buscan que su comportamiento sea coherente con su visión de como debería ser el mundo.

— **REALIZADOS.** Son personas maduras, satisfechas, reflexivas, que valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. La mayoría está bien educada y es profesional. Están bien informados acerca del mundo y contentos con sus carreras, familias y momento de su vida, y sus actividades recreativas tienden a centrarse alrededor del hogar. Suelen basar sus decisiones en principios fuertemente sostenidos y se muestran seguros de sí mismos. Son consumidores conservadores y prácticos, buscan funcionalidad, valor y durabilidad en los productos que compran.

— **CREYENTES.** Son personas conservadoras con creencias concretas basadas en códigos tradicionales y establecidos: familia, iglesia, comunidad, nación. Siguen rutinas establecidas y son consumidores predecibles. Favorecen los productos nacionales y las marcas muy consolidadas.

El siguiente grupo de estilos de vida esta compuesto por los consumidores orientados por los status. Estas personas buscan mejorar su posición y ascender hacia un grupo más deseable, luchando por un lugar seguro en un ambiente social valorado.

— **REALIZADORES.** Son personas de éxito en su carrera, orientadas hacia el trabajo. Les gusta sentirse con el control de sus vidas. El trabajo les proporciona un sentido del deber, de recompensas materiales y de prestigio. Su vida social refleja este enfoque y esta estructurada alrededor de la familia, la iglesia y la carrera. Viven vidas convencionales, son políticamente conservadores y respetan la autoridad y el statu quo. Compran productos establecidos y de prestigio que demuestran éxito a sus semejantes.

— **ESFORZADOS.** Buscan la autodefinición y la aprobación del mundo que los rodea. Se esfuerzan por encontrar un lugar seguro en la vida. Inseguros de sí mismos y pobres en cuanto a recursos económicos, sociales y psicológicos, a los esforzados les preocupan las opiniones y la aprobación de los demás. El dinero define el éxito para estas personas, quienes no tienen suficiente y a menudo sienten que “la vida los ha engañado” Tratan de mostrar “estilo” e imitar a aquellos que tienen posesiones más impresionantes, pero lo que desean alcanzar suele estar más allá de sus posibilidades.

Por último, están los consumidores orientados por la acción, a quienes les gusta influir en su ambiente de manera tangible.

— **EXPERIMENTADORES.** Su hábitat es el mundo. Son jóvenes, vitales, entusiastas, impulsivos y rebeldes. Buscan la variedad y la emoción, lo no convencional y lo arriesgado. Aun están en la etapa de desarrollo de patrones de comportamiento y se entusiasman rápidamente con los nuevos productos, aunque se “desentusiasman” con la misma velocidad. Son muy ambivalentes con respecto a lo que creen y no tienen compromiso político. Su energía encuentra un escape en el deporte, la aventura al aire libre y las actividades grupales. Son consumidores ávidos y compulsivos, y gastan mucho de sus ingresos en ropa, comida rápida, música, cine, video, autos y motocicletas.

— **CREADORES.** Son personas prácticas que tienen capacidades constructivas y valoran la autosuficiencia. Viven dentro de un contexto tradicional de familia, trabajo práctico y recreación física, y tienen poco interés en lo que existe fuera de ese contexto. Los creadores experimentan el mundo a través de trabajar en él, construyendo y reparando su propia casa, criando animales, cocinando, reparando el automóvil, colecciónando armas, armando sus propios señuelos para ir a pescar, etc., y tienen suficiente habilidad e ingresos para realizar sus proyectos con éxito. Son políticamente conservadores y desconfían de las ideas nuevas. Sólo se impresionan por las posesiones materiales que tienen un propósito práctico y funcional, por ejemplo las herramientas, las camionetas fuertes, un reel de pesca, etcétera.

El sistema VALS 2 de categorización de estilos de vida está muy aceptado en el mundo del marketing y sirvió de base para el desarrollo de esquemas similares, fundados en la misma metodología de análisis. Sin embargo, muchos relativizan los resultados obtenidos con esta herramienta con cuestionamientos que no carecen de lógica[39]:

- las mediciones del VALS 2 son ‘individuales’, y la mayoría de las decisiones de consumo son decisiones “del hogar” o están fuertemente influidas por otros miembros de este;
- pocos de nosotros somos “puros” en términos de autoorientación y podemos reaccionar de forma diferente de acuerdo con distintas situaciones;
- las mediciones de VALS 2 parecen ser útiles para compras que tengan que ver con el ego, pero no parecen serlo tanto para productos como el detergente o el hilo de coser.

De todas maneras, el VALS 2 constituye una poderosa herramienta de

segmentación, probablemente la más aceptada en la actualidad.

También pueden analizarse los estilos de vida en forma geográfica. Existen varias herramientas desarrolladas que parten de un supuesto básico: las personas con antecedentes culturales, medios y perspectivas similares tienden a juntarse, inclusive en el lugar que eligen para vivir. Las personas suelen imitar naturalmente a sus vecinos y muestran patrones comunes de comportamiento de compra hacia los productos, además de reaccionar de la misma manera ante las acciones promocionales. Este tipo de segmentación suele denominarse “geodemográfica” y consiste en analizar a la población en áreas que pueden ser metropolitanas, rurales, suburbanas, divididas por códigos postales, etcétera.

El sistema PRIZM, desarrollado por la empresa Claritas, incorpora abundante información sobre los patrones de consumo geodemográficos y divide a la población en segmentos tales como “jóvenes influyentes”, “sangre azul”, “bohemios”, “melancólicos de la Ciudad” y otros. A diferencia de la tipología VALS 2, PRIZM no mide los valores o actitudes, sino que está orientado básicamente por aspectos demográficos en cuanto a datos de consumo y uso de medios[40].

Muchas otras herramientas se están desarrollando para medir los estilos de vida de la población, toda vez que el marketing y los negocios se convierten rápidamente en actividades globales. Los cambios acelerados que producen los avances de la telemática convierten en globales a los negocios que ni siquiera se lo habían propuesto.

Entonces es necesario un análisis global de los estilos de vida, a pesar de las diferencias culturales entre países. Las grandes agencias de publicidad internacionales se están moviendo casi frenéticamente en este sentido (gran parte de la inversión de marketing pasa hoy por la investigación de los mercados en lugar de volcarse a costosas campanas de comunicación televisiva). Por ejemplo, Backer Spielvogel Bates Worldwide (BSBW) desarrolló un sistema por ellos llamado “examen global”, que se basa en encuestas anuales de 15.000 consumidores en 14 países (Australia, Canadá, Colombia, Finlandia, Francia, Alemania, Hong Kong, Indonesia, Japón, México, España, Reino Unido, Estados Unidos y Venezuela). Mide más de 250 elementos referidos a los estilos de vida, a los valores y a las actitudes, ocupándose también de los aspectos demográficos, del uso de los medios y de las preferencias de compra. BSBW encontró cinco segmentos de estilo de vida mundial que se muestran en la figura 4.13[41].



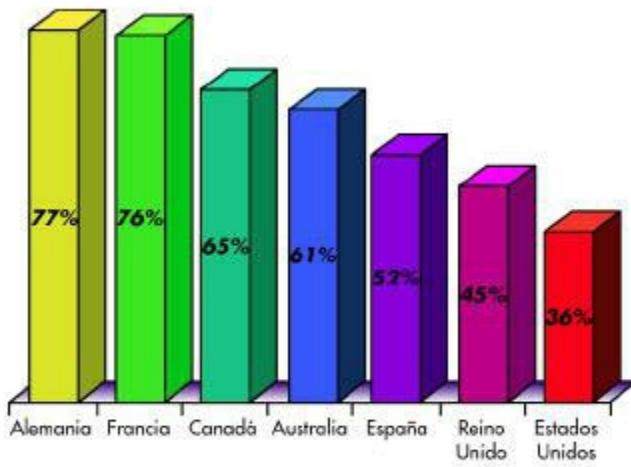
Figura 4.13 Tamaño de los segmentos del examen global.

Más importante que la descripción de cada uno de estos grupos es observar la variación de los segmentos entre los diferentes países, como se muestra en la figura 4.14.



Figura 4.14 Tamaño de los segmentos del examen global en distintos países.

Esto podría brindar una base de análisis para una compañía que estudia una expansión global, pero también debe tenerse en cuenta que, a pesar de que los segmentos de estilo de vida comparten muchas características y comportamientos comunes a través de las culturas, existen diferencias en valores culturales importantes. Un ejemplo de esto se muestra en la figura 4.15, con datos obtenidos del examen global.



*Figura 4.15 Diferencias dentro de los segmentos entre países.  
Personas que buscan vivir juntas antes del matrimonio.*

¿Cuál sería la estrategia para vender, por ejemplo, lavarropas en estos países, dirigiéndose al mismo segmento de estilos de vida? ¿Como sería, por ejemplo, la mezcla de promoción y publicidad? Y una pregunta más interesante: ¿Es este análisis aplicable solamente en una expansión global, o también debe aplicarse en un mismo país cuando se considera una segmentación geográfica, por ejemplo. Buenos Aires y Mendoza?

El análisis profesional de los estilos de vida es una de las grandes claves del marketing de fin de siglo; es el punto de partida de una segmentación exitosa y, en definitiva, de la correcta determinación del tamaño del mercado, tema que analizaremos en el siguiente paso de esta etapa.

Como muestra de la importancia que tiene el análisis de los estilos de vida en el comportamiento del consumidor, veamos los siguientes dos ejemplos.

En primer lugar, consideremos la creciente influencia en el consumo de una generación inquietante: la llamada “generación X” (X-ers), personas comprendidas entre los 18 y los 29 años.

Los X-ers son fundamentalmente escépticos. En el momento de hacer sus compras, los jóvenes de la generación X no se fijan tanto en las marcas como sus antecesores, los llamados “baby boomers”, que hoy tienen entre 30 y 45 años[42]. Los X-ers están más dispuestos a experimentar con novedades, la fidelidad es mucho menor, y más frecuente, el cambio de marca. La generación X tuvo siempre una oferta mas amplia, porque debido al desarrollo del transporte barato, los supermercados cuentan hoy con muchos más productos que en las décadas del ‘60 y el 70, independientemente de su ubicación geográfica. Además, sus integrantes, desde chicos, se acostumbraron a ver más comerciales que nadie. Una investigación llevada a cabo en 1993 demostró una evolución llamativa de los valores de una generación a la otra: la generación X que esta entre los 19 y los 29 años tiende a

parecerse mas a las personas mayores de 46 años que a los boomers, cuyas edades oscilan entre los 30 y 45 años.

Los boomers están más satisfechos con su propia definición del éxito y son más propensos a tomar riesgos. En cambio, la generación X tiende a adoptar comportamientos mas conservadores. Mientras que los boomers se enorgullecieron durante años de sus ideas inconformistas, la generación X admite sin problemas que le preocupa lo que piensan los demás. Esto es muy importante para interpretar su forma de consumir. La generación X es escéptica y descree de las soluciones fáciles. Los “boomers” son idealistas, y los X-ers, terriblemente pragmáticos. Esto se debe principalmente a que nunca antes como ahora la humanidad había estado tan expuesta a tanta cantidad de productos, a tanta diversidad, a tanta información, a tanta necesidad de interrelacionar datos antes de tomar una decisión (network thinking).

Antes uno pedía una pizza y listo. Ahora, además de preocuparnos por los ingredientes con los que fue preparada, también nos preocupamos por tener en cuenta si el fabricante paga o no los sueldos en negro, o por estar seguros de que la pizzería no pertenece a una cadena que es parte de una corporación que estuvo involucrada en la venta de armas a Ecuador. Al menos ahora podernos hacerlo; antes, no. De esta manera, hasta la compra más simple se volvió complicadísima, y se genera un cierto sentido de desesperación y desconfianza permanentes.

La generación X tiene un estilo de vida muy propio. Por ejemplo, son durante un período más largo “adultos solteros”, no sólo porque se casan más tarde, sino porque comienzan a trabajar antes, son más independientes de su familia y están sexualmente activos desde mas chicos. Para los boomers ser joven y soltero era un momento breve en la vida. En cambio, los X-ers comienzan a trabajar en cuanto pueden y durante mucho tiempo disfrutan de un sueldo que pueden usar a su libre antojo. Sin cónyuge ni hijos, y a veces compartiendo la vivienda con un congénere, el dinero les sobra. Mientras que el único objetivo de un boomer a los 30 años era poder acceder a una casa propia, un X-er considera comprarse una moto o viajar a Europa. De esta forma, constituyen un fuerte mercado potencial para todo tipo de bienes y servicios (por ejemplo, el subgrupo conocido como DINK, del inglés, “double income no kids”, constituido por parejas en las que ambos trabajan y no tienen hijos, es el blanco principal hoy de las aerolíneas, los hoteles lujosos y los automóviles).

La generación X no viaja con mochila al hombro como sus antecesores los hippies, sino que consulta a las agencias de viaje, se aloja en buenos hoteles y viaja en business class. La generación X tiene una naturaleza internacional. De acuerdo con la agencia de publicidad McCann-Erickson, el fenómeno X puede encontrarse en casi todos los países desarrollados, principalmente debido a que hoy, todo el mundo está interconectado y es más fácil conocer y compartir gustos, lo cual no ocurría

cuando los boomers tenían 20 años. Por otra parte, los X-ers son más compradores de jubilaciones privadas que sus antecesores, probablemente porque en sus infancias vivieron épocas muy turbulentas (la generación de sus padres tuvo grandes problemas de desempleo), y ese escepticismo que ya marcamos se refleja en una falta de confianza generalizada hacia la capacidad de las empresas privadas, el gobierno, los políticos y las redes de seguridad social. (La primera vez que faltó nafta en el mundo, producto de la crisis petrolera de la OPEP, fue en el momento en que tenían que sacar su primer registro para conducir.) Desde que existe la generación X, hasta el clima es diferente.

De la misma forma en que la Gran Depresión fue un recuerdo indeleble para los chicos de la década del ‘30, los X-ers están marcados por padres desempleados y escasez de recursos, y esto influirá definitivamente en su comportamiento como consumidores.

Este ejemplo de los X-ers muestra en forma aproximada de qué manera el estratega de mercado debe preocuparse por el estilo de vida de su target. Otro ejemplo interesante para analizar en este sentido es el *Golden Arch Café*, un emprendimiento reciente de *McDonald’s* para aprovechar la creciente tendencia nostálgica internacional de retomar al estilo de vida “dorado” de los años ‘50 y ‘60 (¿será una reacción natural al avance tecnológico?)[43].

El *Golden Arch Café* es pura nostalgia de los años ‘50. El salón cuenta con una barra estilo ‘50 con banquetas giratorias. Los empleados se visten como lo hacían los camareros de la época. La decoración es de cromo, vidrio y porcelana, con luces de neón y carteles de películas antiguas en las paredes. El único mensaje que remite a *McDonald’s* es el arco del logo y del cartel, que es la mitad del famoso logo de los arcos dorados. El interior es totalmente de los años ‘50 y es imposible reconocer a *McDonald’s*. Se hizo un esfuerzo para crear un ambiente nuevo y distinto, con empleados y comidas diferentes, y para no parecer simplemente una versión de los años ‘50 de un restaurante *McDonald’s*. El módulo de prueba está localizado en una pequeña población de 2.700 habitantes, 100 km al norte de Nashville. La idea rectora del *Golden Arch Café* se relaciona con la creación de una atmósfera: el tipo de restaurante al cual irían los niños después del partido de fútbol o después del cine. En un rincón hay una máquina de *Coca-Cola* de los años ‘50. El menú también tiene sus particularidades: lo único que comparte con *McDonald’s* son las papas fritas, y las comidas que se sirven son lasagna, bifes, costillas de cerdo, pollo asado, pollo frito, jamón campestre y salchichas. El precio de los platos varía de U\$S 2,99 a U\$S 4,99, y los acompañamientos cuestan U\$S 0,69. También hay desayunos y postres, como pasteles, sundaes y helados.

Si bien por el momento el *Golden Arch Café* es un módulo piloto de un proyecto futuro, varios clientes regresaron a veces en los primeros 10 días desde la apertura.

Los clientes quieren que el restaurant tenga éxito, y algunos dijeron que se habían tomado 10 minutos de su hora de almuerzo simplemente para “empaparse de la atmósfera y escuchar a las hermanas Andrews cantar Boogie Woogie Bugle Boy en la fonola”.

Si un estratega de mercado quisiera probar un *Golden Arch Café* en Buenos Aires, tendría que hacerse algunas preguntas como las siguientes:

- ° ¿Qué segmentos demográficos se sentirían más atraídos?
- ° ¿Cómo se aprovecharía la sinergia con *McDonald's* a la vez que se hace un esfuerzo por diferenciarse del tradicional restaurant de comida rápida, considerando el atávico escepticismo del porteño promedio?
- ° ¿Cómo podría *McDonald's* modificar el menú del *Golden Arch Café* para Buenos Aires, adaptándose al estilo de vida frenético de sus habitantes?
- ° ¿Qué valores de la familia porteña sugieren que el *Golden Arch Café* tendrá éxito, y cuales sugieren que puede fracasar?
- ° ¿Cómo influye el comportamiento de grupos de referencia estimulados para visitar el *Golden Arch Café* sobre el resto de la población?
- ° ¿Puede el concepto “*Golden Arch Café*” expandirse por el resto del país?
- ° ¿Pueden atacarse diferentes segmentos psicográficos durante las distintas horas del día? ¿A qué segmento VALS 2 pertenece cada grupo?

## B 8) Actitud

Una actitud es la forma en que pensamos, sentimos y actuamos en relación con algún aspecto de nuestro entorno, como un shopping center, un programa de TV o un alfajor[44]. Las actitudes se forman como resultado de todas las influencias que acabamos de describir en este primer paso del análisis del mercado, que llamamos “comportamiento del consumidor”. La actitud del consumidor es el blanco principal de una estrategia de marketing.

La reacción de los clientes frente a los productos depende de la situación específica. Por ejemplo, un consumidor puede creer que:

- a) *Diet Coke* tiene cafeína, y que
- b) la cafeína lo mantiene a uno despierto.

Estas creencias pueden generar una actitud positiva hacia la compra de *Diet Coke*,

si el consumidor necesita mantenerse despierto para estudiar, por mas que *Diet Coke* no sea su bebida preferida.

La actitud total de un consumidor comprende sus creencias, sus sentimientos, sus emociones, su estilo de vida y su conducta habitual de compra. Un estratega de mercado debe influir directa o indirectamente sobre esa actitud. Un clásico en la historia del marketing es el cambio de actitud inducido por *Marlboro* en sus consumidores. Si cerramos los ojos y pensamos en la marca *Marlboro*, lo más seguro es que nos vendrá a la mente el deporte de alto riesgo, o un cowboy rudo e invencible. Muy difícilmente pensamos en relacionar *Marlboro* con un cigarrillo afeminado, finito y con boquilla de marfil, publicitado por una angelical señorita con sus labios pintados de rojo. Pues bien, la realidad es que *Philip Morris* comenzó el marketing de *Marlboro* en 1924, presentándolo de la forma en que acabamos de describirlo (el anuncio decía “suavidad completa, boquillas de marfil, protegen los labios”).

En aquella época, casi todos los cigarrillos con filtro eran vistos como un tanto afeminados. Pero a mediados de los ‘50 ya era evidente que los cigarrillos con filtro se iban a quedar con todo el mercado.

Entonces *Philip Morris* decidió reconvertir a *Marlboro* y presentarlo como una marca aceptable para el segmento fuerte de usuarios: los hombres. Para lograrlo, cambió todo, menos el nombre. Se seleccionó una mezcla de tabacos más fuerte, y se eligió un nuevo filtro. El envase se cambió por uno rojo y blanco con un diseño angular, más masculino que uno curvo. Los anuncios utilizaron a “hombres normales”, no modelos profesionales, como muestra de la seguridad masculina buscada. El cowboy *Marlboro* (un cowboy real) fue el símbolo de masculinidad más aceptado en los Estados Unidos. Para dar credibilidad a la nueva marca, se la vinculó al muy conocido nombre de *Philip Morris* con la leyenda “nuevo de *Philip Morris*” en la publicidad inicial.

¿Tuvo éxito la estrategia?, ¿Qué pensamos hace un rato cuando cerramos los ojos?

Pensemos cuán drásticamente tuvieron que modificarse las actitudes para lograr un cambio de imagen tan severo en el producto. Este ejemplo muestra que las actitudes pueden crearse, cambiarse y reforzarse, si se logra comprender lo que representan para los consumidores y como ellas están estructuradas.

Un proceso racional para influir en las actitudes mediante la alteración de la estructura cognoscitiva de la actitud de un consumidor debe considerar lo menos, los siguientes cuatro puntos:

- es posible cambiar las creencias acerca de los atributos de la marca,

- es posible cambiar la importancia relativa de estas creencias;
- es posible añadir nuevas creencias a la actitud presente;
- es posible modificar las creencias acerca de los atributos de lo que en marketing se conoce como “marca ideal” (ver cuarto paso, La marca en esta misma etapa).

Hasta aquí hemos descripto sucintamente los factores que influyen en el comportamiento del consumidor. Estos factores tienen un papel significativo en el comportamiento, aunque todo acto de compra se lleva a cabo en el contexto de una situación. Por lo tanto el comportamiento puede variar entre los consumidores, así como para el mismo consumidor, de un situación a otra.

El marketing estratégico es un proceso simbólico, y el verdadero problema a resolver es el vínculo consumidor-producto (ver figura 3.22).

Por eso mismo, y al estudiar este fenómeno, no sólo es necesario entender los factores que influyen en el comportamiento, sino también cuales son los modelos de decisión que el consumidor utiliza en cada acto de compra, teniendo en cuenta el contexto y la situación. Wilensky cita siete modelos; o enfoques de decisión del consumidor[45]. Es interesante observar que cada uno de nosotros podemos utilizar cualquiera de los enfoques, dependiendo del producto, del contexto, de la situación y hasta de la hora del día. Es tarea del estratega de mercado entender a sus consumidores cuando compran, y seducirlos para que lo hagan. Veamos los distintos modelos.

## C. ENFOQUES DE DECISIÓN DE COMPRA

### C1) Enfoque macroeconómico

Este modelo considera fundamentalmente dos variables: el precio y la cantidad del producto en cuestión. Un consumidor que se rige por este enfoque al comprar determinado producto responde a los siguientes postulados:

- a menor precio del producto X, mayor demanda de X;
- a menor precio de productos complementarios de X, mayor demanda de X;
- a mayores ingresos de los consumidores, mayor demanda de productos, hasta alcanzar los niveles de “saturación”.

El modelo, un tanto simplista para fines de siglo, presenta a un consumidor que procura maximizar la satisfacción de sus necesidades, mediante decisiones que resultan de una serie de cálculos “conscientes” y “racionales”. Por todas las razones que hemos expuesto, un consumidor “hoy” se encuentra casi en la totalidad de sus

decisiones de compra ante una situación de “incertidumbre” respecto de la satisfacción que el producto le brindara, el lugar en el que hará la compra, la forma de pago elegida, a las consecuencias psicosociales de hacerla, etc. El consumidor se ve sometido consciente o inconscientemente a un proceso de reducción del riesgo, a través del aumento en la información sobre el producto genérico, la adquisición de productos de mayor precio o la búsqueda de una mejor imagen de marca. Esto hace al enfoque microeconómico un tanto incompleto.

## C 2) Enfoque conductista

La clave del enfoque conductista es el “aprendizaje” (ver figura 4.10). El consumidor efectúa un proceso de aprendizaje a través de, por ejemplo, la publicidad, la observación de otros compradores o la experiencia personal. Si este proceso no existiera, todo producto quedaría librado “a la buena de Dios”. Esto explica, entre otras cosas, las repeticiones y refuerzos de las acciones comunicacionales (promoción, publicidad, relaciones públicas). Este enfoque sostiene que el consumidor puede ser “educado” para usar un producto; por eso se utilizan recursos como los premios por segunda compra, cupones de descuento, clubes de compra, personajes populares en los comerciales, etcétera.

## C 3) Enfoque de psicología social

En psicología social se entiende que los comportamientos humanos pueden ser descriptos, comprendidos e incluso predichos si se atiende a las “actitudes” que entran en juego. Las actitudes generan proyecciones y prejuicios. Dos conceptos clave en psicología social son los de “status” y “rol”. El consumidor encuentra imágenes gratificantes y satisfactorias en los productos, de acuerdo con estos conceptos clave. También afirma su valor personal y adquiere una sensación de poder por el consumo de productos.

## C 4) Enfoque psicográfico

El consumidor que actúa con un enfoque psicográfico se ve influido por su “personalidad”. Todo parece indicar que existe una correlación entre la imagen personal y la imagen del producto, como se veía anteriormente en el ejemplo de las cervezas. Las investigaciones motivacionales profundizan en el análisis de los estilos de vida (ver figura 4.12), cuya popularidad crece día a día en el marketing y que constituyen el pilar básico del enfoque psicográfico.

## C 5) Enfoque sociológico

Según el psicólogo Alfred Adler, el impulso fundamental del ser humano es el de una lucha por la “superioridad”. Esto se deriva de un plan de vida que pretende compensar los sentimientos de inferioridad suscitados durante la infancia. Por esto, las “necesidades sociales” aparecen como esenciales, quedando entonces en segundo plano las físicas y las biológicas[46]. El consumidor que actúa regido por este

enfoque para un determinado producto y en una determinada situación, lo que está haciendo es expresar ese continuo esfuerzo humano por sentirse “menos inferior” a los demás. Algunos autores, como Veblen, estudiaron el comportamiento de consumo de los grupos sociales de mayores ingresos y la búsqueda que éstos efectúan en procura de mayor prestigio. Leibenstein sintetizó los siguientes postulados para el enfoque sociológico de la demanda[47]:

- Efecto imitación la demanda de un producto se incrementa en razón de que otras personas también lo consumen.
- Efecto snobismo: la demanda de un producto decrece cuando se generaliza su consumo.
- Efecto Veblen; la demanda del producto se incrementa debido a su mayor precio.

Leibenstein también desarrolla las por él llamadas demandas “especulativas” e “irracionales”, reforzando la idea de que las pautas de consumo bajo este enfoque operan como símbolos de prestigio.

## C 6) Enfoque psicoanalítico

De acuerdo con Wilensky, las aproximaciones al problema de la “motivación” que elabora el psicoanálisis lo tornan un cuerpo teórico insoslayable para la comprensión de las causas profundas del consumo. El psicoanálisis, con su concepción del “inconsciente” como principal constituyente del aparato psíquico, resulta un aporte interesante a la teoría del comportamiento del consumidor. De acuerdo con este enfoque, existe un nivel “subyacente” a lo “consciente y verbal”, un material reprimido y desconocido aun por el propio consumidor, que es objeto de investigaciones en las que no interesa tanto lo que el sujeto “dice”, sino lo que “no dice”

Puede ser útil considerar un ejemplo de interpretación del consumo a través de este enfoque. En una investigación sobre el comportamiento de los fumadores aparece la “idealización” del cigarrillo, al que se le atribuyen propiedades mágicas como una “omnipotencia” infantil y una “negación” de los posibles problemas de salud[48]. La actividad de fumar pareciera estar, según este enfoque, estrechamente vinculada a “conductas orales típicas” (algo para juguetear en la boca), a la “etapa anal” (retención y expulsión del humo) y al “simbolismo genital” (indicador de potencia, madurez e independencia).

## C 7) Enfoque estructural

Este enfoque considera que un consumidor percibe como un mensaje integrado, como un “paquete compacto”, el conjunto constituido por el producto, el envase, el precio, el canal de distribución y la estrategia de comunicación, lo que habitualmente

se llama “marketing mix”.

El consumidor recibe y decodifica este mensaje integrado, de forma tal que se establece entre la oferta y la demanda una suerte de “lenguaje” y un código que el consumidor utiliza para comparar los diferentes competidores. En este sentido es muy interesante estudiar a Levy y su concepto de “unidad perceptual”, que es precisamente esa descodificación que el mercado hace de los productos[49].

Dice Levy que el mercado es el “lenguaje” en el que los demandantes y los oferentes hablan “a través de” productos. Cada producto es una combinación de palabras de ese lenguaje. Por eso debe distinguirse claramente la “estructura de signos” que se construye en la oferta de la “estructura de significado” que la demanda interpreta. La diferenciación es diferenciar significados (ver figura 3.18).

Los distintos enfoques de decisión del consumidor brindan al estratega de mercado un modelo referencial para el análisis de su cliente y pueden guiarlo para entenderlo mejor. Las curiosidades típicas de cada negocio serán después determinantes en el momento de la interpretación de esos modelos. Como ejemplo, Wilensky marca algunas diferencias entre el varón y la mujer en el mismo rol de compra en el supermercado (el varón es “comprador”, y la mujer es “ama de casa”). El hombre “comprador” se diferencia de la mujer “ama de casa” en que su racionalismo abstracto lo lleva a creer casi dogmáticamente en reglas como “a mayor precio, mayor calidad”, “a marca prestigiosa, mayor calidad” y “a mayor modernidad, mayor calidad”. El varón se reserva el papel de “experto” en los productos tecnológicos avanzados, en automóviles, televisores, equipos de audio, y en productos típicamente “varoniles”, como las bebidas alcohólicas, donde es juez supremo. Un aspecto muy curioso es que, paradójicamente, y en contraposición a su rol restrictivo, el varón es un comprador “especial” para días especiales; cumpleaños, navidad o el asado en el country son simples ejemplos en los que el varón no se fija en los precios y suele gastar mucho más que una mujer[50].

Pero la consideración más importante que debe hacerse al estudiar el comportamiento del consumidor en la coordenada producto-mercado en cuestión es la influencia de los cambios dramáticos que se están operando en los mercados en todas las variables que acabamos de describir, la mayoría de las cuales aun son estudiadas con las técnicas del marketing de masas. Según Don Schultz, los sistemas de marketing funcionaron como maquinas bien aceptadas hasta la década del ‘80. Luego, la tecnología chocó con la sociedad y con las necesidades humanas. De pronto los consumidores, que ahora poseen más información que nunca, comenzaron a exigir no solo productos, sino sistemas de distribución y comunicación personalizados. El mercado dejó de ser masivo y se dividió en miles de mercados individuales determinados por el estilo de vida, el origen étnico, los ingresos, la geografía, la educación, el sexo, y todos los otros factores que mencionamos y que

diferencian a una persona de otra. Las principales características de esta desmasificación son, según Schultz[51]:

• **DE LO VERBAL A LO VISUAL.** Los que tienen más de 40 años se educaron en la comunicación verbal con énfasis en las reglas ortográficas y gramaticales, leyendo y escribiendo. Los que hoy tienen menos de 40 años pertenecen a la generación visual, criados con la televisión, las películas. Los videoclips y la palabra hablada. Es como que se ha gestado una nueva gramática, la gramática de los íconos. El transito de una sociedad verbal a una sociedad visual es un factor decisivo en el comportamiento del consumidor y en las comunicaciones de marketing.

• **ANALFABETISMO FUNCIONAL.** Como la comunicación tiende a ser más visual, se genera un complicado problema social, ya que los individuos pueden leer y escribir palabras, pero cada vez se les hace más complicado comprender oraciones simples o instrucciones. Aparece un nuevo alfabeto, el de los íconos, y la humanidad se está reorganizando para comunicarse y para consumir. La caja registradora de un restaurant de comida rápida muestra que la “visualización” ha eliminado la necesidad de la lectura y el alfabetismo. La caja tiene símbolos, no palabras, la máquina calcula el monto del vuelto, los productos tienen envases que los distinguen por el color, así sucesivamente.....

• **FRAGMENTACIÓN DE LOS MEDIOS.** El problema del anunciante hasta hace unos años era conseguir el dinero para hacer una campaña televisiva masiva en los principales canales. De esa manera se aseguraba llegar al 90% de la población en una semana. Hoy el alcance se redujo a menos del 60% y sigue bajando. El inventor del control remoto tiene mucho que ver con esto, pero la causa principal es el avance de la tecnología como un todo. Los anunciantes pueden hoy identificar, segmentar, seleccionar y atraer a grupos más pequeños de consumidores, más atentos y receptivos. Incluso se habla hoy del marketing “uno a uno”, que sigue siendo caro pero muy factible en los próximos años. Retomaremos este tema más adelante, y veremos de que manera se están “creando” nuevos medios, de que manera el consumidor está identificando toda la comunicación como un mensaje que representa la marca, la compañía, el marketing y la voluntad de consumo (ver también más arriba lo que llamamos “enfoque estructural”).

• **IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN.** Según Schultz, los consumidores nos basamos cada vez más en “percepciones” que en “datos ciertos” cuando tomamos decisiones de compra. Existe una suerte de “paridad” en los productos que le resta importancia a la investigación detallada acerca del producto (piense en las computadoras, en los automóviles y también en los productos de consumo masivo). También hay una actitud de “filtrar” la enorme cantidad de información que se recibe a diario, que el consumidor desarrolló como un mecanismo de defensa y que lo hace saber un poco sobre muchas cosas y no saber mucho sobre nada. De esta manera, el consumidor

acumula fragmentos de información, que constituyen su percepción sobre el producto. Para el consumidor, la percepción es la única verdad. Una percepción puede ser errónea, pero para el consumidor representa todo lo que necesita saber. Esto constituye el más grande desafío del marketing en la actualidad (ver figuras 4.6, 4.7, 4.8 y 4.9).

El tratamiento personalizado del consumidor empieza a erigirse como la problemática fundamental del marketing. Varios modelos se están desarrollando, y los estrategas de mercado cuentan con un amplio espectro de metodologías para operar. El modelo de Stan Rapp y Tom Collins, llamado por sus autores “maximarketing” ofrece una interesante plataforma para el análisis[52]. La idea rectora del maximarketing es que más importante que hacer una venta (objetivo del marketing hasta hace unos años) es lograr un cliente vitalicio. El cliente vitalicio asegura la supervivencia de la empresa, mucho más que el volumen de ventas de hoy.



Figura 4.16 El cliente vitalicio.

Pero encontrar el cliente vitalicio en los tiempos que corren parece ser tarea ardua, casi imposible si no se hace con el debido profesionalismo, para lo cual proponen un modelo de procesamiento de la información y un método paso a paso de selección de tareas. Para el maximarketing, ningún activo de la empresa es más importante que la base de datos de los clientes. Su seguimiento cuidadoso y su análisis comportamental. Como se muestra en la figura 4.17, el modelo se basa en tres grandes pilares, que a su vez se subdividen en nueve caminos de acción.

1. Target (búsqueda de los clientes de nuestro producto)
2. Medios (cómo llegar a los clientes)
3. Confiabilidad (comprobación de que sirve lo que estamos haciendo)
4. Concientización (llamado de atención de toda la mente del cliente)
5. Activación (preguntas y promoción de ventas)
6. Sinergia (publicidad y comunicación de dos propósitos)

7. Vinculación (motivación de los clientes interesados)

8. Ventas (bases de datos de los clientes)

9. Distribución (desarrollo de nuevos canales)

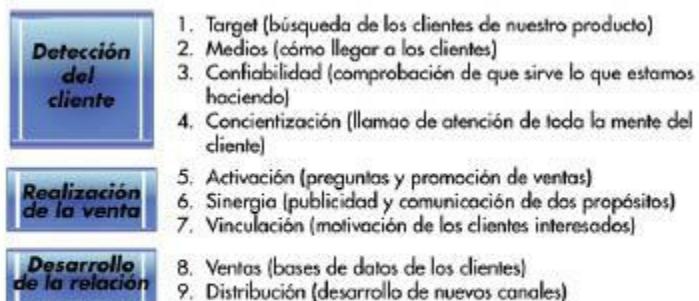


Figura 4.17 El modelo maximarketing de RAPP y COLLINS.

Con este modelo, las ventas se producen al final de un largo proceso de análisis a fondo del concepto del negocio, ya que todo el mecanismo hace hincapié en la diferencia que existe entre cerrar una venta y conseguir un cliente. Según Rapp y Collins, en el mundo del maximarketing es probable que se gaste tres o cuatro veces el importe de una venta para conseguir un cliente a largo plazo, pero ese dinero está bien invertido si se aplica el concepto de “cliente vitalicio”. En el mercado de hoy, los que no sepan quiénes y cómo son sus auténticos consumidores y dónde se encuentran, o no logren abordarlos como individuos, perderán participación frente a los competidores que sí lo logren. En este mercado complejo, los nuevos medios son herramientas que sirven más para fijar la conciencia de marca que para cubrir el mercado de masas. Por esta razón es que hoy asistimos a batallas antes inexistentes, como la expresión artística y sofisticada de los envases y del packaging en general, un medio de comunicación poco utilizado hasta el momento. Por su parte, las herramientas para maximizar la confiabilidad y la concientización son las que se agrupan con el nombre de “promoción de ventas” y “publicidad de investigación”; mediante esta última se invita al consumidor a llamar o escribir solicitando mayor información. El modelo de maximarketing dice que un anuncio de un solo propósito es el error publicitario más costoso que se puede cometer en la actualidad, máxime cuando se tiene en cuenta el enorme costo del espacio y del tiempo en los distintos medios. Por eso incita a combinar publicidad de concientización y promoción de ventas.

Es obvio que la idea de motivar a los consumidores para que soliciten información y contestarles enviándoles literatura de seguimiento es algo tan viejo como la propia publicidad. Lo que ocurre es que ahora es de importancia fundamental para competir, para “encontrar” al consumidor en el momento adecuado, cuando está esperando nuestro producto, y no antes o después, y para hallar “pistas” como modo de seguir en carrera generando ideas para atraparlo.

El maximarketing concibe una posición especial en el organigrama de las empresas que es el responsable de “amar” al consumidor y vincularlo con el producto.

Debe ser un individuo que sienta auténtica simpatía por las actitudes y sentimientos del consumidor y que se asegure de que se le atiende en cada paso del camino hasta la concreción de la venta (lo que Carlson y Albrecht llaman “momentos de verdad”).

El marketing debería ser un proceso ininterrumpido. El cierre de una venta debe ser el inicio o la continuación de la relación con el cliente, y no el final, o el fin último. Por eso es que en la actualidad, surge un nuevo tipo de activo empresario: la base de datos de los clientes. Hace pocos años se la conocía como el “listado de clientes”. Hoy, con el advenimiento de la computadora y sus capacidades para encontrar y “recordar” fragmentos de información de cada cliente, cruzarlos y reelaborarlos a velocidades increíbles, convirtieron a ese viejo listado en un activo de millones de dólares. El marketing parece cerrar un círculo, que comenzó con las ventas de persona a persona del panadero, del zapatero y del sastre del pueblo, pasó por la exhibición impersonal y fría del supermercado, y vuelve al contacto individual, pero ahora, a gran escala, bajo costo y gran velocidad. La computadora ha incrementado dramáticamente la relación efectividad/costo en lo que se refiere al almacenamiento, el acceso y el procesamiento de la historia y las características comportamentales de los clientes, cambiando definitivamente las reglas del juego del marketing.

La importancia de la base de datos comportamental es probablemente comparable con el surgimiento de la televisión a principios de este siglo. Bien utilizada, le permite al estratega de mercado promocionar productos en un “ámbito cerrado y conocido”, efectuar promociones cruzadas entre los diversos productos, explorar nuevos canales de distribución, poner a prueba productos novedosos, crear lealtad vitalicia entre sus clientes, y todo esto sin que sus competidores sepan con exactitud lo que está planeando hasta que ya está hecho y operando en el mercado.

No quisiera terminar este primer paso de análisis del mercado sin hacer una mención al comportamiento de compra de las organizaciones. Pareciera que las organizaciones procesan las compras en forma fría, eficiente y racional, por lo que los departamentos de compra de las empresas podrían fácilmente ser reemplazados por computadoras. Sin embargo y por suerte, esto está muy lejos de ser cierto. El comportamiento de compra de las organizaciones es por lo menos “tan humano” como el comportamiento de compra individual o familiar<sup>[53]</sup>. Casi todos los mismos criterios de influencia interna y externa, de situación, de enfoque y de análisis comunicacional pueden ser aplicados. Por ejemplo, las organizaciones pagan a veces precios muy altos (se entiende, dentro de la ley) por insumos muy conocidos y

prestiosos. Muchas veces se equivocan en la evaluación de los productos que compran, al igual que el consumidor individual, y son influenciadas profundamente por las marcas. La función de compra suele ejercer un gran atractivo para los individuos que la utilizan como una palanca de poder en su carrera corporativa. El ruido de las comunicaciones de marketing también se produce a nivel organizacional, donde muchas veces se asimila información incorrecta acerca del escenario en el que se opera, de la misma forma en que le ocurre al consumidor individual. La presión del tiempo, la importancia y la novedad influyen fuertemente en las decisiones de compra organizacional, y generalmente en esta última intervienen más personas que en las decisiones de compra individual y familiar. Las organizaciones tienen “valores”, como los seres humanos, que son impuestos por sus líderes. También pueden segmentarse con criterios demográficos, como tamaño, ubicación, categoría, distribución del capital accionario, etc., y asimismo, analizando las características de sus empleados, como sexo, edad, educación, distribución de ingresos, etcétera.

Los grupos de referencia son de importancia capital en el comportamiento de compra organizacional. El “usuario líder” tiene un atractivo especial para otros compradores (por ejemplo, para comprar un software de redes, la organización va a investigar qué están usando los líderes de varias industrias).

La decisión de un usuario líder respecto de adoptar un producto innovador de un proveedor agrega credibilidad al producto y al proveedor.

En cuanto a la percepción, las organizaciones, al igual que las personas, tienen memoria y basan sus decisiones en imágenes o recuerdos que han desarrollado. Es cierto que las decisiones de compra de la organización tienden a ser menos emocionales que las decisiones de compra individual, pero no debe perderse de vista que, al final, el cliente es una persona con necesidades psicológicas y emociones que influyen en su decisión. Las organizaciones también “aprenden” y desarrollan un “estilo”.

La tarea de la organización vendedora es entender las necesidades de la organización cliente, de modo que en conjunto puedan determinarse los problemas y las soluciones que la organización cliente todavía no ha reconocido.

## **SEGUNDO PASO: EL TIMING**

Innovar si, pero innovar ¡tiempo! Esta parece ser la consigna en un momento tan turbulento como el actual. La innovación tecnológica es fuente de ventajas en el producto físico, pero no garantiza ventajas competitivas, sino sólo diferencias. Toda innovación importante requiere que el mercado la acompañe con un significativo cambio de hábitos que muchas veces nunca ocurre[54]. La conquista tecnológica es

peligrosísima en manos de quienes no interpretan los comportamientos de los consumidores. El estratega sensato para la pelota e interpreta los posibles movimientos del mercado. El innovador desenfrenado es como un mono con una navaja. ¿Cuántas veces nos sentimos en casa como “Mi pobre angelito” “agredidos” por hornos a microondas y equipos de audio inexplicables, o por “novedosos” sistemas de correo o mecanismos para extraer dinero de los bancos durante las 24 hs., o por crípticas promociones de ventas presentadas como grandes innovaciones?

El gran peligro de las empresas innovadoras es que proyecten productos para ellas y no para el mercado (Nielsen III dijo en la Argentina durante FAMA 85 que las peores cuatro palabras que existían en el marketing eran “mi mujer dice que...”). Las empresas muy innovadoras pueden vivir en una gigantesca alucinación y creérsela. En la industria de la informática esa alucinación fue a tal extremo, que a fines de la década del ‘80, las empresas más sensatas interpretaron que los productos estándar estaban al menos diez años delante de la capacidad de comprensión y aprendizaje de las personas corrientes.

Habían conseguido la absurda proeza de hacer que las personas tuviesen miedo, y peor aún, aversión y rechazo al producto por ignorancia absoluta e inseguridad (lo que Porter llamaría “exceso de diferenciación”, es decir, diferenciación que el mercado no valora y muchas veces hasta rechaza). Incluso recientemente, en una de las últimas convenciones anuales de Digital Equipment, su fundador y presidente Kennet Olsen afirmó con mucha sinceridad y coraje que no sabía cómo utilizar acabadamente un horno de microondas fabricado por su propia empresa.[\[55\]](#)

Una investigación muy divertida efectuada en Europa comprobó que en más del 90% de los hogares donde el reloj de las videograbadoras no daba señales de vida, vivía un adolescente. Donde no había ninguno, el reloj nunca se usaba apropiadamente[\[56\]](#). La empresa *Ricoh* comprobó que “las extraordinarias conquistas tecnológicas” incorporadas a sus aparatos de fax (extraordinarias por los técnicos, por supuesto) nunca fueron utilizadas por más del 5% de los propietarios de esos aparatos. En otra investigación, Ogilvy & Mather de los EE.UU. reportó que apenas el 3% de los propietarios de videograbadoras utilizaban esos aparatos para la programación y grabación de programas que se verían en otro momento. La gran mayoría sólo los utilizaba para ver películas alquiladas.[\[57\]](#)

De acuerdo con Wilensky en todos los casos hay que distinguir entre la creatividad e innovación aplicada (puertas adentro) de la compañía que, generalmente, no presenta contraindicaciones de la aplicada “puertas afuera”, que puede resultar catastrófica si carece del timing adecuado. Es necesario distinguir entre las innovaciones con sentido de negocio y de las meramente “narcisistas” que se le ocurren a alguien en la organización y que muchas veces ni son registradas por el mercado[\[58\]](#). (Por lo general, los productos “vaca lechera” ¡no admiten

innovaciones!). El helicóptero fue diseñado por Leonardo Da Vinci, pero en esa época la gente no había desarrollado el sentido de viajar de un lado a otro. Una *Ferrari* no se va a vender en un lugar donde no hay largas rutas pavimentadas, hasta que éstas no se construyan.

Otro apropiado ejemplo es el de la computadora, desarrollado por Peter Drucker. Un gran número de conceptos de diferentes disciplinas fueron necesarios para hacer posible la computadora. El más tempranero fue el teorema binario, una teoría matemática del siglo XVII, que permite que todos los números puedan ser expresados como combinaciones de sólo dos números: cero y uno.

Esta teoría fue aplicada por primera vez en una máquina de calcular de la mano de Charles Babbage en la primera mitad del siglo XIX.

En 1890, Hermann Hollerith inventó la tarjeta perforada, adaptando un invento de principios del siglo XIX del francés J. M. Jacquard.

La tarjeta perforada permite convertir números en “instrucciones”. En 1906, el norteamericano Lee de Forest inventó la válvula electrónica, y con ella se inició la era electrónica. Luego, entre 1910 y 1915, Bertrand Russell y Alfred North Whitehead, en su obra *Principia mathematica*, crearon la lógica simbólica, que permite expresar los conceptos lógicos mediante números.

Finalmente, durante la Primera Guerra Mundial se desarrollaron los conceptos de programación y retroalimentación, principalmente como apoyo a la artillería antiaérea. En otras palabras, en 1918, la humanidad contaba con todo el conocimiento necesario para construir una computadora. Sin embargo, la primera recién operó en 1946...[59]. (Dentro de 20 años, o quizá menos, nos vamos a reír de la computación de hoy. Basta recurrir a la baulera y hojear, por ejemplo, algún ejemplar de la legendaria revista *BYTE* de los primeros años de la década del ‘80, y ver que las PC de aquella época tenían una “fabulosa” capacidad de memoria de 64 kb y que costaban unos U\$S 5.000...). Lo cierto es que las capacidades de memoria de las PC actuales no hubieran servido para nada hace sólo 10 años.

El estratega que analiza el timing de su producto tiene sobre su cabeza, básicamente, tres “espadas de Damocles”:

1. el ciclo de vida de su producto (lo que se suele llamar “Ventana de oportunidad”);
2. la competencia ya está trabajando en algo similar;
3. el precio de su producto se pronostica a la baja.

¿Cómo hacer que el escenario juegue a favor en momentos de tanta incertidumbre? Michael Porter y la mayoría de los observadores están de acuerdo en que esa incertidumbre ha crecido dramáticamente en las últimas dos décadas, debido a situaciones como el precio fluctuante de las materias primas, vaivenes en los mercados financieros, desregulación de todas las economías, la revolución telemática y la creciente y agresiva competencia internacional[60].

El origen del pensamiento orientado hacia el diseño de escenarios se encuentra en los escritos de Seneca, hace más de 2.000 años. “Es más importante saber hacia donde van los eventos que saber de dónde vienen”[61].

Sin embargo, los rudimentos de lo que podríamos considerar hoy como “escenarios posibles” corresponden a la teoría militar, y provienen principalmente de Moltke y Von Clausewitz. Los puntos principales de la teoría militar a este respecto, luego incorporados en la estrategia de negocios, son:

- atacar al enemigo cuando éste es más débil;
- incrementar las fortalezas propias;
- tener siempre en mente el objetivo a largo plazo (batalla o campaña).

Teniendo una idea rectora, las tácticas de cada batalla (aunque no se obtenga una victoria) siempre van a responder a una campaña de largo plazo.

Los modelos de la estrategia militar fueron incorporados al entorno de los negocios recién a comienzos de la década del ‘70, cuando comenzó a implementarse en la práctica el planeamiento estratégico sistemático.

El concepto principal de las técnicas de diseño de escenarios consiste en “enganchar” los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos “enganches” en el futuro.

Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente extrapolan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de demanda) y del portfolio análisis que representa una mera fotografía de la actualidad de una empresa, pero que no ofrece una metodología para “mover” negocios de la compañía, más allá de lo que es nada más que una expresión de deseos (wishful thinking). Las técnicas de escenarios exigen un ejercicio intelectual más profundo, en el que debe intervenir la mayor cantidad posible de personas de la organización[62].

La aparición de la prospectiva a finales de la década del ‘50 bajo la inspiración de Gaston Berger generó la conciencia colectiva de que el futuro no sucede

ciegamente, sino que depende sólo de la acción del hombre. La prospectiva se ha erigido como la mejor aliada de la estrategia de negocios, ya que al proporcionar un telescopio para visualizar el horizonte, puede señalar los medios más convenientes para alcanzarlo. La prospectiva permite estimar el escenario probable, que no es más que una visión de lo que podría pasar si las cosas no varían significativamente. Y también permite contar con un escenario deseable, que es lo que quisiéramos que fuera el futuro, y que va a servirle al estratega de referencia para emprender hacia él acciones y proyectos que le permitan alcanzar sus objetivos, pudiendo, por ejemplo, reposicionar a la competencia o frenar la entrada de algún competidor[63].

De acuerdo con Michael Porter, el hecho más significativo que enfrentan todas las empresas de cualquier tamaño o sector en la actualidad es una muy notable incertidumbre, aunque muy pocas la toman en cuenta al plantear su estrategia competitiva. Todavía, gran parte de la estrategia está basada en la aceptación implícita de que el pasado se va a repetir, o en la “intuición” del management superior, muy “deformada” por la experiencia diaria o la cultura propia del negocio. Los gerentes tienden a no considerar o a subestimar la probabilidad de ocurrencia de hechos “disruptivos” que provoquen cambios dramáticos, grandes alteraciones en la estructura del sector y pérdidas de ventajas competitivas. El proceso de armado de escenarios, tal como lo define Porter se muestra en la figura 4.18.



Figura 4.18: El proceso de armado de escenarios.

[64]

Como se observa, el concepto es simple, aunque la filosofía de trabajo exige una predisposición especial. El planeamiento basado en escenarios comienza considerando qué podría pasar, y no qué pasó. Los escenarios permiten que el

management vaya más allá de la pregunta ¿qué futuro es más probable?, y se plantea algo más fuerte: ¿A qué futuro le tememos más? O ¿qué futuro queremos crear? Un competidor que sabe adonde quiere que vaya la industria tiene una ventaja competitiva extremadamente poderosa. Un intento muy actual y efectivo de construcción de escenarios es el llamado “future mapping”, un proceso desarrollado por Northeast Consulting Resources Inc. de Boston. Se basa en dos suposiciones:

1. que el futuro depende y es determinado por la acción de varios participantes; y
2. que en la mayoría de las industrias, los esfuerzos por lograr ventajas competitivas provocarán cambios estructurales[65]. En el proceso de future mapping intervienen todos los gerentes de línea, en una actitud de descubrimiento, desarrollando un verdadero proceso de aprendizaje organizacional.

La técnica utiliza dos juegos de herramientas: los “estados finales” y los “sucesos”, derivados de la información de la compañía, de la industria y del macroentorno, como se muestra en la figura 4.19.



Figura 4.19 El proceso de future mapping.

En el future mapping, la construcción de escenarios se lleva a cabo en reuniones de trabajo con el management que se encuentra en el proceso crítico de descubrir qué es lo más importante dentro de la marea de temas, hechos, opiniones, estudios, consultores y datos con los cuales el mundo nos abruma todos los días. El objeto de construir un escenario es hacer del ámbito actual de toma de decisiones (que es el

modelo mental del grupo, ver figuras 3.1 y 3.2) un objeto de discusión explícito, visible y tangible. Esto significa identificar aquellos sucesos que los gerentes consideran altamente probables o altamente improbables. Suelen ser situaciones únicas, en las que muchos gerentes visualizan por primera vez la manera subyacente de pensar del grupo y consideran las implicancias de la dirección estratégica elegida.

Otra técnica interesante (y divertida) fue presentada por Juan Carlos De Pablo, quién, según él mismo, “describe tres tipos ideales de modelos que permanentemente tengo en la cabeza cuando necesito representar, en la cabeza de un empresario, la clase de escenario que considero más relevante, en función del tipo de shocks que espero que impacten en su negocio”[66]. Los tres modelos mencionados son:

1. fin del mundo;
2. diluvio universal;
3. sistema.

La técnica consiste en hacer pensar al team gerencial en términos de “catástrofe”. Por ejemplo: “¿Cuándo cree Ud. que terminará el mundo?”. Supongamos por un instante que el mundo fuera a terminar dentro de, digamos, un par de horas, y que el grupo lo sabe. ¿Cuántas de las cosas que Ud. pensaba hacer seguiría haciendo? Cuando se cambia al modelo “diluvio universal”, las respuestas se ven condicionadas ahora por la existencia de un salvoconducto, que es un ticket para el Arca de Noé.

Todos los equipos gerenciales, en virtud de la incertidumbre que enfrentan en la actualidad, se ven mas o menos influenciados por entornos “fin del mundo” o “diluvio universal” (la telemática ‘mata’ a muchas empresas por año. El comercio minorista desaparece si no se reacomoda con un ticket para el Arca de Noé, etc.).

Frente a las catástrofes, aparece el tercer modelo, el sistema. Según De Pablo la cosmovisión opuesta a la de los modelos “fin del mundo” y “diluvio universal” es el sistema, entendiendo por tal aquel entorno de la empresa o del consumidor dentro del cual las decisiones se adoptan como si el mundo no solamente fuera a desaparecer mucho después de quien toma las decisiones,

sino también como si en el horizonte decisorio no se avizorara ningún diluvio o cosa parecida.

Ahora bien, el management tradicional, en sus conceptos básicos, fue exitoso hasta el brusco cambio de las reglas de juego impuesto por la década del ‘70. Hasta allí, las tendencias en general se cumplían, y la historia de los últimos cinco años

siempre era útil y permitía planificar los siguientes cinco años. (*ver cap. 1: Introducción*).

Ubicados en aquel momento, los gerentes valoraban más la estadística, la extrapolación y la proyección de los datos confiables de la realidad pasada que las intenciones, el futurismo o las predicciones, a los que se asignaba escasa consistencia. Hoy sabemos que gran parte del éxito empresario requiere cualidades anticipadoras de los que componen la empresa, y esto significa incorporar una gimnasia mental para plantear permanentemente las cuestiones de los negocios en forma de “what if?”, o sea, “¿qué pasaría con este negocio si pasara tal cosa o tal otra?”.

Cada vez es más necesario que el entrepreneur y sus gerentes se planteen interrogantes con respecto a las diferentes variables y su interdependencia, y no sólo con las archiconocidas variables económicas, sino también, y especialmente, con variables “no tradicionales” como nuevos productos. Nuevos canales de comercialización, nuevas tecnologías, nuevos mercados externos, alianzas estratégicas, variables derivadas del Mercosur, etc. La gimnasia sistemática con lo que podía pasar con estas variables y sus efectos sobre la economía (macro) y la empresa (micro) ayuda a abandonar la heredada “trampa de suponer que el futuro será igual al pasado”. En el vertiginoso mundo actual, la experiencia del pasado es solamente una parte del problema. La otra está referida a los distintos supuestos futuros que pueden plantearse con las cuestiones básicas del negocio. Ninguna de las variables recolectadas por los sistemas de inteligencia de mercado son útiles por sí solas, sino que requieren estar referidas a un escenario actual y proyectado, con una determinada probabilidad de ocurrencia. Es por eso que el planificador necesita ser más anticipador y no caer en la trampa de simplificar los problemas aplicando como receta cosas que utilizó en algún otro momento.

Esta nueva actitud debe comenzar por el planteo de los supuestos escenarios que se encontrarán en un período futuro en los distintos sectores, como el económico, el político, el tecnológico, el legal, el tributario, el gremial-sindical, y referir todo el análisis a los mercados, a los consumidores y a la competencia.



Figura 4.20 La interacción de los subescenarios.

Los distintos sectores industriales (sistema oferta) se dirigen a los distintos

mercados (sistema demanda), interactuando con el escenario, dando y recibiendo información, dialogando en el lenguaje de los negocios.

La nueva actitud para ser más anticipadora comienza cuando el entrepreneur o quien escribe el plan de negocios desconfía de lo que sabe y descree que la mejor solución es la de repetir siempre lo que ha hecho alguna otra vez.

La “mejor actitud” para ser más anticipadora continua con la pregunta “¿qué pasa si?”, como gimnasia futurizadora permanente.

Para armar un escenario y medir sus posibles consecuencias en el negocio que se está planificando es necesario seguir algunos pasos que aseguren una evaluación sistemática. El método what if?, que desarrollé junto a Jorge Hermida en 1988, tiene los siguientes pasos:

1. identificar concretamente el período que es objeto de análisis, ya que a las variables que intervienen en el diseño del escenario habrá que darles un valor, y este valor sólo tiene sentido en un período determinado (por ejemplo, un año, un trimestre, nueve semanas y media, etc.).

2. Considerar que, cada vez que se diseña un escenario, existen por lo menos otros dos relacionados de alguna manera con éste, que conforman entre sí un modelo de pensamiento tipo optimista, intermedio y pesimista. Es necesario diseñar cada uno de los escenarios por separado. Asimismo, cada uno de los tres escenarios no tiene por qué, necesariamente, estar compuesto por las mismas variables. Pero si los tres escenarios están compuestos por las mismas variables, entonces la suma de las probabilidades de ocurrencia de cada variable en cada escenario debe ser del 100%.

3. En nuestro modelo, un escenario cualquiera (optimista, intermedio o pesimista) está compuesto por cuatro subescenarios: económico, tecnológico, de demanda y político-sindical. Cada subescenario queda definido por una serie de variables que llamamos “macrovariables”.

El subescenario económico se refiere a todas aquellas macrovariables que miden de alguna manera la marcha de la economía. Variables típicas de este subescenario son la tasa de inflación, la política monetaria, la tasa de crecimiento del PBI, la tasa de desempleo, etcétera.

El subescenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que puedan esperarse para el período que se está considerando, en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Variables típicas de este subescenario son el telemarketing, el franchising, nuevas fibras textiles, nuevo microprocesador, inauguración de un puente que comunica dos ciudades, la popularización de la Internet, etcétera.

El subescenario de demanda describe el accionar de consumidores y competidores actuando en la cada vez mas compleja red del consumo. En este caso habrá que considerar principalmente los cambios en los hábitos de consumo y la interacción entre todas las fuerzas del mercado. Variables típicas de este subescenario son la tendencia a comprar en shopping centers, la aparición de nuevos competidores, el surgimiento de una línea de crédito comercial para el consumidor, etcétera.

El subescenario político-sindical engloba todas las macrovariables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, incluidas, claro está, las agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema. Variables típicas de este subescenario son las huelgas parciales o generales, los compromisos sectoriales, la aprobación o derogación de determinadas leyes, los atentados terroristas, etcétera.

Cuantas más macrovariables se elijan para los cuatro subescenarios, más completo será el análisis, pero se perderá en operatividad. El balance adecuado de macrovariables para definir un escenario, surge de la práctica que se tenga en el manejo de este método. Algo importante a tener en cuenta es que es conveniente seleccionar las macrovariables sin considerar su posible interacción mutua. Si bien es cierto que en la práctica los cuatro subescenarios interactúan entre sí, en el modelo debemos considerarlos por separado para hacer más operativo el análisis.

Una vez elegidas las macrovariables de cada subescenario, hay que proceder a darles valor y probabilidad de ocurrencia, de acuerdo con el tipo de escenario que se esté diseñando (optimista, intermedio y pesimista). Esto quiere decir que una determinada variable tendrá diferentes valores y distintas probabilidades de ocurrencia, sea que se esté considerando un escenario optimista, uno pesimista o uno intermedio. Este valor de variable no tiene que ser necesariamente un número, sino que puede ser una palabra o un signo, de acuerdo con el criterio del estratega. Por ejemplo, si la variable en cuestión es “tasa de inflación”, en un escenario optimista su valor puede ser “bajísima”, en un escenario intermedio puede ser “relativamente baja”, y en un escenario pesimista puede ser “alta” o también estos valores pueden ser “4%”, “10%” y “20%”, respectivamente, si se prefiere trabajar con valores numéricos. Lo verdaderamente importante es el concepto de “valor” de la macrovariable dentro del escenario, que servirá más tarde para estimar sus impactos en las microvariables internas del negocio. Es aconsejable utilizar para este proceso un formulario como el que se muestra en la figura 4.21[67].

Formulario de armado de escenarios			
Fecha / /			
Tipo de escenario (optimista/intermedio/pesimista)			
Periodo considerado desde _____ hasta _____			
Subescenario	Nombre de la variable	Valor	Probabilidad de ocurrencia
Económico	1		
	2		
	3		
Tecnológico	1		
	2		
	3		
De demanda	1		
	2		
	3		
Político-sindical	1		
	2		
	3		

Figura 4.21 Formulario de armado de escenarios.

Como se observa en el formulario, no se recomienda utilizar más de tres variables por subescenario, ya que el análisis conceptual es mucho más importante que el análisis cuantitativo, siendo aquel análisis y la gimnasia permanente los que desarrollan la actitud anticipadora.

Con estos cuatro puntos el escenario queda diseñado y está listo para ver de qué manera impacta sobre el negocio. Es necesario para esto determinar una “interfase” entre el mundo exterior y la empresa, que permita evaluar cuantitativamente la influencia de ese escenario. Esta interfase está compuesta por una serie de variables internas del negocio, a las que llamaremos “microvariables”, que son, a juicio del estratega, las que más importan o las que más se pueden ver afectadas por el mundo exterior, representado en esos momentos por el escenario que se acaba de diseñar. La interfase, entonces, estará formada por microvariables como, por ejemplo, “volumen de ventas en el mercado interno”, “rentabilidad”, “salud financiera”, “costos fijos”, “lanzamientos de nuevos productos”, “inversión en marketing”, “capital de trabajo”, etc.

Es recomendable seleccionar no más de diez microvariables para que la complejidad del análisis no entorpezca el desarrollo conceptual de la técnica que estamos implementando.

Una vez elegidas las microvariables y supuesto que ya tenemos las macrovariables que forman parte de un escenario determinado, el procedimiento siguiente es armar la llamada “matriz de impactos”. Esta matriz tiene por filas cada una de las microvariables, y por columnas, cada una de las macrovariables, como se muestra en la figura 4.22.

Macrovariables																	
	Económico	Tecnológico	De demanda	Político-sindical	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
M i c r o v a r i a b l e s	m1																
	m2																
	m3		X5,3														
	m4																
	m5																
	m6															m	
	m7															(-m)	
	m8																
	m9																
	m10																
	Total																
															M (-M)		

Figura 4.22 Matriz de impactos.

Cada elemento de esta matriz indica el impacto que una determinada macrovariable (con el valor que posee y con la probabilidad de ocurrencia que se le asignó en el escenario que se está considerando) tiene sobre una determinada microvariable. Por ejemplo, el elemento X5,3 de la matriz representa el impacto que la macrovariable M5 tiene sobre la microvariable m3, independientemente de todas las demás relaciones posibles.

¿Cómo se mide este impacto? El impacto debe ser un número entero, comprendido entre +1 y +5, si el impacto es positivo, o bien entre -1 y -5, si es negativo. La asignación de los impactos depende mucho de la subjetividad del estratega (así como también ¡toda la estrategia del negocio!) y es la clave de todo el proceso de análisis. Por ejemplo, ¿cómo decidir si el impacto de la “tasa de interés” sobre la “rentabilidad” es -3 o -4? O ¿cómo saber si el impacto del “salario real” sobre la “demanda” del producto es +2 o +5?

Indudablemente este ejercicio exige una práctica y un claro conocimiento de los objetivos que se persiguen con este análisis ya que la matriz de impactos es muy sensible al cambio de variables o al cambio de impactos.

Los valores marcados como **M** y **(-M)** en la matriz, que surgen de la suma algebraica de cada columna, deben ser interpretados como las consecuencias externas que resultan de cruzar el escenario en cuestión con esa (y solamente esa) interfase compuesta por microvariables consideradas descriptivas del negocio. Los valores positivos, es decir, los **M**, son los que llamamos “oportunidades”. Los valores negativos, es decir, los **(-M)**, son los que llamamos “amenazas”. De esta manera, en la última fila de la matriz se pueden observar las amenazas y las oportunidades en forma cuantitativa, que resultan de la interacción del escenario macro y el negocio. Pero no se debe perder de vista que el más mínimo cambio en la estructura de la matriz por ejemplo cambiando una microvariable por otra que hasta ese momento no se había utilizado, puede alterar de tal manera el análisis que pueden encontrarse casos en los que una amenaza se transforme en una oportunidad, conforme se analiza el mismo problema desde otro punto de vista. (El estratega

descubrirá sobre cuáles microvariables operar para transformar amenazas en oportunidades.)

De la misma manera, los valores marcados como **m** y **(-m)** surgen de la suma algebraica de cada fila, y deben ser interpretados como las consecuencias internas que resultan de cruzar el escenario en cuestión y esa (y solamente esa) internase que describe el negocio. Los valores positivos, es decir, los **m**, son lo que llamamos “fortalezas”. Los valores negativos, es decir, los **(-m)**, son lo que llamamos “debilidades”. De esta manera, en la última columna de la matriz, se pueden observar las fortalezas y las debilidades en forma cuantitativa, que surgen de exponer el negocio (con su interfase descriptiva) a la acción del escenario diseñado. También aquí debe quedar claro que cualquier modificación en cualquier variable, por ejemplo, el agregado de una macrovariable que hasta ese momento no se había considerado puede modificar dramáticamente los resultados de esta matriz, al punto de convertir fortalezas en debilidades o viceversa (en este caso, el estratega deberá “preparar” el negocio para convertir debilidades en fortalezas).

Cuando se ha completado la matriz de impactos, el análisis *what if?* continúa con las matrices de oportunidades y amenazas. El eje vertical de estas matrices representa el grado del impacto que tiene una determinada macrovariable en el negocio, y el eje horizontal representa la probabilidad de ocurrencia que se le asignó al valor de esa macrovariable en el análisis anterior.

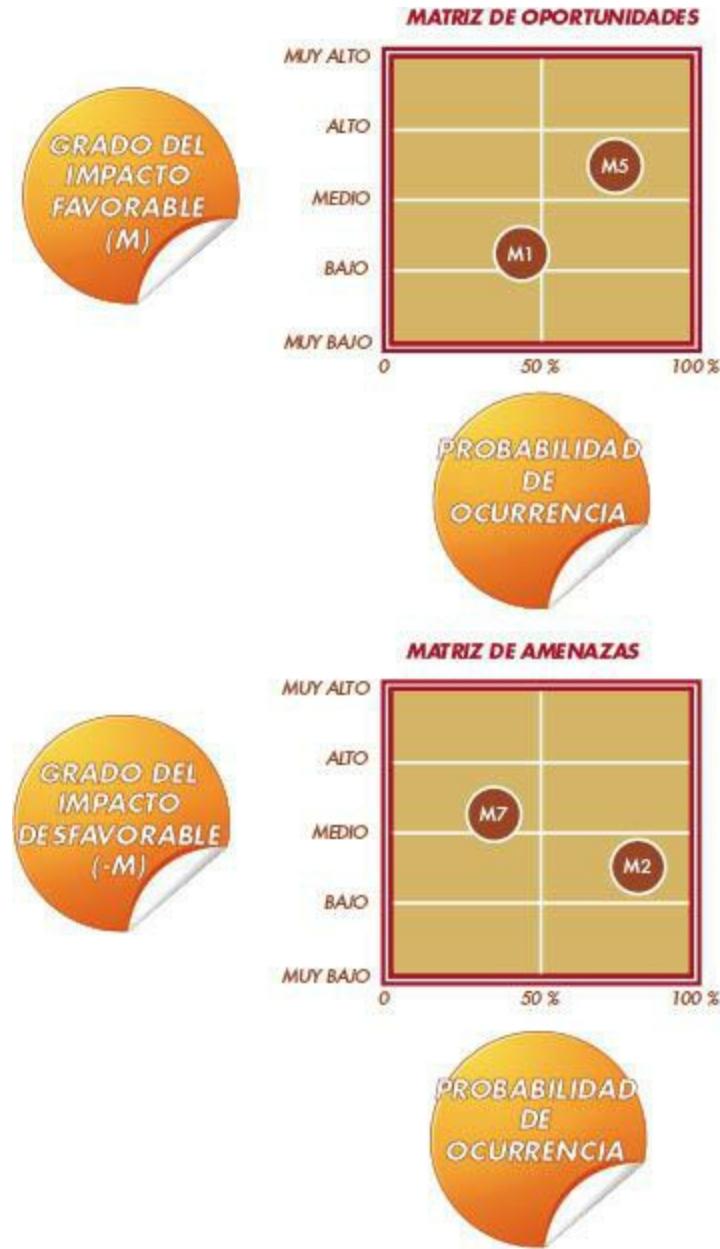


Figura 4.23 Matrices de oportunidades y amenazas.

De acuerdo con el lugar en que caiga cada variable, se podrán analizar los pasos a seguir para poder controlar la situación. Por ejemplo, una amenaza de muy alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia debe alertar de inmediato a todas las variables y supuestos que estén siendo considerados en el plan de negocios.

La utilidad de estas matrices es obvia. Con el análisis *what if?*, al hacer alguna modificación en el escenario, como sería, por ejemplo, agregar una macrovariable que no se había utilizado, o cambiar una microvariable por otra, cuando se recalcula el modelo, se tendrá un movimiento de las variables a través de las matrices (e inclusive una migración de una matriz a otra, si de pronto una amenaza pasa a ser una oportunidad o viceversa), de manera que el estratega puede monitorear rápidamente estos movimientos y actuar en consecuencia.

La aplicación rutinaria de esta técnica desarrolla una actitud anticipadora que

debe guiar permanentemente el despliegue y la puesta en marcha del plan de negocios, considerando que tal actitud es una valiosa ventaja competitiva.

Algunas macrovariables importantes pueden ser:

— **SUBSCENARIO ECONÓMICOS:** tasa de interés, tasa de inflación, tasa de devaluación, política monetaria, política fiscal, aranceles de importación, retenciones a las exportaciones, reembolsos a las exportaciones, promoción industrial, tarifas de servicios públicos, etcétera.

— **SUBSCENARIO TECNOLÓGICOS:** sustitución tecnológica, importación de tecnología, atraso tecnológico, exportación de tecnología, desarrollo de tecnología, calidad, productividad de la economía, just in time, franchising, joint ventures, nuevas materias primas, reingeniería, etcétera.

— **SUBSCENARIO DE DEMANDA:** hábitos de consumo, nuevos competidores, demanda de sustitutos, poder de proveedores, desabastecimiento, alianzas estratégicas, nuevos productos, stock en los canales, etcétera.

— **SUBSCENARIO POLÍTICO-SINDICAL:** política gremial-sindical, nuevas leyes laborales, conflictos parciales y generales, elecciones, incentivos y premios salariales, compromisos sectoriales, lobbying, capacitación, etcétera.

Algunas microvariables importantes del negocio pueden ser: volumen de ventas, capacidad de producción para el mercado interno o para la exportación, conflictos internos, rentabilidad, inversión en marketing, inversión en activo fijo, capital de trabajo, endeudamiento, política de precios, política de créditos, calidad del producto, tecnología administrativa y de sistemas, productividad por producto, dominio de los canales de distribución, etcétera.

Por último, el análisis what if? desemboca en la herramienta conocida como “matriz FODA” (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que organiza la información de manera tal de facilitar al estratega y a su equipo gerencial el diseño de una dirección estratégica.



Figura 4.24 Matriz FODA.

- Estrategias FO. Cómo aprovechar las oportunidades que surgen de las preferencias de los clientes a partir del conocimiento y potenciación de las fortalezas de nuestro producto frente a otras alternativas.
- Estrategias DO. Cómo aprovechar las oportunidades que surgen de las preferencias de los consumidores a partir del conocimiento y la eliminación de las debilidades de nuestro producto frente a otras alternativas.
- Estrategias FA. Cómo evitar o relativizar las amenazas potenciando las fortalezas fundamentales que tiene nuestro producto, de acuerdo con el gusto de los consumidores.
- Estrategias DA. Cómo evitar las amenazas neutralizando o atenuando las debilidades que aparecen como críticas, de acuerdo con las preferencias y gustos de los consumidores.

La matriz FODA permitirá al team gerencial generar un criterio compartido acerca del timing del negocio.

## TERCER PASO: EL TAMAÑO DEL MERCADO

Conocer el comportamiento del consumidor y el timing del negocio nos permite calcular el tamaño de nuestro mercado. Esto quiere decir, Por ejemplo, que no basta saber el número de hogares que existe en una región, sino que además hay que saber cuántas mujeres hay en cada hogar, cuántas dispuestas a curiosear nuestro producto, cuántas de estas ya lo compraron, y a cuántas de las restantes podemos atender conforme a nuestra capacidad de producción. Eso y no otra cosa es el tamaño de nuestro mercado. El dimensionamiento erróneo de los mercados es otra de las causas clínicas generadoras de problemas en las empresas. Podemos imaginar el proceso de

dimensionamiento del mercado como un conjunto de “filtros” o “embudos” a través de los cuales “pasan” los consumidores y siguen unos pocos, como se muestra en la figura 4.25.



Figura 4.25 Filtros de mercado

[68]

El mercado potencial total está compuesto por todos aquellos que puedan, aunque remotamente, llegar a usar el producto. Puede ser un país, pueden ser los propietarios de un country, pueden ser los pasajeros del subterráneo (al respecto, la publicidad gráfica de Metrocop es ilustrativa: (“17.000.000 de clientes ‘potenciales’ verán este mensaje”). Este mercado potencial se somete al primer filtro, el filtro demográfico, que está compuesto por las “variables duras”, definidas en a,3) del paso anterior, y todas aquellas variables tangibles y mensurables (fácilmente comprobables) que el estratega de mercado considere necesario incluir en este filtro para hacer más racional el análisis (por ejemplo, raza, religión, tiene o no tiene una PC en su hogar, viaja o no viaja a Pinamar una vez por año, etc.).

De esta manera se llega al mercado atendible, que debe ser sometido al riguroso y complejo filtro psicográfico, compuesto por las llamadas “variables blandas” difíciles de comprobar y de investigar. Este filtro es más subjetivo y depende mucho del estratega y su equipo. En realidad, la gran mayoría de las influencias descriptas en el paso anterior de comportamiento del consumidor constituyen las variables blandas que deben ser tenidas en cuenta para diseñar este filtro, particularmente las

referidas a la cultura, los valores, los estilos de vida, el hogar.

Una vez que se pasa este filtro, el conjunto de consumidores remanente toma el nombre de “mercado factible” y el próximo embudo que deberá soportar es el llamado “filtro de adopción”. Este filtro está relacionado con el ciclo de vida del producto, y para su diseño hay que tener en cuenta dos componentes que en conjunto determinarán cuántos consumidores realmente pueden comprar el producto en el período de análisis. Esas dos componentes son:

- el análisis de la posición competitiva y el atractivo del sector para el producto en cuestión, en el período considerado;
- el análisis del escenario y del timing del negocio para el producto en cuestión, en el período considerado.

Esto significa que, por ejemplo, si estamos vendiendo un modem, no basta con conocer la variable demográfica “tiene PC” y la variable psicográfica “dispuesto a conectarse a Internet”, sino que con este filtro, además, podemos saber que “tiene modem y por el momento no necesita otro” o “no es el momento para comprar un MODEM”.

Cuando se ha diseñado el escenario de trabajo, de acuerdo con lo expuesto en el punto anterior, el estratega puede estimar cuántos consumidores “pasarán” por este filtro, usando una herramienta muy conocida como la matriz de portfolio del *Boston Consulting Group*, como se muestra en la figura 4.26[69].



Figura 4.26. Matriz BGC para el filtro de adopción.

Los coeficientes colocados en cada cuadrante son arbitrarios y se muestran a manera de ejemplo. Una vez más decimos que el herramiental debe servirle al estratega para su negocio en particular, y no a la inversa. Debe posicionarse el producto en cuestión en esta matriz y luego multiplicar la cantidad de consumidores

que habían superado hasta aquí los filtros anteriores, por el coeficiente de ese cuadrante. Por ejemplo, si la cantidad de consumidores que teníamos hasta el momento era de 200.000, y el producto se encuentra en el cuadrante incógnita, puede considerarse que 40.000 consumidores muy probablemente lo adopten. Si el producto estuviera en el cuadrante estrella, entonces esa cantidad ascendería, en este ejemplo, a 120.000.

Esta cantidad de consumidores deberá ser sometida al escenario que se ha diseñado, para que el team estime si la cifra es lógica o debe ser corregida nuevamente.

De esta manera se llega a lo que se llama “target” o “mercado objetivo”. Cuando el estratega observa su target, la pregunta es muy simple: ¿Está mi negocio en condiciones de atender a esa cantidad de personas? Si la respuesta es afirmativa, la empresa puede lanzarse a conquistar todo el sector y liderarlo. Si la respuesta es negativa, entonces el target debe someterse a un último filtro, el filtro de participación, por el que simplemente “pasa” la cantidad de consumidores que somos capaces de atender, lo cual determinará nuestra participación en el mercado y, finalmente, el número de unidades presupuestadas en el período. Qué porcentaje del mercado queremos tener dependerá de la estrategia que elijamos, de los competidores existentes, del costo de ganar participación, de la estructura del sector, de los canales existentes y por crear, etcétera.

El proceso de filtrado de mercado que se realiza con este modelo exige en muchos casos una retroalimentación para considerar nuevas variables que no habían sido tenidas en cuenta. En definitiva, lo que hacemos con estos filtros es operar la dimensión “grupo de consumidores” (ver figuras 3.11 y sgtes.) que necesitamos para definir la coordenada producto-mercado.

## **CUARTO PASO: LA MARCA**

Desde hace unos años, las marcas cobraron una fuerte importancia en el mundo de los negocios. Una adecuada gestión de marcas sirve no sólo para ganar porciones de mercado, sino para aumentar el patrimonio de las compañías, en muchos casos, en magnitudes superiores al valor real de los activos[70].

Por ejemplo, son notables los casos de Nestlé y Philip Morris, que adquirieron a Rowntree y Kraft en cinco y cuatro veces, respectivamente, los valores reales de sus activos, gracias al valor de sus marcas.

Las grandes marcas son nombres muy arraigados en nuestra cultura: *Clint Eastwood, Coca-Cola, Arnold Schwarzenegger, Kodak, Madonna, IBM, Microsoft, Marlboro, American Express, Sony, Pato Donald, Porsche, Harley Davidson,*

Si se les solicita a los consumidores que describan una marca, seguro que no lo harán apelando a tecnicismos complicados o a las características de diseño, sino que lo harán destacando las “fantasías” y las “sensaciones” que despiertan. Es sorprendente, tal como lo puede atestiguar cualquier investigador de mercado, ver cómo los consumidores de todo el mundo son notablemente constantes en sus apreciaciones. Las marcas se reconocen y “se entienden” a un nivel emocional, casi “metafísico”, que muchas veces no comprenden ni sus propios creadores.

El estratega de mercado debe estar muy informado acerca de este fenómeno, porque, como dijimos, lo que realmente cuenta en la economía entrepreneur es la calidad que percibe el cliente: el liderazgo en el mercado radica en la calidad superior percibida y no en la calidad inherente al producto. Muchas veces los consumidores desean cosas que pueden parecer extrañas e ilógicas, y las definiciones de calidad que salen de los laboratorios de investigación y desarrollo o de las fábricas corren el peligro de no significar nada para los consumidores (ver Segundo paso: *El timing*).

De acuerdo con Davis Arnold, el ciclo de vida de una marca no existe. Una vez que una marca líder se afianza en un segmento de clientes leales, lo más probable es que mantenga su posición durante mucho tiempo.

Las “marcas clásicas” han desafiado abiertamente el tan conocido ciclo de vida del producto, que establece que a la larga todos los productos son desplazados por productos alternativos superiores[71].

El legendario y discutido Tom Peters aporta su visión característica: todos los hechos indican que si se persigue incessantemente la satisfacción del cliente, las demás dimensiones de los negocios, tales como las utilidades y la participación del mercado, se darán como consecuencia directa, y este fenómeno no funciona en dirección opuesta[72].

Jorge Hermida se refirió extensamente al efecto del marquismo en contraposición al de la “commoditización” que experimentan las economías globalizadas. El marquismo avanza sobre los espacios que anteriormente las marcas locales ocupaban en cada país. El resultado es evidente: con mercados cerrados a la competencia internacional, muchos empresarios habían construido sus propuestas en esquemas de baja competencia, es decir, con poca tecnología y bajo nivel de especificaciones, Con poca preocupación por construir y fortalecer una marca, y con escasa o nula predisposición a aceptar la “Charlatanería” del marketing. Hoy las cosas cambiaron, y aquellas empresas que competían con productos poco diferenciados y con marcas débiles se deben enfrentar a productos globales con diferenciación solidamente impulsada por vectores modernos, como los

tecnológicos, de diseño, de prestaciones superiores, de estilo de vida, de cultura, de valor percibido, y legitimados en marcas reconocidas en todo el mundo, como las líderes en cada mercado y en cada segmento.

En la figura 4.27 se muestra el efecto que provocan las marcas globales al ingresar en un mercado, las cuales, aprovechando su peso propio o su capacidad de obtener recursos, ganarán en la mayoría de los casos los espacios de mayor privilegio dentro de sus mercados, desplazando las mejores marcas locales como segundas o tercera marcas, en el mejor de los casos[73].

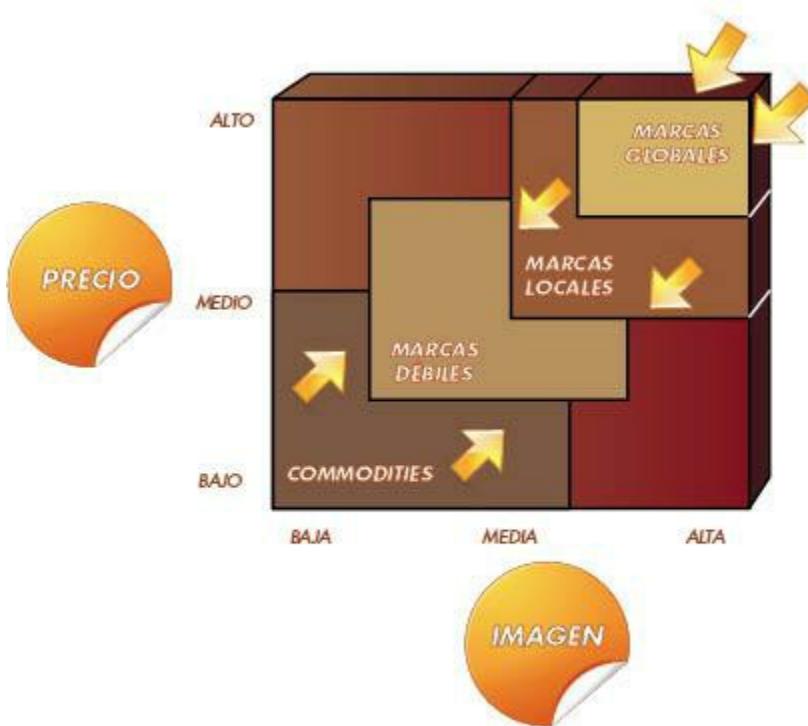


Figura 4.27 Las marcas globales y las marcas débiles.

Esto provocará a su vez el desplazamiento de las marcas débiles hasta la peligrosa posición de 5ta. y 6ta. marcas, en proximidad conceptual de los commodities, pero a veces muy por encima en precios. Esta es la famosa “trampa del posicionamiento en la mitad”, de difícil solución para un producto que no puede competir por marca o por diferenciación con los líderes y que pierde por precio contra los commodities.

En este punto del plan de negocios, el análisis de la marca lleva a considerar las técnicas de “commoditizar” y “descommoditizar”. En el cuadro 4.27 quedan determinadas “bandas” de marcas, que coinciden en general con las bandas de precios. Hermida identifica tres tipos de comportamiento de los clientes al enfrentar estas bandas[74]:

- ahorro total como expectativa, lo cual supone postergación o anulación del gasto o el servicio. Este es el caso más difícil de atender;

- búsqueda de un ahorro efectivo en el mismo producto o, en su defecto, pasándose a otro que le brinde lo mismo pero más barato. Esta es la típica conducta de “commoditización”;
- búsqueda de ahorros por compensaciones, agregados u obsequios que evitan gastar en ellos.

“Commoditizar” es desarrollar una estrategia de marketing que apunte a los consumidores de productos o servicios que estaban convencidos de los atributos de la diferenciación, pero que, por alguna cuestión, quieren ahorrar el premium price sin sacrificar la esencia del valor diferencial. Es decir, quieren algo igual pero más barato.

La estrategia de “commoditización” es ideal para segundas o terceras marcas que mantienen altas expectativas en las mentes de los consumidores y que, mediante la aplicación del menor precio, se convierten en el ideal para sus nuevas expectativas (Miniphone respecto de Movicom, los radiomensajes respecto de los teléfonos celulares).

Pero esta estrategia no es adecuada para los clientes de un producto o servicio que actúan con las conductas de búsqueda de ahorro por compensaciones. En este caso se aplica la estrategia de “descommoditización” agregando ahorro al producto o servicio, mediante adicionales que satisfagan expectativas potenciales de lograr un ahorro futuro. “Descommoditizar” es licuar el premium price mediante agregados. El consumidor que acepta una estrategia de “descommoditización” no quiere cargar con la “culpa del despilfarro” pero tampoco caer en una desvalorización personal por consumir productos que no son para su “Clase” (la mayor garantía de *Frávega*, la entrega de un cupón para espectáculos de *Musimundo*).

En los supermercados donde compran todos los niveles socioeconómicos conviven las preferencias de marcas y commodities, y, en consecuencia, en las góndolas existen espacios para aplicar combinadamente las técnicas de “commoditizar” para algunos clientes y “descommoditizar” para otros.

El estratega deberá preocuparse por preservar, a través de marcas diferentes y estrategias adecuadas, ambas propuestas para evitar “canibalización” o transferencias poco deseadas de un segmento a otro.

Las cosas son diferentes en shoppings y boutiques, porque éstos capturan en mayor medida las preferencias por las marcas; entonces habrá que preocuparse por operar con sutil cuidado con las buenas marcas, sin lesionarlas en términos de posicionamiento.

Esto significa que un intento de “commoditizar” una primera marca puede generar

mayores ventas en el corto plazo, pero seguramente tendrá el efecto indeseado del despositionamiento para el mediano y largo plazo.

Según Wilensky, los negocios dependen más de las marcas que sustentan el producto imaginario (Pi) que de las tecnologías que sustentan el producto físico (Pt)[75].

Como dice Borrini, las marcas son “palabras” que tienen problemas con los “números” que deben registrarlas en los balances, y, por eso, un gran negocio sería comprar una marca por el precio que tiene para un contador, y venderla por el que tiene para un hombre de marketing[76].

De esto se deduce la importancia crucial que tiene para el estratega la política de marcas y su coherencia con la estrategia general del negocio. Una herramienta útil para facilitar el análisis a este respecto es la matriz de políticas de marcas desarrollada por el Grupo Consultor de Buenos Ayres, que cruza dos dimensiones fundamentales para el posicionamiento del negocio, que son el grado de importancia que tiene para el producto contar o no con aval empresario, y el grado de especialización requerido por el Pi de cada negocio. La matriz se muestra en la figura 4.28.

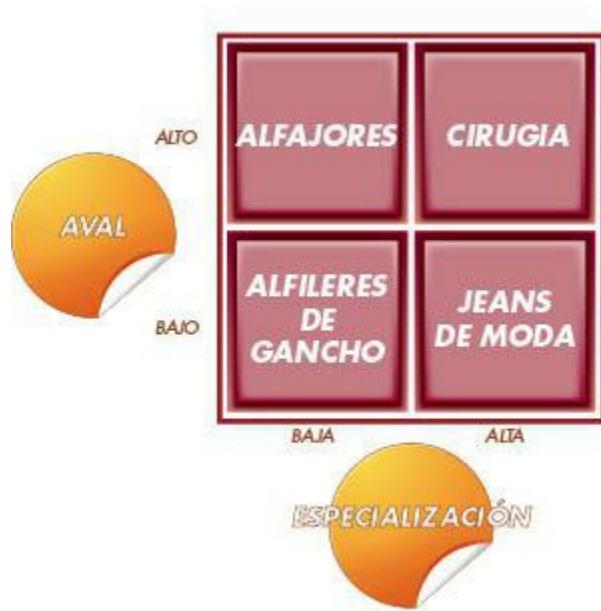


Figura 4.28 Matriz de política de marcas

[77]

Por ejemplo, para “marcar” alfajores hace falta el aval empresario, por ser un alimento y de gran consumo infantil, pero no la especialización, mientras que para “marcar” jeans de moda, es importante la especialización (exclusividad), pero no un gran respaldo institucional. La coherencia que nombrábamos anteriormente debe reflejarse en una idea rectora que enlace el nombre de marca, el logo, los colores elegidos, la tipografía y demás atributos tangibles con la fantasía y la imagen

buscada para impactar a la coordenada producto mercado en cuestión. Por ejemplo, *Doggi* en alimentación canina, *Bubblegummers* en calzado informal para chicos, y *Sepultura* para un grupo de rock heavy metal. En la figura 4.29 se muestra un cuadro con ejemplos[78].

PRODUCTO	ATRIBUTO A TRANSMITIR	NOMBRE	COLOR	LOGO
SUAVIZANTE DE ROPA	SUAVIDAD	SUAVITEL	CELESTE	FLOR
PILAS ALCALINAS	DURACIÓN Y ENERGÍA	DURACELL	NEGRO Y DORADO	RAYO
SAL DE FRUTAS	ACCIÓN RÁPIDA	YASTÁ	BLANCO	SONRISA
ROPA INTERIOR FEMENINA	FEMINEIDAD	CARO CUORE	ROSA	CORAZÓN
SNACK	PURO QUESO	CHIZITOS	AMARILLO	QUESO; RATÓN

Figura 4.29 Coherencia de productos y marcas

Los indicadores tangibles “marcan” al genérico (PI), y la marca (PD) “marca” al consumidor. Las marcas no existen si no están grabadas en la mente de los consumidores. Tratemos de recordar marcas de miel, o de velas, o de pañuelos o de escobas. Es probable que hayamos visto marcas de estos productos, pero no podemos recordarlas, entonces estas marcas “no existen”[79].

La estrategia de marca es de mediano plazo. De hecho, invertir en marca es una de las claves que permitirá mas adelante “pasar de PyME a corporación”, si esta es la estrategia elegida para la empresa. Tecnologías de canal, como el franchising, tienen como fundamento el desarrollo del capital marcario. Desplegar un programa de franchising es invertir en el valor de la marca propia, y un plan de negocios de un proyecto como éste debe considerar un método para valuar la marca en el futuro.

Las compañías que manejan marcas muy poderosas saben que el valor de sus marcas depende del poder competitivo que ellas tienen; por eso, las cifras que se manejan en los takeovers, fusiones y adquisiciones de este tipo de empresas están basadas en el valor de esas marcas. Por ejemplo, en octubre de 1989, el grupo Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR) se quedó con *RJR Nabisco* por U\$S 25.000 millones, en uno de los casos de takeover más sonados de toda la historia de Wall Street. Bajo el amplio paraguas de *Nabisco* conviven más de 200 marcas que se comercializan en 85 países, y que generaron en 1994 una facturación para la compañía de U\$S 16.000 millones[80].

Medir el valor de una marca es complicado y se presta, probablemente como ninguna otra actividad en la empresa, a complejas discusiones subjetivas entre los que intervienen en la negociación. Existen varios métodos para aproximarse al valor de una marca, y algunos se describen a continuación.

El Grupo Consultor de Buenos Ayres describe un “decálogo” sobre el que debe investigarse para conocer el valor de la marca[81]:

**1. CONOCIMIENTO.** Es el grado de “existencia mental” que hay de la marca en los consumidores. Cuanto menos conocida es, menos valor tiene. Se evalúa por el nivel de presencia mental y luego por el nivel de reconocimiento (top of mind).

**2. IDENTIDAD.** Es el grado de asociación con el tipo de producto al que nombra. Una marca, por más conocida que sea, pierde valor si no se sabe a qué producto físico corresponde (pertinencia).

**3. DEFINICIÓN.** Es el grado de asociación con indicadores tangibles (materiales, diseños, logos, usos, respaldo empresario) e ideas fuerza que sirven de base para la construcción de un Pi atractivo (coherencia; ver figura 4.29).

**4. PERTENENCIA.** Es el grado de asociación con usuarios del target buscado. La marca pierde valor competitivo para un segmento si sus consumidores les asignan pertenencia a consumidores de otros segmentos, como por ejemplo, ser usada por personas de otro sexo, otra edad u otro nivel social (familiaridad).

**5. REFERENCIA.** Es el grado de asociación con usuarios “idealizados” por el target buscado. El valor de la marca es mayor si es vivida por un segmento como medio para su ascenso social (status).

**6. PERSONALIDAD.** Es el grado de diferenciación con lo conocido (o estándar) en ese negocio, y se representa con atributos como “buen gusto”, “refinado”, “distinción”, “inteligencia” (originalidad).

**7 . EXTENSIÓN.** Es la capacidad que tiene una marca para constituirse en “sombbrilla” de otras variedades del producto u otros productos de la compañía, sin que esto ocasione una pérdida en otros factores, como la identidad y la definición (sinergia).

**8. DISPOSICIÓN.** Es el grado de actitud favorable para el uso de la marca en el pasado (prueba).

**9. PENETRACIÓN.** Es el grado de difusión de la marca en el mercado, representado por el número de personas que usa actualmente la marca. Si bien este es un indicador fundamental, a veces, erróneamente, es el único que se tiene en cuenta (share).

**10. INTERÉS.** Es el grado de asociación con valores, ideas y fantasías del consumidor, que genera el deseo de cambiar de marca (deseo).

Wilensky sugiere obtener valores promedio de cada uno de estos diez criterios, y,

con una media aritmética, distinguir grupos de marcas, sea en la propia empresa o en el mapa competitivo (marcas de alto, medio y bajo valor).

Otro método utilizado para la valuación de una marca, esta vez con criterio internacional, es el llamado “método Interbrand”, desarrollado por la consultora Interbrand, que utiliza el Financial Times para elaborar su ranking anual. Se hizo famoso en 1988 (en el seno de un mundo de negocios dominado por “yuppies”, “LBOs” y “junk bonds”), ya que su utilización en ese año por la firma RHM le permitió a ésta poder salir airosa de un takeover hostil, mediante la revaporización de sus intangibles, entre ellos, sus marcas. Considera siete factores: liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalización, tendencia, soporte y protección.

Por su parte, el método Equitrend, desarrollado por la consultora Total Research, correlaciona percepción de calidad por los clientes y valor de marca, para obtener un mapa competitivo.

Por último, el Y & R Brand Asset Valuator, desarrollado por la agencia internacional de publicidad Young & Rubicam, valoriza las marcas basándose en dos parámetros: estatura y vitalidad, y centra el análisis en cuestiones tales como diferenciación, conexión, estima y familiaridad[82].

## **QUINTO PASO: EL CANAL DE DISTRIBUCION**

Si hubiera que remarcar la componente del marketing que está sufriendo cambios más radicales en los tiempos que corren, sin duda coincidiríamos en los canales de distribución. Ante nuestros ojos aparecen a diario innovaciones espectaculares, que cambian las reglas del juego y, a veces, el juego mismo.

Según Georges Chetochine la distribución se ha convertido en una industria. La multiplicación de fórmulas y la elevada densidad de las zonas de compra han desarrollado situaciones de alta competitividad, que pusieron a todos los actores del mercado al rojo vivo. Frente a un cliente educado, desconfiado y menos leal, ante competidores más agresivos y la llegada de las nuevas fórmulas comerciales aceleradas por el constante desarrollo informático, la batalla la ganará quien domine a la perfección todos los elementos del marketing de los canales de distribución[83].

Los fenómenos de cambio de las formas en que los productos de cualquier tipo llegan a los consumidores son sorprendentes: la extensión del sistema selfservice en los supermercados; la afirmación de este sistema en rubros en los que no está muy desarrollado, como disquerías, jugueterías o indumentaria; la aparición de nuevos formatos de comercio, como los convenience store, tiendas de descuento y drugstores; la mayor concentración de los actores del sector comercial aumentando su poder de negociación; las nuevas relaciones entre productores y distribuidores, la

proliferación de marcas propias; la aparición de marcas genéricas; la creciente importancia de la información como herramienta estratégica para las decisiones; la generalización del uso de scanners; la internacionalización de las cadenas; las promociones y los cupones de descuento. Los cambios vienen en cascada, y el comercio de hoy se parece muy poco al de hace algunos años[84].

Esto es mucho más que un fenómeno de turbulencia: es un nuevo paradigma para el marketing, un cambio estructural en el corazón del consumo. En este nuevo patrón de intercambio, aparece una componente del marketing que no existía: el “marketing del distribuidor”.

Si nos referimos a la figura 1.2 en la que analizamos los cambios en los mercados, podemos marcar dos períodos, uno desde la posguerra hasta los ‘70, y otro de ahí en adelante. El primer período que, como dijimos anteriormente, marcó el nacimiento del marketing como disciplina soporte de la administración de negocios, estuvo dominado por el llamado “marketing del fabricante”. El fabricante se ocupaba de hacerle conocer al mercado las bondades de su producto. Después una serie de empresarios del comercio ponían esos productos “a disposición” del público para que se vendieran.

En el segundo período, el que estamos transitando, las cosas cambiaron mucho, y siguen cambiando. Ahora aparece el “marketing del distribuidor”, es decir, el marketing que tiene que hacer el canal para vender. Ya no basta con poner los productos “a disposición” del público; ahora hay que hacerlos atractivos, hay que “marketinearlos”.

Chetochine, pionero en este análisis, dice que baja con un “consumidor”, como lo hacía el fabricante, sino con un “cliente”. El consumidor puede elegir una marca, un producto o un servicio, pero el cliente va a decidir además adónde comprarlo y cómo comprarlo.

El cliente, es decir cada uno de nosotros tiene tres componentes que condicionan conducta de compra, cada una de las cuales debe ser influenciada por diferentes técnicas del marketing, como se muestra en la figura 4.30.



Figura 4.30 El cliente y el marketing del distribuidor

[85]

El aspecto ““consumidor” sigue siendo influenciado por el “marketing del fabricante”, preferentemente con técnicas de comunicación masiva. Su objetivo sigue siendo hacer conocer al “consumidor” productos, marcas y servicios. El aspecto “shopper” es influenciado por el “marketing de entrada“, y su objetivo es “atraer” a las personas a un determinado lugar. El marketing de entrada coloca un imán en el lugar en cuestión. Variables típicas del marketing de entrada son la limpieza, la cercanía, la disponibilidad de estacionamiento, el precio, la extensión de productos, la buena atención.

El aspecto “buyer” es influenciado por el “marketing de salida”, y su objetivo es hacer que el cliente recorra las diferentes secciones del negocio y compre más productos que los que había ido a comprar. Aparecen aquí conceptos de “compra prevista” y “no prevista”, y compras que se “deben” hacer y otras que se “quieren” hacer. El marketing de salida es hoy el campo de la gran batalla de la creatividad por seducir al cliente en el interior de los supermercados, los shoppingcenters, las tiendas de descuento y también en locales mas pequeños, como farmacias, disquerías, casas de deporte, etc. En la figura 4.31 se muestra una matriz desarrollada por Georges Chetochine que marca en forma general las acciones que debe implementar el estratega al analizar su producto o su negocio.



Figura 4.31 Acciones del marketing de salida [86]

Como se observa, cada uno de los cuadrantes propone una estrategia diferente, de acuerdo con las variables que cruza. Esta estrategia permite el armado “inteligente” del negocio para lograr una rentabilidad creciente por unidad de superficie. Este análisis se enriquece cuando se profundiza un poco en el negocio en cuestión para evaluar la relación “profundidad/extensión” de los productos que vende. Por “profundidad” se entiende la cantidad de familias de productos que se venden, y por “extensión”, la cantidad de productos diferentes que componen cada familia. El cruce de estas variables se muestra en la figura 4.32 en la cual se observa la definición de los distintos puntos de venta.



Figura 4.32 Tipos de punto de venta

[87]

Los canales tienden a especializarse de acuerdo con las pautas de cada uno de los cuadrantes de la figura anterior, y los clientes eligen y compran según diferentes criterios. Chetochine sintetiza su análisis definiendo tres tipos de clientes[88]:

- clientes flux;
- clientes traffic;
- clientes traffic inducidos.

Los clientes flux son los que eligen un punto de venta porque es el más cercano. Viven o trabajan en un radio de 3 a 5 minutos a pie del local en cuestión. También están los semiflux, que viven a 10 minutos en automóvil. El shopper flux suele ser poco leal, ya que compra por conveniencia, porque le exige poco esfuerzo. Es muy posible que el cliente flux viva negativamente su relación con el punto de venta, y muchas veces lo elige porque no tiene mas remedio. El mismo shopper puede ser flux de diversos puntos de venta en zonas de compra diferentes, por ejemplo, cerca de su casa, cerca de su trabajo o cerca del colegio de los chicos.

Los clientes traffic funcionan según la relación molestia/recompensa. Son shoppers que visitan un punto de venta porque este literalmente ha comprado su desplazamiento. Reaccionan de manera exclusiva frente a la promoción, a las ofertas especiales, a un tipo de mercadería, al buen estacionamiento, etc., y esperan una recompensa tanto más grande cuanto más difícil sea el acceso al punto de venta. También pesan mucho en su elección la legitimidad del emblema de la marca que los atrae y la reputación del negocio en cuestión.

Los clientes trafffic inducidos visitan un punto de venta porque les queda “de paso”. Aunque el negocio en cuestión no haya hecho ningún esfuerzo para atraer clientes, es visitado por aquellos que son flux o traffics de otros puntos de venta cercanos. Por ejemplo, un fast food que está emplazado en el parking de un supermercado recibe principalmente clientes traffics inducidos, así como también un convenience store que está en una estación de servicio.

Chetochine hace además un análisis muy detallado de las conductas aplicables a los diferentes clientes, en términos de lealtad y deslealtad, y en términos de los tipos de compra y de categorías de productos que se observan en la práctica y que muchas veces llaman la atención. Por ejemplo, una clienta compra solamente la carne en un supermercado y todas las demás compras para el hogar, en otro.

Este tipo de investigación del comportamiento debe ser rigurosamente realizada, sobre todo en países que sufren grandes cambios estructurales, como la Argentina.

La inflación y los mercados cerrados, por un lado, y la desocupación encubierta bajo la forma de cuentapropismo minorista, por el otro, habían generado en la Argentina una malformación que llevó a una atomización de más de 100.000 negocios de alimentos, bebidas, artículos de higiene y tocador bajo la forma de almacenes, rosticerías, fiambres, a los cuales se les adicionan más de 53.000 kioscos y negocios de ventas de productos de higiene y limpieza hogareña. De este fenómeno de atomización excesiva se está pasando rápidamente a un proceso de concentración alrededor del selfservice, que se ha constituido en una de las tendencias más fuertes de estos últimos año[89].

Encontrar todo bajo un mismo techo, con muchas líneas de productos, bien iluminado, limpio, con estacionamiento amplio y gratuito, buen servicio y buenos precios son los elementos que avalan la decisión de los clientes actuales, que prefieren estos lugares como alternativa de compra cada vez más por sobre los tradicionales proveedores del minorismo cuentapropista.

En la figura 4.33 se muestra una comparación de niveles de concentración comercial. Se observa un proceso liderado por super e hipermercados, seguidos por emprendimientos de mayoristas o asociaciones de industriales, que se transforman en cadenas (una de las grandes tendencias de la segunda mitad de este siglo, que parece continuar), fundamentalmente alrededor de una marca y de una única central de compras y de promociones.

TIPO DE COMERCIO	VENTAS 1993 (%)	VENTAS PROYECTADAS A FIN DE SIGLO (%)
HIPER Y SUPERMERCADOS	38,5	44,5
AUTOSERVICIOS Y MINIMERCADOS	26,8	30,8
MINORISTAS "A"	7,7	6,5
MINORISTAS "B"	12,9	9,0
MINORISTAS "C"	14,1	9,2

Figura 4.33 Niveles de concentración comercial

[90]

Como se observa en el cuadro el proceso de concentración alrededor del selfservice (hiper + supermercados + autoservicios + mini mercados) alcanzó en 1993 un 65,3% de las ventas dejando en manos del minorismo tradicional solo un 34,7%. Pero como en la década del 90 el crecimiento del selfservice se mantuvo en una tasa no inferior al 3% anual, si se proyecta esa tendencia hasta fines de siglo como se muestra en el mismo cuadro se observa que el proceso de concentración se ubicaría en un 75,3% y el minorismo tradicional retrocedería hasta solo un 24,7% del total de los consumos. Si esta proyección es cierta resulta evidente que existirá una marcada mortalidad de minoristas, que en su derrumbe arrastrarán a muchos mayoristas consigo. En la figura 4.34 se muestra la misma situación desde un enfoque diferente.

TIPO DE CANAL	CANTIDAD DE COMERCIOS	PORCENTAJE DEL CONSUMO ATENDIDO	CLIENTES POTENCIALES POR NEGOCIO
HIPER Y SUPERMERCADOS	1.183	38,5	11.780
MINIMERCADOS Y AUTOSERVICIOS	12.434	26,8	760
MINORISTAS "A"	8.240	7,7	306
MINORISTAS "B"	31.650	12,9	142
MINORISTAS "C"	53.830	14,1	98
TOTALES	107.337	100	

Figura 4.34 Minoristas y clientes potenciales

[91]

En el cuadro se observa que aproximadamente 13.500 locales de selfservice se quedan con el 65,3% del consumo. Los casos de los minoristas 'B' y 'C', con clientes potenciales de 142 y 98 personas, muestran claramente que muchos de ellos no podrán sobrevivir. Si tomamos como válidas las proyecciones de fin de siglo del cuadro anterior, la hipótesis de una mortalidad de entre el 40% y el 50% de estos minoristas 'B' y 'C' se presenta casi como una consecuencia imposible de revertir.

Este mismo proceso se ha verificado en otros países, en la fase de cambio de hábitos y comportamientos que está ocurriendo en la Argentina. En la figura 4.35 se

muestran cifras comparativas entre países.

<b>PAÍS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>MORTALIDAD DE MINORISTAS TRADICIONALES</b>
GRAN BRETAÑA	1970/1980	50%
ALEMANIA	1972/1980	46%
HOLANDA	1980/1990	33%
ITALIA	1979/1988	19%

Figura 4.35 Mortalidad de minoristas en distintos países

[92]

El canal minorista, que es donde se están produciendo los cambios más profundos, tenía a fines de 1993 un coeficiente de clientes potenciales de alrededor de 150 personas por negocio abierto, considerando, además de los 107.337 negocios mostrados en la figura 4.34, los mas de 53.000 kioscos, 8.000 farmacias y 18.000 perfumerías y afines. Como sabemos que todavía en la Argentina el ajuste drástico y la depuración del comercio minorista todavía no se han producido, vale la pena comparar esas 150 personas por negocio con las cifras correspondientes a algunos países en los que esa depuración ya tuvo lugar, situación que se muestra en la figura 4.36.

<b>PAÍS</b>	<b>CONSUMIDORES POR NEGOCIO</b>
ESTADOS UNIDOS	1.360
CANADÁ	1.298
HOLANDA	1.294
GRAN BRETAÑA	966
ITALIA	370
ESPAÑA	360
ARGENTINA	150

Figura 4.36 Consumidores potenciales por negocio

[93]

Si las proyecciones son correctas y a fines de siglo el proceso de concentración llega a un 75% en el selfservice (cifra estándar a nivel internacional), el coeficiente de clientes potenciales por negocio debería situarse alrededor de las 300 personas por negocio, y este numero sólo puede tener como resultado el cierre masivo de comercios minoristas tradicionales. Este complejo proceso de cambio estructural en los canales de comercialización arrastra una serie de situaciones que el estratega de mercado no puede dejar de considerar al diseñar su plan[94]:

- La aparición de los megacompradores que desnivelan hacia sí mismos el poder relativo frente a la industria por los importantes volúmenes que controlan y los

espacios de sus góndolas que pueden utilizarse para hacer todo tipo de marketing de salida (ver figuras 4.30 y 4.31). Muchos industriales se quejan de ese poder relativo, en lugar de aprovecharlo a su favor (*ver cap. 5, Competencia*). Uno puede quejarse de la “soberbia” de los compradores de Carrefour, o de la baja “salvaje” de precios de Makro, o hacer jugar estas situaciones a favor.

- Por su parte, los mayoristas que manejaban la situación en épocas inflacionarias se encuentran en una difícil situación al ser vistos por los minoristas como un obstáculo para competir con el supermercadismo, por los márgenes que se aplican en esta etapa.
- Los industriales con distribución propia no pueden, aunque quieran, llegar a los minoristas porque con la estabilidad, los costos de la distribución se hacen insoportables, y entonces tienen que depender de los mayoristas, cada vez más débiles, o de los megacompradores, cada vez más fuertes.

La crisis de los canales esconde una gran cantidad de trampas, que el estratega puede utilizar a su favor, ya que, como siempre ocurre, gran cantidad de competidores no advertirán este proceso o, si lo advierten, no harán nada o, peor aún, harán lo mismo de siempre.

Lo cierto es que hoy, como analistas, vemos una impresionante remodelación del paisaje urbano, a medida que aparecen los carteles de “se alquila” en los locales de comerciantes que no pueden adaptarse a la nueva realidad.

Pero en el proceso que estamos viviendo, se impone una pregunta de rigor: ¿Qué va a pasar con toda la gente, empresarios y empleados que son “víctimas” del cierre masivo de comercios minoristas?

Una respuesta posible, en el marco del profundo cambio estructural que sufren las economías de la región, es la migración de personas hacia centros menos poblados, e inclusive la creación de nuevos centros y ciudades, atendiendo a los nuevos flujos comerciales creados por el Mercosur y la globalización en general (de hecho la OEA Cuenta entre los indicadores que caracterizan a un país subdesarrollado la gran concentración de personas en pocas ciudades situación que se da en los países de la región)

Una muestra de que este proceso está en marcha es el crecimiento de la ciudad de Mendoza que camina rápidamente a ser la segunda del país.

El mismo proceso de concentración comercial que describimos para los artículos de primera necesidad que enfrentaba al supermercado contra el pequeño almacén tiene para artículos y consumos más sofisticados su expresión más acabada en el nuevo monstruo posmoderno el shopping center y sus variantes como los factory

outlets y las tiendas departamentales.

“¿Otro shopping center? Pero ¿qué estudio hacen estos tipos?, ¿no se dan cuenta de que la plaza no da?”. Este es un comentario muy común y bastante carente de sentido en el proceso de reingeniería comercial que parafraseando a Adam Smith, una “mano invisible” está guiando en estos momentos

En realidad todavía estamos muy lejos de que sobren shopping centers o supermercados, y sí, como hemos visto sobran muchos comerciales minoristas tradicionales. Sólo como referencia en la Argentina hay unos 60 shopping Centers y algunos en construcción y proyecto mientras que en los Estados Unidos hay unos 37.000 (ver la figura 4.36).

Makro, Carrefour, C & A, Paseo Alcorta, Alto Palermo no compiten entre sí todavía tanto como contra el sistema de canal de comercialización minorista tradicional. En realidad la batalla esta planteada de la siguiente manera:[\[95\]](#)

- Negocio en un shopping Center contra negocio a la calle. El consumidor está prefiriendo cada vez más el primero por comodidad, atractivo, estacionamiento y por contar con poco tiempo para hacer todo lo que tiene que hacer.
- Management de un Shopping center contra management del otro. Estar dentro de un shopping center no garantiza el éxito. Hay que estar en el que tenga el mejor management.

De manera que la pregunta de si habrá o no saturación del mercado con shopping centers o super e hipermercados es ociosa. Si un shopping center fracasa no es porque haya muchos sino porque está mal ubicado no tiene buenas prestaciones o fundamentalmente porque no tiene buen management.

Las cadenas irán reemplazando progresivamente a los emprendimientos independientes, cualquiera sea la metodología que utilicen para expandirse.

Pertenecer a una cadena no es garantía de éxito, pero no hacerlo exigirá mucho más esfuerzo para lograr resultados estándar. El cambio estructural de los canales acompaña e influye sobre los hábitos de consumo de la totalidad de productos y servicios que se transan en los mercados, sean éstos industriales o de consumo masivo.

La observación inteligente del canal debe detectar la influencia e interrelación entre los cuatro siguientes sectores[\[96\]](#):

- los que construyen nuevos centros comerciales;

- los que diseñan cadenas de negocios;
- los proveedores de las cadenas de negocios que desarrollan para ellas nuevos productos y servicios, y nuevas formas de contratación;
- los que compran los negocios que forman parte de las cadenas.

Estos cuatro sectores tienen hoy un protagonismo que probablemente nunca tuvieron y están influyendo sobre el mercado como nunca antes habían influido, a través de lo que anteriormente llamamos “marketing del distribuidor”, en especial al alterar de manera dramática conceptos tradicionalmente arraigados como el de la “ubicación” de un local comercial (recuerde la famosa regla inmobiliaria que decía que para evaluar el potencial de éxito de un local comercial, había que basarse en tres variables: ubicación, ubicación y ubicación). Sin descartar la importancia de la ubicación de un local comercial, por todo lo que estamos diciendo, es evidente que hoy hace falta un análisis mucho más cuidadoso. Por ejemplo, en la figura 4.37 se muestra una planilla de evaluación de una locación comercial, con criterios de site selection[97].

	LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3
DEMOGRAFÍA	8	6	3
ACCESIBILIDAD	5	5	7
ÁREA DE INFLUENCIA	3	4	3
MEZCLA RESIDENCIAL/COMERCIAL	2	5	5
VISIBILIDAD	8	6	4
SEÑALIZACIÓN	6	3	7
VIDA ÚTIL	5	4	6
COMPETIDORES DIRECTOS Y SUSTITUTOS	3	7	8
POSIBILIDAD DE MEZCLA COMERCIAL	3	2	2
UBICACIÓN	7	7	5
GASTOS DE ENTRADA Y RENOVACIÓN	10	8	6
ALQUILER	7	7	3
PUNTAJE FINAL	67	64	59

Figura 4.37 Evaluación de una locación comercial.

En este ejemplo hipotético se ha evaluado arbitrariamente de 1 a 10 la contribución de una serie de variables de site selection a la decisión de alquiler de un local resultando con la máxima puntuación el local 1. Una breve descripción de esas variables se muestra a continuación.

—**DEMOGRAFÍA.** Aquí se considera la información demográfica de la zona de influencia del local incluyendo densidad poblacional por sexo, edad, estado civil, grupos étnicos y nivel socioeconómico. También la información de hogares ingresos personales y del grupo familiar porcentaje de propiedad/alquiler de los hogares valor de las propiedades, registro automotor y facturación de los locales de la zona abierta por categoría de productos.

—**ACCESIBILIDAD.** Aquí se consideran los tránsitos vehiculares y peatonales las señales de tránsito, los accesos a la zona de influencia a diferentes horas y el estacionamiento sencillo.

—**ÁREA DE INFLUENCIA.** Aquí se tiene en cuenta la distancia a la cual el local es capaz de atraer clientes, definiéndose un mercado primario y uno secundario.

—**MEZCLA RESIDENCIAL/COMERCIAL.** Dependiendo del producto que vaya a venderse la evaluación del perfil del cliente debe hacerse en términos de si vive o trabaja en la zona de influencia del local, y sobre la base de eso, calificarlo.

—**VISIBILIDAD.** El consumidor forma lentamente su imagen de marca, en gran parte, debido a la repetición de un concepto. Cuanto más visible sea ese concepto, más posibilidades tiene de generar imagen o “capital marcario”. Además, la visibilidad de un local comercial es crucial, en el caso en que el producto vendido sea de compra impulsiva.

—**SEÑALIZACIÓN.** Existen muchas regulaciones para el emplazamiento de cartelería y señalización en general, ya sea municipal, de los propietarios, de los shopping centers, etc., en cuanto a tamaño, materiales, ubicación, iluminación y otros factores relacionados que deben ser considerados al evaluar el local.

—**VIDA ÚTIL.** Las locaciones comerciales tienen ciclos de vida. Cualquier tipo de “accidente” urbano puede afectarlas: un supermercado, la aparición de una nueva boca de subte, una nueva autopista, un nuevo shopping center. Los contratos que se firman deben tener en cuenta esa variable. Por ejemplo, la avenida Cabildo del barrio de Belgrano en Buenos Aires tuvo su esplendor en los ‘60 y ‘70, decayó durante los ‘80 y esta volviendo a surgir a fines de siglo.

—**COMPETIDORES DIRECTOS Y SUSTITUTOS.** La estrategia de muchas empresas es ubicarse tan lejos como sea posible de sus competidores, porque consideran que constituyen un motivo de distracción para el consumidor. Otras, en cambio, ven a los competidores como “aliados” y “aprovechan” sus acciones para atraer consumidores al local propio (ver cap. 5, Competencia). Cualquiera sea la estrategia, esta variable debe ser cuidadosamente evaluada.

—**POSIBILIDAD DE MEZCLA COMERCIAL.** Es muy común últimamente compartir espacios dentro de un mismo local, entre varias marcas. Se da, sobre todo, en el sector gastronómico, pero se extiende a otros sectores con el concepto subyacente de la “tienda departamental”. Compartir una misma locación (“piggyback franchising”, en inglés) tiene el objetivo de lograr sinergia entre marcas cuyas diferencias refuerzan sus similitudes. El piggybacking permite que varias marcas trabajen con el mismo cliente, atendiéndolo en diferentes horas del día o en necesidades

complementarias bajo el mismo techo. Este concepto, combinado con la habilidad para compartir equipamiento, sanitarios, personal y otros recursos, permite obtener buenos resultados económicos.

—**UBICACIÓN.** Existen muchos tipos de ubicaciones comerciales, y en cada caso el estratega deberá asignar el puntaje en concordancia con el producto o servicio que vaya a venderse. Los mas comunes son:

- shopping centers;
- strip centers (shopping centers “abiertos” o sin climatizar);
- calles comerciales;
- microcentro;
- Tiendas especializadas;
- Lugares públicos (subterráneo, terminales de trenes y ómnibus, aeropuertos, universidades, hospitales, estadios).

Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, y también, ciclos de vida diferentes, que influyen decisivamente en la elección.

—**GASTOS DE ENTRADA Y RENOVACIÓN.** **LA EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA LOCACIÓN COMERCIAL PUEDE, EN MUCHOS CASOS, SER MÁS IMPORTANTE** que las demás variables. Esto va a depender profundamente de los objetivos que se persigan. Por ejemplo, uno puede querer ingresar en un shopping center para ganar dinero o para obtener una gran exposición de marca aunque no gane dinero, e inclusive, tenga que ponerlo. Para esta variable, las consideraciones fundamentales son:

- compra o alquiler del local;
- refacciones y acondicionamiento;
- condiciones de renovación del contrato;
- expensas e impuestos aplicables;
- seguros;
- habilitaciones municipales.

—**ALQUILER.** Por último, los pagos mensuales locativos deben ser evaluados con

cuidado al tomar la decisión de compra o alquiler, teniendo en cuenta que, en algunos casos como en los shopping centers, existen pagos fijos y variables, dependiendo de las facturaciones mensuales, sobre los que influyen fondos de promoción y otras tasas, que finalmente incrementan el alquiler.

Para Stan Rapp y Tom Collins, el peor enemigo que tiene hoy un estratega de mercado es su idea preconcebida de la distribución de un solo canal. Dado que los fabricantes se enfrentan a limitaciones de espacio en los comercios minoristas cuando van a lanzar un nuevo producto, que el comercio minorista enfrenta un cambio estructural y empieza a sentir el efecto de los catálogos de pedidos por correo o por teléfono que les roban clientes en forma creciente, que las propias empresas de venta por correo se encuentran amenazadas por la superabundancia de catálogos y ofertas de telemarketing y que las compañías que dependen de las ventas personales por medio de las amas de casa o fuerzas de venta similares ven que su negocio desaparece delante de sus propias narices, parece que ha llegado el momento de reconsiderar en forma masiva la distribución de bienes y servicios, y de explorar y descubrir el poder sinérgico de la distribución multicanalizada[98].

Parece que vamos hacia un mundo de autosupermercados telefónicos, de camionetas con “comida casera” haciendo entregas a domicilio, no solo a las personas de edad, sino a todo tipo de amas de casa que, por trabajar en su hogar, no pueden cocinar o no tienen ganas de salir a comer afuera, y hacia un nuevo tipo de comercios, que el líder de la venta por catalogo Harold Schwartz bautizó como “tiendas estrella”, que consisten en pequeños locales con poca mercadería en existencia y varias terminales de video conectadas a grandes almacenes y tiendas departamentales, mediante las cuales los clientes podrán examinar y pedir lo que deseen.

Pero el problema de la reestructuración de canales no sólo debe ser tenido en cuenta en el ámbito minorista local. El tema tiende a ser mucho más complejo cuando se consideran productos industriales y mercados globales. Muchos clientes globales compran en forma centralizada o coordinada para uso descentralizado, o por lo menos seleccionan centralmente a los vendedores. Como tales, los clientes globales se pueden distinguir de los clientes internacionales, los clientes extranjeros y los clientes locales[99].

En comparación con otros tipos de clientes, los globales tienen a la vez más compra internacionalizada (en el sentido de comprar fuera de los mercados interiores) y más compra globalizada (en el sentido del control global ejercido por la sede) como se muestra en la figura 4.38.

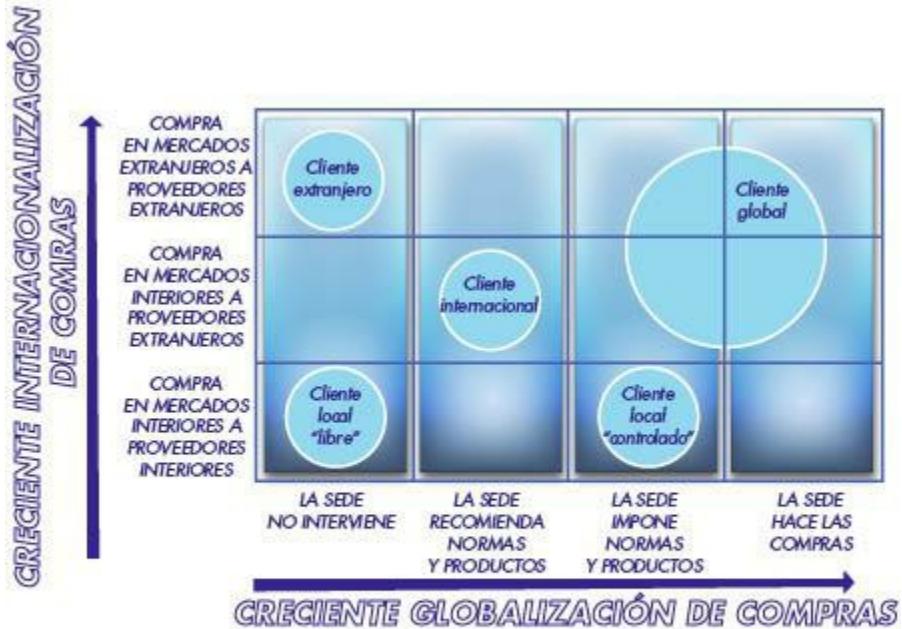


Figura 4.38 Clientes y canales globales.

[100]

Según Yip hay dos tipos de clientes globales, los nacionales y los multinacionales. Un cliente global nacional busca en todo el mundo proveedores, pero el producto o el servicio que compra los usa en un solo país. Las Fuerzas Armadas son un buen ejemplo.

Un cliente global multinacional también busca proveedores en todo el mundo, pero el producto o el servicio que compra los usa en muchos países. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud para productos médicos, y también gran cantidad de compañías automovilísticas. El hecho de tener clientes globales, aunque estos no compren centralmente, hace que un negocio tenga que desarrollar productos globalmente estandarizados.

Los clientes globales pertenecen generalmente a la categoría de bienes industriales, aunque en algunos rubros de bienes de consumo, como por ejemplo cámaras fotográficas, relojes y marroquinería de lujo, gran cantidad de las ventas se les hace a personas que compran estando fuera de su país de origen.

La definición de cliente o canal global se puede extender a los médicos que recetan drogas, a los arquitectos que especifican materiales de construcción, y a los ingenieros y otros técnicos que recomiendan o especifican equipos y sistemas de trabajo. Las compañías comerciales japonesas, como *Mitsubishi* y *Mitsui*, también actúan como canales globales de distribución, si bien lo corriente es que hagan la mayor parte de sus compras en un solo país: el Japón.

Para servir a sus clientes globales, el negocio tiene que estar presente en los principales mercados de dichos clientes. La agencia estadounidense de publicidad

que tenía antes la cuenta de *Coca-Cola* no pudo servir a esa corporación cuando ésta se extendió al Brasil. Entonces McCann-Erickson, otra agencia estadounidense, pero más global que la anterior, se hizo cargo de la cuenta en el Brasil, y utilizó esa conexión para ganar luego toda la cuenta mundial de *Coca-Cola*. La razón de la expansión global de *AT & T* es el hecho de que muchos de sus clientes son globales, y estos clientes no van a dudar en comprar a competidores como *NEC*, *Siemens* o *IBM*, si es que *AT & T* no puede satisfacer sus necesidades.

Ofrecer productos estandarizados puede ser también una necesidad para servir a clientes globales. Estos clientes les exigen cada vez más a sus proveedores que desempeñen la función de coordinación global. Por ejemplo, Citicorp les pidió a sus proveedores de telecomunicaciones que le presenten planes para un servicio de red global[101].

En todos los casos, canales locales o globales, los esfuerzos del estratega deben estar dirigidos a “entender” el canal, esto es, conocer como interactúan los distintos actores del canal, para saber como influir sobre ellos e interpretar las acciones de la competencia en tal sentido.

En un canal, no solamente hay proveedores y compradores, y considerar sólo estos elementos puede conducir a tomas de decisión incorrectas. En muchos negocios, el usuario o el decision maker pueden tener más relevancia que el comprador, aun cuando este no debe dejar de ser considerado. En la figura 4.39 se observan los actores principales.

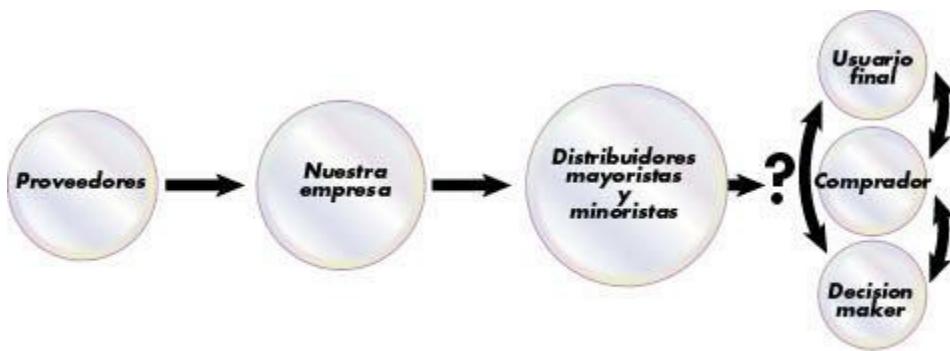


Figura 4.39 Entender el canal.

Cualquier investigación del canal debe tener en cuenta a todos los personajes, y no solamente a los que están al final del mismo. Por ejemplo, un solo decision maker puede afectar a 1.000 usuarios finales y, por lo tanto, cambiar radicalmente la estrategia de nuestra empresa, y quizás también la de nuestros proveedores. El comprador puede ser el jefe de compras, y el decision maker puede ser el gerente de sistemas influyendo sobre gran cantidad de empleados de una corporación en el uso de equipos de computación. En el sector de juguetería, el decision maker también es el usuario, pero el comprador es el padre. Por eso gran cantidad de publicidad de juguetes se emite en horarios que no tienen que ver con los niños. El estratega debe “entender” las conductas de todos para poder influir de forma eficiente.

Porter estudia este problema refiriéndose a la “creación de valor” a lo largo del canal. Toda empresa crea valor para el punto siguiente en el canal, de manera que se justifique un premium price o una preferencia de compra al mismo precio, básicamente a través de dos mecanismos[102]

- bajándole el costo al comprador;
- aumentándole las prestaciones al comprador.

Todos los compradores del mundo, como comportamiento estándar, tardan en darse cuenta de lo que les están ofreciendo, y no van a pagar por algo que no perciban, no importa lo extraordinario que esto sea. Una empresa que desarrolla poco valor relativo pero lo comunica mas efectivamente puede manejar un precio más alto que otra empresa que tenga un desarrollo de mayor valor, pero no lo comunica adecuadamente por no haber investigado a fondo el funcionamiento del canal. En este sentido, es muy importante conocer, a través de la investigación, quién es el verdadero comprador, ya que muchas veces el que decide la compra no es el que la paga.

De acuerdo con Porter, la conducta de compra de un cliente se descompone y se ve influenciada por dos características fundamentales[103]:

- Criterio de uso (funcionalidad). Por ejemplo, la calidad del producto, las características físicas del producto, el tiempo de entrega, el soporte técnico.
- Señales de valor (influencia para “aumentar” el criterio de uso). Por ejemplo, la reputación de una empresa, su imagen, la publicidad, el packaging, la experiencia, el staff directivo.

En la figura 4.40 se muestra una matriz que sintetiza los conceptos básicos que valora el comprador, surgidos de la investigación de todo el canal en una cadena de franquicias de un snack-bar argentino.



Figura 4.40 Matriz de criterios de compra.

[104]

Como se observa, los criterios sobre los que hay que influir en este ejemplo son diferentes para los tres niveles analizados en este canal, ya sean el consumidor, el franquiciado o el posible comprador de la cadena, siendo este último una hipótesis de trabajo imprescindible en todo diseño de cadena comercial.

Tomando como base esos criterios, el estratega deberá diseñar la diferenciación en el canal, y ocuparlo antes que lo haga la competencia.

## SEXTO PASO:

### EL SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO

La parte menos sistematizada de cualquier empresa, especialmente en las PyMEs, suele ser la de la investigación permanente del entorno. Casi todos opinan, inclusive las esposas y novias de empresarios y gerentes, y todos hacen pasar por su propia lente la información y la devuelven al entorno en forma poco clara y poco utilizable.

El famoso “estudio de mercado” que muchos dicen haber realizado es, en todo caso, parcial, ya que este es el nombre que se le ha dado tradicionalmente a la investigación y que a esta altura ha sufrido el desgaste del mal uso y la mala aplicación.

Creo que en este tema es donde mas la estrategia empresaria debe echar mano a las enseñanzas de la estrategia militar o de las fuerzas de seguridad, y aunque parezca un poco subversivo, a las tácticas altamente científicas y desarrolladas de la guerrilla urbana y de la contraguerrilla utilizada desde los Estados. En todos estos casos existen “aparatos” muy bien montados de investigación, interpretación y detección de datos que a veces no parecen tener importancia, pero que, bien

procesados, pueden ser decisivos en la batalla.

Como tener un departamento de inteligencia especialmente montado en la empresa puede ser costoso, lo que busca la moderna estrategia de negocios es transmitir una filosofía de trabajo para que todos los recursos actúen como “agentes secretos” en la calle, no simplemente detectando el ingreso de un nuevo competidor, sino más bien interpretando las condiciones anteriores que hicieron posible ese ingreso.

Si esa filosofía de trabajo no se lleva en la sangre, la competencia puede aprovechar a nuestro personal para investigarnos, aún cuando éste no sepa que está siendo utilizado de esa manera (muchos “grandes” gerentes tienden a ser más “bocones” de lo que permite la religión). Muchas empresas suelen utilizar estrategias de desinformación para con sus gerentes al conocer este comportamiento de sus principales competidores.

Lo cierto es que, caminando directamente hacia la era de la información, ésta es tan valiosa como lo eran los recursos naturales hace doscientos años. Por eso hay que obtenerla y cuidarla, porque es la fuente de ventajas competitivas más extraordinaria que existe en la actualidad.

El diseño del sistema de inteligencia de mercado en la empresa exige un enfoque sistémico. En la figura 4.41 se muestra un esquema de trabajo.



Figura 4.41 Sistema de inteligencia de mercado.

[105]

La información que procesa el sistema de inteligencia es de dos tipos:

- Información primaria. Es la que se sale a buscar específicamente, sobre un tema

determinado, en general a través de las técnicas tradicionales de investigación cuantitativa, cualitativa, motivacional, semiológica, etcétera.

- **Información secundaria.** Es la que ya existe dentro de la empresa o en otras fuentes, y hay que “aprender a leerla”, utilizando técnicas no tan comunes, como la de “análisis de contenido”, típica de la estrategia militar. Las fuentes de esta información son muy numerosas: ferias y exhibiciones, quejas de clientes, informes de ventas, facturas por reparaciones y mantenimiento, censos de organizaciones municipales o sociedades de fomento, empadronamiento en partidos políticos, revistas de negocios, publicaciones del sector, reportes de importaciones y de exportaciones para conocer los movimientos de la competencia, estrategia publicitaria de la competencia, programas periodísticos, debates empresarios.

Desde la emisora radial que les pagó a los operadores de las estaciones de servicio para que detectaran que FM estaban escuchando los automovilistas que paraban a cargar nafta hasta el análisis de los residuos para conocer como está compuesto el consumo hogareño, pasando por el Desafío Pepsi y la toma de datos cuando se ingresa en una feria o exhibición, los mecanismos para conocer la información primaria suelen ser estructurados y fácilmente “parametrizables”. No ocurre lo mismo con la información secundaria, donde es necesario contar con ese “instinto asesino” de los agentes secretos para encontrar una perla entre tanta cantidad de datos.

En este caso, el analista debe depurar la información, separar lo que sirve de lo que no sirve, filtrarla objetivamente, buscar coherencia, leer entre líneas. El trabajo sistemático en este sentido conduce a resultados asombrosos.

El sistema de inteligencia de mercado debe estructurarse sobre la base de los siete siguientes pilares básicos[106]:

1. **Análisis del consumidor.** Cambios y evolución en el tipo de clientela, determinación de las fuentes de insatisfacción del consumidor, motivaciones de compra, uso de productos y servicios, imágenes de si mismos como consumidores, consumidores relativos y no consumidores, análisis integral de los principales clientes, análisis de los consumidores de la competencia.

2. **Análisis de productos y sustitutos.** Posición de los productos actuales y futuros, estudios de nuevos usos para el producto actual, evaluación general de productos competitivos, estimación de demanda para nuevos productos, aceptación y testeo de nuevos productos.

3. **ANÁLISIS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.** Análisis de envases, etiquetas, nombres de marca de productos propios y de competidores; estudios de avisos gráficos y audiovisuales, de hábitos de lectura, de audiencia y teleaudiencia, de medios;

efectividad de la promoción en puntos de venta y eventos (ferias, exposiciones, congresos).

4. **ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE LOS MERCADOS.** Estudio del crecimiento probable de zonas geográficas, desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, nuestros y de los competidores.

5. **ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.** Estudio de métodos de venta actuales, análisis comparativo con la competencia, dimensionamiento óptimo de las zonas de venta, pronósticos de venta por zona, medición de inventarios de minoristas, normas y evaluación de los vendedores, compensación de los vendedores, análisis del flujo de clientes, análisis del marketing de canales y puntos de venta propios y de los competidores.

6. **ANÁLISIS DE PRECIOS.** Estudio comparativo de precios con la competencia, estudio de precios para el lanzamiento de nuevos productos.

7. **ANÁLISIS DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES.** Estudio de la imagen, opiniones y actitudes hacia la empresa por parte de los distintos públicos, estudio de la inserción de la empresa en la comunidad.

Del procesamiento de esta información y de su análisis y elaboración a nivel gerencial debe surgir un reporte permanente del sector industrial, de los factores determinantes de su evolución y de las estrategias competitivas seguidas por los principales operadores.

## **SEPTIMO PASO: EL MODELO DE INGRESOS**

El modelo de ingresos es el primer modelo cuantitativo desarrollado en el plan de negocios. Su función es mostrar el potencial de ingresos del negocio en el periodo considerado. El modelo de ingresos, además, es el elemento del plan de negocios más sujeto a la especulación. Más adelante va a ser utilizado para darles forma al modelo de egresos y al modelo de capital.

El modelo de ingresos se sirve de todas las variables analizadas hasta este momento desde la definición del negocio y puede contener los renglones que el analista decida para su negocio particular. Cualquier falta de coherencia en la interrelación de estas variables generará errores que se propagarán a lo largo de todos los modelos cuantitativos del plan; por eso, es necesario un análisis cuidadoso en la determinación de los drivers o assumptions que guiarán todo el plan[107]. Por suerte para el estratega, hoy existe el *Excel®*, que acelera el análisis en forma notable (no me explico como se haría esto antes).

El planteo del modelo de ingresos debe partir, entonces, de una hoja de assumptions. Ejemplos típicos de assumptions para el modelo de ingresos son los siguientes:

- Tasa de crecimiento del mercado para un periodo (en unidades, en pesos, en

cantidad de clientes, etc.) expresada como un total o por segmento.

- Mezcla por canales de distribución (por ejemplo, 80% minorista y 20% mayorista).
- Precio por canal.
- Unidades presupuestadas por segmento, por periodo y por canal.
- Tasa de descuentos financieros. Un descuento financiero típico es el relativo al pago con tarjeta de crédito. A veces es conveniente “netear” los ingresos totales, considerando la mezcla tarjeta/efectivo, y el descuento que aplica la tarjeta a las ventas hechas con este instrumento. En realidad, cualquier mecanismo de pago con crédito puede incluirse en esta categoría.
- Tasa de descuentos comerciales. Similar al anterior, aquí se consideran descuentos por menores precios hechos por compras en cantidades, donaciones o muestras gratis entregadas como promoción, etcétera.
- Tasa de abandono. El abandono representa la perdida de clientes existentes, por mudanzas, cambios de tecnologías, insatisfacción con el producto, etc. Todos los negocios del mundo pierden clientes anualmente.
- Penetración del mercado para cada período y cada segmento.
- Etcétera

El modelo de ingresos muestra de qué manera el negocio genera cash, a lo largo de los diferentes períodos. En la figura 4.42 se observa un formato típico, desarrollado para una empresa hipotética llamada “Camelot S.A.”. El negocio de *Camelot S.A.* consiste en brindar un servicio de base de datos para transacciones comerciales a empresas que desarrollan el negocio de la venta directa en el Mercosur. Este tipo de empresas (por ejemplo, *Avon*, *Tupperware* y cientos de empresas de cosmética y similares) utilizan enormes fuerzas de venta, por lo general, con baja capacitación, de manera que suele haber serios problemas en el procesamiento de las transacciones realizadas por cada vendedora, que vende reuniendo grupos de personas en el domicilio de una de ellas. *Camelot S.A.* procesa la información de cada vendedora en línea y devuelve los datos en la forma que lo solicita la compañía contratante.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
A) CANTIDAD DE COMPAÑIAS ATENDIDAS	2	5	8	10	12	—
B) CANTIDAD DE TRANSACCIONES POR VENDEDOR POR AÑO	80	70	60	50	45	—
C) CANTIDAD DE VENDEDORES POR COMPAÑIA	200.000	170.000	120.000	90.000	75.000	—
D) PORCENTAJE DE PENETRACIÓN	5	8	10	15	20	—
E) CANTIDAD DE TRANSACCIONES $[a] \times [b] \times [c] \times [d]$	1.600.000	4.760.000	5.760.000	6.750.000	8.100.000	26.970.000
F) CANTIDAD DE VENDEDORES ACTIVOS $[e] \times [c] \times [d]$	20.000	68.000	96.000	135.000	180.000	—
G) ABONO ANUAL POR VENDEDOR	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	—
H) INGRESO POR ABONOS $[f] \times [g]$	\$ 2.400.000	\$ 8.160.000	\$ 11.520.000	\$ 16.200.000	\$ 21.600.000	\$ 59.880.000
I) CARGO POR TRANSACCIÓN	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	—
J) INGRESO POR TRANSACCIONES $[e] \times [i]$	\$ 3.200.000	\$ 9.520.000	\$ 11.520.000	\$ 13.500.000	\$ 16.200.000	\$ 53.940.000
K) INGRESO TOTAL $[h] + [j]$	\$ 5.600.000	\$ 17.680.000	\$ 23.040.000	\$ 29.700.000	\$ 37.800.000	\$ 113.820.000
L) DESCUENTOS COMERCIALES $(4\%)$	\$ 224.000	\$ 707.200	\$ 921.600	\$ 1.188.000	\$ 1.512.000	\$ 4.552.800
M) DESCUENTOS COMERCIALES $(3\%)$	\$ 168.000	\$ 530.400	\$ 691.200	\$ 891.000	\$ 1.134.000	\$ 3.814.600
N) DESCUENTOS POR ABANDONO $(2,5\%)$	\$ 106.000	\$ 38.800	\$ 80.6400	\$ 1.039.500	\$ 1.323.000	\$ 3.083.700
O) INGRESO NETO TOTAL	\$ 5.012.000	\$ 15.822.600	\$ 20.620.800	\$ 26.501.500	\$ 33.621.000	\$ 101.668.000

Figura 4.42. Modelo de ingresos para Camelot S.A.

Lo que *Camelot S.A.* vende es la suscripción de la vendedora al servicio. Para eso cobra un abono anual renovable y un cargo por transacción, cada vez que la vendedora se conecta con el server central de *Camelot S.A.* Como la Compañía que emplea a las vendedoras está muy interesada en que la información esté prolíjamente procesada, es de esperar que vaya obligando de manera paulatina a sus vendedoras a suscribirse, probablemente haciéndose cargo de los pagos (el servicio de *Camelot S.A.* también incluye manejo de inventarios y transferencia de fondos).

El negocio consiste, entonces, en un tráfico de comunicaciones por computadora desde un grupo de vendedoras hacia el server central de *Camelot S.A.*

El modelo de ingresos de la figura 4.42 fue hecho sobre la base de los siguientes supuestos:

- El primer elemento es el número total de compañías que se suscriben al servicio. En este caso es 2 en el primer año, creciendo hasta 12 en el quinto año.
- Cada Compañía tiene una gran fuerza de ventas compuesta por vendedoras

domiciliarias que venden sus productos. Asimismo, cada vendedora vende productos en grupo, comenzando por 80 sesiones por vendedora por año en el primer año, que caen a 45 por año en el quinto.

La caída se debe a que en el primer año se suscriben las compañías más poderosas, y luego se penetra el segmento de compañías más pequeñas.

- Por la misma razón, el número promedio de vendedores por compañía decae de 200.000 en el primer año a 75.000 en el quinto.

- Como queda dicho, asumimos que este servicio no es para todas las vendedoras, sino para las más calificadas. Entonces consideramos al inicio una penetración del 5%, que se incrementa al 20% al quinto año.

- De esta manera puede calcularse el número de transacciones por año, el número de vendedoras activas y el número total de transacciones, que crece de 1.600.000 en el primer año a 8.100.000 en el quinto.

- Cargando \$ 120 por abono anual y \$ 2 por transacción, se obtiene el ingreso total.

- El ingreso neto total, por último, se obtiene restando los descuentos financieros, comerciales y por abandono de la suscripción al servicio.

Este es un típico negocio de servicios, dependiente de una gran cantidad de usuarios conectados al sistema. Más tarde, en los caps. 6 y 7, veremos la contrapartida de estos ingresos, al mostrar los resultados del negocio.

## **SINTESIS**

### **CLINICA DE LA ETAPA**

### **MERCADO**

• 1- ¿En qué medida se conocen las influencias externas e internas que condicionan a la conducta de nuestro consumidor?

• 2- ¿Se están atendiendo esas conductas correctamente?

• 3- ¿Es éste el momento adecuado para nuestro negocio en el mercado?

• 4- ¿Qué sabemos o imaginamos que va a ocurrir en los próximos tiempos en el mercado?

## 5- ¿Sabemos a cuántas personas atendemos o podríamos atender?

•

## 6- ¿Conocemos el mapa de marcas y sus fantasías asociadas?

•

## 7- ¿Estamos en los canales de comercialización en los que tenemos que estar?

•

## 8- ¿Tenemos un tablero de comando para monitorear permanentemente a todos los actores del mercado?

•

## 9- ¿Sabemos de qué manera ingresa dinero en la empresa?

[1] Toffler escribió “La tercera ola” en 1980. Resulta muy agradable comparar lo que escribió con lo que está ocurriendo aquí y ahora (Alvin Toffler, “La tercera ola”, Ed. Plaza & Janes, 1980).

[2] Ver suplemento on-line de la Revista “Apertura”, N° 57, setiembre de 1995, también, el informe especial “Cyberpower” del N° 50 de julio de 1994, y el reporte anual 1995 “Infomation Technology” Apertura/Business Week..

[3] John Naisbitt y Patricia Aburdene, “Megatendencias 2000”, Ed. Norma, 1993

[4] Del Hawkins, Roger Best y Kennet Coney, “Comportamiento del consumidor”, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

[5] El “efecto tequila” fue un proceso desencadenado por la devaluación del peso mexicano (de ahí su nombre) en noviembre de 1994, que desató una inmensa ola recesiva en toda la región y que pegó fuerte en la Argentina.

[6] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[7] Adaptado de Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[8] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[9] Asociación Argentina de Marketing Comisión de investigación de Mercado coordinada por la Lic. Nora Schmeichel, Índice de Nivel Socioeconómico 1994 octubre de 1994

[10] Asociación Argentina de Marketing, op. cit. en nota (9).

[11] Asociación Argentina de Marketing, op. cit. en nota (9). El cuadro original fue modificado por una fe de erratas de fecha octubre de 1995.

[12] Jorge Hermida, “Marketing para gigantes y píquemeos”, Ed. Macchi, 1994.

[13] Para una descripción rápida del plan de convertibilidad ver Claudia Saporosi y Gerardo Saporosi, “170 respuestas que su dinero necesita”, Ed. Macchi, 1991.

[14] Adaptado de Hermida, op. cit. en nota (12).

[15] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[16] Alberto Wilensky, “Política de negocios”, Ed. Tesis-Norma, 1993.

[17] Revista “Marketing News”, setiembre de 1987.

[18] Wilensky, op. cit. en nota (16).

[19] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[20] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[21] Adaptado de Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[22] Adaptado de Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).

[23] Don Schultz, Stanley Tannenbaum y Robert Lauterborn, “Comunicaciones de marketing integradas”, Ed.

Granica, 1993

- [24] Schultz, op. cit. en nota (23). Es evidente la alusión a Al Ries y Jack Trout. En junio de 1969, en un célebre artículo publicado en “Industrial Marketing”, Jack Trout expresó por primera vez sus ideas sobre el “posicionamiento” Luego, junto a Al Ries, escribió una serie de tres artículos sobre el mismo tema en “Advertising Age” en 1972 que los lanzó a la fama. En los ‘80 desarrollaron el concepto de “marketing de guerra”, basándose en la sapiencia del célebre militar alemán von Clausewitz. Ambos conceptos, desde entonces, han sido utilizados, en muchos casos con gran éxito, por miles de estrategas de marketing alrededor del mundo. Probablemente el juicio no debería ser “erróneo”, sino “insuficiente para estos tiempos”.
- [25] Schultz, op. cit. en nota (23). El concepto jerárquico está adaptado de un artículo de Joan Meyers-Levy y Alice Tibout, “Schema congruity as a basis for product evaluation”, The Journal of Consumer Research, junio de 1989.
- [26] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [27] N. M. Alperstein, ”The verbal content of TV advertising and its circulation in everyday life”, Journal of Advertising, N9 2, 1990.
- [28] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [29] R. Smith, M. Houston y T. Childers, “The effects of schematic memory on imaginal information processing”, Psychology and Marketing, primavera de 1985.
- [30] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [31] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [32] R. Ackoff y J. Emsoff, “Advertising at Anheuser-Busch Inc.”, Sloan Management Review, primavera de 1975.
- [33] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [34] R. Plutchik, “Emotion: a psychoevolutionary synthesis”, Harper & Row, Nueva York, 1980
- [35] G. Levin, “Emotion guides BBDO’s ad tests”, Advertising Age, enero de 1990.
- [36] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [37] SRI International, “Values and lifestyles program. Descriptive materials for the VALS 2 segmentation system”, Menlo Park, California, 1989.
- [38] Adaptado de “SRI International”, op. cit. en nota (37).
- [39] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [40] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [41] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [42] “El comportamiento de los X-ers”, Revista Apertura, N° 56, julio de 1995. ver también: Gerardo Saporosi, Pasión entrepreneur; Ed. Macchi, 1991, para una descripción de los baby boomers.
- [43] Alan Salomon, “Nostalgia’s free at Golden Arch”, Advertising Age, 10 de setiembre de 1990.
- [44] Hawkins, Best Coney, op. cit. en nota (4).
- [45] Alberto Wilensky, “Marketing estratégico”, Ed. Tesis, 1986.
- [46] Alfred Adler, “El carácter neurótico”, Ed. Paidos, 1965.
- [47] William Brest y Harold Hochmann, “Microeconomía” (ver “Los efectos de la imitación, del snobismo y de Veblen en la teoría de la demanda”), México, 1973.
- [48] Carlos Muchnick “El comportamiento del consumidor”, Revista Administración de Empresas, t. 5, 1974.
- [49] Alberto Levy, Critican a Levy (ver título “Hacia un concepto neoestructuralista de marketing”), Ed. Macchi, 1980.
- [50] Wilensky, op. cit. en nota (16).
- [51] Schultz, op. Cit. en nota (23).
- [52] Stan Rap y Tom Collins, “Maximarketing”, McGraw-Hill, 1989.
- [53] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (4).
- [54] Wilensky, op. cit. en nota (16).
- [55] Francisco Madia de Souza, “La sexta generación del marketing”. McGraw-Hill, 1995
- [56] Madia de Souza, op. cit. en nota (55)
- [57] Madia de Souza, op. cit. En nota (55)
- [58] Wilensky, op. Cit. En nota (16)
- [59] Peter Drucker, “Innovation and entrepreneurship”, Harper & Row, 1985.
- [60] Michael Porter, “Competitive advantage”, The Free Press, 1985.
- [61] Ute von Reibnitz, “Scenarui techniques”, McGraw-Hill, 1987
- [62] Von Reibnitz, op. cit. en nota.

- [63] Francisco Mojica Sastoque, *La prospectiva*, Ed. Legis, 1991.
- [64] Porter, op. cit. en nota (60).
- [65] "The planning forum", *Planning Review*, marzo-abril de 1994, publicado en revista *Apertura*, N° 59, enero de 1996.
- [66] Juan Carlos de Pablo, *Escritos seleccionados 1981-1988*, Ed. Macchi.
- [67] Strategy Group Argentina, "What if?". papeles de trabajo, 1988.
- [68] Adaptado de Terrence Mac Carty, "Business plans that win venture capital", John Wiley & Sons, 1989.
- [69] Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, "Administración y estrategia", Ed. Macchi, 1993.
- [70] "El ABC de la gerencia de marca", *Revista Apertura*, N° 50, julio de 1994.
- [71] David Arnold, "Manual de la gerencia de marca", Grupo Editorial Norma, 1994.
- [72] Tom Peters y Nancy Austin, "A passion for excellence", Random House, 1985,
- [73] Hermida, op. cit. en nota (12).
- [74] Jorge Hermida y Ruben Rico, "Marketing para momentos de crisis y recesión", Ed. Macchi, 1995.
- [75] Wilensky, op. cit. en nota (16).
- [76] Alberto Borrini, "La vida privada de la publicidad", Ed. Atlantida, 1990.
- [77] Grupo Consultor de Buenos Ayres, "Modelo de análisis de marcas, papeles de trabajo", 1990.
- [78] Laura Bronstein, "La marca", *Revista Empresar*, N° 4, 1990.
- [79] Wilensky, op. cit. en nota (16).
- [80] Martín Pitton, "Galletitas al ataque", *Revista Apertura*, N° 60, marzo de 1996.
- [81] Wilensky, op. cit. en nota (16).
- [82] Jorge Rutemberg, "La batalla por la aldea global", *Revista Publicidad, Marketing & Diseño*, abril de 1995.
- [83] Georges Chetochine, "Marketing estratégico de los canales de distribución", Ed. Granica, 1994
- [84] "Wal Mart: la guerra del retail", *revista apertura*, nº 53, enero de 1995
- [85] Adaptado de Chetochine, op. cit. en nota (83).
- [86] Adaptado de Chetochine, op. cit. en nota (83).
- [87] Adaptado de J. E. Masson y A. Wellhoff, "El merchandising", Ed. Deusto, 1989.
- [88] Chetochine, op. cit. en nota (83).
- [89] Hermida, op. cit. en nota (12)
- [90] Hermida, op. cit. en nota (12)
- [91] Hermida, op. cit. en nota (12).
- [92] Hermida, op. cit. en nota (12).
- [93] Hermida, op. cit. en nota (12).
- [94] Hermida, op. cit. en nota (12).
- [95] Hermida, op. Cit. en nota (12)
- [96] Hermida, op. cit. en nota (12).
- [97] Adaptado de Andrew Sherman, "The franchising handbook" (ver "Site selection and territorial issues", de Kenneth McGuire), Ed. Amacom, 1993.
- [98] Raff y Collins, op. cit. en nota (52).
- [99] George Yip, "Total global strategy", Prentice-Hall Inc., 1992.
- [100] Yip, op. Cit. en nota (99).
- [101] Yip op. cit. en nota (99).
- [102] Porter, op. cit. en nota (60)
- [103] Porter, op. cit. en nota (60)
- [104] Franchising Group, "Mercado de fast food argentino", papeles de trabajo, 1995.
- [105] Nestor Braidot, "Marketing total", Ed. Macchi, 1994.
- [106] Adaptado de Braidot, op. cit. en nota (105)
- [107] Es difícil encontrar una traducción para "drivers" o "assumptions" Desde el horrible "impulsores" hasta el más entendible "supuestos", la verdad es que prefiero quedarme con los términos en inglés.

# **CAPITULO 5**

## *TERCERA ETAPA*

### *COMPETENCIA*

“No me hago al lao de la gueya  
aunque vengan degollando;  
con los blandos yo soy blando  
y soy duro con los duros,  
y ninguno en un apuro  
me ha visto andar titubiando.”

José Hernandez, Martín Fierro

“Una buena idea es fácilmente copiada.”

Michael Porter

“El enemigo avanza, nosotros retrocedemos.  
El enemigo acampa, nosotros merodeamos.  
El enemigo se cansa, nosotros atacamos.  
El enemigo retrocede, nosotros acosamos.”

Mao Tse-Tung

#### **PREGUNTAS QUE DEBEN QUEDAR CONTESTADAS AL FINALIZAR LA TERCERA ETAPA**



¿Cuánto tardará un competidor en copiar nuestra  
diferenciación?



¿Por cuánto tiempo podemos mantener nuestra  
ventaja competitiva?



¿Cuál es la barrera de ingreso que hemos  
diseñado?



¿Existen barreras de salida?

- - ¿Hay una estrategia en el negocio que haga que el cliente tenga problemas al abandonar nuestro producto?
  - ¿Quiénes son los competidores directos y sustitutos, y cómo podrían llegar a aliarse entre ellos y en contra nuestra?
  - ¿Cuánto factura hoy nuestro sector industrial, y como participa cada competidor en esa facturación?
  - ¿ Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestros competidores?
  - ¿ Cuál es el comportamiento típico de nuestros competidores?
  - ¿ Cuál es la mejor forma de combatir a nuestros competidores?

## **EL CEMENTERIO DE LAS IDEAS**

El mercado no premia las buenas ideas. El mercado premia el timing y la “cintura”. Las buenas ideas no se convierten en negocios hasta que no encuentran un management con “cintura”, que sabe venderlas, cobrarlas y hacer que sobre plata. Si no sobra plata, no hay negocio. Puede haber empresa, pero no hay negocio. Una empresa puede presentar un balance con quebranto, y un segundo también. Pero al tercer balance con quebranto, los accionistas van a cambiar el management,

indefectiblemente.

Y el cementerio de las ideas habrá cobrado una nueva víctima.

La etapa de competencia constituye la primera del ciclo de management. A partir de aquí, la buena coordinada producto-mercado encontrada en el ciclo de marketing (etapas de definición del negocio y mercado) producirá dinero si encuentra gerentes con “cintura” que la guíen por la selva de competidores que quieren lo mismo que nosotros, y que la mantengan alejada del cementerio.

Pero hoy el management enfrenta un paradigma diferente, muy complejo e intrincado, donde las empresas forman parte de una red que actúa de manera corporativa, fagocitando a las empresas que no entran en el juego. Esto que yo llamo el “paradigma de la red” esta poniendo a prueba los modelos de management más desarrollados, incluido el extraordinario modelo porteriano de las cinco fuerzas competitivas.

Como dice Philip Kotler, las empresas no son más átomos; ahora forman moléculas. Las empresas competidoras trabajan en conjunto para resolver problemas comunes. Cooperan y, al mismo tiempo, compiten ferozmente entre ellas. La situación ha sido descripta por Ray Noorda, de la empresa Novell, como “competencia”, considérese como ejemplo el caso de Puma que, como tantas, hoy actúa como compañía virtual. La estrategia, el marketing y la coordinación en red, funciones básicas de la compañía, residen en Herzogenaurach, una pequeña aldea cercana a Nuremberg, Alemania. Una organización central y una red de compras funcionan en Asia. La fabricación se hace en China, Taiwán, Indonesia y Corea. La logística se maneja desde Hong Kong.

Las redes de distribución y venta se encuentran en Europa, África, Norteamérica, Sudamérica, Asia y Australia. Todas las actividades, con excepción de las funciones centrales, corren por cuenta de 80 compañías socias, diseminadas a lo largo y a lo ancho del mundo.

Para principios de 1997, los 1.200 empleados originales se habrán reducido a 500. Hace cuatro años, Puma se encaminaba a la bancarrota; ahora la empresa está en condiciones de pagar dividendos a sus accionistas. Según Jochen Zeitz (32), CEO de *Puma*, “quien aspire a sobrevivir y tener éxito, está obligado a romper con las viejas estructuras y a construir redes con los proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes”<sup>[1]</sup>.

De acuerdo con Carlos Cleri, el proceso de innovación tecnológica ha sido probablemente el mayor impulsor de la concentración de esfuerzos empresarios. La rapidez con que se producen los cambios y se comunican al mercado ha hecho que los recursos afectados sean siempre escasos, por lo que la coordinación de esfuerzos

materiales y humanos con otras empresas ha popularizado las alianzas, que permiten a cada uno de sus integrantes obtener una compensación mayor que la que recibirían si encararan el proyecto en soledad. En los últimos tiempos, los montos dedicados a investigación y desarrollo son superiores, en términos porcentuales, al crecimiento del producto. Es difícil que pueda seguirse la misma tendencia, por lo que ha llegado la hora de racionalizar la labor, y la mejor forma de hacerlo es no repetir los procesos de búsqueda, sino “cooperar” en la misma. El precio de no cooperar puede ser perder la actual posición en el mercado.

En el diseño de las alianzas siempre habrá socios menores. Estos deben aceptar los severos riesgos (especialmente, los aumentos de capital a los que no pueden seguir) de participar en alianzas con socios más poderosos. En la actual red enmarañada de negocios globales, en la que a veces no se llega a entender a quién se compra o a quién se vende, y contra quien se está compitiendo, aceptar esos riesgos significa para el socio minoritario una esperanza de seguir con vida como una parte pequeña de un organismo superior, frente a la posibilidad de convertirse en un espécimen inanimado, aunque con el ciento por ciento de su negocio. Más que cabeza de ratón o cola de león, la opción es ser una porción viva o cadáver.

Si nuestra perspectiva es ampliar la participación en el mercado, los dueños de los canales de comercialización que hoy estamos utilizando pueden ser nuestros socios ideales en una alianza. Si en cambio nuestro negocio depende fuertemente de insumos y materias primas, nuestros socios perfectos pasan a ser los proveedores de los mismos. También puede buscarse “chapa” en un socio, es decir, una marca fuerte que facilite el ingreso y la expansión; asimismo, tecnología, buscando la factibilidad de hacer interactuar en la supuesta alianza a proveedores y clientes, ya que estos últimos pueden darnos ideas para adelantarnos en los procesos y en los productos que consigan ponernos a la vanguardia.

Los competidores también son socios potenciales que deben ser muy tenidos en cuenta en el diseño de alianzas. Asociarse con un rival es, en el nuevo paradigma económico, la mejor barrera de entrada posible. Esto, que hasta hace poco tiempo era impensable y considerado ridículo, es hoy una herramienta muy utilizada. La alianza entre dos competidores baja los costos de investigación y desarrollo y de investigación de mercado, además que enfriá los mecanismos de lucha “destructiva” que siempre disipan energía. Sin embargo, muchos países “imponen algún tipo de trabas a este tipo de alianzas mediante leyes antitrust[2].

Hamel y Prahalad crean ,un nuevo paradigma para el pensamiento estratégico, en lo que se refiere al concepto de “competencia”. Dicen estos autores, en su monumental obra Compitiendo por el futuro, que no se puede analizar la competencia entre empresas solamente por los productos que fabrican, como se ha venido haciendo hasta el momento. La unidad de análisis de la estrategia competitiva ha

sido casi siempre un determinado producto o servicio. Las cuestiones relacionadas con el posicionamiento, las curvas de experiencia, el orden de entrada, la fijación de precios, el costo y la diferenciación, las señales competitivas y las barreras de entrada normalmente se analizan desde el punto de vista de un único producto o de una línea de productos muy vinculados entre sí. De la misma manera, las batallas competitivas normalmente se describen desde el punto de vista de los productos: *Coca-Cola Light* frente a *Diet Pepsi* (la guerra de las colas), Powerbook de *Apple* frente a ThinkPad de *IBM*, o los servicios transatlánticos de primera clase de *American Airlines* frente a los de *British Airways*. Sin embargo, el concepto de “competencia” debe hoy ser considerado desde un punto de vista más esencial: *American Airlines* y *British Airways* compiten en el mejoramiento de la gestión de la flota, es decir, en el management del negocio, haciendo esto extensivo también al sistema de reservas. La competencia de *Ford* con *Honda* es más profunda que la del *Taunus* con el *Accord*, e incluye décadas de batallas por el liderazgo en las transmisiones, la electrónica aplicada a los vehículos y la excelencia en el diseño.

La batalla por las competencias no es entre dos productos y ni siquiera entre dos negocios: es entre dos empresas. Al competir por conseguir el liderazgo en competencias como la creación e impresión de imágenes electrónicas y la óptica de precisión, *Canon* compite con una amplia gama de “competidores por las competencias”, entre los cuales se encuentran *Toshiba*, *Kodak*, *Nikon* y *Hewlett-Packard*. *Wal Mart* compite con *K-Mart* y *Sears* en el desarrollo de una logística para sus redes mundiales. *Glaxo* compite con *Merck* para adquirir competencias en el descubrimiento de nuevas drogas. Y así sucesivamente[3].

Este concepto de “competidores por las competencias” es el nuevo paradigma competitivo, que sustenta la tecnología actual de creación de redes y alianzas empresarias. El modelo competitivo porteriano de los ‘80, se ve enriquecido con este concepto, y a su vez necesita algunas redefiniciones que contemplen las nuevas realidades de la competencia entre empresas. No es que Porter quede obsoleto, sino que, en mi opinión, los desarrollos actuales de la teoría de las alianzas amplían el modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas, al tiempo que profundizan en las complejidades de un mundo completamente diferente del de los ‘80 (un proceso similar al que sufriera el modelo newtoniano, que sigue teniendo aplicación, pero que fue ampliado con las teorías de la mecánica cuántica y de la relatividad einsteniana durante este siglo). Cuando Porter lanzaba su revolucionario modelo, aun no estaban desarrollados en forma masiva la Internet, la telefonía celular y el control remoto, tres herramientas de fundamental importancia para definir hoy la batalla competitiva.

Detectar hoy a un competidor es más complejo de lo que parece. Anne Sweeney, presidenta de *Disney Channel* y vicepresidenta de *Disney ABC Cable Networks*, declaró que los principales competidores de su cadena hoy en día no son

Nickelodeon, Fox Kids ni ninguna otra cadena televisiva. “Son la Internet y los CDROMs. Siento que estoy compitiendo con padres que se conectan a la Web por las noches y que estoy compitiendo con chicos que usan los CDROMs y la Internet”, afirmó Sweeney, quien espera sumarse a la tendencia y construir una “relación inteligente entre las computadoras y la televisión”[4].

La moderna teoría de las alianzas estratégicas tiene un sustento muy simple: la inteligencia necesaria para el desarrollo de los productos y servicios que utilizará la humanidad en los próximos años se encuentra muy distribuida entre una gran cantidad de empresas, que hoy se conectan gracias a la Internet, a los controles remotos y a la telefonía celular en forma instantánea. Muchas de las oportunidades más fascinantes del futuro, como la televisión interactiva, los sistemas de navegación a bordo para automóviles y camiones, la terapia genética, los telediagnósticos médicos a distancia, los aparatos de comunicación personal por satélite, los registros videográficos de viviendas en venta, el aire acondicionado portátil, una alternativa al motor de combustión interna, exigirán la integración de capacidades que residen en una amplia variedad de empresas. La competencia tendrá lugar entre coaliciones de empresas y entre “áreas nodales de redes empresarias”. Empresas globales, como *Sun Microsystems*, generan su propia red de empresas controladas ¡haciéndolas competir entre sí!

A veces, las coaliciones se harán por medio de la adquisición de un considerable número de acciones, como es el caso de la inversión de US West en *Time Warner Entertainment*, o de TCI en *Cablevisión*. Otras veces, implicarán la creación de una empresa de riesgo compartido, como cuando *IBM* y *Apple* formaron Kaleida para explotar oportunidades multimedia, o cuando *Warner Lambert* formó empresas de riesgo compartido con Wellcome y Glaxo Holdings para desarrollar y comercializar versiones de los medicamentos populares de sus socios que se venden con receta, a fin de poder venderlos sin receta. Y en otras oportunidades, las coaliciones se formaran simplemente para trabajar en estrecha colaboración y desarrollar un producto, como en el caso de la cooperación de *Apple* con *Sharp* para la producción del Newton (*ver en el capítulo 6 un menú completo de alianzas*).

Es evidente que ninguna empresa posee todos los recursos necesarios para desarrollar el nuevo producto o servicio, y que al ritmo actual regulado por la “instantaneidad” de los sucesos, la coalición se presenta como un recurso casi obligatorio. Hasta hace unos pocos años, una empresa que no tenía un determinado know-how podía invertir recursos propios (¡y tiempo!) para desarrollarlo. Hoy, esta actitud puede significar la diferencia entre la vida y la muerte. *Nestlé* y *Coca-Cola* están colaborando para distribuir en máquinas expendedoras bebidas calientes enlatadas, aprovechando la fuerza de *Nestlé* en el café y el té solubles y la poderosa red internacional de distribución y de know-how de máquinas expendedoras de *Coca-Cola*. En el área de las comunicaciones, las alianzas superan la capacidad de

análisis de los mercados. Recientemente se ha formado un aluvión de alianzas e inversiones minoritarias que vinculan empresas telefónicas locales de los Estados Unidos (por ejemplo, *Bell South*, *Southwestern Bell* y *US West*) con empresas de televisión por cable. Cada una de las corporaciones participantes imagina un mundo de servicios basados en la televisión interactiva, que reúnan la telefonía, el ocio y el teleshopping. También se dan cuenta de que solas no los podrían desarrollar.

Las empresas de televisión por cable reconocen que necesitan acceder a las complejas “competencias” de facturación y señales de conmutación de las empresas telefónicas, y las empresas telefónicas saben que necesitan acceder a las “competencias” de transmisión por banda ancha y programación de las empresas de televisión por cable[5].

## **PRIMER PASO: EL DISEÑO ESTRATEGICO DE LA ALIANZA (¿CON QUIEN ME ASOCIO?)**

El posible aliado que considera entrar en un negocio está muy interesado en conocer las barreras de ingreso que tiene levantadas y los planes contingentes que desarrolló el negocio, en el caso de que esas barreras sean superadas. El aliado, el inversor, el posible socio va a preguntar casi con total seguridad: “¿Por qué otro no puede hacer lo que Ud. hizo?”, o dicho de otra manera, “¿para qué yo lo necesito a Ud.?”.

El objetivo de la etapa de **competencia** es el levantamiento de barreras de entrada concretas (no filosóficas y poco claras) y sostenibles en el tiempo. Son dos los resultados esperados de este análisis, típico del management profesional:

1. REPOSICIONAR LA COMPETENCIA EXISTENTE.
2. PRE-POSICIONAR A LOS POTENCIALES ENTRANTES.

Los tres productos de Wilensky permiten un buen punto de partida para el diseño de barreras de entrada (ver figura 3.10 y texto relacionado). El producto físico (barrera tecnológica) se sustenta en un know-how protegido, en el dominio de fuentes esenciales de materias primas o en el control del sistema de distribución. El producto imaginario (barrera simbólica) se sustenta en el nombre de marca, en un posicionamiento claramente diferenciado o en una sólida lealtad de los clientes. El producto económico (barrera financiera) se sustenta en la masa crítica necesaria para determinados niveles de economía de escala, en la curva de experiencia o en la inversión publicitaria que se incorpora en el precio del producto[6].

El mapa estratégico-competitivo hoy es más amplio de lo que sugirió Porter allá

por los '80. Además de los cinco grupos de actores que desarrolló en su modelo, hoy son muy relevantes otros que no integraban el mismo.

El paradigma de la red, algo así como el “inconsciente colectivo” de la comunidad de negocios en la actualidad, nos muestra una realidad más abarcadora. No es que estas fuerzas antes no existieran, sino que eran tomadas como variables de corrección al sólido modelo porteriano. Hoy deben formar parte del nuevo modelo competitivo de red. En lugar de un rectángulo, como empleó Porter, hoy necesitamos un heptágono, como muestra la figura 5.1.

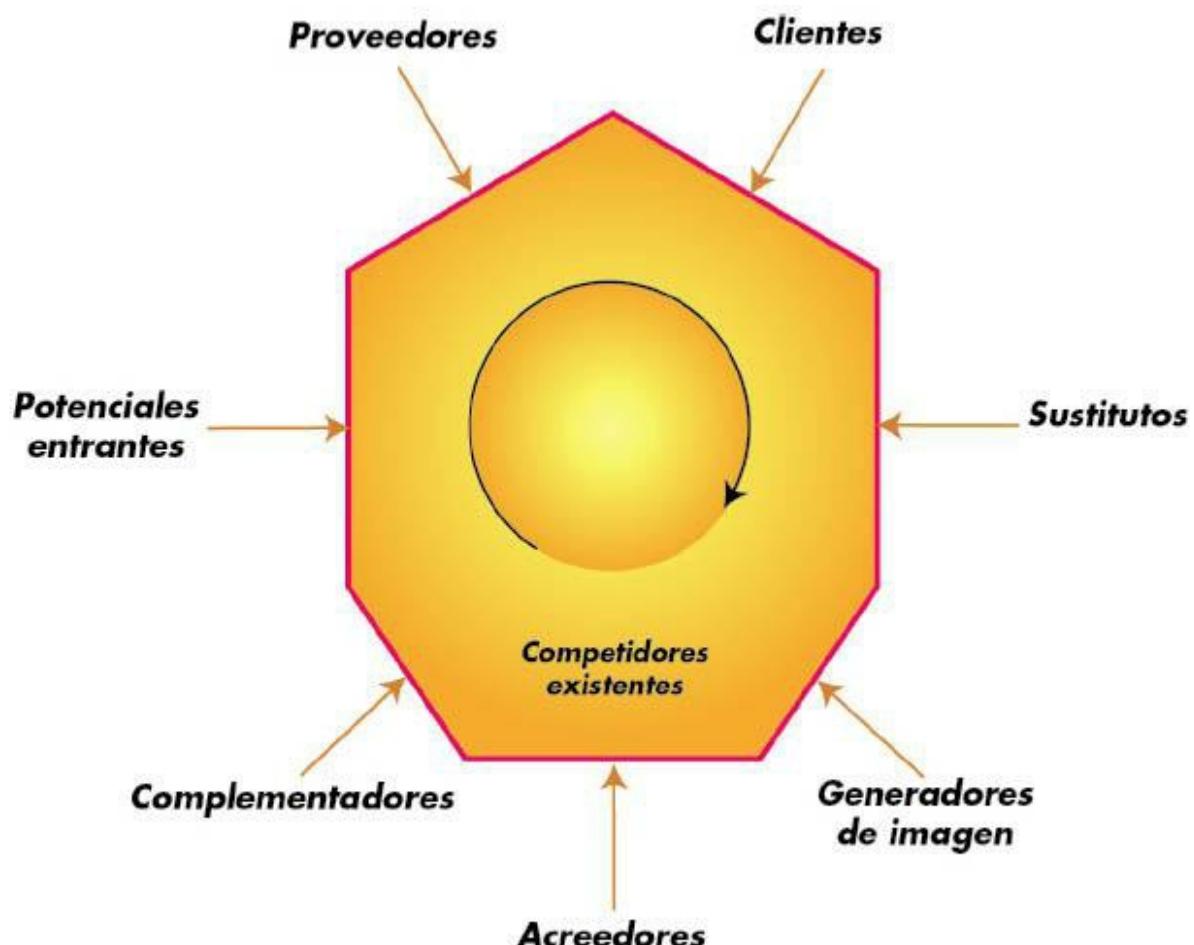


Figura 5.1 Modelo competitivo de red

Dice Porter que el principal determinante de las ganancias de una empresa es el atractivo del sector industrial en el que ésta se encuentra compitiendo[7].

La razón de ser de la estrategia competitiva porteriana es hacer frente y, en términos ideales, cambiar a favor de la empresa en cuestión las reglas competitivas instituidas entre las cinco fuerzas que establecen la estructura de ese sector industrial. La fuerza colectiva de estos cinco grupos determina la capacidad de las empresas para obtener retornos de inversión superiores al costo del capital. La magnitud de las Cinco fuerzas varía entre sectores industriales y puede cambiar

dramáticamente a medida que el sector evoluciona.

En mi opinión, no sólo cambia la magnitud de las fuerzas, sino que la evolución de los sectores industriales produjo la aparición de nuevas fuerzas como componentes estructurales de importancia (no de referencia) en los mismos. De hecho, los componentes estructurales de un sector industrial determinan las utilidades inherentes del mismo y brindan al estratega una información inmejorable para el diseño de alianzas.

En sectores industriales en los que las cinco fuerzas actúan más o menos sintonizadas, como por ejemplo la industria farmacéutica o la industria de las bebidas gaseosas, muchos competidores logran ganancias elevadas. Pero en sectores industriales en los que una o dos fuerzas ejercen una presión que inclina el barco peligrosamente, como por ejemplo cualquier empresa alimenticia frente al supermercadismo, el comercio frente al shopping center o la industria de los videogames, ocurre que pocos competidores tienen ganancias atractivas, y otros sufren vaivenes que a veces los dejan fuera de combate, por más extraordinarios que sean los esfuerzos del management.

Las ganancias de un sector industrial no están en función de lo atractivos que parecen sus productos o de la altísima tecnología que poseen, sino de los componentes estructurales de dicho sector. Algunos sectores que parecen "aburridos", como el correo o el comercio de granos, son extremadamente rentables, mientras que otros que parecen muy glamorosos y divertidos a primera vista, como los restaurantes, los centros de diversión nocturna, y aún, la alta tecnología, como las PC o la televisión por cable, son muy poco rentables para gran cantidad de competidores.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter determinan la rentabilidad de un sector industrial, porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión requerida para que las empresas compitan en el sector, siendo éstos los elementos del retorno de la inversión.

El poder de los clientes y la amenaza de los sustitutos influyen decisivamente en el precio que la empresa puede cargar. Los clientes muy poderosos también pueden influir en el costo y en la inversión de la empresa, ya que suelen demandar servicios muy costosos. El poder de regateo de los proveedores determina el costo de las materias primas y de todos los insumos. La rivalidad entre los competidores existentes influye en los precios y en los costos de competir en áreas como la capacidad instalada, el desarrollo de producto, publicidad, fuerza de ventas, etc. La amenaza de potenciales entrantes, sea que operen en un sector relacionado o en uno que no tiene nada que ver, sea que provengan del exterior o ya estén instalados en el país, pone un límite en los precios y le da forma a la inversión requerida para desestimular el ingreso[8].

El término “complementadores” ha sido introducido por Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, en su libro *Coo-petencia*[9]. Curiosamente estos autores ni siquiera mencionan en su modelo las fuerzas competitivas de sustitución y de potenciales entrantes, y arman una enorme categoría de actores a los que llaman “complementadores”, entre los que se encuentran, obviamente, los sustitutos y los potenciales entrantes.

Gran parte de lo que Nalebuff y Brandenburger llaman “complementadores” corresponde al análisis de Porter respecto de los ”buenos competidores”, que desarrollaremos más adelante en este mismo capítulo.

En el modelo competitivo de red de la figura 5.1, los complementadores son las empresas relacionadas con el sector, que suministran productos y servicios complementarios de nuestro producto al mismo cliente. Si mi negocio es vender PC, un vendedor de software es uno de mis complementadores. También lo son un fabricante de modems y una universidad que enseña computación.

Un fabricante de videogramadoras tiene como complementador al sector de videoclubes de alquiler de películas. Los bancos son complementadores de las terminales automotrices, al facilitar al público dinero para comprar automóviles. Los planes de ahorro para la compra de automóviles son Sistemas de financiación que, además de ser complementadores de las automotrices, son competidores directos de los bancos (y antes potenciales entrantes), que causan el efecto de mejor y más fácil acceso al crédito, bajando la tasa de interés y permitiéndole al público comprar más automóviles, lo cual beneficia a las terminales automotrices y a un gran grupo de complementadores. Como las petroleras que hacen nafta, las constructoras de carreteras y los fabricantes de neumáticos. Lo contrario también es cierto: vender más automóviles ayuda a los planes de ahorro a colocar más dinero. He aquí una gran cantidad de actores dispuestos a hacer múltiples alianzas. Los complementadores, en general, son potenciales aliados porque pueden deducir fácilmente que bajan el riesgo o aumentan el retorno de sus compañías, asociándose con la nuestra mediante alguna de las opciones que mostramos más adelante en el capítulo 6.

Los acreedores, como fuerza competitiva estructural de un sector industrial, son relativamente novedosos. La escena de los negocios de la segunda mitad de los ‘70 y de toda la década del ‘80 fue dominada por el sector financiero. La mayor cantidad de instrumentos financieros que hoy conocemos fue creada en ese período, y su circulación se hizo masiva. Las empresas de todos los tamaños y de todos los sectores se metieron en el mundo de las finanzas, aconsejadas por asesores financieros ávidos de jugosas comisiones.

El mundo se convirtió en una enorme mesa de dinero, con cientos de posiciones. Según Naisbitt, la caída de la bolsa en 1987 fue un gran regalo. Demostró, para que

todos lo pudieran ver, que la economía de casino de juego de la bolsa de valores no tiene nada que ver con la economía real[10].

Amparándose en el dudoso argumento de “cartera de alto rendimiento”, un ejército de financieros vendió el éxito en los negocios como la capacidad corporativa para llevar a cabo la mejor labor de compra y venta (y desguazamiento) de empresas, para lo cual creó instrumentos financieros, que en algunos casos eran de ciencia ficción.

Como resultado de este período, y con los violentos cambios estructurales que provoca la globalización, acreedores y deudores se miran de otra manera. Se miran como posibles socios, invocando la famosa figura de la capitalización de deuda, que consiste en cambiar deuda por capital y seguir el camino juntos. Es de esperar que en los próximos años se forme gran cantidad de alianzas entre deudores y acreedores que quedaron atrapados en un juego que ya terminó.

Pero también incluyó en este grupo una fuerza competitiva muy especial, un verdadero enemigo potencial o real, que es el oso, descripto en la figura 1.15. De acuerdo con el pensamiento del oso, cualquiera que ingrese en su territorio es un usurpador, un “deudor” (por eso él es nuestro acreedor).

Como muestra la figura 1.19, el oso no hace alianzas estratégicas, de manera que hay que tratar de hacerlas con otros actores y en contra de él, nunca con él, porque vamos a ser devorados[11]. Por eso es muy necesario que aparezcan los osos en un mapa competitivo como el que mostramos más adelante. Lo máximo que puede intentarse con un oso es un pacto de no competencia en ciertos sectores, pero lo más probable es que compre toda nuestra empresa para que no lo sigamos molestando.

Por último están los generadores de imagen. Son empresas o personas que pueden agregarle mucho valor a la nuestra, especialmente valor intangible, o como se dice en la calle, valor de “chapa”. Nunca como ahora esto es tan buscado y marca grandes diferencias. Si bien es cierto que las grandes marcas siempre tuvieron un gran atractivo, hace muy poco tiempo que se las imagina como aliadas en un proyecto. Y son una fuerza competitiva de importancia por su capacidad de aliarse con nuestros competidores.

Comúnmente, los generadores de imagen son empresas que tienen experiencia en alguna rama de nuestro negocio, o que tienen buena imagen para la comunidad, o que tienen experiencia en hacer crecer empresas que nacen, o empresas consultoras con solvencia y respaldo profesional, o que tienen buen acceso a fuentes tecnológicas, o que tienen buen lobby o que tienen credibilidad con proveedores, empleados, clientes y fuentes de capital.

También son generadores de imagen las personas famosas en la comunidad, por su

capacidad de despertar fantasías de invulnerabilidad en los demás. ¿Cómo podría fallar un proyecto gastronómico como *Planet Hollywood*, estando atrás tres tipos “invencibles” que son capaces de ganar una guerra ellos solos, como Stallone, Schwarzenegger y Willis?

El estratega que imagina su teatro de operaciones debe evaluar todas las fuerzas competitivas. Esta evaluación debe ser cuantitativa, no simplemente “de hecho”. Es decir, necesitamos imaginar alianzas para nosotros y alianzas que puedan organizarse en contra nuestra, pero además necesitamos “pesarlas”, esto es, darles un valor numérico que nos de una idea de su significación. También es necesario tener en cuenta que para cada una de las ocho fuerzas competitivas de la figura 5.1 existe un “ABC” es decir, un orden de importancia para los diferentes actores. Los actores **A** deben ser considerados prioritarios para la alianza, pero cada estratega sabrá cuáles son los **A**, los **B** y los **C** para cada caso particular.

Mediante la matriz de alianzas estratégicas que se muestra en la figura 5.2 se organiza una metodología de trabajo.

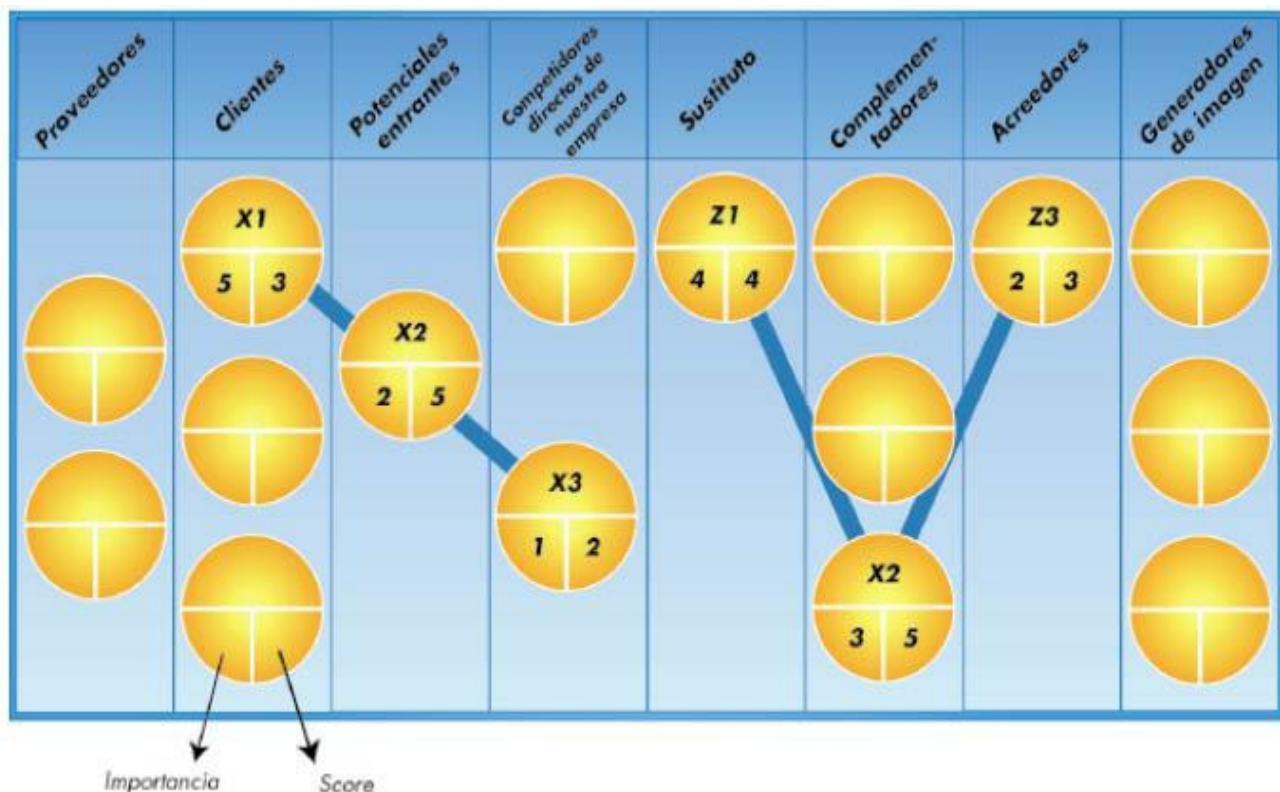


Figura 5.2 Matriz de alianzas estratégicas

En la columna correspondiente se colocan los actores **A**. En este ejemplo hay dos proveedores **A**, tres clientes **A**, etc. El análisis puede hacerse todo lo extenso que se quiera, y muchos estrategas incluirán los actores **B** de cada columna. El juego consiste en imaginar las alianzas posibles, una vez que los vemos a todos juntos. Pero los actores deben, además, estar calificados. Para el sistema de calificación elegimos uno que permita una ponderación sobre la base de dos variables:

importancia de la empresa en el sector y score de la misma, es decir, su performance actual, y calificamos cada compañía de 1 a 5 en cada variable.

Según esto, en el ejemplo de la figura 5.2 la alianza formada por las empresas **Z1**, **Z2** y **Z3** tiene mayor peso, es decir, puede ser más peligrosa que la alianza formada por las empresas **X1**, **X2** y **X3**, de acuerdo con la siguiente operación:

$$\text{Peso: } \mathbf{X1-X2-X3} = 5 \times 3 + 2 \times 5 + 1 \times 2 = 27$$

$$\text{Peso: } \mathbf{Z1-Z2-Z3} = 4 \times 4 + 3 \times 5 + 2 \times 3 = 37$$

De la misma manera en que imaginamos alianzas en contra nuestra, podemos imaginarlas y plantearlas a favor, calificándonos y haciéndonos interactuar con los demás actores del mercado. La filosofía de las alianzas estratégicas planteadas a nuestro favor debe estar alineada con la estrategia genérica de nuestra empresa, ya considerada en el segundo paso de la definición del negocio (ver figura 3.18).

Planteando la matriz de estrategias genéricas para el sector, la pregunta rectora para alianzas a favor sería “¿quién podría ocupar los espacios vacíos o débilmente ocupados, y desde allí plantear la estrategia defensiva o de “deterrence”, es decir, la estrategia del líder?”. De acuerdo con Porter, el costo de una estrategia defensiva es casi siempre inferior al costo de pelear batallas, una vez que las hostilidades comienzan porque alguien ocupó el lugar que nosotros queremos[12].

Ahora bien, necesitamos alguna herramienta para calificar a los actores del mercado, tanto en su importancia como en su score.

Para evaluar la importancia de una empresa y de los productos y servicios que utiliza para competir, necesitamos saber acerca de su posición competitiva y de la performance de mercado de los mismos. La matriz de Hofer es un buen elemento de análisis y se muestra en la figura 5.3.

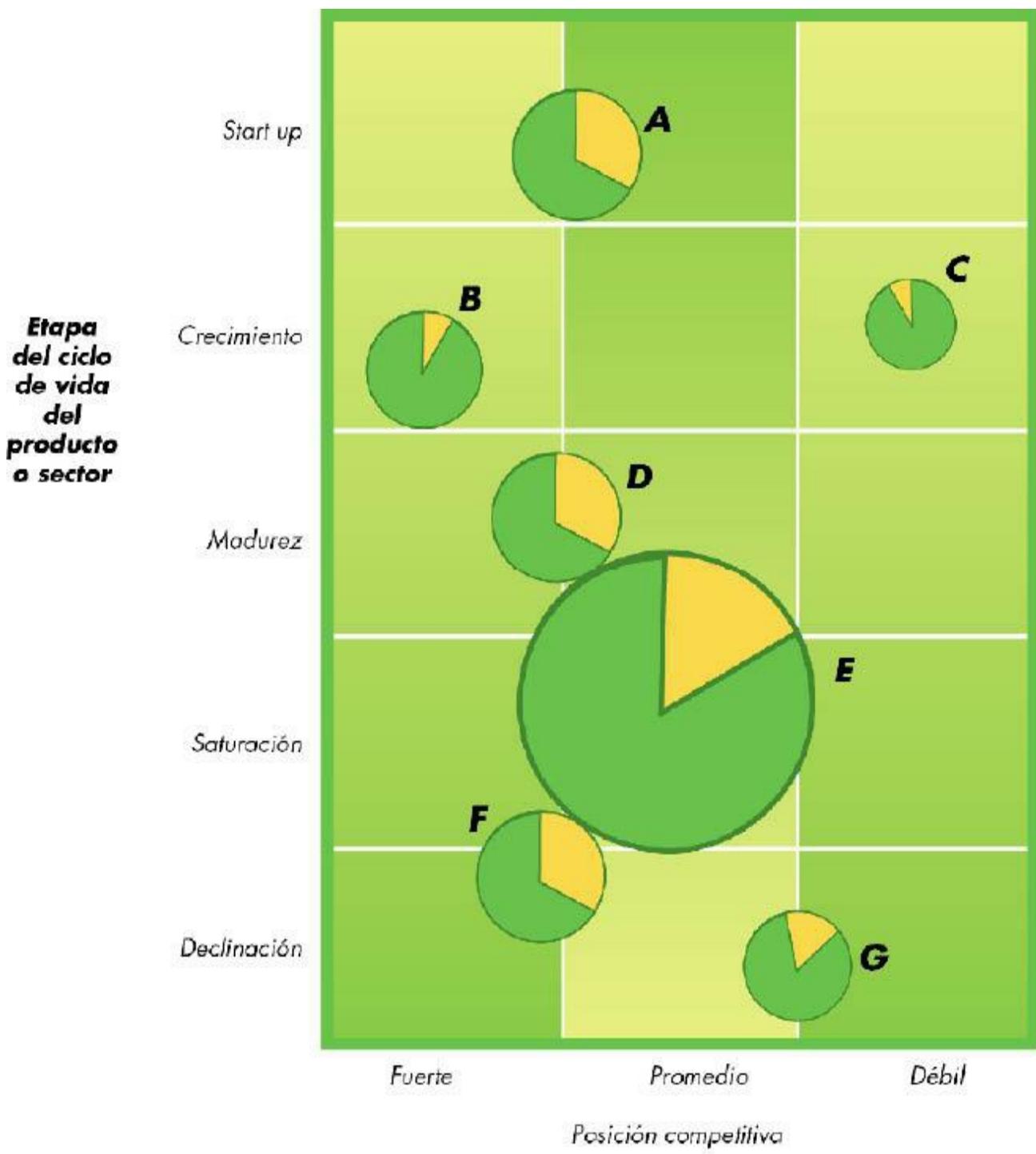


Figura 5.3 Medición de la importancia: la matriz de Hofer

[13]

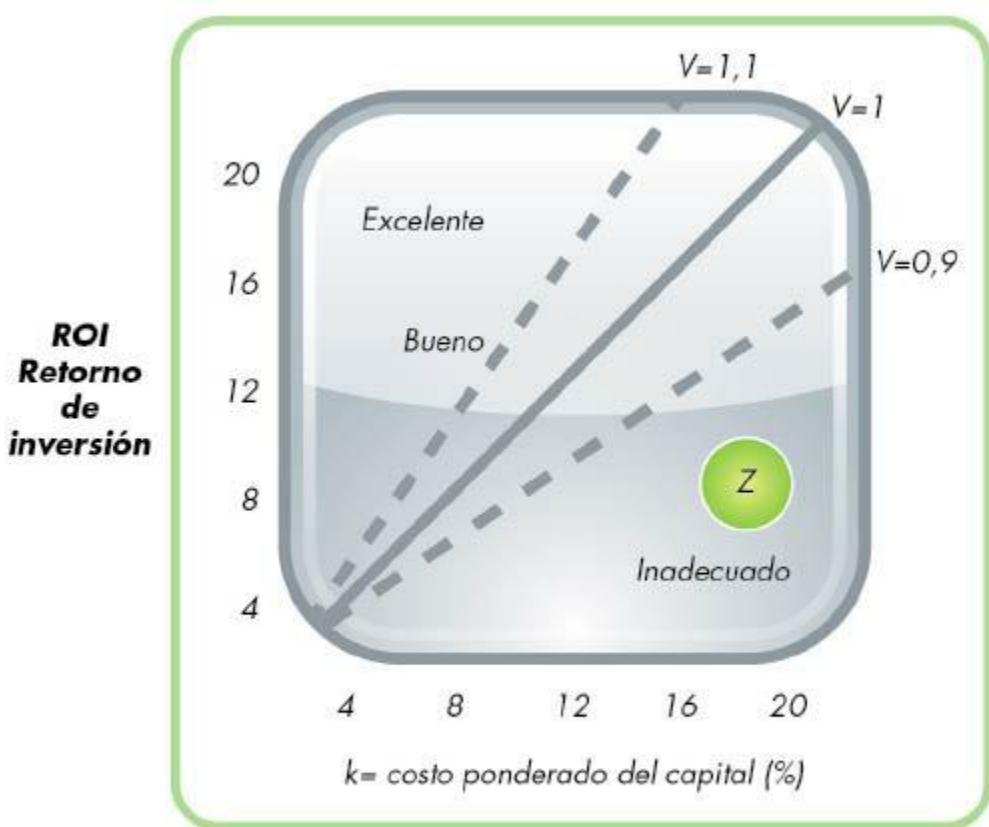
Hofer elaboró las críticas efectuadas durante los '70 al paradigma del análisis estratégico de aquellos tiempos, que era la matriz del Boston Consulting Group, y desarrolló su propia matriz, a la que llamo "matriz de evolución producto-mercado". En esta matriz, la posición competitiva se dibuja en el eje horizontal contra la etapa del ciclo de vida del producto o sector que se dibuja en el eje vertical, mientras que los círculos representan las dimensiones de los sectores considerados, y los segmentos dibujados en el interior de cada círculo representan la participación individual de la empresa en cuestión dentro de ese sector. Esta matriz da mucha

información de un solo golpe de vista.

En este ejemplo se observa que la empresa A posee una participación de mercado aproximada del 33%, tiene prácticamente una fuerte posición competitiva y opera en un sector que está empezando a desarrollarse y aun no tiene un tamaño considerable. Como contrapartida, la empresa G posee una participación de mercado de aproximadamente el 15%, tiene una posición competitiva débil y opera en un sector pequeño que ya esta en declinación.

La matriz de Hofer permite dibujar a los principales actores de las ocho fuerzas competitivas y calificarlos por su importancia de 1 a 5, para poder transportarlos luego a la matriz de la figura 5.2.

Por su parte, para evaluar el score de la empresa en cuestión que permita hacerla apta o no para considerarla en una alianza, emplearemos un método sencillo y sistemático, entre la gran cantidad de herramientas existentes para calificar empresas por su performance, conocido con el nombre de “matriz V”, que se muestra en la figura 5.4.



acuerdo con esto, la estrategia de una compañía debería enfocarse hacia la maximización de esta relación. La empresa puede medir la calidad de esta relación utilizando el factor V (de valor) que se define como:

$$V = \frac{\text{ROI} \text{ (poder de ganancias)}}{K \text{ (costo de capital)}}$$

en la que ROI se define como:

$$\text{ROI} = \frac{O \times (1-T)}{A}$$

Donde:

O: ingreso operativo.

T: tasa de impuesto a las ganancias.

A: activos sujetos a riesgo.

K: costo ponderado de todos los fondos del negocio.

Como surge de estas variables, si V es:

\*-- Menor que la unidad, entonces los fondos invertidos están siendo gastados y la performance es inadecuada;

\*-- Igual que la unidad, entonces los fondos invertidos están intactos y la performance podría considerarse adecuada;

\*-- Mayor que la unidad, entonces los fondos invertidos están creciendo y la performance puede ser considerada buena o excelente, dependiendo del tamaño de V.

En la figura 5.4 se muestra que a lo largo de la diagonal central, el factor V es igual a 1 ( $\text{ROI} = K$ ), y que la empresa Z, tomada como ejemplo, tiene una performance inadecuada, lo cual le dará un score bajo de 1 a 5, de acuerdo con las necesidades de la matriz de alianzas de la figura 5.2.

## **SEGUNDO PASO: DEFENSA Y ATAQUE**

Todos los competidores atacan y defienden, con excepción del líder, que sólo se defiende. Por lo tanto, todos necesitan diseñar una estrategia defensiva que consiste

simplemente en levantar barreras de entrada. Es extraordinario ver como gran cantidad de empresarios (subsistemas entrepreneur) tiende a pensar que la gran barrera de entrada es la brillante idea que tuvo. Con el advenimiento masivo de alianzas y reestructuraciones, es mejor tener una metodología sistemática para el diseño y el análisis de barreras de entrada más sólidas y rigurosas que las ideas.

Sin embargo, no todo es ataque y defensa, y una observación inteligente del mercado (mirando el laberinto desde arriba) nos va a mostrar una gran cantidad de competidores que son “buenos chicos” para nosotros; sería más difícil desarrollarnos si ellos no estuvieran.

La clave es que hay que competir agresivamente, pero no indiscriminadamente.

Según Porter, la mayoría de las empresas tiende a ver a sus competidores como una amenaza. Si bien es cierto que esto es seguramente correcto, algunos competidores pueden fortalecer la posición competitiva de una firma, en lugar de debilitarla. Los buenos competidores pueden ayudarnos a desarrollar nuestra estrategia, por eso es más inteligente concentrarse en atacar a los malos competidores mientras se conserva la posición relativa con respecto a los buenos. Son muchos los beneficios estratégicos que proporcionan los buenos competidores[15].

Pueden ayudarnos a incrementar nuestra ventaja competitiva, por ejemplo absorbiendo las fluctuaciones de la demanda y, de esta manera, manteniendo “vivo” el mercado o mejorando la percepción de la diferenciación, sirviendo como un estándar de comparación; o atendiendo a segmentos poco atractivos; o proveyendo un paraguas de costos para el sector; o mejorando para el sector la capacidad negociadora con sindicatos y con el gobierno; o aumentando la motivación para competir reduciendo costos, perfeccionando productos y manteniéndonos alertas con respecto a los avances tecnológicos; o incrementando la demanda del sector, lo cual hará subir seguramente nuestras ventas; o mejorando la estructura del sector para hacerlo más atractivo para posibles aliados; o compartiendo con nosotros los costos de desarrollo de un mercado; o ayudándonos a reducir los riesgos de compra que suelen tener los clientes que enfrentan a un mercado que tiene un solo proveedor, a legitimar o estandarizar una determinada tecnología, o a promocionar la imagen del sector; o sumando fuerzas para desalentar la entrada de nuevos competidores o bloquear las “avenidas” lógicas de entrada para nuevos competidores y, de esta manera, actuando de verdaderas barreras de entrada; o ayudándonos a saturar los canales de comercialización para que no entren nuevos competidores o...

Ahora bien, ¿cuáles son los buenos competidores? Porter resume las cualidades fundamentales de los buenos competidores[16].

El buen competidor es creíble y viable, es decir, tiene buen respaldo y es

transparente en cuanto a sus antecedentes. Además, percibe por si mismo y acepta claramente sus debilidades, y las reconoce, haciendo saber, aunque sea tácitamente al mercado que nunca competirá en ciertos sectores. De la misma manera, el buen competidor entiende las reglas del juego y hace supuestos realistas con respecto al desarrollo tecnológico del sector y de cada uno de los otros competidores, sin subestimar las fortalezas de cada uno.

También conoce claramente los costos y pone sus precios en consecuencia, haciendo que el sector no se desangre inútilmente en guerras de precios sin sentido, ni tampoco subsidiando una línea de productos ineficiente con otra que sí lo es.

Por otra parte, la estrategia competitiva de un buen competidor siempre mejora la estructura del sector, elevando las barreras de entrada en el mismo a través del mejoramiento de la calidad de los productos y de su marcada diferenciación. Por último, el buen competidor tiene barreras de salida moderadas, que hacen pensar que no va a provocar una terrible disruptión en el mercado en tiempos de dificultades, y tiene objetivos que se concilian con las variables típicas del sector, como el retorno de la inversión, las ganancias por acción y otros indicadores que caracterizan a los sectores industriales.

En general, los buenos competidores ayudan a la estabilidad del sector haciendo que los actores planifiquen sus próximos movimientos dentro de una banda de variaciones finita y previsible.

Estas consideraciones hacen pensar que existe en los mercados una distribución ideal entre competidores, para que los mismos sean estables. Varios trabajos se desarrollaron a este respecto, incluyendo un conocido estudio del Boston Consulting Group de 1976, en el que expresa que la estabilidad en un mercado se logra cuando existen solamente tres competidores significativos con participaciones de mercado en la proporción 4:2:1. Sin embargo, y de acuerdo con Porter, no puede basarse la estabilidad únicamente en la participación de mercado.

Las variables más importantes de un sector para determinar la distribución ideal de competidores son el grado de diferenciación y segmentación presente en el mercado, y la naturaleza de los competidores basada en las consideraciones anteriormente hechas con respecto a los buenos competidores. Si hay pocos segmentos y muy poca diferenciación o costo de cambio, la estabilidad del sector va a exigir diferencias de participación significativas. En lugar de ello, en un mercado muy segmentado y con grandes niveles de diferenciación, los competidores pueden coexistir rentablemente con participaciones similares, ya que están menos propensos a atacarse entre ellos.

De la misma manera, si el mercado está lleno de malos competidores, la estabilidad del sector se logra cuando existen grandes diferencias de participación

entre las empresas, porque los malos competidores tienden a propiciar ataques desestabilizadores si perciben una oportunidad de mercado.

Sí en cambio, en el mercado hay buenos competidores, serán necesarias pequeñas diferencias de participación para desestimular los ataques. Los resultados se muestran en la figura 5.5 y son la base para que el estratega diseñe sus movimientos de ataque y defensa.

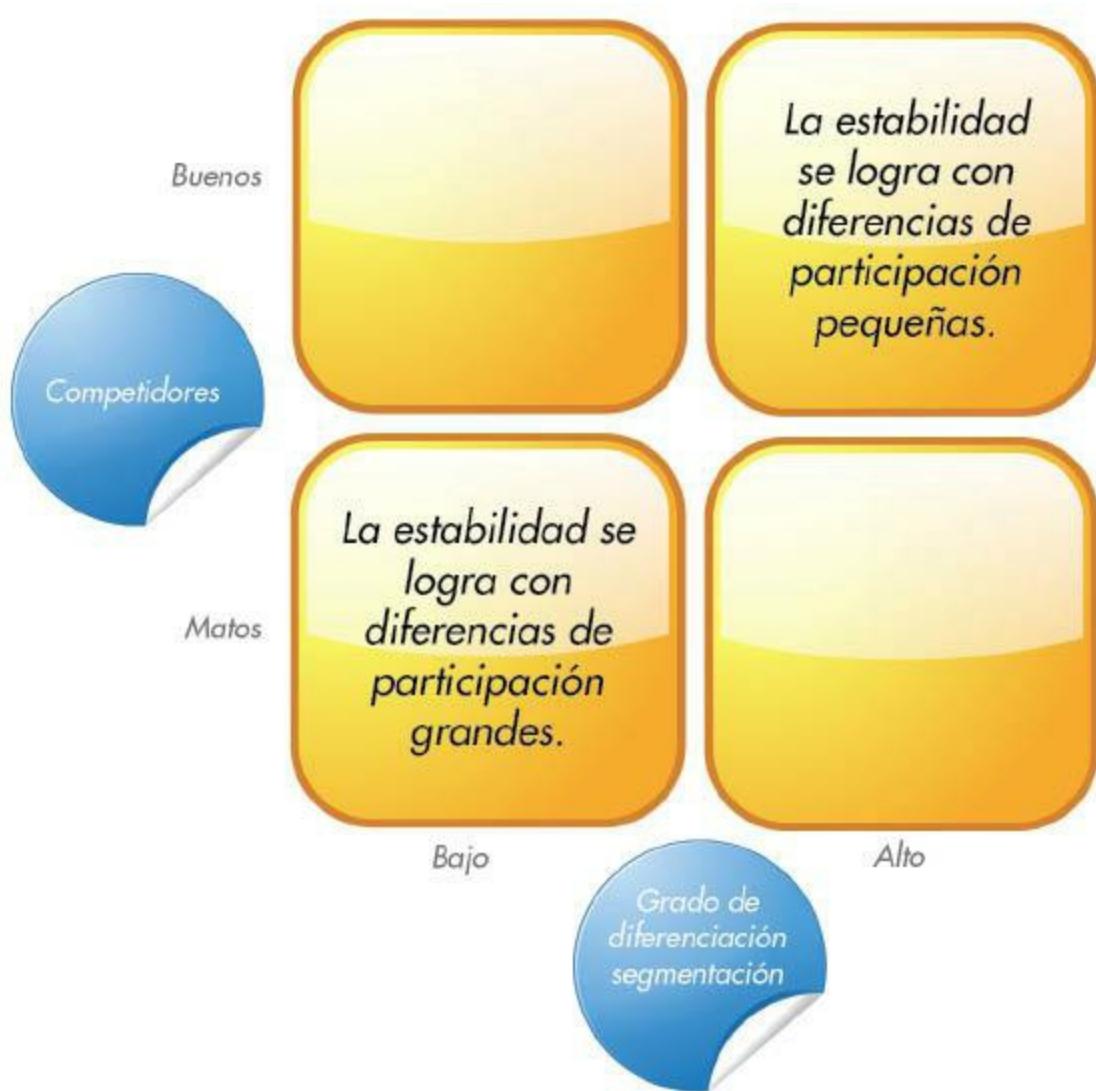


Figura 5.5 Configuración competitiva y estabilidad del sector [17]

El cuadro de la figura 5.5 es muy importante a la hora del diseño estratégico de una alianza, por las consideraciones que entran en juego. La alianza imaginada y “pesada”, de acuerdo con la metodología de la figura 5.2, puede no ser adecuada si no se toman en cuenta los posibles movimientos desestabilizadores que esa alianza puede originar en el sector en el que se inserta. Sería poco inteligente armar una alianza que no va a poder operar, porque desestabiliza profundamente el sector en el que ingresa.

Ahora bien, la figura 5.2 nos muestra tanto las alianzas que nosotros podemos

hacer como las que otros pueden hacer en contra nuestra.

Pensemos primero en la defensa. Todas las empresas son vulnerables a los ataques de los competidores. Esos ataques provienen de dos tipos de fuerzas: nuevos entrantes y competidores establecidos que se reposicionan. Una alianza puede ser considerada como cualquiera de las dos.

El diseño de una estrategia defensiva debe partir del reconocimiento de que cualquier ataque es una acción secuencial, basada en un cronograma “preseteado” por el atacante. Para detectar cualquier movimiento en el avance de este cronograma, es importante tener bien desarrollado un sistema de inteligencia de mercado (*ver figura 4.40*). Por ejemplo, la reestructuración de base que está sufriendo en estos últimos años el sector comercial en nuestro país y en toda la región tiene una magnitud tal, que difícilmente podrían programarse estrategias de ataque secretas y duraderas. En algunas cuestiones, como el enrolamiento de los comercios minoristas en cadenas y el fin de sus batallas individuales, la cosa es tan “cantada” que casi se descuenta y se toma como un supuesto seguro. Esto quiere decir que cualquier comercio minorista que no pertenezca a una cadena debe esperar ser atacado por una cadena en el corto plazo. Si no es una cadena nacional, seguramente será una internacional. El largo periodo de desocupación encubierta, disimulada con pequeños emprendimientos comerciales sin estrategia ni diferenciación (“boliches”), está terminando en forma dramática (*ver figuras 4.32 y subsiguientes*). El hiperdimensionamiento del comercio minorista argentino elevó artificialmente los costos de distribución del sistema. La reconversión minorista, entonces, también “atacará” a las malformaciones del sistema de distribución. Se espera que en los próximos años bajen violentamente los costos de distribución en la región, lo cual traerá, entre otras tantas cosas, la utilización de menos camiones, y, por lo tanto, menos neumáticos, y menos seguros y menos...

Todos estos sectores estarán siendo atacados por el reposicionamiento de los comercios minoristas al ingresar a formar parte de cadenas nacionales o extranjeras. Cuando *Wal Mart* afirma “ahorre la comisión del vendedor porque yo le paso el pedido por fax” o también, “ahorre el flete que yo paso a buscar la mercadería lo que está diciendo en realidad es “Ud. es un ineficiente, y yo puedo bajar los precios”.

El poder que hoy tienen los supermercados es casi supremo: el supermercado es el nuevo paradigma del mundo de los negocios, como lo fue la fábrica hace trescientos años. Aceptar el poder del supermercadismo es empezar ganando en el proceso de diseñar alianzas ganadoras para nosotros, aceptarlo y aprovecharlo. Intentar atacarlo o, más ingenuo aun, que le vaya mal porque no respeta las reglas impuestas por largos años de ineficiencia, es casi ridículo para un gerente o un empresario (lamentablemente, los argentinos alguna vez pensamos que le podíamos

ganar una guerra a la NATO).

Reflexiones aparte sobre la realidad nacional, el estratega debe pensar en su estrategia defensiva, considerando que el proceso de entrada o reposicionamiento (es decir, el ataque) consta de cuatro períodos en el cronograma previamente mencionado[18]. El primero es el preingreso, cuando el atacante observa e investiga el mercado; el segundo es el ingreso propiamente dicho, cuando el atacante invierte recursos para ganar una cierta posición competitiva; el tercero es el proceso de secuenciamiento, cuando el atacante evoluciona desde su primer golpe hacia su estrategia de largo plazo, desarrollando acciones de expansión, integración vertical, alianzas, comunicación y mejoramiento de productos y servicios; y el cuarto y último es el proceso de posingreso, en el cual el atacante cambia el rumbo de sus inversiones hacia el mantenimiento de la posición ganada.

Observando este proceso, el estratega debe preparar su defensa. Las tácticas defensivas suelen ser costosas y casi siempre reducen las ganancias en el corto plazo, a la vez que fortalecen el sostenimiento de la posición de largo plazo de la empresa. Porter sintetiza tres tipos de tácticas defensivas.

En primer lugar está el levantamiento de barreras estructurales. En muchos negocios, por ejemplo, en el consumo masivo, las llamadas “barreras naturales”, como la alta inversión publicitaria, una gran fuerza de ventas muy motivada, una flota propia para la distribución o una capacidad de planta en exceso, pueden ser suficientes. Sin embargo, en el mediano plazo, y con la globalización creciente y el mapa de alianzas cada vez más complejo, ninguna empresa puede darse el lujo de no invertir en la construcción de barreras más altas que las naturales, que bloqueen las avenidas lógicas de ataque de los atacantes.

Las barreras estructurales típicas consisten en acciones defensivas, como extender la línea a productos ocupando nichos que podría llegar a ocupar un competidor( o estimulando a un buen competidor para que lo haga, sin que esto signifique una amenaza para nuestra empresa) o bloquear los canales de acceso, no sólo los que ya dominamos, sino los que consideremos que el competidor atacante pueda entender como canales alternativos, sea firmando acuerdos de exclusividad, sea ofreciendo descuentos agresivos por volumen para desestimular en los canales la prueba con nuevos ingresantes, sea ofreciendo un servicio de posventa muy atractivo que beneficie fuertemente el canal. También son barreras estructurales las acciones dirigidas a aumentarle el “costo de cambio” (“switching cost”) al comprador, por ejemplo, ofreciéndole en forma gratuita o a bajo costo para todo su personal entrenamiento y mantenimiento directo de sistemas administrativos o computadorizados que sólo son compatibles con nuestra empresa, o desarrollando productos en conjunto con el comprador (es decir, aliándose) o estableciendo vínculos fuertes a través de la dedicación exclusiva de terminales de computadora

para ingresar órdenes de compra en forma directa o para el mantenimiento de bases de datos del comprador, o a través del mantenimiento de una línea 0-800 para el comprador o de toda una operación de telemarketing para el mismo. Otra barrera estructural muy poderosa es la captura de tecnologías alternativas, que aunque no sean nuestra fuente principal hoy, podrían molestarnos si alguien se apoderara de ellas. Las acciones en este caso están dirigidas a comprar patentes y licencias de tecnologías alternativas o a invertir en el desarrollo de las mismas mediante coaliciones con otras empresas, lo cual les informa a los posibles atacantes que nuestra empresa tiene acceso a esas tecnologías, si las necesita. Relacionada con esta táctica se encuentra la inversión en protección del know-how propio, siendo ésta una barrera estructural por excelencia, que se alcanza limitando estrictamente el acceso a una planta de producción; o fabricando o modificando el equipo clave dentro de la empresa sin usar proveedores externos que filtren información; o integrándose verticalmente para la fabricación de piezas clave, reteniendo al personal clave, patentando agresivamente todos los inventos y litigando contra todos los infractores, lo cual suele detener todas las inversiones en el sector hasta que aclare, aún cuando las posibilidades de ganar el litigio sean bajas.

Otra barrera estructural por excelencia es el “casamiento” con proveedores, que puede ir desde la alianza o la compra total de la fuente de abastecimiento hasta el desarrollo de los mismos de acuerdo con los estándares de nuestra compañía, para que les resulte difícil atender a nuevos entrantes, pasando por los contratos a largo plazo para saturar su capacidad de producción a favor nuestro. Relacionada con esta barrera está la que impulsa un aumento relativo de los costos de los insumos de nuestros competidores, lo cual se logra, por ejemplo, evitando a los proveedores que además atienden a nuestros competidores, de manera que aquellos no puedan reducir sus costos por mayor volumen de operación, o impulsando a la suba los costos de mano de obra y materias primas que representen porcentajes importantes de los costos del competidor. Estimular políticas gubernamentales a favor de nuestra compañía es también una poderosa fuente de barreras estructurales.

Dichas políticas pueden estar referidas al control de estándares de polución, a restringir el acceso a las firmas que no cumplen con las normas de calidad, a exigir fuertes testeos de los productos o a regular el intercambio para competir con la creciente globalización.

Todas estas barreras estructurales, además de las naturales y de otras más obvias, como la inversión para desarrollar economías de escala o para elevar los requerimientos de capital necesarios para ingresar en un negocio, encuentran hoy su vía lógica de implementación, a través de la ingeniería cuidadosa de formación de alianzas estratégicas, que termina convirtiendo amenazas latentes en oportunidades sin precedentes. En muchos casos, la mejor barrera de ingreso que existe es la alianza.

El Segundo grupo de tácticas defensivas identificadas por Porter es el relacionado con el aumento de las expectativas de represalias. La amenaza de represalias percibida por los posibles competidores es una gran barrera de entrada y debe ser manejada con cuidado por una empresa como parte de su comportamiento competitivo. Una táctica muy común en este sentido es la de construir capacidad de planta en exceso, lo cual muestra una clara intención de la compañía de defender su participación en el mercado.

También aumenta las expectativas de represalias anunciar públicamente la importancia que tiene para una compañía una determinada unidad de negocios. Mientras que el levantamiento de barreras estructurales suele estar acompañado de una inversión considerable, una empresa puede lograr buenas barreras “haciendo ruido” en el mercado, filtrando información, cierta o no, acerca de una nueva generación de productos, una nueva marca o un nuevo proceso tecnológico, aumentando el riesgo percibido por competidores o nuevos entrantes que puedan pensar que el anuncio va a ser respaldado por la acción. Esta táctica es muy utilizada en el hiperrecalentado mercado de la telemática liderada por las empresas del Silicon Valley. Muchos competidores retardan su proyecto de inversión hasta que pueden conseguir más información cierta de los anuncios que otros hicieron (el famoso Windows 95 que tardó tanto en salir ¿no retrasó un montón de otras inversiones?). Otra táctica común para elevar las expectativas de represalias es el compromiso público de una compañía en cuanto a mejorar permanentemente los precios de sus competidores (“el precio más bajo o devolvemos la diferencia”). Esta iniciativa desalienta a los competidores para que apliquen descuentos o cualquier tipo de rebaja de precios. Mantener buenas reservas de cash y liquidez, tener prototipos en cartera (y hacer saber que se los tiene), actuar contra competidores no muy poderosos para que el mercado vea que no son solo palabras lo que tenemos para dar (muy utilizado en la estrategia militar) y establecer aumentos a veces inexplicables de los niveles de publicidad y promoción son otras tácticas que suelen ser utilizadas para incrementar las expectativas de represalias ante los competidores.

Por último, el tercer grupo de tácticas defensivas que identifica Porter es el destinado a la disminución del atractivo del ataque. Mientras que el levantamiento de barreras estructurales y el aumento de las expectativas de represalias tienen como objetivo reducir las expectativas de ganancias de los competidores atacantes, este tercer grupo de técnicas implica que la compañía que las pone en práctica acepta reducir sus propias ganancias. Muchas compañías han sido atacadas por sus ganancias desmesuradas. Una variable clave de la estrategia defensiva es decidir cual es el nivel de ganancias aceptable y sostenible. Por encima de ese nivel, invitamos al ataque; por debajo, lo desalentamos. La industria farmacéutica es un ejemplo mundial, en el que las altas ganancias atraen a vigorosos competidores a vencer altas barreras de entrada y altas expectativas de represalias para poder participar en la fiesta. El efecto final de una rentabilidad desmesurada es el de una

cosecha adelantada, provocada por una serie de atacantes que erosionan la posición ganada por la compañía. También, sirve para disminuir el atractivo del ataque, influir sobre los supuestos que hace el atacante potencial. Si este pronostica un crecimiento explosivo del sector, seguramente va a evaluar la posibilidad de ingresar. Mostrar escenarios realistas y no tan optimistas a la opinión pública puede ayudar a desmotivarla.

Hasta aquí hablamos de la defensa. hablemos ahora un poco del ataque. Muchas alianzas serán hechas para atacar la posición de otras compañías o de otras alianzas, en lugar de armarse para defender posiciones ganadas.

Aun los líderes más encumbrados son regularmente atacados, porque ellos también cometen errores en su estrategia defensiva. Es muy poca la práctica que existe en las empresas de nuestro país para examinar sistemática y permanentemente el entorno y detectar posibles fuentes de ataque potencial. Esta es una gran oportunidad y consiste sobre todo en aprovechar la omnipotencia del empresario que ya ganó una posición. Porter define las llamadas “avenidas lógicas para el ataque”, que son básicamente tres: reconfiguración, redefinición e inversión pura.

La reconfiguración consiste en implementar cambios sostenibles en lo que Porter llama la “cadena de valor” de una compañía, modelo famoso de amplio dominio en el mundo de la estrategia, que muestra a la empresa como una red que se mantiene viva a través de la interacción de cuatro actividades de soporte (infraestructura, manejo de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento) y cinco actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicios de apoyo para incrementar el valor del producto)[19]. Cuanto más actividades puedan ser reconfiguradas en la cadena de valor del atacante, mayor grado de sostenimiento tendrá la estrategia lanzada. Las compañías que tienen una posición muy afianzada hacen un culto de su cadena de valor, y si se la cambiamos exitosamente, no solo ganaremos ventajas competitivas, sino que además las dejaremos frente a la trampa de tener que hacer pesadas inversiones para seguirnos, en el seno de sus poco ágiles estructuras. Volviendo al caso ya comentado del sector comercial que se está reestructurando dramáticamente en nuestro país, una innovación importante y exitosa introducida por un atacante aprovecha el bajo nivel de reacción de las estructuras mastodónticas tradicionales que vienen operando desde hace varios años. Muchas cadenas de venta de ropa deportiva tradicionales están sufriendo este efecto.

Por su parte, la redefinición consiste en cambiar el alcance de la estrategia genérica típica, propiciada por un competidor al atacar (*ver figura 3.18*); concentrarse si se atacaba un mercado amplio o extenderse si se atendía solamente a un nicho. Para Al Ries, que ahora escribe solo y que ostenta lo que podría llamarse la “soberbia del marketinero”, la concentración o el enfoque son la única

posibilidad que tienen las empresas para sobrevivir[20]. Parece un poco totalitario ¿no? (*ver cap. 6, Management y operaciones*). Lo cierto es que, en mi opinión, tanto la concentración como la extensión de la línea pueden resultar estrategias muy exitosas para atacar. Las estrategias de concentración tienen múltiples formas; por ejemplo, uno puede enfocarse en el cliente, elegir un segmento muy definido y atenderlo con exclusividad, o puede enfocarse en el producto y dedicarse a elaborarlo sólo en un determinado formato, o puede enfocarse en el canal y dedicarse a vender productos únicamente, por ejemplo, por telemarketing, o puede enfocarse geográficamente y atender sólo a una región, etc. El enfoque, además de dificultar la represalia del competidor que ha sido atacado, quien suele demorar su respuesta hasta que el atacante haya ganado una cierta posición, sirve también como una de las tácticas fundamentales del secuenciamiento. Permite ir ganando mercado de a poco, y luego intentar porciones mayores, utilizando la reputación ganada en el proceso. Otra forma de redefinición es la integración hacia atrás o hacia adelante, lo cual permite bajar costos o mejorar la diferenciación. Cualquier cambio de circunstancias en este sentido termina siendo un buen método de ataque contra un competidor muy establecido. Las alianzas múltiples sirven especialmente para este propósito, cuando son consideradas como una metodología de ataque.

Por último, la tercera técnica de ataque es la inversión pura. Es el más riesgoso de los ataques y consiste en destinar múltiples recursos para ganar una cuota de mercado, sin reconfigurarse ni redefinirse. El atacante no propone una mejora o una diferenciación; simplemente, avasalla al competidor con una inversión muy poderosa (*ver ataque frontal en figura 3.19*). Para lanzar un ataque de este tipo, es necesario conocer la posición financiera del competidor que está siendo atacado, ya que el contraataque es muy probable, siendo que las posiciones ganadas no se entregan así porque sí. El éxito de la inversión pura depende del acceso fácil al financiamiento del atacante o de la falta de motivación del atacado para contener la embestida, sea porque tiene otras prioridades, sea porque está bajo presiones de generación de cash, sea porque está en una débil posición financiera.

Las tres avenidas lógicas de ataque se muestran en la figura 5.6.

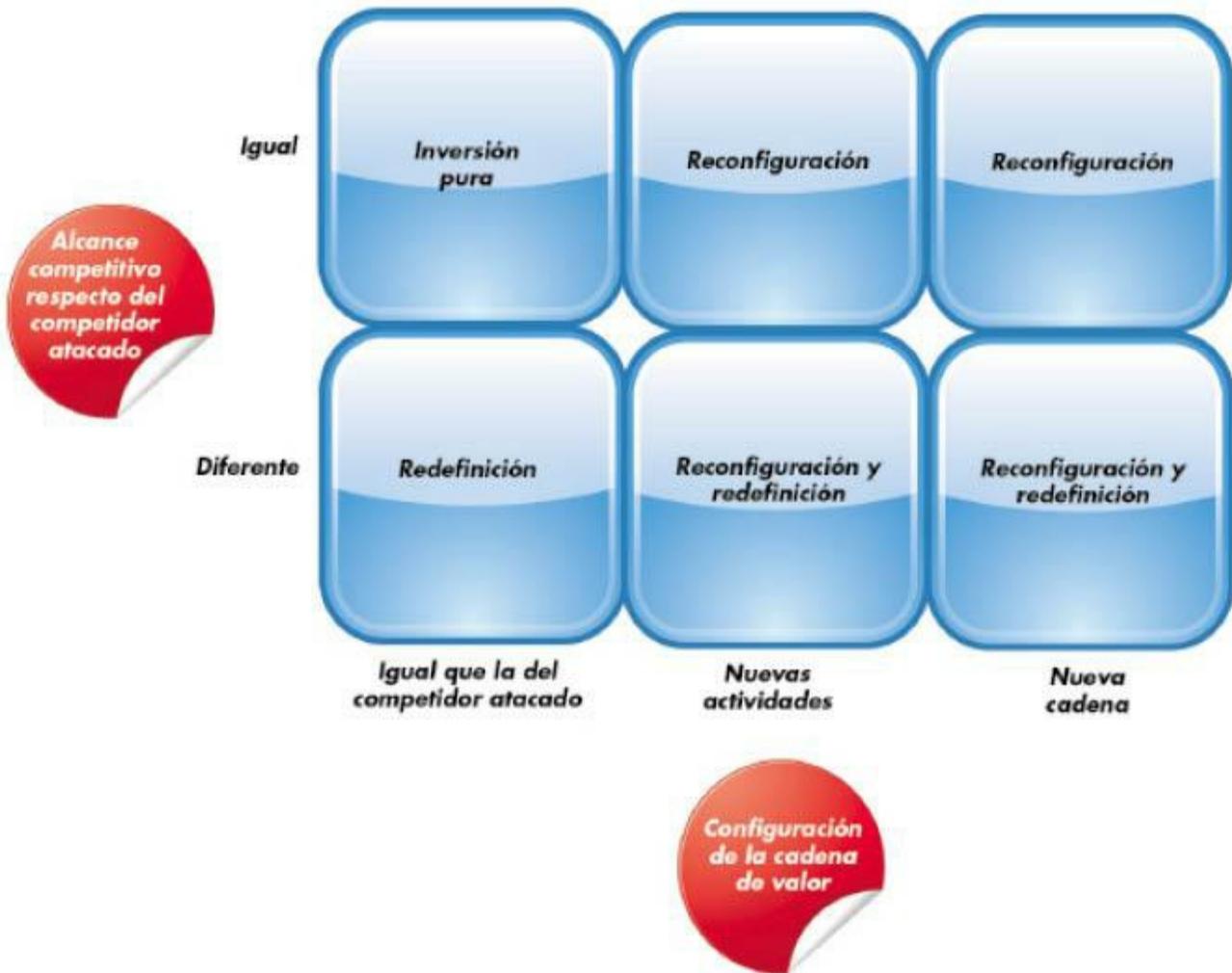


Figura 5.6 Avenidas lógicas de ataque

[21]

Como se observa, algunas estrategias son más recomendables que otras de acuerdo con las circunstancias, aun cuando pueden combinarse para atacar con más eficacia. La actual turbulencia en casi todos los sectores hace que, como nunca, el campo sea propicio para el ataque. Cambios de hábito de consumo, cambios dramáticos en los canales, cambios en los costos de los insumos, competidores que quedan pegados en trampas de despositionamiento, clientes insatisfechos, competidores que invirtieron mucho dinero en determinada tecnología que no es seguro que sea la más apropiada, competidores que, por los cambios del mercado, tienen una altísima rentabilidad y prefieren mantenerla antes que entrar en el juego de las represalias, a la vez que dejan ciertos segmentos sin atender en los que el atacante puede concentrarse, y competidores que manejan una unidad de negocios que no es prioritaria para la estrategia corporativa de la empresa madre a la que pertenecen y que, por lo tanto, no tendrán el apoyo necesario para contestar un ataque, constituyen el panorama de negocios actual para aquellos que se decidan a atacar.

## TERCER PASO:

## SUSTITUCIÓN

Creo que la fuerza de los sustitutos, identificada por Porter en 1980 como una variable microeconómica poco considerada hasta el momento, va a ser la fuerza más importante de los próximos años, que va a quitar el sueño a más de un estratega en el proceso de definición de su negocio y de planificación estratégica en general. Para que los sustitutos tengan peso competitivo, hacen falta clientes inteligentes y muy informados.

¡Y eso es lo que hoy tenemos!

¿Cómo es posible, por ejemplo, que un canal de televisión tenga hoy como a su principal competidor a un supermercado? Esto es lo que está ocurriendo. El anunciante que invertía fortunas en campañas televisivas cambió dramáticamente su política de comunicaciones (¿tendrá algo que ver el control remoto?) y ahora invierte esa fortuna en punta de góndola y en promociones gigantes en el punto de venta.

La fuerza de los sustitutos no nació en el '80 cuando Porter la sistematizó, pero nunca tuvo la importancia que tiene ahora. Los trenes y los camiones siempre fueron sustitutos entre si. Las carreras de caballos son sustitutos del casino desde siempre. Las golosinas siempre fueron sustitutos de los juguetes. La clave para encontrar sustitutos consiste en definir el límite del negocio, en un proceso similar al que tiene lugar cuando se acerca o se aleja una linterna encendida a una pared. Una casa puede ser comprada para proteger a la familia o como símbolo de status. En el primer caso, el agente inmobiliario enfrentará como sustitutos los departamentos, y en el segundo, un *Porsche*, un *BMW* o una *Harley Davidson*. ¿Cuál es el negocio del cine? ¿Entretener, culturizar? En el primer caso tiene como sustituto el videoclub, y la televisión por cable. En el segundo, la universidad y los libros. Los taxis, las pizzerías y los bares compiten entre si en los días feriados para capturar a las personas que van al cine, así que están muy interesados en que la batalla cine-video la gane el primero. *Intel* y *American Airlines* podrían acabar por ser competidores al generalizarse el sistema de videoconferencias (logradas gracias a los chips de *Intel*), que puedan reemplazar a los viajes de negocios. Como *Microsoft* y *Citibank* trabajan cada una por su cuenta para resolver el problema de cómo hará el público sus transacciones de dinero en el futuro (sea dinero electrónico, tarjetas inteligentes, transferencias en línea o cualquier otra cosa), puede que acaben por ser competidoras, pese a que pertenecen a industrias tan distintas[22].

El efecto sustitución tiene mucho que ver con el aumento de los ingresos del consumidor. Es fácil imaginar que al aumentar el poder adquisitivo también aumenta la demanda, pero el tema no es tan sencillo: a mayores ingresos, el que iba al cine puede ser que vaya en taxi y después vaya a la pizzería, y después vaya al bar, y al otro día alquile una película en el videoclub o, en lugar de hacer todo eso, destine todo el excedente de ingresos al ahorro. Según Wilensky, si nuestros ingresos suben

el 50%, difícilmente gastemos un 50 % más de productos que antes ya consumíamos, y la demanda de productos básicos, como alimentos, higiene e indumentaria, crece menos que proporcionalmente. Se denominan “productos inferiores o Giffen” aquellos para los que un aumento en los ingresos del consumidor implica un resultado catastrófico: no solo su demanda no crece proporcionalmente, sino que baja. Y peor aún, disminuye a pesar de que sus precios también bajen, ya que algunos segmentos pasan a consumir sustitutos más deseados (por ejemplo, las galletitas de agua de marcas desconocidas frente a *Express* o *Criollitas*)[23].

El concepto económico de “elasticidad cruzada” es útil para medir la interdependencia entre productos y determinar su grado de complementariedad o de sustitución. Para medir si los productos A y B son complementarios o sustitutos, utilizamos la formula:

$$\text{Elasticidad cruzada} = \frac{\text{Porcentaje cambio en cantidad de A}}{\text{Porcentaje cambio en el precio de B}}$$

Cuando la elasticidad cruzada es positiva, y al subir los precios de productos como la carne, sube la demanda del pescado, existe sustitución. Cuando la elasticidad cruzada es negativa, y al subir los precios de productos como los autos, baja la demanda de neumáticos, existe complementariedad. Cuando la elasticidad cruzada es nula, ambos productos o negocios son independientes entre sí. El efecto sustitución es el principal factor que explica la disminución de la demanda de un producto al subir su precio, si permanecen constantes los precios de los restantes. Si, por ejemplo, sube el precio del té en saquitos, el producto se vuelve más caro que otros y lleva al consumidor a sustituirlo. Si bien el efecto ingreso refuerza el efecto sustitución, su importancia varía con cada producto. La curva de demanda puede ser muy elástica en productos en los que se gasta mucho dinero y se dispone de sustitutos (como los artículos de decoración), e inelástica en productos que se consumen en pequeñas cantidades, implican poco gasto y no tienen fácil reemplazo (como la sal)[24].

El efecto sustitución es, entonces, el proceso por el cual un producto suplanta a otro para ofrecer las mismas funciones al mismo consumidor, aunque originada con otra tecnología. La fuerza de sustitución, como queda dicho, es de fundamental trascendencia competitiva porque pone un techo a los precios del sector en cuestión, y además porque amplia o disminuye el alcance de segmentación del mismo. Identificar los sustitutos requiere buscar los productos que brinden las mismas funciones genéricas a los consumidores, en vez de los que tienen la misma forma. Es necesario observar qué hace el producto y no como lo hace. Un fabricante de esquíes metálicos enfrenta la sustitución no sólo de los esquíes de fibra de vidrio, sino también la de los otros deportes de invierno y la de la característica típica de tomar más vacaciones de verano que de invierno de la mayoría de los consumidores, que

entonces invertirán menos en estas últimas. Cuanto más genéricamente se defina la función, más potenciales sustitutos existirán.

Pero el análisis de sustitución es mucho más profundo que la búsqueda de productos o servicios alternativos. De acuerdo con Porter, existen en la mayoría de los sectores al menos otros cuatro factores que deben ser considerados sustitutos en un sentido amplio[25]:

- **EL CONSUMIDOR NO COMPRA ABSOLUTAMENTE NADA PARA SATISFACER SU NECESIDAD.** Por ejemplo, para la industria automotriz, el principal sustituto es no comprar un auto para trasladarse. Por eso es tan importante la sustitución en la determinación de techos de precio.
- **DISMINUCIÓN DE LA “TASA DE UTILIZACIÓN” DEL PRODUCTO.** Por ejemplo, desde que se entró en la era (¿o moda?) light, se consume menos dulce de leche y alimentos calóricos en general; por lo tanto, los fabricantes de estos productos enfrentan la sustitución del menor consumo. Los fabricantes de aluminio enfrentan este tipo de sustitución desde que las latas para gaseosas se fabrican con paredes más finas.
- **UTILIZACIÓN DE PRODUCTOS RECICLADOS O REACONDICIONADOS.** Gran cantidad de materias primas (plástico, papel) y de repuestos (automóviles, aviones) se usa en las industrias respectivas a una tasa creciente año a año y a un mejor precio, constituyendo una grave amenaza de sustitución para los fabricantes.
- **INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.** Esta es una fuente potencial de sustitución en todos los sectores. Por ejemplo, una empresa puede dejar de comprar los servicios de distribución de otra y organizar su propia flota, o una editorial puede dejar de comprar los servicios de una imprenta e instalar la suya propia.

Otra característica interesante de la sustitución es que diferentes consumidores usan el mismo producto en formas diferentes; por lo tanto, valoran las funciones de ese producto en forma diferente. Un café o un restaurant pueden ser valorados por algunos como lugares de encuentro con amigos, y por otros, porque allí se comen las mejores pastas del lugar. Esto indica que el patrón de sustitución cambia en los diferentes segmentos del sector, y la amenaza de sustitución para una empresa es función directa de los segmentos que atiende.

Aun cuando en una empresa no se detecte un gran peligro de sustitución puede estar siendo acosada por la sustitución si sus clientes fabrican un producto que sí está amenazado por sustitutos. Esto es lo que Porter llama “sustitución downstream”. Por ejemplo, los motores “nafteros” y los “gasoleros” están peleando una batalla sustitutiva para ser usados como estándares en los camiones pequeños y en las camionetas, habiendo ganado por mucho los “gasoleros” en los camiones pesados. Si los motores “gasoleros” ganan esta batalla, la demanda de repuestos para motores

“nafteros” va a disminuir, aún cuando el sector de repuestos no enfrenta a la sustitución directamente. También se da sustitución downstream cuando el cliente de determinada empresa fabrica un producto cuyas ventas dependen de las ventas de un producto complementario que está siendo amenazado por la sustitución. Por ejemplo, si el horno de microondas reemplaza los hornos convencionales, no solamente verán disminuir sus ventas los fabricantes de piezas para hornos convencionales, sino también los fabricantes de cacerolas tradicionales y algunos proveedores de materias primas para estos últimos. Cuando se da este tipo de sustitución, el cliente deja de valorar las funciones que antes valoraba en un producto, lo cual convierte la sustitución downstream en un peligro doble: disminuye la demanda en el sector y modifica el comportamiento del consumidor.

Ahora bien, desde el punto de vista del consumidor, siempre existe un costo de cambiar por un sustituto, ya que en algún punto de su cadena de valor o de su proceso de negocios se va a producir una disrupción. En realidad, la amenaza de sustitución es para Porter función de tres variables: la relación valor / precio de un sustituto con respecto al producto, el costo del cambio por el sustituto y la propensión del comprador a cambiar[26].

Un sustituto será valorable si baja el costo o aumenta la performance del producto al cual sustituye. El costo relativo de usar un sustituto debe reflejar los costos a través de toda la cadena de valor del comprador, y no solo el costo en la actividad en la que se emplea directamente.

Este análisis, de relativa complejidad, no se hace o se hace con un alcance no adecuado. El atractivo de un sustituto debe medirse sobre el periodo total en el que el comprador va a utilizarlo, y ese valor debe descontarse al presente, ya que el costo de cambiar por un sustituto aparece de inmediato y, a veces, antes de que el mismo muestre algún resultado o beneficio. Por ejemplo, los pañales descartables eliminan la necesidad de almacenamiento y lavado de pañales de tela, además de facilitar el uso por las bandas adhesivas y por la forma ajustable al cuerpo. Otro ejemplo es la utilización de computadoras como cajas registradoras en los comercios. La computadora le ofrece al comerciante la posibilidad de bajar sus requerimientos de inventario y controlarlo fácilmente, supervisar sus costos operativos y llevar toda su contabilidad e impuestos, funciones muy difíciles de operar con una caja registradora tradicional o con una calculadora. Este problema se hace mucho más complejo cuando se trata de productos de consumo masivo, donde el comportamiento del consumidor es influido por tantas variables y las prestaciones esperadas muchas veces engloban necesidades intangibles (*ver cap. 4, Mercado*). Por su parte, el costo de cambio por el sustituto debe contemplar costos referidos a cuestiones tales como el tiempo necesario para evaluar la nueva tecnología, el rediseño y la reformulación de procesos, el reentrenamiento y reaprendizaje del personal, el cambio en el rol del usuario (que puede ser positivo o negativo), el

riesgo de fallas de la nueva tecnología, la inversión en equipamiento complementario no necesario cuando se usaba el producto sustituido y, fundamentalmente, el costo de volver hacia atrás, si el sustituto no brinda las prestaciones adecuadas. Por último, la propensión del comprador a cambiar debe medirse en función de sus recursos actuales -en caso de que necesite inversiones extra para adoptar el sustituto-, del perfil del comprador para enfrentar riesgos, de su orientación tecnológica, de su historia relacionada con los cambios por sustitutos, de la intensidad de la batalla competitiva que esté librando el potencial comprador, ya que en medio de una batalla intensa, la búsqueda de ventajas competitivas puede considerar trabajar con sustitutos, y de la estrategia genérica que esté desarrollando el potencial comprador, ya que un sustituto que ofrece una ventaja de costo será más atractivo para un líder en costo que para un líder en diferenciación.

El problema de la sustitución es más complejo de lo que parece a simple vista. La sustitución puede ser una fuerza positiva o negativa en casi todos los sectores, pero la mayoría de las empresas comete una serie de errores al evaluarla. Muchas empresas, por ejemplo, no reconocen a sus sustitutos y terminan dándose cuenta cuando ya es tarde (la mayoría de los ataques exitosos “descansan” sobre la premisa de que el atacado no se da cuenta, o no quiere darse cuenta de que lo están atacando). Otro error común en la evaluación de las fuerzas sustitutivas es no entender los determinantes de la relación valor / precio del sustituto, que suelen ser complejos y difíciles de medir.

Con el ritmo actual de cambio estructural en todos los sectores, muchas empresas deberán reconocer su declinación tecnológica y adaptarse o asociarse con las nuevas tecnologías sustitutivas. Esta parece ser la decisión más inteligente en el nuevo paradigma competitivo de red.

## **ANALOGÍAS ENTRE LA GUERRA Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIA**

### **Cuatro batallas de la Segunda Guerra Mundial**

“El triunfo rápido es el principal objetivo cuando se lleva adelante una batalla. Hay que tener en cuenta que la prolongación de la guerra no hace más que provocar la fatiga de los efectivos, el permanente desgaste de las armas y el debilitamiento de la moral de los hombres.

A quien libre cien batallas y logre cien victorias no se le puede considerar como al más hábil y eficaz de todos los comandantes. El mejor comandante será aquel que sea capaz de conseguir la rendición del enemigo, sin haber iniciado el combate.

Un ejército invencible, primero crea las condiciones requeridas para alcanzar el éxito y posteriormente rompe las hostilidades. Un ejército destinado al fracaso, primero se lanza al ataque y luego busca alguna alternativa que le permita arribar a la victoria durante el combate”.

## El material detallado de cada batalla que se relata en este paper ha sido tomado del libro:

GREAT BATTLES OF WORLD WAR II  
MARSHALL EDITIONS LIMITED

El libro fue editado en 1986 y reeditado en 1997 por GREENWICH EDITIONS, y fue prologado por el General Sir John Hackett, un conocido militar y académico, tres veces herido y condecorado por su valentía en la Segunda Guerra Mundial, comandante de la NATO y profesor de Oxford. Escribió dos libros de ficción sobre la Tercera Guerra Mundial, que vendieron más de dos millones de copias en todo el mundo.

Hubo varios intentos de hacer analogías entre el mundo de los negocios y la estrategia militar. De hecho autores de la talla de Ansoff, Mintzberg y sus discípulos, cuando empezaban a trabajar el concepto de planeamiento estratégico en la década de 1960, lo hacían deliberadamente apoyándose en los conceptos de la estrategia militar.

Tal analogía tiene defensores y detractores. A mi me parece muy adecuada para estudiar la defensa y el ataque en un mercado, ya que encuentro una enorme similitud entre la guerra y la batalla competitiva de dos empresas, situación que se torna más intensa cuanto más chicas son las empresas y los territorios a proteger.

La Segunda Guerra Mundial fue probablemente el conflicto más terrible que sufrió la humanidad, por lo extenso de los territorios involucrados, por su duración extremadamente extensa y por la cifra espeluznante de vidas humanas que se cobró.

En los últimos tiempos surgió un renovado interés por el estudio de la Segunda Guerra Mundial, por haberse simplificado enormemente el acceso a información clasificada y porque los cambios experimentados en los centros de poder y el reacomodamiento de las principales economías del mundo, permiten un análisis en perspectiva bastante desapasionado y criterioso.

Hay mucho material publicado. Yo elegí cuatro batallas que presento a continuación, que me sirven para hacer ejercicios estratégicos sobre un Plan de Negocios y probar de esta manera la solidez y la sustentabilidad del negocio que se quiere desarrollar. Al final de la descripción de cada batalla, hay un cuestionario que sirve a tal fin.

### 1- DUNKERKE (Mayo – Junio 1940)

En Septiembre de 1939 Alemania y Rusia se repartieron a Polonia. En Diciembre Rusia invadió Finlandia pero fue bloqueada hasta Marzo de 1940, cuando los finlandeses aceptaron los términos del armisticio ruso.

En Abril Alemania ocupó Dinamarca y Noruega y en Mayo se lanzó hacia los Países Bajos y Francia.

Cuando finalizaba el mes de Mayo de 1940, Gran Bretaña se encontró al límite de un desastre de magnitud sin precedentes. Ante el asombro y el desconcierto mundial, el ejército alemán había atravesado los Países Bajos y el norte de Francia en sólo dos semanas. La resistencia aliada se desintegró y casi todas las fuerzas de élite británicas, las BEF (British Expeditionary Forces) fueron acorraladas en una estrecha faja alrededor del puerto de Dunkerque en el norte de Francia.

El largo camino que terminó en las costas de Dunkerque comenzó el 10 de Mayo cuando Alemania invadió Holanda, Bélgica, Luxemburgo y Francia, terminando violentamente con la así llamada “guerra conversada” que venía desarrollándose desde el inicio de las hostilidades en Septiembre de 1939.

Aunque los franceses tenían una fe casi mística en el poder disuasivo de la legendaria Línea Maginot, una cadena de sofisticadas fortificaciones que protegían la frontera noreste con Alemania y la frontera con Bélgica, no desestimaban la posibilidad de un ataque a través de los Países Bajos, que se mantenían neutrales. Para enfrentar esta amenaza, los franceses diseñaron el “Plan D”, y el General Maurice Gamelin lo puso en marcha el mismo 10 de Mayo cuando los alemanes invadieron Holanda, enviando las mejores divisiones a Bélgica. Obviamente, los aliados no conocían el “Plan Amarillo” de los alemanes, y enviando sus mejores tropas a Bélgica, jugaron el juego que querían los alemanes.

El Plan D de los aliados dependía fuertemente de la Línea Maginot, como se muestra en la figura 1.

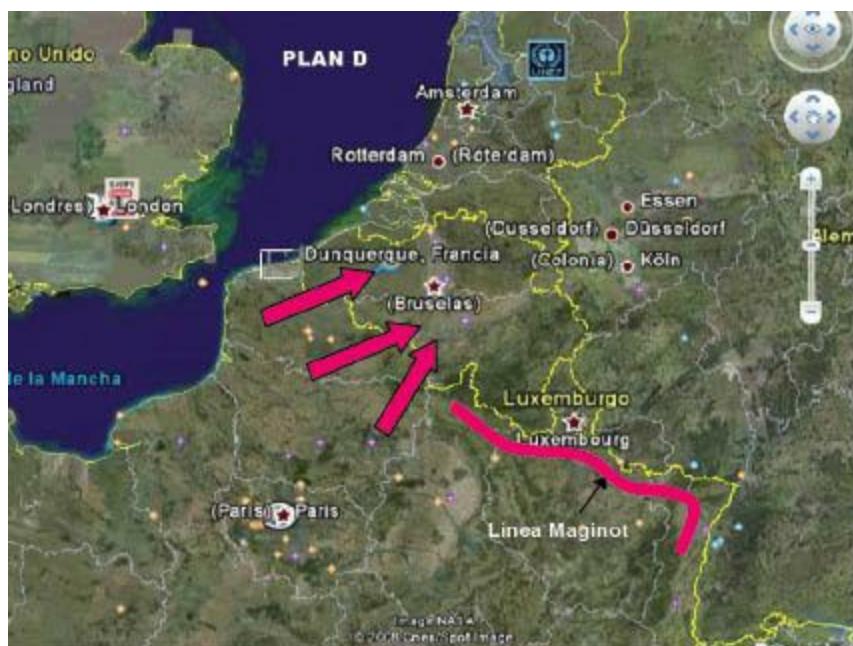


Figura 1 Plan D

Las mejores formaciones, las divisiones primera y séptima del ejército Francés, y las BEF se estacionaron en el Norte, mientras que las más débiles se ubicaron adonde se pensaba que la Línea Maginot y la zona boscosa y montañosa conocida como las Ardennes protegerían “naturalmente” el posible ingreso del ejército alemán.

Si los alemanes hubieran empleado el Plan Schlieffen de 1914, cuyo objetivo era rodear a París, el Plan D podría haber resultado exitoso.

Sin embargo, adoptaron el Plan Amarillo del General von Manstein, que consistía en un ataque doble: el grupo B del General Fedor von Bock compuesto por 29 divisiones se dirigiría hacia el sur a través de Holanda y Bélgica, mientras que el grupo A del General Gerd von Rundstedt, compuesto por 45 divisiones se metería en Francia a través de las montañosas Ardennes por el costado de la Línea Maginot.

De esta manera, mandando un señuelo por el norte, hicieron que las mejores divisiones de los aliados fueran a su encuentro, mientras una fuerza muy superior atravesaba las supuestamente “impasables” Ardennes y luego se dirigía hacia los puertos del Norte que era el verdadero objetivo, ver Figura 2.

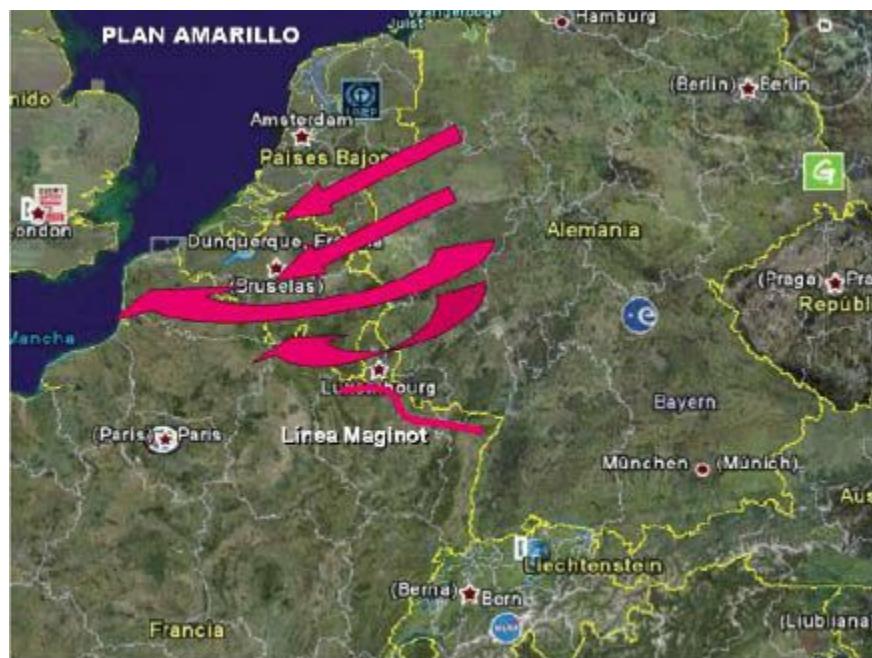


Figura 1 Plan Amarillo

Las débiles divisiones de los aliados apostadas en las Ardennes cayeron rápidamente ante las tácticas de blitzkrieg alemanas.

Las tácticas de blitzkrieg son conceptualmente simples pero potencialmente letales, y merecen una breve descripción, por su gran potencial analógico con la guerra empresarial. Son acciones que requieren la precisión de un cirujano infantil y una planificación superior, y están perfectamente secuenciadas, como se muestra en

la figura 3.



Figura 3 Blitzkrieg

Una vez seleccionado el objetivo e identificados los puntos débiles de la defensa enemiga, se procede a atacar los flancos del objetivo con técnicas convencionales (A).

Al mismo tiempo se genera una cortina de humo para ocultar el emplazamiento de las columnas de tanques que se aproximan para el ataque final.

En segundo lugar, se pone en marcha un ataque aéreo pesado respaldado por bombardeo de artillería (B), diseñado para despejar el área de ataque, destruir las reservas del enemigo, y cortar sus comunicaciones. Como parte de este ataque, se siembran paracaidistas detrás de las líneas enemigas que, además de cortar las comunicaciones, se encargan de entorpecer el envío ordenado de refuerzos.

El ataque masivo de la columna principal de tanques (C) está firmemente respaldada por divisiones motorizadas (D) y detrás de ellas la infantería (E). En conjunto, atacan con ferocidad y con la máxima potencia disponible en el área previamente debilitada. Una vez adentro, la columna se dirige a neutralizar los puntos más fuertes de la defensa.

Las divisiones motorizadas y la infantería ocupan los puestos claves del territorio y consolidan la victoria.

La potencia, la velocidad y la ferocidad del ataque desmoralizan y aterrorizan a la población civil. Mientras tanto, la columna principal sigue su curso hacia el próximo objetivo, internándose en el territorio enemigo.

La velocidad (blitz significa rayo) es esencial para asegurarse de que no escapen tropas enemigas y evitar así el reagrupamiento y el contraataque. Los alemanes diseñaron para esto una máquina especial: un avión "dive-bomber", algo así como

“bombardero en picada”, el JUNKER JU 87 B, más conocido como STUKA. En la primera parte de la segunda guerra, el STUKA fue sinónimo de blitzkrieg.

El retiro de las tropas aliadas era acosado por enjambres de estos avioncitos pequeños y ruidosos, equipados con ametralladoras en la nariz y en la cola y cargados con 500 kgs. de bombas, que eran reconocidos por su “llanto aterrador” cuando caían en picada sobre el objetivo. Los ataques se organizaban en formaciones de 30 aviones, que se dejaban caer sobre el objetivo en 10 secciones de tres. Era normal que el piloto de un STUKA comenzara su caída en picada a 15.000 pies de altura en un ángulo de 60° a 90°, y que cayera en medio de un grito ensordecedor a 740 km. por hora, soltara sus bombas a unos 2000 pies de altura y luego soportara una fuerza de 4 veces la gravedad al cambiar el rumbo e iniciar nuevamente el ascenso.



Figura 4 JU 87B, el STUKA, sinónimo de blitzkrieg

El Plan Amarillo tenía como objetivo quebrar la línea francesa y capturar al millón de tropas belgas, francesas y británicas apostadas en los puertos del norte, en una clásica maniobra de tenazas. La sorpresa fue devastadora entre las fuerzas aliadas. No había ninguna coordinación y prevalecía el pánico y la confusión, a medida que las columnas de PANZERS las arrinconaba cada vez más en una pequeña franja de tierra contra el mar.

El 19 de Mayo, el General Vizconde Gort VC, Comandante en Jefe de las BEF, un hombre de excepcional bravura, famoso entre sus pares por su frialdad bajo presión, concluyó que había llegado el momento de pensar en el retiro de las tropas a través del Canal. Afortunadamente para las BEF, el Almirantazgo, por instigación de Winston Churchill, aprobó la evacuación y comenzó con la planificación

correspondiente.

Entre el 26 de Mayo y el 2 de Junio de 1940, la mayoría de las BEF y gran cantidad de tropas francesas fueron evacuadas desde DUNKERKE hacia Inglaterra, bajo el fuego cruzado de la artillería y la fuerza aérea alemana. Eludiendo minas, bombas y el acoso permanente de los STUKAS, una gigantesca flota de barcos grandes y pequeños tomó parte de la legendaria epopeya de rescate codificada como “Operación Dynamo”. Su éxito se debió a varios factores: la excelente organización de la ROYAL NAVY, la fortaleza y el sentido común de las tropas arrinconadas, excedidas de hambre y cansancio, el mar calmo durante 9 días, largos períodos durante el día de bruma y poca visibilidad que entorpecían las acciones de la LUFTWAFFE, y el constante acoso de la RAF para desactivarla.

En total se rescataron 338.226 tropas de las BEF y 139.911 soldados franceses. De los 850 buques que participaron en la Operación Dynamo, 235 fueron hundidos. Las BEF perdieron 68.111 hombres, todo su armamento y transporte y una enorme cantidad de suministros. Pero los que más sufrieron fueron los franceses, con bajas estimadas en 2.000.000, de las cuales 90.000 murieron.

Desde el punto de vista británico, la Operación Dynamo fue un éxito, ya que permitió recuperar a la mayoría de sus entrenadas fuerzas de élite para renovar la lucha contra Alemania. La euforia en Inglaterra era tan grande, que Winston Churchill pidió cautela al Parlamento, diciendo que “las evacuaciones no ganan guerras”.

## **TACTICAS DUNKERKE PARA PROBAR EL PLAN DE NEGOCIOS**

- ¿Tenemos emplazada una Línea Maginot? ¿Está en el lugar adecuado?.
- ¿Hay algún lugar que creemos “seguro” y que por lo tanto no hace falta proteger de los competidores?.
- ¿Qué forma tendría un “Plan Amarillo” en contra de nuestro negocio?. ¿Cuáles son nuestros “puertos del norte”, mientras protegemos París?.
- Desarrollar un plan de ataque secuencial tipo BLITZKRIEG para ocupar posiciones de nuestro competidor.
- Imaginar un ataque secuencial tipo BLITZKRIEG de nuestro competidor y actuar en consecuencia reforzando los puntos clave.
- Diseñar un STUKA para acosar al competidor.

- Diseñar un plan de evacuación tipo OPERACIÓN DYNAMO si las cosas no funcionan como esperamos.
- Diseñar un plan de reorganización para contraatacar si las cosas no funcionan como esperamos.

## EL HUNDIMIENTO DEL BISMARCK (MAYO 1941)

Cuando estalló la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña era la potencia naval más grande del mundo, a pesar del programa intensivo de construcción de buques en el que se hallaba inmerso Alemania después de que Hitler renunció al Tratado de Versalles en 1935.

La relación de superioridad en buques de guerra era 10:1 a favor de Gran Bretaña, aunque en la práctica esta ventaja no era tan clara.

La superioridad británica no podía apreciarse claramente, ya que sus recursos estaban muy diseminados, patrullando el Atlántico, el Mediterráneo y las aguas del Lejano Oriente. Además, mientras los barcos alemanes eran de diseño y construcción modernos, la mayor parte de los buques importantes de la armada británica estaban llegando al final de sus vidas útiles, habiendo sido botados veinte años antes y estando preparados para otro tipo de guerra, por ejemplo, con blindajes laterales débiles.

Hitler había dejado en claro a sus oficiales en Noviembre de 1937 que intentaría ir a la Guerra con Gran Bretaña. Aunque Alemania era superior en tierra y en aire, era muy inferior en el mar, por eso Hitler ordenó la creación de un comité especial para que estudiara como lograr la superioridad alemana también en el mar. Se puso en marcha el así llamado Plan Z, el cual apenas había comenzado a implementarse cuando estalló la guerra. Los alemanes habían botado tres poderosos buques, los acorazados BISMARCK y TIRPITZ y el portaaviones GRAF ZEPPELIN. Entre ellos sobresalía el BISMARCK que llegó a considerarse el barco de guerra más poderoso de todas las épocas. Fue bautizado por la nieta del famoso canciller alemán, en Hamburgo, 1939, y fue comisionado en Agosto 1940. Desplazaba 42.000 toneladas, y su armamento principal estaba compuesto por ocho cañones de 15 pulgadas y doce de 5.9 pulgadas, montados en cuatro torres, dos adelante y dos atrás. Además tenía una coraza especialmente reforzada a ambas bandas, de espesor muy superior a lo conocido hasta entonces.

Hitler quería volver a implementar la estrategia alemana de la Primera Guerra Mundial. (Napoleón dijo alguna vez “nunca hay que pelear dos veces la misma batalla...”)

Los alemanes pensaban que si la aplicaban más vigorosamente en esta oportunidad, lograrían hacer que Gran Bretaña se rindiera por hambre y falta de suministros esenciales. La estrategia se llamaba “piratería comercial” y consistía en hundir la mayor cantidad posible de buques mercantes desarmados, que llevaban suministros a las islas, mientras se evitaba el contacto directo con la poderosa Armada Británica. El objetivo era privar a Gran Bretaña de insumos, alimentos y suministros de guerra.

El Comandante en Jefe de la Marina de Guerra Alemana, el Almirante Erich Raeder, desplegó rápidamente submarinos y cruceros por el Atlántico, y llevó adelante la “piratería comercial” con bastante éxito: en Marzo de 1941 los alemanes alcanzaron el récord mensual de 350.000 toneladas de carga destruida y entonces Raeder pensó que había que ejercer una presión aún mayor sobre la línea marítima británica, para rematarla destinando para ello una fuerza de superficie poderosa para la destrucción de los buques mercantes y para eso comisionó a varios buques, incluido el BISMARCK.



Figura 5 Rutas de los convoyes de buques mercantes.

Los británicos sabían que si querían ganar la guerra contra Alemania, tenían que asegurarse que los convoyes de buques mercantes llegaran sanos y salvos a las islas, trayendo insumos, alimentos y equipo militar desde EEUU y Canadá. Como todo Europa estaba en manos de los alemanes, el escenario del océano Atlántico se volvió fundamental.

Las rutas de los convoyes (*Fig. 5*) estaban determinadas por varios factores, entre los que prevalecían las condiciones climáticas. Las condiciones de navegación en el Atlántico Norte son bien conocidas por ser complicadísimas, y muchos buques mercantes fueron hundidos por olas del tamaño de una montaña. Pero por otro lado,

los convoys no podían buscar rutas más calmas al sur, porque los sacaba del área de cobertura del patrullaje aéreo que operaba desde Islandia, y los dejaba expuestos a los ataques de los submarinos alemanes. De la misma forma, los convoys que se dirigían a los puestos del norte de Rusia, tenían que aventurarse por el Círculo Polar Ártico para evitar los ataques aéreos desde las bases alemanas de Noruega.

La ruta más segura para los convoys que salían desde Norteamérica era primero poner rumbo noreste con cobertura aérea desde Groenlandia, después virar suavemente al Este para llegar a los puestos del Norte de Inglaterra y Escocia protegidos por la RAF. Una gran superficie del Atlántico Norte estaba sin cobertura aérea, y lo mismo ocurría con prácticamente la totalidad del Atlántico Central, zona en la cual además existía un área de reabastecimiento de combustible de Alemania.

Los convoys estaban compuestos por 45 a 50 buques y ocupaban una superficie de unos 50 km<sup>2</sup>, desplegando varias columnas de buques separados por 1 km. Había también en la formación, varios buques de guerra como escoltas, protegiendo los flancos.

También había una fuerza de avanzada con radar y sonar para detectar posibles ataques y un barco de rescate en retaguardia. Cuando el convoy era atacado, especialmente por submarinos alemanes, los buques de guerra del convoy, al contraatacar, dejaban descubiertos los flancos y facilitaban en esos puntos los ingresos de los submarinos. En las principales etapas de la guerra, los submarinos se hacían un festín con los convoys, por la escasez de buques de guerra para protegerlos.

Los buques que llevaban pasajeros o cargas volátiles, como municiones y combustible, se situaban en el centro del convoy.

El principal buque de guerra destinado a la protección de los convoys era la corbeta, un pequeño y ágil buque, eminentemente diseñado para el mar, con formas inspiradas en los balleneros.

Llevaban sonar y 250 libras de cargas de profundidad, que mostraron ampliamente su efectividad para combatir a los submarinos.

Cada convoy estaba liderado por un buque comodoro, que navegaba al frente de la formación, guiando al convoy y cuidando que los diferentes buques mercantes, de todas las formas, tamaños y velocidades se mantuvieran formados. Por la noche, en condiciones de navegación extremas y con niebla, esta era una tarea sumamente exigente.

Las “manadas de lobos”, como se les decía a los grupos submarinos, atacaban desde la superficie a la noche y sumergidos durante el día. Los comandantes de los

submarinos preferían atacar desde la superficie, porque de esa manera dominaban la situación general y al ser muy bajos, eran muy difíciles de detectar. Mientras fuera posible, atacaban a barlovento, porque era la situación más difícil para el trabajo de escaneo de la fuerza de avanzada del convoy. Además del convoy debía enfrentarse con los Cóndores. Estos eran aviones de cuatro motores FOCKE-WULFE 200, que operaban desde las bases de Francia y que guiaban a los submarinos hacia los convoys. Tenían lo que para ese momento era una impresionante autonomía de 3.450 km y cargaban 3.600 libras de bombas, así que estaban preparados para atacar por sí mismos a los convoyes.

En Agosto de 1940, el capitán del BISMARCK, Ernst Lindemann, informó que el buque estaba totalmente operativo y su tripulación completamente entrenada. Sin embargo, por cuestiones diversas, recién fue comisionado para cumplir su primera operación contra los convoyes a mediados de Mayo de 1941. El 18 de Mayo, el BISMARCK y su acompañante, el PRINZ EUGEN, un crucero de las mismas formas y características que el BISMARCK pero 50 mts. más chico, iniciaron su trágico viaje. El BISMARCK no pudo completar la carga de sus tanques de combustible por problemas en el sistema de carga en el puerto. Esto tendría que ver con su destino en unos días más.



Figura 6 Acorazado Bismarck

Salieron del puerto de Gotenhafen, escoltados por una formación de destructores antisubmarinos, y por apoyo aéreo de la Luftwaffe, para dedicarse a la piratería comercial por tres meses en el Atlántico Norte.

Aunque la partida era supuestamente secreta, los buques fueron avistados en Suecia, que era neutral, aunque varios miembros del Servicio Secreto de Suecia simpatizaban con los aliados, e informaron oportunamente al Almirantazgo en Londres. El dato fue corroborado por la resistencia Noruega.

El 21 de Mayo, el BISMARCK recaló en Grinstadtfjord en Noruega, mientras que el PRINZ EUGEN y los destructores siguieron camino para reabastecerse en un buque tanque en altamar. Aunque el BISMARCK no tenía los tanques llenos, no tenía órdenes de reabastecerse en este punto, y esto también tendría que ver con su destino.

En las primeras horas de la mañana del 22 de Mayo, los dos buques alemanes escoltados por destructores, pusieron rumbo hacia el brumoso Estrecho de Dinamarca, que separa a Islandia de Groenlandia, intentando no ser detectados en el Atlántico Norte.

Mientras tanto, los ingleses se preparaban para interceptar a los buques. El 21 de Mayo enviaron un escuadrón a Islandia, liderado por el buque de guerra más grande del mundo (aunque no el más poderoso), el crucero HOOD, un verdadero orgullo para los ingleses, aunque contaba con 20 años de servicio y su coraza no tenía el espesor adecuado para la nueva guerra. Lo acompañaba un nuevo buque crucero, el PRINCE OF WALES, y media docena de destructores. Al día siguiente, se sumaron el KING GEORGE V, el portaaviones VICTORIOUS, cuatro cruceros y siete destructores. Por último, se sumó el crucero REPULSE.

La idea era armar una barrera de fuego pesado en el Estrecho de Dinamarca.

A las 07.22 del 23 de Mayo, el crucero SUFFOLK avistó a los buques alemanes, mediante su nuevo y poderoso radar. A las 20.30 hubo un intercambio de cañones con el BISMARCK, sin consecuencias para los británicos. En cambio el BISMARCK perdió su radar de proa, aparentemente por causa de sus propios cañones. El buque más poderoso de los alemanes quedó ciego adelante, y entonces el PRINZ EUGEN tomó la delantera para guiarlo.

Un poco después de las 05.30 de la mañana siguiente, el HOOD y el PRINCE OF WALES se encontraron por fin con el BISMARCK, y abrieron fuego en aproximación oblicua. En un intercambio que duró apenas seis minutos, el BISMARCK destrozó al HOOD, el emblema británico, partiéndolo por la mitad y mandándolo al fondo del mar, junto con sus 1417 hombres.

El BISMARCK y el PRINZ EUGEN entonces encararon al PRINCE OF WALES que tenía serios problemas con sus cañones. Recibió ocho impactos y su capitán decidió retirarse de la batalla, y los alemanes lo dejaron escapar.

La noticia del hundimiento del HOOD impactó fuertemente en la ROYAL NAVY, shockeó a Gran Bretaña y enmudeció al mundo entero, que permaneció incrédulo por mucho tiempo.

Por su parte, el BISMARCK recibió tres impactos dos de los cuales aceleraron su final. Ahora navegaba escorado, con 2000 toneladas de agua de mar alojadas en el castillo de proa, y derramando combustible por un tanque averiado. Ya de por sí estaba escaso de combustible, así que tuvo que sacrificar velocidad para poder llegar a un puerto sano y salvo para iniciar las reparaciones y reabastecerse.

Increíblemente, el Comandante de la Flota alemana, el Almirante Günther Lütjens

decidió que el buque se dirigiera hacia el Sur hacia St. Nazaire, un puente del Oeste de Francia ocupada por los alemanes, para ser reparado, en lugar de lo que sugería el Capitán del BISMARCK, Ernst Lindemann, que era retomar hacia el Norte camino a casa.

Esta sería la decisión fatal por excelencia, en una cadena de decisiones fatales tomadas con este buque que pretendía ser el más temido de todos los mares.

Recuperada a medias de la devastadora noticia del hundimiento del HOOD, la ROYAL NAVY decidió tomar el toro por las astas y concentrarse en la destrucción de los dos buques alemanes que todavía tenían en la pantalla de sus radares los cruceros SUFFOLK y NORFOLK.

El 23 de Mayo, la ROYAL NAVY concentró en el área de combate 5 buques de combate, 2 portaviones, 14 cruceros y 21 destructores, muchos de los cuales fueron sacados de sus misiones de protección de convoyes.

Por su parte, los alemanes decidieron separar a sus buques, enviando al BISMARCK hacia Francia y al PRINZ EUGEN a reabastecerse en altamar y a continuar con la piratería comercial.

El Almirante Sir John Tovey, Comandante en Jefe de la Armada Británica, decidió eliminar al BISMARCK ese mismo día, 24 de Mayo. Dispuso que el portaaviones VICTORIOUS se dirigiera a toda marcha hasta alcanzar un rango de acción para los aviones, unos 160 km., e iniciar los ataques de sus aviones torpederos, los SWORDFISH.

El SWORDFISH era un pequeño avión biplano que portaba un también pequeño torpedo de 46 cm. Para sus ataques, seguían un procedimiento perfectamente estructurado. En grupos de tres, se tiraban en picada uno detrás del otro, y a 50 mts. de la superficie del mar salían de la picada y hacían una aproximación al buque objetivo en línea de tres, entorpeciendo el trabajo de los artilleros antiaéreos que tenían repentinamente tres blancos en lugar de uno. A unos 800 mts, antes de lanzar sus torpedos, descendían aún más, a unos 15 mts. del nivel del mar, y después todo era cuestión de precisión absoluta en pocos segundos y en el medio del fuego permanente de la artillería antiaérea del buque enemigo. El procedimiento era muy complejo, e involucraba el cálculo de la velocidad del buque objetivo, la distancia al blanco y la velocidad del torpedo, unos 45 nudos. Además, el torpedo debía ser lanzado con el avión nivelado. Si la nariz apuntaba hacia arriba el torpedo caía chato en el agua y rebotaba en la superficie sin ponerse en marcha. Si la nariz apuntaba hacia abajo, el torpedo buceaba hasta el fondo del mar.

Además, la artillería antiaérea del buque no solo hacía fuego contra los aviones, sino que además bombardeaba el mar alrededor del buque para levantar grandes

columnas de agua y entorpecer a los pilotos de los aviones que volaban prácticamente tocando el mar.



Figura 7 Avión torpedero SWORDFISH

El 24 de Mayo, nueve SWORDFISH atacaron al BISMARCK, solo un torpedo dio en el blanco, y no causó ningún daño. Ningún aeroplano fue alcanzado por la artillería antiaérea del buque más temible del mar, y a pesar de la oscuridad de la noche del Atlántico Norte, todos retornaron al VICTORIOUS.

Antes de que finalizara el 24 de Mayo, el BISMARCK y el PRINCE OF WALES intercambiaron cañones separados por una muy larga distancia, sin hacerse ningún daño.

El domingo 25 de Mayo, el BISMARCK desapareció de los radares repentinamente. Se inició entonces una búsqueda febril combinada entre la ROYAL NAVY y la ROYAL AIR FORCE para hacer contacto nuevamente. Por fin fue avistado nuevamente 31 horas después por un avión de la Guardia Costera de la RAF, cerca de Irlanda.

La mayoría de los buques británicos estaban escasos de combustible y no podrían arriesgarse a interceptarlo. Sin embargo, el portaaviones ARK ROYAL y sus SWORDFISH, que llegaban desde el Sur, estaban en condiciones de atacar antes de que oscureciera. Aún cuando no pudieran parar al BISMARCK, podrían aminorar su marcha lo suficiente como para que los buques británicos lo interceptaran a la mañana siguiente.

Aquella tarde, el primer ataque de los SWORDFISH desde el ARK ROYAL fue un total fracaso. Los pilotos confundieron al BISMARCK con el SHIEFFIELD,

buque inglés y, afortunadamente para sus compañeros de armas, los torpedos, equipados con unos nuevos detonadores magnéticos, explotaban sin causar daños en el momento en que hacían contacto con el mar.

De vuelta en el ARK ROYAL, se reemplazaron los detonadores nuevos por los viejos y más confiables, y se puso en marcha un nuevo ataque. Este nuevo ataque duró algo más de media hora. Quince SWORDFISH atacaron al BISMARCK. Dos torpedos dieron en el blanco, uno no causó ningún daño, pero el otro, que luego los alemanes analizarían como una probabilidad entre 100.000, destruyó la enorme pala del timón del BISMARCK, y sus mecanismos asociados (rudders y deflectores), inutilizando completamente al temible buque.

La artillería antiaérea del BISMARCK era formidable: 32 cañones, 16 de 110 mm y 16 de 37 mm. Aún así, ni un solo SWORDFISH fue bajado en combate y todos retornaron al ARK ROYAL, aunque tres de ellos se estrellaron al aterrizar. El avión que lanzó el torpedo fatal, cayó en picada desde 9.000 pies casi hasta tocar las olas para iniciar el ataque. En un momento volaba tan bajo que los cañones del BISMARCK no podían alcanzarlo porque no podían tirar más abajo.

Con sus mecanismos de guía y dirección destrozados, el BISMARCK describió dos círculos fuera de control y después pudo enderezarse en un rumbo nor-noroeste que no podía cambiar. Así navegó directamente hacia el corazón de la Armada Británica. Mientras se esforzaba por seguir su camino, el BISMARCK fue interceptado por cinco destructores británicos y comenzó una dura batalla en medio de la oscuridad y de las inclemencias del Atlántico Norte. Nadie dio en el blanco, pero los hombres del BISMARCK sabían que al amanecer su suerte estaba echada.

La última acción de esta batalla que duró ocho días, comenzó un poco después de las 08:45 del 27 de Mayo, cuando los acorazados KING GEORGE V y RODNEY atacaron al BISMARCK. Su tripulación peleó lo mejor que pudo hasta que a las 09:31, su último cañón quedó en silencio. El buque tenía toda su cubierta destruida y estaba completamente en llamas. Pero no se hundía.

La mayoría de los buques ingleses tuvieron que retirarse por el peligro de quedarse sin combustible. Tovey ordenó al crucero DORSETSHIRE, que todavía tenía algunos torpedos, que se acercara al BISMARCK y lo hundiera. Los alemanes dirían más tarde que fueron ellos los que lo hundieron, activando sus cargas autodestructivas en las bodegas y abriendo todas las escotillas. Cualquiera sea la verdad, el resultado fue el mismo. Solo se salvaron 115 miembros de una tripulación de 2.200.

Con el hundimiento del BISMARCK, Hitler cambió totalmente su política para con la KRIEGSMARINE, temiendo que la construcción de grandes buques de superficie terminara de la misma forma que con el BISMARCK, una vez que fueran

detectados en el mar. En consecuencia, ordenó que no se volvieran a enviar buques de guerra al Atlántico, lo cual sería decisivo para la guerra en el mar.

Más tarde Churchill escribió: “si se hubiera escapado el BISMARCK, los efectos morales de que siguiera como amenaza latente, además de los daños que habría inflingido a nuestra Armada, hubieran sido calamitosos”.

## **TÁCTICAS BISMARCK PARA PROBAR EL PLAN DE NEGOCIOS**

- Examinar detalladamente la línea de suministros de insumos esenciales que tiene nuestro negocio y el de los competidores, y encontrar puntos débiles y caminos alternativos.
- Nuestro competidor, ¿tiene una armada muy poderosa pero obsoleta?.
- Si hemos diseñado un BISMARCK como estrategia poderosa de ataque, no lo hagamos salir a combatir con poco combustible.
- Detectar cuáles son los SWORDFISH de nuestro competidor y trazar planes para permanecer fuera del rango de alcance.
- Si hemos diseñado un BISMARCK como estrategia poderosa de ataque, asegúremos que los artilleros tienen el suficiente entrenamiento como para voltear al menos un SWORDFISH.
- Si hemos diseñado un BISMARCK como estrategia poderosa de ataque, asegúremos que sus mecanismos de guía y navegación no pueden ser destruidos por un torpedito de 46 cm. No puede existir la probabilidad 1:100.000.
- ¿Vale la pena construir un BISMARCK o es solo una muestra de egolatría?. Con todo ese presupuesto, ¿no existen mejores estrategias por aire y por tierra?.

## **MALTA (DICIEMBRE 1941 – JULIO 1942)**

El 5 de Diciembre de 1941, Hitler se vio obligado a abandonar la ofensiva contra Moscú, por la tenacidad de la resistencia rusa y la llegada del invierno. Este hecho trascendental dio al mundo un mensaje: el ejército hasta ese momento imbatible, que había alcanzado todo los objetivos que se había propuesto, había sido derrotado. Si Moscú hubiera caído, la resistencia rusa habría colapsado, y el mundo sería muy diferente hoy.

Ese Diciembre iba a quedar en la historia, además, por otro hecho extremadamente significativo: el día 7, varios bombarderos japoneses lanzados desde un portaaviones, bombardearon la base americana de Pearl Harbour en

Hawai. Al día siguiente, los Aliados, con excepción de la URSS, declararon la guerra a Japón...

En 1936, Benito Mussolini, il Duce, se alió a la Alemania Nazi formando el Eje Roma – Berlín, aunque, a pesar de resultar victorioso en Abisinia (Etiopía), las fuerzas armadas italianas eran muy precarias y no estaban preparadas para una larga campaña. Sin embargo, como Francia estaba al borde del colapso, y el poder de Hitler crecía a pasos agigantados, Mussolini vio una oportunidad de “pegarse” al éxito ajeno a bajo costo.

El 10 de Junio de 1940, Mussolini declaró la guerra a los Aliados, decidió invadir Grecia y Albania y desde Libia, también controlada por Italia, comenzó a enviar divisiones contra los británicos en Egipto, con el objetivo de capturar el Canal de Suez, uno de los puntos más estratégicos del Mediterráneo, y de esta manera abrir las compuertas a los campos de petróleo del medio Oriente. Sin embargo, en todo este plan se olvidó de considerar desde un primer momento al que quizás sea el punto más estratégico del Mediterráneo: la isla de Malta, que estaba en poder de los británicos. Este olvido sería determinante para el desarrollo futuro de la guerra.

Malta se encuentra prácticamente en el centro geográfico del Mediterráneo (en cualquier juego de estrategia, especialmente en el ajedrez, cualquier principiante sabe que los primeros movimientos de las piezas deben tener como objetivo ocupar y/o controlar los cuatro casilleros centrales).

A 1290 km al Este, se encuentra Alejandría, en 1941, la base terrestre más cercana de los Aliados, y a 1610 km al Oeste, se encuentra el bastión de la Armada británica, Gibraltar. Además, la isla (en realidad un archipiélago compuesto por tres islas) está situada al Sur de Sicilia y al Norte de Trípoli, de tal manera que su dominio sobre el Mediterráneo central es único y absoluto. Una verdadera posición de privilegio.

De esta forma, la importancia estratégica de Malta en 1941 era del más alto nivel, tanto para permitir el paso libre de los convoyes británicos hacia Egipto, como para obstaculizar el transporte seguro de refuerzos del Eje enviados a las fuerzas de Rommel que operaban en el Norte de África..

La isla de Malta era algo así como un portaaviones imposible de ser hundido, y como estaba amenazada desde el Norte y desde el Sur, era de vital importancia fortalecerla con el envío de material bélico, ya que estaba muy desabastecida como para soportar un ataque pesado como el que se veía venir.

La isla tiene una base naval, Valletta, y tres aeropuertos que estaban en condiciones precarias de defensa. En Septiembre de 1940 llegó el primer convoy de

buques mercantes trayendo una gran cantidad de suministros para afrontar una larga campaña.

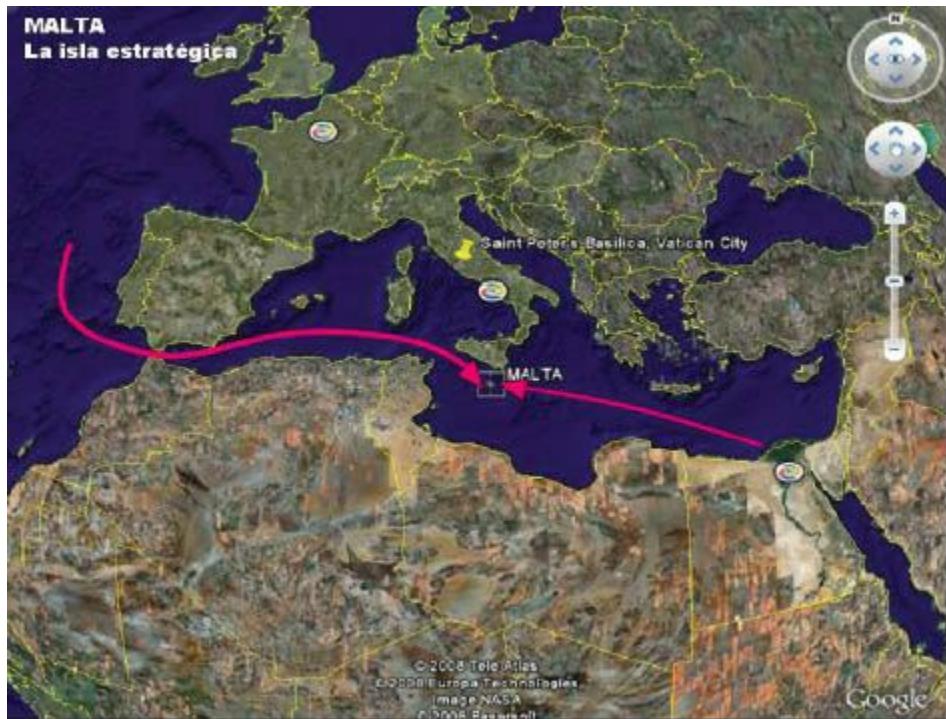


Figura 8 MALTA, la isla estratégica

En Diciembre, la Luftwaffe emplazó unos 400 aviones en Sicilia, a unos 100 km de Malta, principalmente MESSERSCHMITT y STUKAs, una fuerza ocho veces superior a la de los británicos en Malta. Su objetivo era lograr superioridad aérea para proteger los suministros que debían ser enviados a Libia para Rommel. En Enero de 1941 Malta comenzó a experimentar la potencia letal de la Luftwaffe, que comenzó una serie de ataques y bombardeos aéreos permanentes que convertirían a la isla en un verdadero infierno por varios meses. A principios de Marzo, solamente quedaban en la isla ocho HURRICANEs operativos. Como consecuencia de esto, los suministros italianos y alemanes al Norte del África llegaban sin ningún tipo de inconveniente.

Sin embargo, y a pesar de la enorme superioridad alemana, la isla de Malta y su ubicación estratégica, permitieron durante casi todo el año que los británicos atacaran con éxito a los convoyes del Eje, privando a Rommel de gran cantidad de combustible que necesitaba para concluir su compañía en Egipto. Esto hizo estallar de ira a Hitler hacia fines de año, quien ordenó la destrucción total de Malta.

En la noche del 4 de Diciembre de 1941, el Eje comenzó una campaña de bombardeos sistemáticos sobre la isla, que continuaría por cinco meses. Algunos raids estaban compuestos por hasta 300 bombarderos que descargaban su carga de bombas sobre Malta. Además el Eje diseñó la “Operación Hércules” que consistía en una invasión a Malta por aire y por mar.

Algunos SUPERMARINE SPITFIREs despegados de portaaviones británicos llegaron para apoyar la defensa en la isla, pero casi todos ellos fueron destruidos en tierra por los ataques aéreos del Eje. El 26 de Marzo, los ataques aéreos fueron tantos y tan intensos, que el reporte de la RAF dejó asentado que no se podían describir individualmente.

Algunas palabras respecto a la población civil. Los malteses exhibieron un enorme coraje. Sus casas, sus iglesias, sus edificios históricos y milenarios, fueron reducidos a cenizas. Las bajas civiles fueron enormes, y los heridos sufrían de escasez de alimentos y auxilios primarios. Después de un bombardeo, las calles quedaban bloqueadas con las ruinas de los edificios, con un enjambre de cables cortados de alta tensión y cañerías de gas abiertas, y con los suministros de agua interrumpidos. Por suerte, no tuvieron que sufrir los horrores de los incendios, porque desde el siglo XVI, todos los edificios estaban construidos en piedra.

El 15 de Abril de 1942, el Rey Jorge VI otorgó la Cruz de Jorge a la población de Malta, “para honrar la bravura de su gente”, (el 20 de Junio de 1943, el Rey en persona desembarcó en Malta para saludar a los isleños y a los comandantes, y agradecerles personalmente su heroica resistencia).

En Mayo de 1942 los alemanes redujeron la intensidad de los ataques aéreos sobre la isla, reasignando los escuadrones aéreos al frente oriental y al Norte de África. Esto permitió a los portaaviones británicos acercarse para poder instalar en la isla una fuerza de 300 SPITFIREs, suficientes para hacer frente a los ataques del Eje.

En Junio, Malta recibió otro golpe de suerte. Rommel capturó la enorme base británica en TOBRUK, cerca de Egipto, y entonces ahora poseía una gran cantidad de combustible y alimentos, de manera que logró convencer a sus superiores de que ya no era necesario invadir Malta y pidió que las tropas asignadas a la Operación Hércules fueran reasignadas a su Afrika Korps para dar la estocada final en Egipto.

Aún cuando los ataques alemanes eran más espaciados, los convoys de suministros a la isla no podían llegar fácilmente, y la situación era desesperante en cuanto al faltante de elementos esenciales. Los isleños estaban al borde de morir de hambre.

En Julio, entonces, se puso en marcha la “Operación Pedestal”, un gran convoy muy superior a los anteriores para rescatar definitivamente a Malta.

La Operación Pedestal zarpó del Norte de Inglaterra el 2 de Agosto. Eran 14 buques mercantes repletos de suministros, protegidos por la Fuerza Z, compuesta por 2 acorazados, 3 portaaviones, 3 cruceros y 14 destructores. Otros 8 destructores protegían al portaaviones FURIOUS con más SPITFIREs para Malta. Una buena

cantidad de submarinos de la Royal Navy patrullaban la ruta.

El convoy navegó sin problemas hasta atravesar el Estrecho de Gibraltar, cuando fue detectado por un submarino italiano. Se entabló una dura batalla con apoyo de la fuerza aérea del Eje. El portaaviones Eagle, 2 cruceros, 1 destructor y 9 buques mercantes fueron hundidos. Pero los otros 5 buques mercantes llegaron a la base naval de Valletta en Malta y bajaron 32.000 toneladas de carga general y 13.600 toneladas de combustible, más que suficiente para que la isla estuviera bien abastecida para soportar el asedio aéreo.

En Octubre, Rommel se quedó nuevamente sin combustible, y como estaba cerca de Alejandría, el Eje hizo un último esfuerzo para abastecerlo, reanudando una vez más los bombardeos sobre Malta para proteger a sus convoyes. El fantasma del hambre volvió a aparecer en Malta. Pero ahora la isla tenía un buen equipamiento aéreo y antiaéreo, y bajó más de 100 aviones enemigos, solo perdiendo 27.

En Noviembre de 1942 Rommel fue batido en EL ALAMEIN por el General Bernard Montgomery, y así concluyó la campaña del Afrika Korps. El 19 de Noviembre, con sólo un día de reservas de alimentos en la isla, logró ingresar un nuevo convoy de 4 buques mercantes. Nunca más hasta el momento los malteses volvieron a sufrir un estado de sitio.

Después de la caída de Rommel, en Noviembre de 1942, hubo algunos otros bombardeos aislados en la isla. Pero fueron desapareciendo paulatinamente hasta desaparecer totalmente en Mayo de 1943, cuando las fuerzas del Eje fueron expulsadas del Norte de África.

## **TÁCTICAS MALTA PARA PROBAR EL PLAN DE NEGOCIOS**

- Revisar claramente las alianzas que hicimos para ver si no hay algunas tipo “Mussolini” que son más un lastre que una alianza ganadora.
- ¿Cuál es la isla de Malta de nuestro negocio, es decir, el punto más estratégico que no podemos dejar de controlar?
- ¿Qué tipo de ataque debemos esperar sobre nuestra isla de Malta?
- ¿Cómo está preparada nuestra isla de Malta en términos de defensa para soportar ese ataque?.
- ¿Qué presupuesto debemos destinar para defenderla? (no debe contarse con que el competidor suspenda el asedio).

## **GUADALCANAL (AGOSTO 1942 – FEBRERO 1943)**

Después de ser derrotados por los americanos en la batalla de Midway el 3 y 4 de Junio de 1942, los japoneses se dedicaron a consolidar sus áreas ocupadas en el Sudeste Asiático, las Indias Orientales y las Islas del Pacífico.

Los japoneses planeaban cruzar Nueva Guinea desde sus bases en la costa norte para capturar la base aliada de Port Moresby y simultáneamente fortalecer sus posiciones en el archipiélago de las Islas Solomon.

Los americanos también planeaban ocupar las Islas Solomon. Los aliados eran provistos de información sobre el movimiento de los enemigos por el Servicio de Guardacostas Australiano. Los Guardacostas eran oficiales locales o hacendados que conocían a la perfección a los nativos y el terreno en el que se movían. Se escondían detrás de las líneas japonesas y transmitían información sistemáticamente al Cuartel Central Australiano. Normalmente, un típico Guardacostas, operaba camuflado en la jungla, escoltado por unos 60 indígenas nativos que conocían todo acerca de la selva.

El 5 de Julio de 1942, un avión de reconocimiento de los aliados, confirmó un reporte de los Guardacostas Australianos que habían informado que los japoneses estaban construyendo un aeropuerto en una de las islas del Archipiélago Solomon, llamada Guadalcanal, (recordar lo precario de las comunicaciones de la época, y la inexistencia de satélites, por eso el valor tan importante del Servicio de Guardacostas).

La isla de Guadalcanal tiene un largo de 145 km y un ancho de 40 km, con un centro montañoso y enormes superficies de selvas y pantanos. El bando que se apoderara de la isla dominaría el área, considerada de alta importancia estratégica. Si los japoneses lograban terminar el aeropuerto, no solamente frustraban el intento de los aliados de capturar las Islas Solomon, sino que además iban a cortar definitivamente la línea de suministros entre USA, Australia y Nueva Zelanda, zona que se consideraba de vital importancia para el futuro del conflicto, porque era uno de los más importantes centros de reabastecimiento.



Figura 9 La guerra del Pacífico

La isla de Guadalcanal, absolutamente desconocida para todo el mundo, repentinamente cobró estado público y se convirtió en el centro de debate de todos los estrategas del planeta. La velocidad era crucial para tomar posesión de la isla.

La única fuerza adecuada y disponible para un desembarco anfibio era la Primera División del US MARINE CORPS, los famosos “Marines”, hoy ampliamente conocidos por su extraordinario (y brutal) entrenamiento, sus capacidades profesionales (ingenieros, médicos, psicólogos) y su equipamiento de guerra sofisticado. Esta División, al mando del Mayor-General Alexander Vandegrift, acababa de desembarcar en Nueva Zelanda para realizar un curso de seis meses de práctica de batalla. El ataque fue ordenado para el 1 de Agosto por el Comando en Jefe de la Armada de EEUU. Vandegrift pidió más tiempo para aclimatar a sus hombres, pero el Almirante King solamente le concedió una semana de retraso.

De esta forma, el 7 de Agosto, los 19.000 hombres de la Primera División de Marines, partieron hacia Guadalcanal con solo 60 días de suministros y municiones para 10 días de ataques pesados.

El Almirante Fletcher, al mando de la fuerza de tareas naval que transportaba a los Marines, le dio a Vandegrift solo dos días para el desembarco de sus tropas, en lugar de los cinco días que él había perdido, porque no quería sobreexponer a su flota, particularmente a sus portaaviones, a los ataques aéreos enemigos.

Después de un primer encuentro que consistió en un bombardeo de tres horas entre cruceros y destructores, los Marines lograron introducirse, protegidos por el paraguas aéreo provisto por los portaaviones de Fletcher. El cuerpo principal desembarcó en la costa norte de Guadalcanal, mientras una fuerza de menos de 6.000 hombres se dirigió a ocupar un pequeño archipiélago de las cercanías (isla Tulagi)

para apoyar las operaciones desde esta posición.

Al principio los japoneses fueron sorprendidos y el desembarco no tuvo oposición. Cuando se recobraron, comenzaron un bombardeo sistemático a los transportes anclados en las aguas bajas de la costa, mientras se bajaba el equipo de guerra en forma caótica.

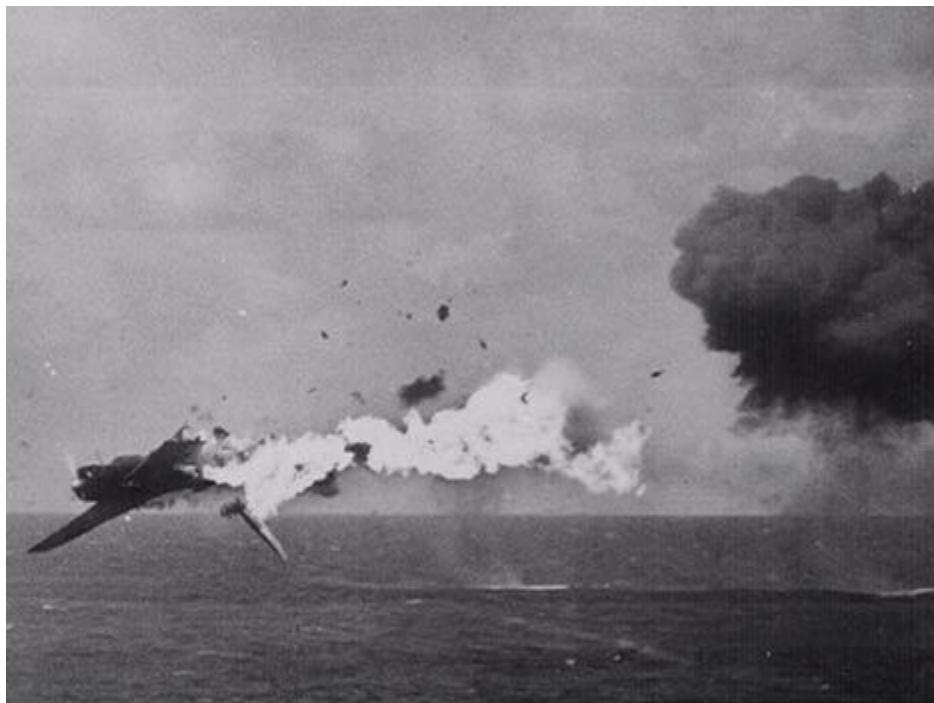


Figura 10 Marines en acción

Mientras tanto, los Marines avanzaron con fuego cruzado hacia el aeropuerto a medio construir a 4.8 km de la costa, y aseguraron la posición en el término de 36 horas. A pesar de que el combate duró 6 meses, esta toma del aeropuerto al inicio de la batalla fue determinante en su resultado.

Sin embargo, inmediatamente las cosas se pusieron en contra. En la noche del 8 de Agosto, el Almirante Fletcher decidió retirar los portaaviones, lo que dejaba a los transportes con gran cantidad de equipo sin descargar, sin protección aérea y en una posición indefendible, así que también tendrían que retirarse. Además esa misma noche, varios barcos japoneses se deslizaron sigilosamente y en 40 minutos hundieron un crucero de la Armada Australiana y tres cruceros de la Armada de EEUU.

El 9 de Agosto se retiraron los transportes. A bordo quedaban 3.000 Marines que no pudieron desembarcar, la mitad de los suministros de la División, grandes cantidades de municiones y la mayor parte de los rollos de alambre de púa y de la artillería pesada. Nada hacía suponer que estos transportes regresarían en algún momento, así que Vandergrift y sus precariamente equipados Marines sintieron que habían sido abandonados en una isla del Pacífico.

A pesar de esta situación desalentadora, los Marines se las arreglaron para sobrevivir, y a sus pobres raciones diarias les agregaban alimentos capturados a los japoneses y raíces y frutos de la selva. Con el armamento capturado a los japoneses fortalecieron sus defensas, y con el equipamiento de ingeniería de los japoneses que prácticamente no había sufrido daños durante el asalto, trabajaron día y noche sin descanso para terminar de construir la pista de aterrizaje, una solución táctica de altísimo valor, ya que permitiría el arribo de refuerzos por aire.

Mientras tanto, los japoneses lograron desembarcar en la isla tropas frescas de asalto, y en las primeras horas del 20 de Agosto, el Coronel Kiyono Ichiki, lideró el primer gran contraataque contra los americanos, convencido de que lograría un apabullante triunfo. Atacaron el flanco izquierdo de la posición de los Marines, en tres olas separadas, cada una de las cuales fue exitosamente repelida por fuego muy preciso. El intento les costó a los japoneses 1000 hombres muertos, lo que fue demasiado para Ichiki que se suicidó inmediatamente.

Cuando finalizaba ese mismo día, para el enorme alivio de Vandegrift, llegaron los primeros aviones americanos, 12 Douglas Dauntless bombarderos y 19 Grumman Wildcat de combate, y aterrizaron a salvo en el aeropuerto terminado de construir por los Marines, que pasó a llamarse Henderson Field, en honor a un piloto Marine, el Mayor Lofton Henderson, muerto en la batalla de Midway, meses atrás.

El Alto Comando Japonés, no acostumbrado a las derrotas, se preparó inmediatamente para retomar la iniciativa en la isla. La así denominada operación Tokio Express, compuesta por convoyes de tropas y destructores, ingresó al teatro de operaciones, depositando gran cantidad de soldados y equipos en las cercanías de las posiciones americanas en Henderson Field.

Los Marines, luego de soportar durante un mes el intenso calor tropical, las violentas tormentas tropicales, los insectos, las ratas, una pobre ración diaria, la malaria, la disentería, y los ataques sorpresivos y furibundos de los japoneses desde la densa selva, se aprestaban para enfrentar un ataque de proporciones gigantescas. Al principio de Septiembre, el Mayor General Kiyotaki Kawaguchi al mando de la operación, movió a sus fuerzas para atacar Henderson Field desde el Sur, ya que los japoneses pensaban que este flanco no estaba tan bien defendido como el flanco costero al Norte.

Durante las noches del 12 y el 13 de Septiembre, Kawaguchi convirtió el cerro que lo separaba del aeropuerto en un infierno. Pero atrincherados en esa loma se encontraban probablemente los hombres más duros de los Marines, que formaban parte de los grupos comando de asalto y paracaidismo, al mando de un Marine legendario “Red Mike” Edson. Respaldados por artillería pesada, resistieron el fabuloso ataque japonés. Al amanecer del 14, el cerro estaba cubierto de cadáveres, por eso desde entonces se lo conoce con el nombre de “Cerro Sangriento” (Bloody

Ridge). Se estima que murieron 600 soldados japoneses y otros 600 resultaron heridos, mientras que los Marines perdieron 40 hombres y 103 fueron heridos, de una fuerza compuesta por 700 hombres.

Cinco días después de esta batalla, llegaron a la isla los mayores refuerzos y equipamientos aliados desde el primer desembarco del 7 de Agosto. Sin embargo, los japoneses seguían introduciendo soldados en la isla, y los enfrentamientos continuaron durante Septiembre y Octubre.

El 9 de Octubre, el teniente General Harukichi Hyakutake, el oficial japonés de más alto rango en el área, desembarcó en Guadalcanal para liderar las operaciones. Trajo consigo refuerzos, totalizando unos 20.000 hombres y baterías de artillería adicional, con los que planeaba hacer un asalto decisivo en 10 días para terminar con el conflicto. Pero del otro lado del alambre de púa, el General Vandegrift aventajaba a los japoneses en 3.000 hombres, gracias al arribo de los refuerzos mencionados.

Los japoneses mostraron poca creatividad táctica: el plan de Hyakutake era casi una fotocopia del desastroso plan de Kawaguchi del mes anterior (Napoleón solía repetir una y otra vez que nunca había que pelear dos veces la misma batalla).

Entre el 19 y el 25 de Octubre hubo horribles enfrentamientos en los que nuevamente el Cerro Sangriento volvió a teñirse de sangre. Las pérdidas de vidas eran enormes, pero los japoneses, mostrando eficiencia, disciplina y fanatismo, se mostraban como un adversario de increíble coraje, sobreponiéndose rápidamente a las bajas sufridas.

Durante Noviembre y Diciembre, mientras los enfrentamientos continuaban, más aviones y batallones aliados seguían llegando a Guadalcanal. En Enero de 1943, los aliados tenían superioridad aérea y unos 50.000 hombres, mientras que Hyakutake tenía la mitad de hombres, una larga lista de heridos, escasez de suministros, y pocas perspectivas de recibir refuerzos por el continuo patrullaje aéreo y naval de los americanos.

Los ataques continuaron y el 23 de Enero fue destruido el cuartel general de Hyakutake. Abrumados, los japoneses finalmente decidieron retirarse de Guadalcanal. Unos 13.000 hombres fueron evacuados entre el 1 y el 7 de Febrero, a pesar de los feroces ataques de los americanos. Después de seis sangrientos meses, había finalizado la Batalla de Guadalcanal. Las bajas de los americanos ascendieron a 5.600 hombres, de los cuales 1.500 murieron, pero los japoneses sufrieron la muerte de 24.000 soldados.

La victoria en Guadalcanal significó para los EEUU un hito fundamental en su camino hacia Tokyo.

El veterano Almirante Raizo Tanaka del Alto Mando Naval Japonés dijo después de Hiroshima y Nagasaki: “el destino de Japón quedó sellado cuando se terminó la Batalla de Guadalcanal”.

## **TÁCTICAS GUADALCANAL PARA PROBAR EL PLAN DE NEGOCIOS**

- ¿En qué sector de nuestra red de negocios ( proveedores, canales, regiones, contactos en el exterior, management, redes financieras) puede estar “construyendo un aeropuerto” nuestro competidor para dominar nuestra posición en un futuro cercano?.
- ¿Hemos desarrollado un “Servicio de Guardacostas” para detectar los movimientos de nuestro competidor?.
- En el caso de detectar movimientos del competidor que podrían debilitar fuertemente nuestra estrategia de mediano y largo plazo, ¿tenemos desarrollada una fuerza de “Marines” para recapturar la posición?
- ¿Cuál es el plan táctico de recapturar de la posición, una vez que esta haya sido ocupada por el competidor?.

## **TEORÍA DEL AJEDREZ APLICADO A LOS NEGOCIOS**

En 2003 los consultores de FRANCHISING GROUP publicamos un libro que se llamó EL AJEDREZ APLICADO A LOS NEGOCIOS. En él desarrollamos una metodología para analizar casos empresarios y sintetizar métodos de ataque y defensa competitiva. Basamos nuestra teoría en el juego de guerra más viejo que conoce la humanidad, y también en la teoría del caos, como teoría preponderante en el conocimiento científico durante los últimos 50 años. Aquí resumimos los principales ejes rectores de ese libro. También pueden verse al final de este libro dos Apéndices, Apéndice 1-El Genoma de los Mercados, acerca de la teoría del Caos, y Apéndice 2-Manual de Ajedrez aplicado a los negocios, que desarrolla una metodología de trabajo para equipos gerenciales en la empresa aplicando esta teoría.

Nosotros comparamos la irrupción violenta de la ciencia del caos y la complejidad en nuestras vidas, con la aparición de la lengua hablada en la humanidad. Creemos que esta nueva corriente científica va a cambiar las cosas como la cambiaron los primeros monos que empezaron a hablar. Todo tiene que ver con “el punto de partida”, un concepto tan típico de la teoría del caos. Cuando transcurre un período de tiempo, por más pequeño que este sea, las condiciones del punto de partida cambiaron, y ya nada volverá a ser lo mismo. La “entropía de Kolmogorov”, dice que: “en un sistema caótico, con el paso del tiempo, dos puntos de partida

indistinguibles dan lugar a trayectorias distinguibles, lo cual supone una pérdida o revelación de información”.[27]

Este es un concepto fascinante. Implica que podemos resolver un problema en forma totalmente distinta en los próximos, digamos, quince minutos. Tal como ocurre cuando jugamos al ajedrez.

Y tal como ocurre cuando tomamos decisiones en nuestro negocio. La dependencia sensible de las condiciones iniciales es la gran idea rectora del caos. La más pequeña variación, digamos en el decimal número 35 de cualquier número, provocará, dada la suficiente cantidad de repeticiones, un resultado totalmente diferente. Por lo tanto, el resultado de nuestro negocio hoy es altamente dependiente de una decisión que tomamos, digamos, hace 23 meses. En aquel momento se plantearon por lo menos, dos caminos diferentes. Ahora estamos aquí porque en ese momento, tomamos el camino que tomamos. Si hubiéramos tenido en ese momento un tablero que nos hubiera permitido evaluar gran cantidad de jugadas posibles y sus correspondientes jugadas adversarias, se hubiera simplificado mucho la decisión.

Esto es lo que pretendemos: generar una plataforma de análisis que nos obligue a pensar en gran cantidad de alternativas y sus correspondientes represalias. Es sumar a la intuición del hombre de negocios, el arte del juego de la guerra y sus reglas estrictas, y junto con ellas, la gimnasia del planteo de “árboles de decisión”.

Cualquier jugador de ajedrez sabe que un partido se pierde (o se gana) en una jugada: a partir de esa jugada, todas las que siguen conforman una determinada disposición que nos lleva a perder o ganar el partido. Esto, que parece un razonamiento circular, es en realidad la aplicación ajedrecística de la entropía de Kolmogorov.

Existe una marcada tendencia actual entre los académicos del management, a pensar el problema empresario en términos de las así llamadas “opciones reales”. En realidad toda empresa es una opción, en el sentido que las finanzas le dan a esta palabra. Una opción de compra, un “call”, es el derecho, pero no la obligación de comprar un determinado bien, en un plazo determinado y a un precio determinado. Como vemos, esto implica pensar hoy en un precio que tiene una alta dependencia del tiempo que transcurra antes de tomar la próxima decisión.

Si miramos el problema un poco más de arriba y en perspectiva, encontraremos que esta tendencia es una extensión de la discusión básica acerca de la asignación de recursos que se generó inmediatamente después de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Allí nacieron dos culturas enfrentadas en lo que respecta al management de las empresas. Por un lado, la cultura rígida de la presupuestación, cuyos pilares son la evaluación de proyectos basados en los flujos de fondos descontados (DCF) y la medición de la rentabilidad en el corto plazo, con números concretos como ROI,

ROE y ROA. Por el otro lado, la cultura más soft del planeamiento estratégico, que se basa en los llamados a veces despectivamente “intangibles”, y que habla de “ventajas competitivas”, de “timing”, y de la medición estratégica de largo plazo, cuya máxima expresión quedó simbolizada en un ícono de la estrategia que es la famosa matriz del Boston Consulting Group (la de las vacas y los perros), que justamente se dedicaba a evaluar a las empresas a través de dos mediciones no muy precisas, que eran la tasa de crecimiento de la empresa y su participación relativa en el mercado. Ahora no importaban tanto los balances de la compañía, sino cuál iba a ser su comportamiento probable, dados tal escenario y tales competidores.

Las dos culturas se siguen enfrentando, pero, habida cuenta de la enorme incertidumbre que enfrenta el management de una compañía con este cambio en las reglas de juego del capitalismo, la tendencia es hoy a mirar el problema desde el punto de vista de los intangibles.

El análisis de flujos de fondos descontados nos da una idea de si debemos meternos o no meternos en el negocio, pero además ahora, cuenta en el análisis el valor de la “opción” de meternos o no meternos.

La teoría de las así llamadas “opciones reales” está cumpliendo su etapa teórica, para empezar a desarrollarse en la práctica. A nosotros nos interesa la “opción” que se plantea en cada jugada de ajedrez en el tablero y su evaluación antes de hacer la próxima. [28]

El choque de culturas que acabamos de mencionar, también se da en otro aspecto del análisis empresario moderno. Hasta hace muy poco, el único objetivo de las empresas eran los clientes.

Esta rígida cultura “clientocéntrica” está mutando hacia una cultura algo más flexible, si se quiere, intangible, que tiene en cuenta a otros muchos “atractores” que tienen que ver con el desarrollo y la supervivencia de la empresa, y no solo a los clientes. Hay muchos elementos que la empresa debe sintonizar para funcionar y crecer. Si solo se fija en los clientes, puede desatender a otros elementos que le pueden hacer perder el partido, si son bien atendidos por un competidor. Los americanos llaman “stakeholders” a todos los que de una u otra manera tienen intereses en la compañía. Son algo así como accionistas internos y externos cuyo comportamiento actual y futuro influye definitivamente en la performance de la empresa. Por lo tanto, tomar una decisión basada solamente en los clientes, es como jugar al ajedrez teniendo en cuenta solo un sector del tablero. Si nuestro adversario está mirando todo el tablero y se da cuenta de nuestro error, se las va a ingeniar para atacarnos por otro flanco, aunque más no sea para distraernos.



Figura 3.1 *El Rey no es el Rey.*

Cualquiera de los elementos de la figura 3.1 (stakeholders) se ven en mayor o menor medida perjudicados si la empresa desaparece.

Por ejemplo, para el gobierno significa un aumento del desempleo y una baja en la recaudación fiscal, para los proveedores la pérdida de un cliente, para los competidores, dependiendo del tamaño relativo, un nuevo problema para balancear las fuerzas estructurales del sector, etc.

Estas cuestiones parecen muy obvias, pero todavía el foco principal del management sigue siendo el cliente. Claro que sin clientes no hay empresa. Pero una empresa, aunque tenga muchos clientes, si no logra sintonizarse con todos los demás stakeholders, va a tener muchos problemas y puede desaparecer.

Tenemos entonces un tablero moldeado por varios atractores, cuyos movimientos de avance y retroceso a través de los casilleros, dan forma a una infinita red de interrelaciones que solo un verdadero estratega sabe utilizar a su favor.

La primera habilidad del estratega es saber elegir contra quién va a competir. En la guerra empresaria se pelea contra otra empresa. No se pelea contra un sector, o contra un canal o contra un banco. Estos pueden ser atractores que dan forma al escenario, pero la empresa compite contra otra empresa. Ni siquiera compite contra varias empresas del mismo sector, sino contra una sola. Cuando la batalla empresaria no está planteada de esta manera, el analista externo se da cuenta inmediatamente. Si un competidor pretende ganar la contienda tirando tiros para

todos lados, lanzando productos en decenas de categorías y ocupando todos los canales existentes, evidentemente está gastando mal sus energías. Esta es la primera de las razones que nos permite generar una analogía con el juego del ajedrez, porque en el ajedrez hay solamente blancas y negras.

Pero hay otra razón que también nos parece muy importante: en el ajedrez, los dos adversarios cuentan con dos armas muy importantes, a saber, la astucia propia, y los errores que seguramente va a cometer el rival. En gran cantidad de partidos jugados entre grandes maestros, nos llama siempre la atención que alguno de los dos comete errores increíbles, entregando piezas valiosísimas y perdiendo finalmente el partido. Es fascinante pensar en que esos errores pueden ser inducidos por el otro rival. En muchos partidos, por ejemplo, uno no se explica por qué tal jugador no quiere mover dos peones que ubicó en el centro del tablero y los defiende más que a su rey. Y la explicación resulta clara al final cuando termina ganando el partido.

El ajedrez es un juego increíblemente creativo, aunque parezca que sus reglas son rígidas y que “todos los partidos son iguales”. Sin la creatividad humana, este juego habría desaparecido hace muchos siglos. Al igual que lo que ocurre en el ajedrez, el estratega empresario depende de su astucia y de los errores que va a cometer su rival, los que a su vez puede encargarse de inducir, ubicando ciertas piezas en ciertos lugares, aparentemente sin sentido. Manejar una empresa también es un juego increíblemente creativo.

En un reciente artículo aparecido en la revista FORBES, se da cuenta de una teoría revolucionaria en la que se está trabajando para combatir el cáncer. Parece ser que las células humanas contienen “genes suicidas”, que producen proteínas que normalmente ayudan a una célula a autodestruirse cuando el entorno así lo aconseja. GENTA, una compañía de biotecnología acaba de descubrir que en las células cancerosas, este mecanismo de “suicidio” es muy defectuoso. Las células del cáncer, entonces, no saben que tienen que morir. Los científicos del laboratorio esperan desarrollar nuevas drogas para estimular el mecanismo del suicidio en las células del cáncer, de forma que este detenga su crecimiento, que es en definitiva la obsesión de los científicos.[\[29\]](#)

Inducir a cometer errores al adversario, en el ajedrez y en la batalla empresa se parece a este proceso biotecnológico. No debe perderse nunca de vista que no es solo nuestra astucia (o la del competidor) la que cuenta, sino que también es muy importante tratar de estimular los genes suicidas de nuestro competidor, para que cometa muchos errores, mientras no perdemos de vista que él puede estar tratando de hacer lo mismo con nosotros.

Cuando una empresa no responde a nuestros ataques, porque no los percibe, o por lo que fuera, de una u otra manera estamos estimulando su genética suicida.

# METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO, LA DEFENSA Y EL ATAQUE

Los siguientes 15 pasos conforman nuestra metodología para hacer estrategia empresaria con el tablero, las piezas y las reglas del ajedrez.

1.- En el ajedrez juegan dos jugadores, por lo tanto, ES ABSOLUTAMENTE IMPRESCINDIBLE seleccionar a UNO de los muchos competidores que tiene nuestra empresa para que sea nuestro contrincante.[30]

2.- Si nuestra empresa es líder en facturación en el entorno elegido, entonces nosotros somos LAS NEGRAS (las negras se defienden). Si no, nosotros somos LAS BLANCAS (las blancas tienen la iniciativa).

3.- El ALFIL representa genéricamente a LA DISTRIBUCIÓN. Cuando avanza implica que la empresa ingresa en nuevos canales. Cuando retrocede significa que la empresa se retira de algún canal. La magnitud del avance/retroceso está dada por la cantidad de casilleros recorridos.

4.- La TORRE representa genéricamente a la ESTRUCTURA DE CAPITAL de la empresa, esto es, la relación que existe entre el patrimonio y la deuda. Cuando avanza implica toma de deuda o aumento de capital. Cuando retrocede implica cancelación de deuda o pago de dividendos. Cuando se mueve hacia los costados, implica una gestión de herramientas, es decir, la empresa está en la búsqueda de alguna solución financiera. La magnitud del avance/retroceso/traslación está dada por la cantidad de casilleros recorridos.

5.- El CABALLO representa genéricamente a EL PRODUCTO. Cuando avanza implica un desarrollo y/o lanzamiento de nuevos productos. Cuando retrocede implica discontinuación o decisión de no priorizar un producto o línea de productos. Cuando el movimiento en L tiene su brazo más largo hacia uno de los costados, indica que su decisión de avanzar o retroceder tiene menor magnitud que cuando lo tiene hacia arriba o hacia abajo.

6.- La REINA representa genéricamente a EL MANAGEMENT de la compañía, es decir, a la visión estratégica de sus gerentes, a su capacidad de generar e interpretar escenarios, a su capacidad de reacción frente a los ataques, a su experiencia para generar alianzas y nuevos negocios, en síntesis, al estilo gerencial que la identifica. La compañía es lo que quieren que sea sus gerentes, por lo tanto la gerencia es la pieza más importante que tiene una compañía, de la misma forma en que la reina es la pieza más importante del tablero de ajedrez.

Cuando LA REINA avanza implica que la empresa recibe una GANANCIA ESTRATÉGICA.

Cuando LA REINA retrocede la empresa se ve inmersa en una PERDIDA ESTRATÉGICA.

Cuando la reina se mueve hacia los costados, está gestionando herramientas para provocar más adelante una ganancia/pérdida estratégica.

La magnitud del avance/ retroceso/ traslación está dado por la cantidad de casilleros recorridos.

En la figura 3.2 se describe una tabla de elementos que en la práctica empresaria se identifican con una ganancia/pérdida estratégica. La lista no es exhaustiva y cada analista agregará permanentemente nuevos conceptos.

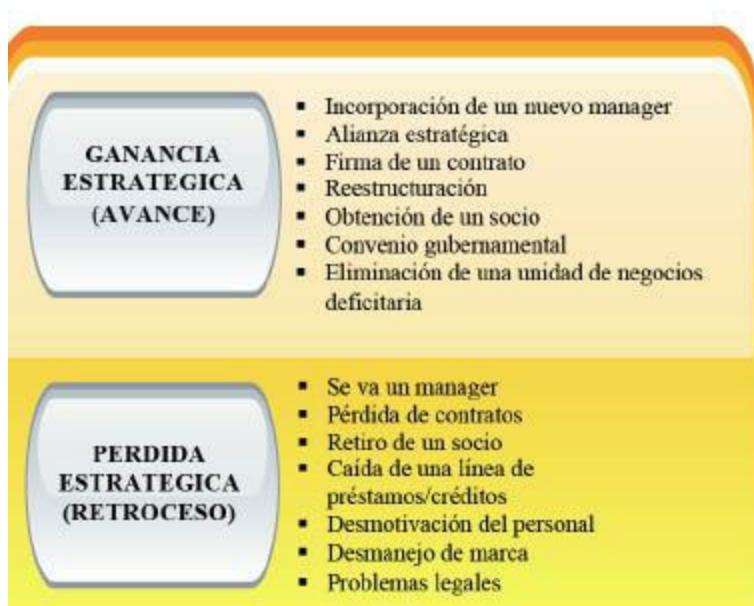


Figura 3.2 Tabla de movimiento de la reina.

7.- El PEÓN representa genéricamente, a los hombres y mujeres de contacto que tiene una compañía. Puede ser, por ejemplo la fuerza de ventas, o los promotores de ventas y, por extensión, todas las personas que tienen contacto físico frecuente con los clientes, por ejemplo telemarketers, ingenieros de proyectos, y con los proveedores, por ejemplo compradores, reposidores, etc. Pero no solamente se refiere a los clientes. El peón es la línea de fuego de la compañía y por lo tanto, es quién está en contacto con la mayoría de los “stakeholders” de la figura 3.1.

De acuerdo a este criterio también El PEÓN representa a las jefaturas intermedias de una compañía, ya que ellas son las responsables de motivar al “cliente interno”, es decir, a los empleados.

El PEÓN solamente puede avanzar. Cuando lo hace, implica que la empresa ha obtenido un nuevo cliente (o mejoró las condiciones con el mismo), o un nuevo proveedor, o implementó un plan de motivación para sus empleados, etc.

Cuando EL PEÓN avanza en diagonal para capturar una pieza enemiga, se entiende que, sea la que sea, su estrategia es más poderosa que la de la pieza que está capturando.

8.- El REY representa genéricamente a La MARCA, es decir, el nombre, background y experiencia que hace que la compañía tenga un lugar en el mercado, que es precisamente lo que los competidores no quieren. Jaque Mate implica la desaparición de la compañía, sea un retiro, quiebra o absorción.

El REY siempre se defiende. Cuando participa en algún ataque lo hace de lejos, casi sin quererlo y sin ensuciarse las manos.

Cuando El REY avanza indica que la marca se está defendiendo orgullosamente.

Cuando El REY retrocede implica que la marca se ve obligada a replegarse.

Cuando El REY se mueve hacia los costados, implica que la marca se está defendiendo como puede.

9.- Cuando se aplica el ajedrez a un caso empresario, se sobreentiende que el partido no está terminado, si no, una de las dos compañías no existiría. En realidad, luego de estudiar el caso, debemos ser lo suficientemente capaces de plantear en un tablero de ajedrez la situación actual, de forma que nos permita ayudarnos a pensar los movimientos futuros. (este es el único valor de nuestra analogía: ayudar a pensar)

Para plantear en el tablero la situación actual tenemos que hacer dos cosas:

A.- Dimensionar el ejército propio y el ejército enemigo.

(MAGNITUD DEL EJERCITO).

B.- Disponer las piezas propias y las enemigas en el lugar que

creemos que tienen que tener en el tablero para describir lo más

acertadamente la situación actual (TEATRO DE OPERACIONES)

10.- Para trabajar en la MAGNITUD DEL EJERCITO, utilizamos la matriz de la figura 3.3.

**EL COMPETIDOR QUE ELEGIMOS PARA ATACAR (LAS NEGRAS)**

		PEÓ		ALFI		CABALL		TORR		REIN		RE	
		STAKEHOLDERS		DISTRIBUCIÓN		PRODUCTO		FINANZAS		MANAGEMENT		MARCA	
		BIE	MA	BIEN	MA	BIE	MA	BIEN	MA	BIE	MA	BIEN	MA
N O S O T R O S	Peón	BIE											
	afil	MA	X										
	DISTRI- BUCIÓN	BIE			X								
	MA												
	caballo	BIE						X					
	PRO- DUCTO	MA											
	torre	BIE							X				
reina	MARCA	MA									X		
	rey	BIE											X
reina	MARCA	MA											

Figura 3.3 Matriz de magnitud del ejercicio.

El analista asigna, en términos relativos, la relación BIEN/MAL de la pieza correspondiente, observando el diagnóstico de situación para las blancas y para las negras, marcando con una cruz el casillero correspondiente.

En el ejemplo mostrado, las negras y las blancas están MAL en stakeholders, y con respecto a la distribución, las negras están MAL y las blancas están BIEN.

Cuando el análisis fue hecho para todas las piezas, el analista, con el grado de subjetividad que posee por haber analizado el caso, procede a dimensionar el ejército.

Para el ejemplo mostrado, un dimensionamiento posible podría ser el siguiente:

BLANCAS	NEGRAS
3 peones 2 alfiles 1 caballo 2 torres reina rey	2 peones 1 alfil 2 caballos 2 torres --- rey

Este dimensionamiento es arbitrario, aún cuando se acerca mucho a la realidad mostrada por la matriz del ejemplo.

¿Por qué si tanto las negras como las blancas están MAL en CLIENTES, las blancas tienen 3 peones y las negras 2 peones?

Puede ser porque el analista sabe que las negras están más MAL que las blancas por alguna cuestión.

En el dimensionamiento mostrado, a las negras le falta la reina, y en la matriz observamos que las negras están MAL en MANAGEMENT.

De acuerdo al criterio del analista, podría eliminarse a la reina del ejército (como realmente se hizo), o podría lograrse un resultado similar, colocando a la reina en una situación muy comprometida en el teatro de operaciones.

Algo similar ocurre en este caso con el rey. A ninguno de los dos ejércitos podría faltarle el rey, porque si no el partido estaría concluido.

Sin embargo, como se observa en la matriz de la figura 3.3, la MARCA está MAL para las negras. Esto ya nos está indicando a priori que el rey, en el teatro de operaciones, va a estar en una situación relativamente comprometida. ¿Cuán comprometida?. Dependerá del criterio del analista. (No debe olvidarse que el ajedrez es ciencia pero también es arte).

11.- Para trabajar en el TEATRO DE OPERACIONES hay que tener en cuenta las siguientes tres cuestiones:

A.- el estilo de cada jugador.

B.- el tipo de ataque que utiliza comúnmente un competidor.

C.- el resultado del partido hasta el momento.

12.- EL ESTILO DE JUEGO, tanto en el ajedrez como en los negocios puede simplificarse en dos categorías: agresivo y defensivo. El agresivo suele pensar menos y actuar más, y el defensivo suele ser más reflexivo y tiende a atrincherarse en su territorio, esperando los errores del rival. Nunca debe perderse de vista que en el ajedrez, el que gana un partido supo mezclar artística y científicamente su astucia con el aprovechamiento óptimo de los errores de su rival.

Hay grandes maestros del ajedrez en ambos estilos.

Desde el punto de vista de nuestra analogía, el estilo de juego de un competidor nos sirve como información primaria para resolver la ubicación de las piezas en el tablero, de acuerdo con el esquema que se muestra en la figura 3.4.

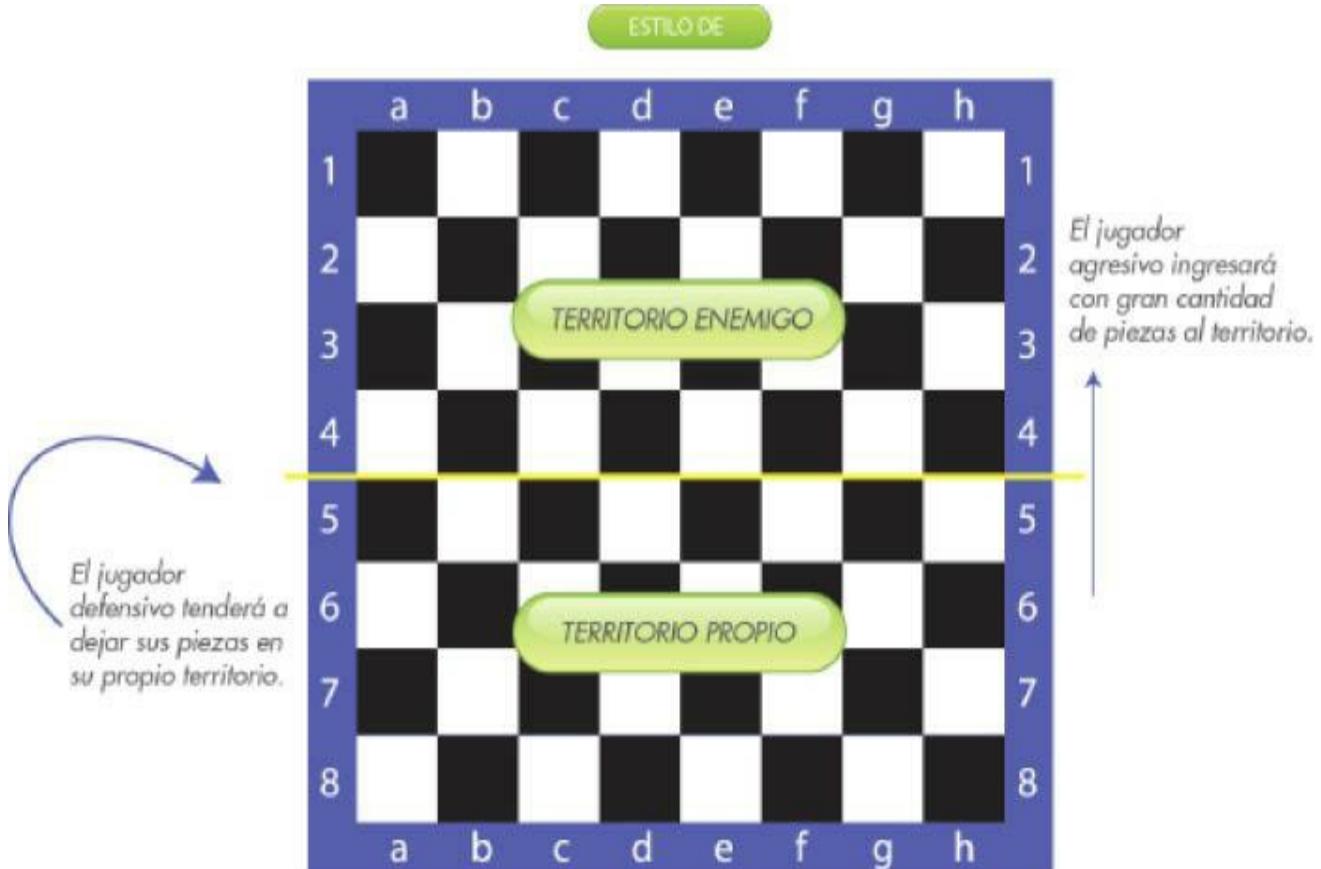


Figura 3.4

Sin embargo, quedarse un tiempo en el territorio propio no necesariamente implica un estilo defensivo, sino que también puede obedecer a un análisis de factibilidad de las acciones que van a tomarse. De todas maneras, en términos generales, el jugador agresivo va a llenar de piezas propias el territorio enemigo.

De esta manera, considerando el estilo de ambos jugadores, el analista puede saber primariamente, en qué parte del tablero habrá piezas de uno y de otro. En los siguientes pasos, ganamos en precisión de análisis.

13.- El TIPO DE ATAQUE que utiliza un competidor tendrá una implicancia decisiva en la posición de las piezas en el tablero. Recurriendo a la matriz de YIP podemos plantear una correlación con los ataques competitivos, como se muestra en la figura 3.5.

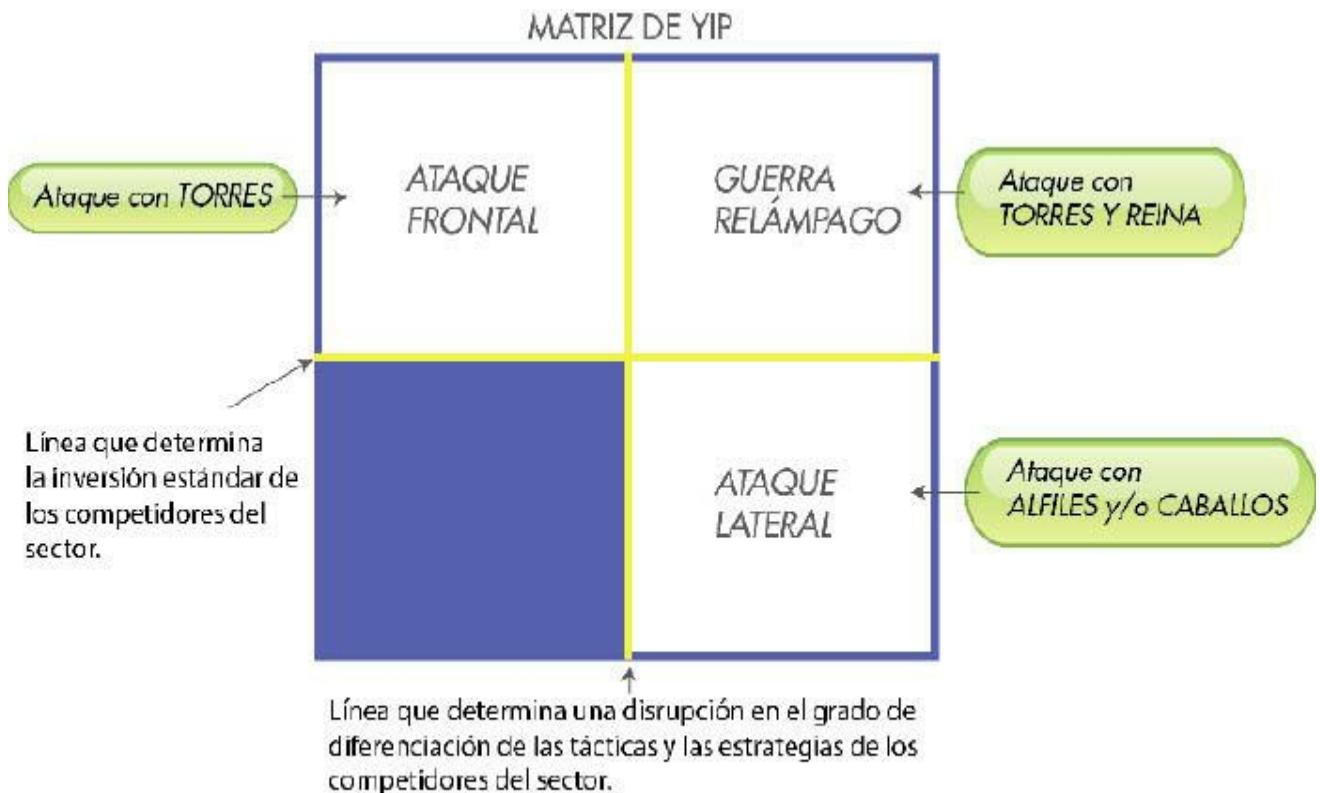


Figura 3.5

La lógica aplicada en la figura 3.5 es casi visual: los alfiles y los caballos se mueven lateralmente, y las torres son rocas que avanzan y destruyen todo a su paso. La guerra relámpago necesita además de la inteligencia del management. (la REINA)

Ahora sabemos cuáles piezas están atacando si conocemos la estrategia corriente de cada competidor. Pero nos falta un paso más para saber cual es el resultado actual de esos movimientos anteriores.

14.- EL RESULTADO del partido hasta el momento lo vamos a tipificar en cuatro posibles situaciones, que pueden darse todas a la vez, o parcialmente, en el momento del juego que estamos analizando. Para verlo, necesitamos introducir una nueva división en el tablero, quedando de esta manera determinados cuatro cuadrantes, como se muestra en la siguiente figura 3.6.



Figura 3.6

Las situaciones que se producen sobre el cuadrante del REY, los reconocemos como DISTURBIOS DE MARCA. Las situaciones que se producen sobre el cuadrante de la REINA, las reconocemos como DISTURBIOS DE MANAGEMENT.

En la figura 3.7 mostramos una tabla de elementos que en la práctica empresaria se identifican con disturbios de management y de marca. De la misma manera que en la figura 3.2, esta tabla no es exhaustiva y cada analista irá permanentemente incorporando nuevos conceptos.



Figura 3.7 Disturbios de management y marca

Tanto los disturbios de management como los disturbios de marca pueden ser a favor, cuando los provocamos nosotros en los cuadrantes enemigos, o en contra,

cuando los provoca el competidor sobre nuestros cuadrantes.

A partir de esto, cada analista, con su stock de conocimientos y su capacidad de interpretación de la situación, puede disponer las piezas en el tablero.

15.- Unas palabras sobre el ESCENARIO. La esencia de nuestra analogía con el ajedrez presupone que muy poco puede hacerse sobre el MACROESCENARIO, que en toda la simulación está representado por el tablero.

Pero, si bien es cierto que el tablero es siempre el mismo y que cualquier modificación macro influye de la misma manera sobre ambos competidores, no es menos cierto en la práctica empresaria que la forma de reaccionar de los competidores ante la misma distorsión del entorno, puede ser completamente distinta.

El analista tiene una gran herramienta para evaluar estas situaciones: a partir de que dispuso las piezas en el tablero y tomando partido por uno de los jugadores, va a proponer las siguientes jugadas.

PERO TAMBIEN VA A CONTESTAR ESAS JUGADAS CON LAS PIEZAS DE SU COMPETIDOR. Al hacerlo, tendrá que ser coherente con el estilo, con el tipo de ataque utilizado, y también, con la reacción que él cree que tendrá frente a algún cambio macroeconómico importante.

Antes de analizar casos reales, veamos un ejemplo hipotético. Tomemos los ejércitos dimensionados en 10.

BLANCAS	NEGRAS
3 peones	2 peones
2 alfiles	1 alfil
1 caballo	2 caballos
2 torres	2 torres
reina	---
rey	rey

## El analista defiende a las blancas.

A continuación contamos brevemente el caso. El fabricante y comercializador de pinturas EL SOL (las blancas) está avanzando agresivamente sobre el mercado territorial en el que compite contra una empresa similar que se llama LA LUNA (las negras).

En realidad los dos tienen un estilo agresivo, pero el management de EL SOL decidió hacer un trabajo un poco más profesional, contratando a un equipo para que lo ayude a pensar. EL SOL avanzó sobre el canal, con telemarketing y otras acciones, y varios vendedores de LA LUNA y su management clave no aguantaron la presión y

se fueron. Sin embargo, LA LUNA es todavía un competidor peligroso, de acuerdo al dimensionamiento de su ejército. La cultura de LA LUNA nos hace pensar en que, dado el actual entorno, por el momento no va a incorporar gerencia clave. (Si así lo hiciera, tendríamos que redimensionar el ejército, incorporándole una reina, o pensar en qué forma va a coronar un peón).

Por otra parte, la alternativa de productos de LA LUNA es más grande que la de EL SOL (2 caballos contra 1), aunque la distribución de EL SOL es mejor (2 alfiles contra 1). Financieramente pareciera no tener problemas ninguno de los dos competidores, o dicho de otra forma, los dos tienen los mismos problemas financieros.

Arrancamos el análisis en momentos en que EL SOL avanzó con un ataque lateral provocando un disturbio de marca a LA LUNA.

Si observamos la matriz de magnitud del ejército de la figura 3.3, vemos que las negras califican MAL en MARCA, y como el rey no puede faltar, nuestra interpretación es que está comprometido por las piezas enemigas (no necesariamente en jaque).

Pero este ataque lateral de EL SOL fue en respuesta a un disturbio de management provocado por LA LUNA al desarrollar un nuevo producto que tuvo aceptación en el mercado.

De acuerdo a esto, sabemos que el tablero debe mostrar genéricamente lo que muestra la figura 3.8:

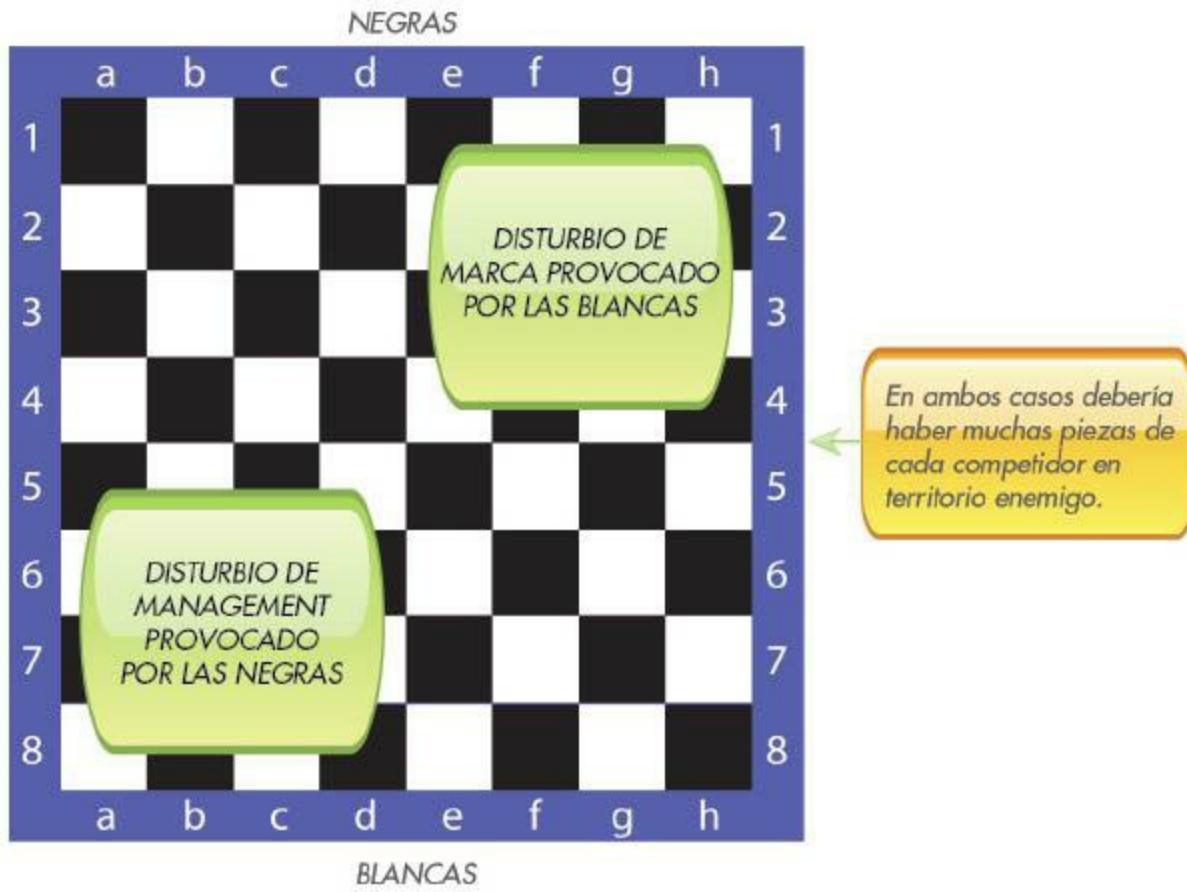


Figura 3.8 El Sol vs. la Luna

La distribución de las piezas podría ser la que se muestra en la figura 3.9:

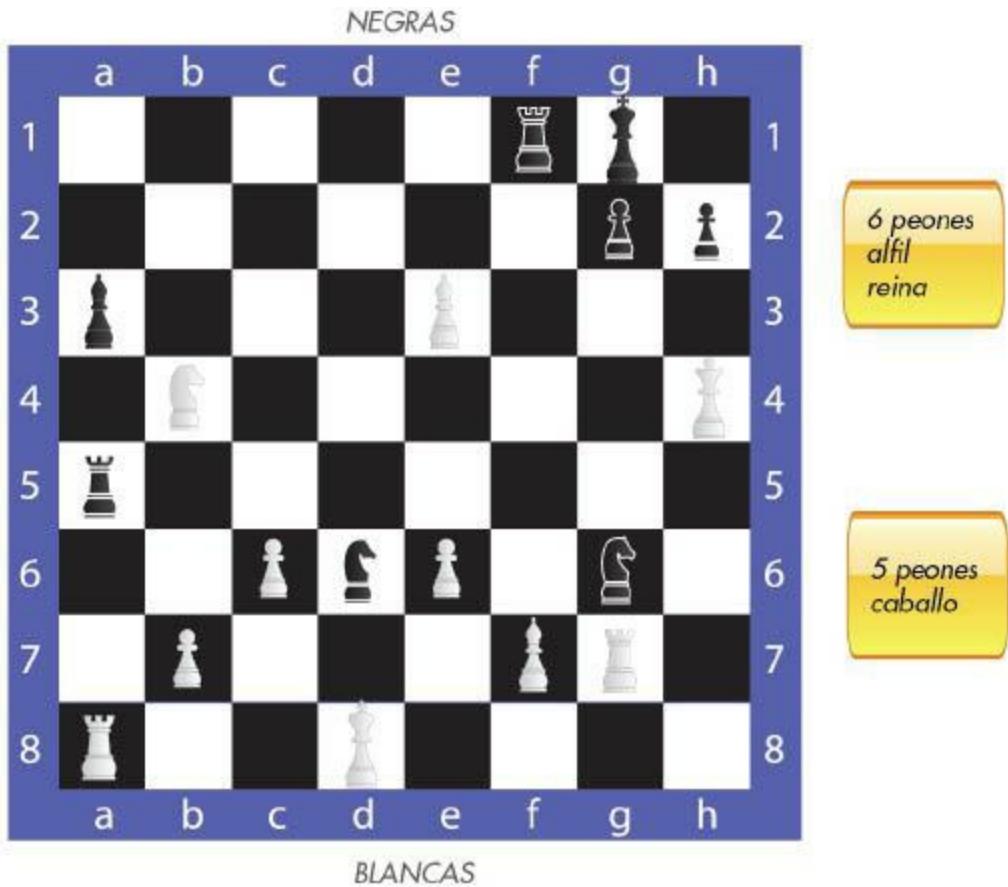


Figura 3.9 Distribución probable de las piezas

Observar las piezas que quedan fuera del tablero, también sirve para el diagnóstico. La “matanza” de peones en ambos casos, habla del estilo agresivo de ambos competidores. Las blancas acaban de jugar, y el alfil en e6 puso en jaque al rey en g8. Lo único que pueden hacer las negras es salvar a su rey.



En nuestra analogía, la marca se defiende como puede (ver 8). En la práctica, podría por ejemplo negociar con el canal penetrado agresivamente por las blancas con el alfil en e6, una condición de venta especial temporaria, apoyada en su prestigio, para neutralizar el ataque.

Es el turno de las blancas. Las blancas tienen varias piezas amenazadas. El caballo en b5 por el alfil negro en a6. Esto significaría perder la única línea de productos que nos queda. La reina en h5 está amenazada por el caballo en g3. El alfil en f2 está amenazado por la torre negra en f8 y por el caballo negro en d3. La torre en a1 está amenazada por la torre negra en a4. Y por último, el peón en b2 está amenazado por el caballo negro en d3. Es una verdadera “panzada” para las negras.

Pero a su vez, las blancas tienen la oportunidad de matar al caballo negro que está en g3 con el alfil en f2 o con la torre en g2.

Una vez más decimos que nuestra analogía es un juego empresario que utiliza las reglas de ajedrez, pero que no pretende lograr partidos magistrales entre los adversarios, sino ayudar a pensar a los gerentes.

En este caso se plantea una disyuntiva interesante. Probablemente un jugador de ajedrez trataría de salvar a la reina. En cambio, el estratega empresario se arriesgaría a perder parte de su management clave para salvar una línea de productos, o para eliminar una amenaza grande para su marca en la próxima jugada. Si tuviéramos que recomendarle a un cliente que hacer, le diríamos que salve al caballo en b5, moviéndolo a c7, y de paso en este casillero, amenaza a quien era hasta ese momento su verdugo, o sea, el alfil negro en a6.



De acuerdo a nuestra analogía (ver 5)[\[31\]](#), estamos abriendo una nueva línea de productos, o mejorando la existente, asignando recursos a esto y sabiendo que esto puede costarnos un puesto clave en la gerencia (lamentablemente, muchas veces en el devenir de la empresa, ciertas decisiones dejan en el camino a personas muy valiosas, a veces inexplicablemente).

Podemos especular que la actitud agresiva de las negras va a prevalecer sobre la oportunidad de debilitar seriamente a las blancas

Esto significaría que el caballo negro en d3 pone en jaque al rey blanco capturando al peón en b2 o al alfil en f2. Sin embargo, optamos por pensar que el caballo negro en g3 aprovecha la oportunidad de capturar a la reina blanca en h5, aún cuando esto significa discontinuar una línea de productos, de acuerdo a nuestra analogía, ya que para capturar a la reina, el caballo negro tiene que retroceder.



¿Cuál sería el ejemplo de esto en la práctica? Las negras deciden discontinuar un

producto cuya fabricación había hecho necesaria una decisión de la gerencia de las blancas de importar una gran cantidad de insumos para poder competir con él, los cuales ahora son innecesarios porque las negras sacaron a su producto del mercado y, por lo tanto, la gerencia rival es la responsable de un gran endeudamiento de su compañía, y lo más probable es que pidan su cabeza.

Recordemos que en el ajedrez y en la empresa, uno se juega permanentemente, y que el que gana, gana por su astucia y por los errores del rival.

Ahora juegan las blancas. El caballo negro en d3 se muere de las ganas de poner en jaque al rey blanco, capturando al peón en b2.

Podría hacerlo también capturando al alfil en f2, pero en este caso sería demolido por la torre blanca en g2. Por otra parte, la torre negra en a4 es muy peligrosa ya que amenaza a la torre blanca en a1 y al capturarla pondría en jaque al rey. Creemos que lo mejor es eliminar a la torre negra, capturándola con la torre blanca.



Ahora además amenazamos al alfil negro en a6, que es el único que le queda al ejército enemigo. Antes también lo amenazaba el caballo blanco en c7, pero este es el único caballo de las blancas y no podía arriesgarse a capturar al alfil negro en a6 y quedar a merced de la torre negra en a4.

La captura de la torre negra por parte de la torre blanca en la jugada anterior, puede explicarse en la práctica empresarial como que las blancas obtuvieron una línea de crédito especial como financiación desplazando a las negras que competían por la misma línea, quedando estas últimas ahora descapitalizadas.

Las negras tienen amenazado seriamente a su alfil en a6, es decir, a su potencia de distribución. Sin embargo, el caballo negro en d3 va a poner en jaque al rey blanco, capturando al peón en b2.

Y al hacerlo, va a clavar con un tenedor al rey y a la torre en a4. Si recordamos las características del tenedor, una de las dos piezas pinchadas está perdida. Entonces, antes que las blancas puedan pensar en capturar al alfil negro, las negras las van a entretenner con un jaque, de manera tal que solo tengan que pensar en como salvar al rey.



*caballo d3 x b2 +*

Las blancas, que habían logrado el crédito especial (torre en a4) con el cual pensaban “copar” el canal dominado por el competidor (alfil en a6) sacando de las góndolas un producto relativamente caro (si el caballo blanco en c7 captura al alfil negro en a6 está retrocediendo, por eso elimina un producto de acuerdo a nuestra analogía), cuya pérdida de ingresos iba a ser compensada por el crédito obtenido, a la vez que estratégicamente en el tablero se convertían en claras dominadoras de los canales (las negras se hubieran quedado sin alfiles), en realidad ahora deben preocuparse por salvar al rey, perdiendo el excedente financiero arduamente conseguido. Podemos interpretar que el monto del crédito fue insuficiente, ya que la torre va a morir porque está en a4. Si estuviera en a5, el caballo en b2 no la alcanzaría, pero justamente de eso se encargó la torre negra que murió en manos de la torre blanca que ahora está en a4.

¿Cómo se interpreta el avance del caballo negro a b2? Con una simple alteración de la línea de productos que causó tantos problemas a las blancas (recuérdese que una de las características del comienzo de este partido fue el disturbio de management provocado por este caballo en el ejército blanco), eliminó parte de la fuerza de ventas de las blancas (peón en b2), y puso en tela de juicio el respaldo de su marca (jaque al rey blanco), haciendo que estas tengan que disponer del dinero que habían obtenido con la torre para que su rey no muera.



*rey d1 - c1*

El rey se defiende como puede. Si permanece en la columna d, se expone a un nuevo jaque de la torre negra en f8, ya que ahora, el movimiento del caballo negro dejó descubierta dicha columna. Si se mueve para adelante, solamente puede hacerlo al casillero c2, porque en e2 estaría en jaque por el alfil en a6. Y ¿para qué pasar a un casillero blanco, donde anda rondando un alfil peligroso?

El rey dio un paso al costado, y de esta manera amenaza al caballo negro en b2, que se pasó de atrevido.

Sin embargo, el caballo negro tiene en claro que es lo que va a hacer. Va a desinvertir en una línea de productos, para capturar a la torre blanca en a4.



*caballo b2 x a4*

Como a las negras le sobra capacidad de desarrollo de productos se da el lujo de desinvertir en una línea que tenía que mantener por alguna cuestión estratégica, y esto le cuesta a las blancas una torre, aunque salvan a su rey.

Ahora el partido cambia. Las blancas pueden capturar al alfil negro en a6 y hacerse dueñas de los canales. Para eso solo tienen que sacar algunas especificaciones de su producto (el caballo blanco en c7 tiene que retroceder para capturar al alfil negro) aprovechando que las negras acaban de desinvertir fuertemente una línea de productos.



*caballo c7 x a6*

Mirando como queda el tablero, podemos sacar conclusiones interesantes, como resultado de las jugadas que acabamos de realizar:

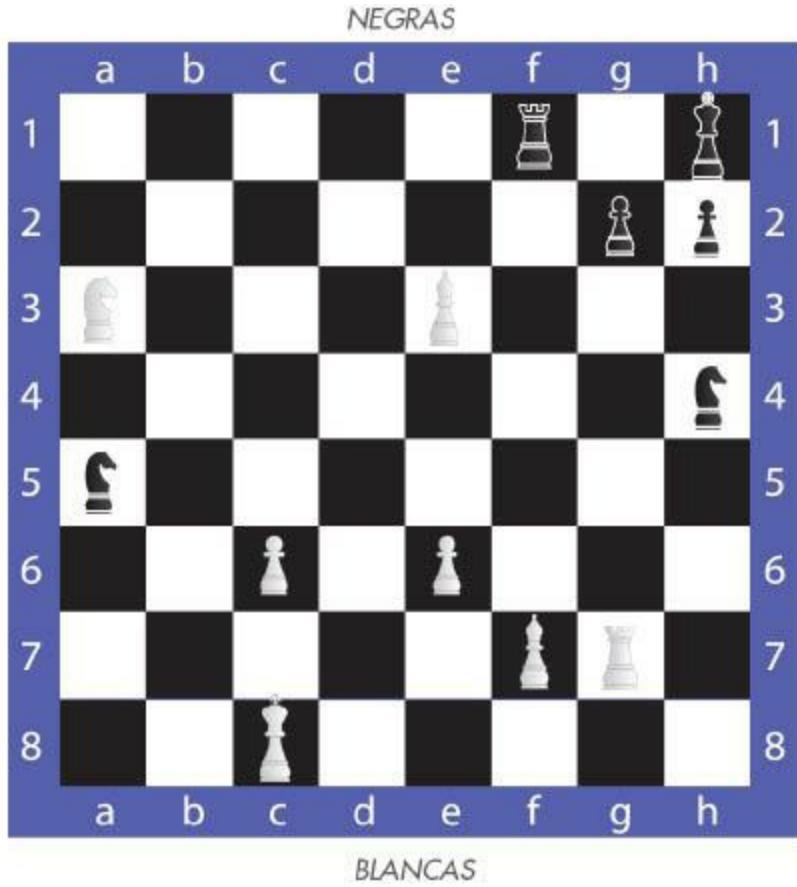


Figura 3.10 El partido hasta ahora.

En primer lugar vemos un buen hueco por el cual el peón blanco en c3 puede ir despacito a coronarse en reina, protegido por el caballo blanco en a6 y por el alfil blanco en e6. En la práctica empresaria, esto significaría que las blancas pueden pensar en incorporar un nuevo gerente, protegidas por su línea de productos y su dominio de canales.

En segundo lugar, vemos que las blancas han logrado replegar a las negras a su territorio, atacando en algunos casos y poniendo carnadas en otros (la pérdida de la reina).

En tercer lugar, las negras han quedado confinadas casi en su totalidad al cuadrante de su rey. Teniendo un estilo agresivo como el que tienen, no parece que vayan a quedarse allí, por lo que debemos esperar un ataque masivo con torre y caballos de su parte.

Vamos a dejar el partido acá. Recordemos que el objetivo de nuestra analogía no es dar jaque mate a los reyes, sino crear las condiciones para que los gerentes piensen su estrategia en forma diferente a la que lo hacen habitualmente. En la figura 3.11 se muestran las jugadas que hicimos, y en qué cosas tuvimos que pensar.

JUGADA NRO.	NEGRAS	BLANCAS	PENSAMIENTO ESTRÁTÉGICO INDUCIDO POR EL AJEDREZ
1	rey g8-h8	caballo b5-c7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condición de venta especial temporal que puede hacer nuestro competidor.</li> <li>Mejora de producto o nuevo lanzamiento que valore el cliente que podemos hacer nosotros.</li> </ul>
2	caballo g3 x h5	torre a1 x a4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de productos que podría discontinuar nuestro competidor.</li> <li>Qué podría saber nuestro competidor acerca de nuestra estructura de capital para tendernos una trampa?</li> <li>Endeudamiento en el que podríamos quedar enganchados si decidimos seguir su estrategia.</li> <li>Búsqueda de una línea de crédito especial por parte nuestra.</li> </ul>
3	caballo d3 x b2 +	rey d1 - c1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qué producto podríamos eliminar nosotros?</li> <li>Cómo podría una simple alteración de un producto de nuestro competidor eliminar a parte de nuestra fuerza de ventas?</li> <li>Cuál es el mejor lugar en el que podemos defender a nuestra marca?</li> </ul>
4	caballo b2 x a4	caballo c7 x a6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qué línea de productos podría desinvertir nuestro competidor especulando con nuestra debilidad financiera?</li> <li>Cuáles deberían ser las características de nuestros productos ahora que dominamos los canales?</li> <li>Cómo nos preparamos para conseguir nuevamente el management que perdimos?</li> <li>Coincide la situación actual con el estilo de nuestro competidor?</li> </ul>

Figura 3.11 Resultado del caso

Llegar a obtener esta tabla es mucho más importante que ser un brillante jugador de ajedrez. Dedicarle un tiempo al tablero todos los días nos puede hacer pensar en cosas que no se nos hubieran ocurrido con los mecanismos tradicionales, y además, nos ayuda a mejorar los mecanismos de alerta pensando en lo que podría hacer nuestro competidor.

Veamos ahora algunos casos reales y breves, para terminar de fijar los conceptos.

## MICROSOFT CREA OTRO RIVAL PERFECTO [32]

El estilo de *MICROSOFT* puede discutirse, puede odiarse, pero nunca puede ignorarse. En el siguiente artículo se describe una acción típica del coloso del software.

De la misma manera en que los virus necesitan un organismo vivo para sobrevivir y así poder pasarse a otro, los grandes monopolios, mientras tratan de persuadir a las autoridades antitrust de que tienen que enfrentarse a la competencia, casi siempre intentan mantener a los competidores bajo su dominio.

Aunque ninguna de las dos compañías vaya a admitirlo, esta parece ser la razón de

la reciente compra del 25% de la canadiense *Corel* por parte de *Microsoft*. Entre otras cosas, *Corel* hace el *Word Perfect* y su software relacionado, que es actualmente la única (débil) competencia que tiene el superproducto arrollador llamado *Office*. *Word Perfect*, otrora el líder del mercado y ahora relegado a pequeños nichos (por ejemplo al de los abogados) fue apabullado por *Office* hace algunos años. Con una manito que le dieron desde adentro de la compañía, *Corel* llegó al borde de la quiebra. En agosto del 2000, su fundador y CEO, Michael Cowpland acusado de usar información interna en su propio beneficio, renunció. *Microsoft* dice que compró *Corel* para estimular al rival a que apoye su nueva iniciativa tecnológica .NET. Ese podría ser ciertamente uno de los motivos de la inversión. Pero el desembolso de 135 millones asegura que *Corel* y *Word Perfect* no desaparezcan, llevándose consigo las pretensiones de *Microsoft* de tener competidores en el sector del software para oficinas. *Corel* tiene la ventaja adicional de haberse subido al tren de *Linux*, incluyendo versiones del competidor de *Windows* en sus paquetes de *Word Perfect*.

Esta no es la primera vez que *Microsoft* ha ofrecido ayuda a un oponente que se encuentra al borde del abismo. En 1997 invirtió 150 millones en Apple de forma que, la entonces desesperada compañía, pudiera seguir produciendo el único sistema operativo de escritorio que constituye una seria alternativa para *Windows*. En 1999 *Microsoft* pagó 25 millones por Inprise/Borland, asegurándose que la compañía pudiera continuar haciendo lenguajes de programación que compiten contra ella. Y en el año 2000, invirtió en la problemática Banyan Systems, que se dedica a las redes de oficina y al software para e-mail, que compite con el *Microsoft Exchange*.

Ahora se especula que *Novell*, un competidor con problemas en el sector de software para redes, puede ser la próxima presa de *Microsoft*. La explicación oficial de *Microsoft* es que estas inversiones son para cerrar alianzas más estrechas y transferir tecnología. El efecto, sin embargo, ha sido protegerse de estar peligrosamente sola en el podio. Para un sospechoso de monopolio, es mejor tener oponentes neutrales, que no tener oponentes. Hasta aquí la información. A partir de aquí mostramos nuestra interpretación con el ajedrez.

El partido lo juega *Microsoft* contra *Corel*. *Microsoft* es el líder, así que juega con las negras. En primer lugar vamos a dimensionar los ejércitos.

BLANCAS	NEGRAS
(Corel)	
2 peones	4 peones
1 alfil	2 alfiles
1 caballo	2 caballos
—	2 torres
—	reina
rey	rey

Podría plantearse, si eso ayuda en el análisis, una tabla similar a la de la figura

3.3. A partir de cierta práctica, el dimensionamiento de los ejércitos puede hacerse sin recurrir a la misma. Como vemos, la superioridad de *Microsoft* es abrumadora, y compitiendo contra *Corel*, esa superioridad puede ser una debilidad. A su vez, *Corel* tiene un producto aceptado y en su distribución incluye a un serio oponente de *Windows*.

En cuanto al estilo de juego, queda clarísimo el estilo muy agresivo de *Microsoft*, y más aplacado el de *Corel*.

Para el tipo de caso que estamos analizando, no nos interesa conocer el tipo de ataque que utiliza cada competidor, porque *Microsoft* no necesita atacar porque su posición es de extrema ventaja, y *Corel* simplemente no puede atacar a nadie. *Corel* enfrenta tanto un disturbio de marca como un disturbio de management con la reciente salida de su CEO. Sin embargo, la marca *Corel* es todavía poderosa, por lo tanto el rey blanco no está necesariamente en jaque. Pero sabemos además que *Microsoft* está peleando una batalla en las cortes por cargos de monopolio, de manera que su management está muy ocupado en problemas que no son típicamente los de estrategia de mercado. Podemos pensar que el management de *Microsoft* está algo comprometido. Entonces, el teatro de operaciones puede tener el aspecto que se muestra en la figura 3.12.

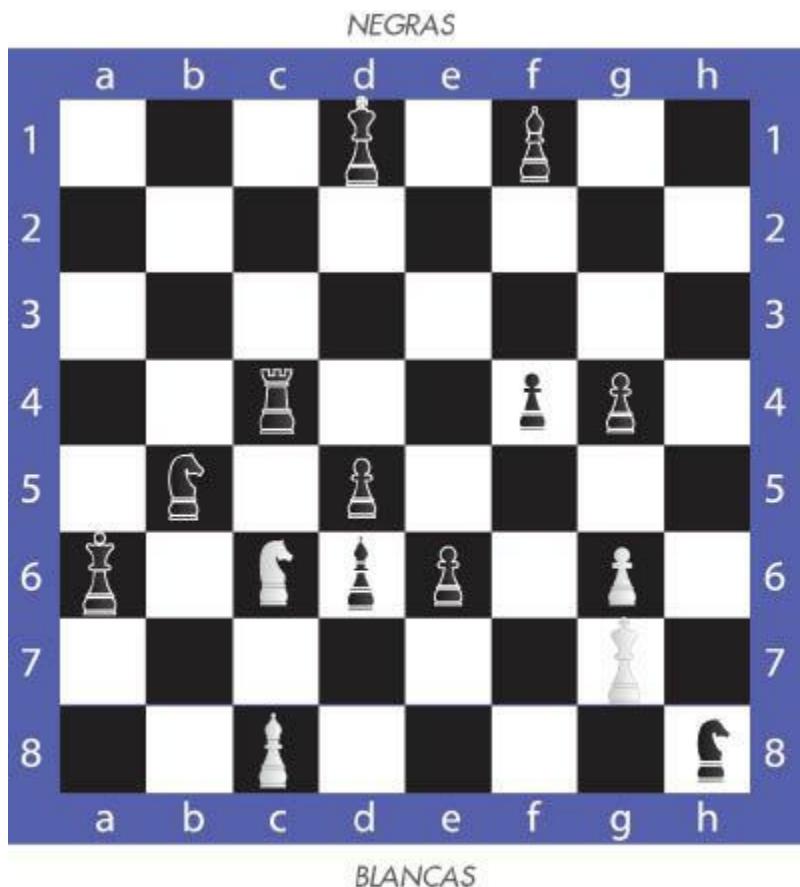


Figura 3.12 Diagnóstico Microsoft vs. Corel.

Es el turno de las negras. El caballo blanco en c3 es el *Word Perfect* de *Corel*, su

máspreciado tesoro. Está muy amenazado por la reina negra en a3, por el peón negro en d4 y por la torre negra en c5. Tiene pocas probabilidades de sobrevivir. Pero como se dijo anteriormente, si *Microsoft* elimina ese producto competidor, se le va a hacer más difícil defenderse como monopolio. ¿Qué hace entonces *Microsoft*? Le da una oportunidad al caballo blanco. Juega a su reina negra, quien captura al alfil blanco de *Corel* en c1. Esta es una interpretación posible de la compra del 25% de *Corel*: quedarse con la distribución del producto *World Perfect* (*Corel* pierde a su único alfil), y de paso “maneja” la distribución de su competidor *Linux*. Haciendo esto, el *World Perfect* (caballo blanco) tiene una oportunidad de salvar su vida, y serle útil a *Microsoft*.



*reina a3 x c1*

¿Cuáles son los movimientos posibles del caballo? Si va a e4 sería presa del peón negro en f5 y del alfil negro en d3. Si va a e2 sería presa del alfil negro en d3. Si va a d1 o a b1 es presa de la reina. Si va a a2 es presa del caballo negro en b4. Si va a b5 o a d5 es presa de la torre negra en c5. Le queda solamente ir a a4.



*caballo c3 x a4*

Ahí está seguro, y ahora amenaza a la torre negra en c5.

Evidentemente, las finanzas de *Microsoft* sufrieron un buen golpe por el desembolso realizado para “salvar” al *World Perfect*. Sin embargo, la torre en c5 está protegida por el alfil negro en f8 y por la reina negra en c1.

¿Como se interpreta este movimiento en nuestra analogía? El caballo avanza con el brazo de la L más largo hacia un costado, es decir, luego de la compra de *Corel*, *Microsoft* mejora ligeramente el producto *World Perfect*, y se asegura que el molesto caballito no lo moleste más. Observando como queda el tablero, vemos que la situación está muy controlada por *Microsoft*, con un *World Perfect* probablemente condenado al ostracismo (¿se quedará en el nicho de los abogados?), y la marca *Corel* (el rey blanco) prácticamente sin movimientos posibles.

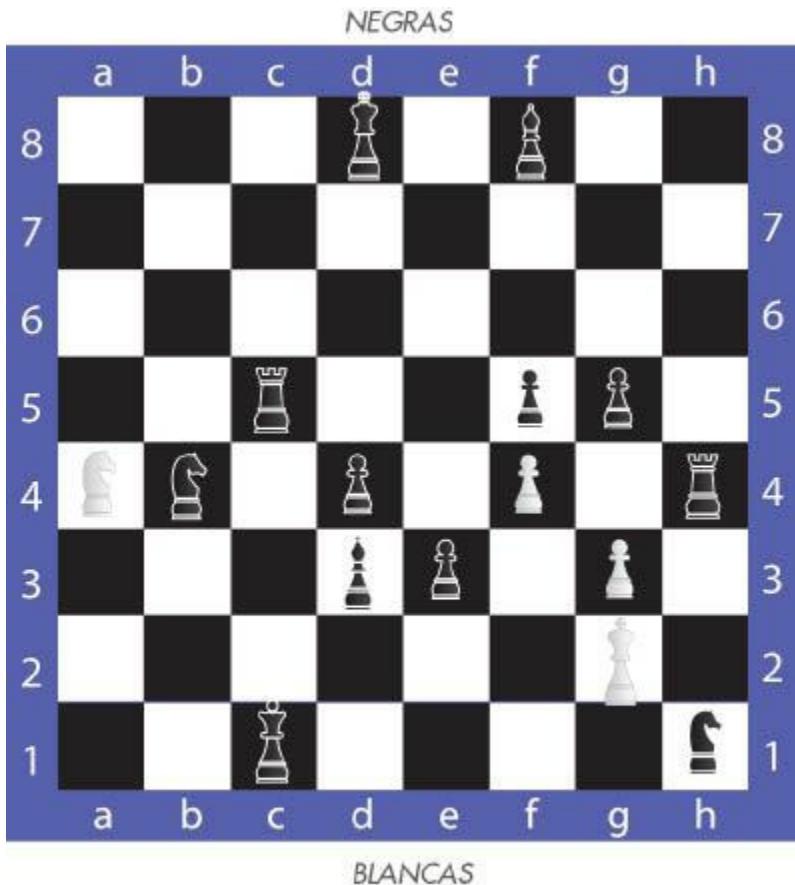


Figura 3.13 Microsoft vs. Corel después de 1 jugada.

Al caballo blanco en a4 solo le quedan movimientos intrascendentes, quedarse parado o morir. Por otra parte, lejos de ahí, en el cuadrante del rey blanco, la situación no es mejor para Corel. El único movimiento posible del rey blanco es a f3, donde probablemente sería atacado por el peón negro en g5 en la próxima jugada, obligándolo a retroceder al mismo lugar de partida. En términos ajedrecísticos, si no fuera porque el caballo blanco puede moverse, sería una situación de jaque mate seco (ver 2-8-4), es decir, un empate. Por lo tanto, es importante para *Microsoft*, dejarle siempre una vía de escape al caballo blanco. De esa manera, se asegura un control total del partido. Una típica jugada del estilo *Microsoft*. En la figura 3.14 se muestra la tabla de resultados.

JUGADA	NEGRAS	BLANCAS	PENSAMIENTO ESTRATEGICO INDUCIDO POR EL AJEDREZ
1	Reina a3 x c1	Caballo c3 – a4	Cuál es la mejor forma de “proteger” a un competidor? Qué mejora le podemos hacer al producto comprado para que no moleste más? Cómo nos aseguramos de tener controlada a la marca comprada?

Figura 3.14 Resultado del caso Microsoft vs. Corel

## ¿QUÉ LE PASÓ A WebTV?<sup>[33]</sup>

Otra vez *Microsoft*. Como cualquier empresa del mundo, a *Microsoft* también le toca perder algunas veces. Veamos lo que ocurrió con la televisión. En abril de 1997, *Microsoft* desembolsó 425 millones para comprar WebTV, un start up del Silicon Valley que hizo posible ingresar a la internet a través de la televisión. Esta compra fue vista como la primera movida de *Microsoft* para quedarse con el negocio de la televisión. Tres años después, solo el 1% de los hogares americanos contrataron el servicio de WebTV. La misma marca está, en estos momentos, siendo dejada de lado, para ser reemplazada por una nueva marca y por un producto algo diferente llamado *UltimateTV*.

¿Qué fue lo que falló? *Microsoft* pensaba que podría venderle WebTV a todos los que no tuvieran PC pero tuvieran TV. Pero, como dice Rob Schoeben, el hombre de marketing de WebTV, WebTV hizo fáciles las cosas para que los que le tenían miedo a internet pudieran ingresar en ella, mucho antes de que estos quisieran hacerlo. Para colmo, en el ínterin el precio de las PC bajó, haciendo que fuera más fácil para la gente ingresar en la red con una PC. En lo que respecta a la gente que ya estaba conectada, lo que querían era internet en sus computadoras y televisión en sus televisores.

*Microsoft* apenas podía entender esto. La gente de las computadoras suele mirar con desdén a los televisores. La empresa creyó que les estaba haciendo un favor a los televidentes al ponerles algo inteligente en la caja. “Cuando hicimos esto por primera vez”, dice Schoeben, dijimos “vamos a hacer historia con la TV”.

Ahora, dice Schoeben, la compañía se ha enfocado en mejorar a la televisión. *UltimateTV* ofrece no solamente acceso a internet, sino también un grabador de video personal (PVR). Por ser digital, el PVR es mucho mejor que el viejo VCR analógico. Permite grabar y hacer compilaciones personales de altísima calidad. También *UltimateTV* permitirá a los televidentes interactuar con los programas. Pero el producto, que será vendido en un paquete que incluirá un receptor satelital, sufre del mal crónico de *Microsoft*: la lentitud. Se esperaba en los comercios para el otoño del 2000, pero su lanzamiento se postergó para Navidad. Como están apareciendo gran cantidad de dispositivos similares, *Microsoft* perdió el liderazgo que tenía.

TiVo y Replay TV, las dos firmas que venden PVRs individuales ya tienen productos en las góndolas. Las ventas son conservadoras. Entre ambas han despachado menos de 100.000 unidades en un año, pero las empresas de cable están empezando a ofrecerlas a sus abonados. Los analistas creen que los PVRs van a venderse masivamente cuando se construyan dentro de los televisores.

*AOL* se acaba de meter en el mercado. Al igual que *UltimateTV*, *AOLTV*, que se

lanzó en el verano, ofrece una selección de sites de internet y cuentas de e-mail, y además, *AOL* acaba de invertir 200 millones en TiVo.

Las dos empresas aliadas están trabajando en un dispositivo que ofrece internet, TV interactiva y PVR, lo mismo que *UltimateTV*. *Microsoft* puede lanzar su producto primero, si se apura, pero *AOL* tiene la ventaja de tener 22 millones de usuarios registrados a quienes ofrecérselo.

Hasta aquí la información de The Economist. Es muy conocido el rechazo que Bill Gates tiene por la televisión. Estas son sus propias palabras: “si un muchacho se hace adicto al ordenador personal, creo que eso es mucho mejor que ver la televisión, porque al menos su mente está tomando decisiones. No soy una de esas personas que detestan la televisión, pero no creo que nos ayude mucho a ejercitar la mente. Yo ni siquiera tengo un televisor”. En 1994, Gates dijo seriamente a un entrevistador de Playboy que veía televisión cuando no estaba en casa, como por ejemplo en las habitaciones de los hoteles. Su negativa a tener un televisor en casa no era un código religioso que no había que transgredir nunca. Se trataba, simplemente, de una forma de disponer de más tiempo “para leer”, según indicó expresamente. ¿De qué otro modo podría disponer de tiempo para leer cada semana The Economist desde la primera hasta la última página?[\[34\]](#)

El desconocimiento del negocio de la TV, puede haber influido negativamente en este negocio de *Microsoft*. Aunque coincidimos con las apreciaciones de Bill Gates, nos parece que a la gente no le interesa “ejercitar la mente” en términos generales, y mucho menos cuando se sienta frente al televisor. El gigantesco negocio televisivo a nivel planetario, tiene más que ver con el entretenimiento que con la ejercitación de la mente. (Tradicionalmente, los programas “para pensar” se han venido transmitiendo a las 3 de la mañana).

Nos parece interesante plantear el caso como un duelo de titanes entre *Microsoft* y *AOL*. *Microsoft* nuevamente juega con las negras porque ya está en el mercado y *AOL* está entrando, a través de la compra de TiVo. El partido está en sus inicios y se espera una gran batalla. Considerando que la base del negocio es la televisión, *AOL* tiene una mejor distribución y llegada, porque está en ese negocio luego de su reciente fusión con *Time Warner*. *Microsoft* por su parte viene golpeada por el fracaso de WebTV en la que invirtió mucho dinero (probablemente WebTV es la única ganadora por el momento) y se evaluó erróneamente el mercado. ¿Se le dará una nueva oportunidad a la gerencia? Creemos que sí, aunque va a estar comprometida. Ambas compañías sufrieron los avatares de la caída del NASDAQ, así que no enfrentan el mejor momento financiero, pero a su vez *Microsoft* perdió mucho dinero con WebTV. Por su parte, la marca *UltimateTV* casi no existe, mientras que *AOLTV* utiliza su respaldo de marca para ingresar frontalmente al negocio. Podemos dimensionar al ejército de la siguiente manera:

BLANCAS	NEGRO
(Aol)	
5 peones	
2 alfiles	
2 caballos	
2 torres	
reina	
rey	

No debemos olvidar la batalla de *Microsoft* en las cortes por cargos de monopolio y los problemas similares de *AOL* para la aprobación de la fusión con *Time Warner*. Evidentemente la gerencia de ambas compañías destinan algo de sus energías a pensar en otra cosa que en la batalla de internet por televisión. La disposición probable de las piezas es la que se muestra en la figura 3.15.

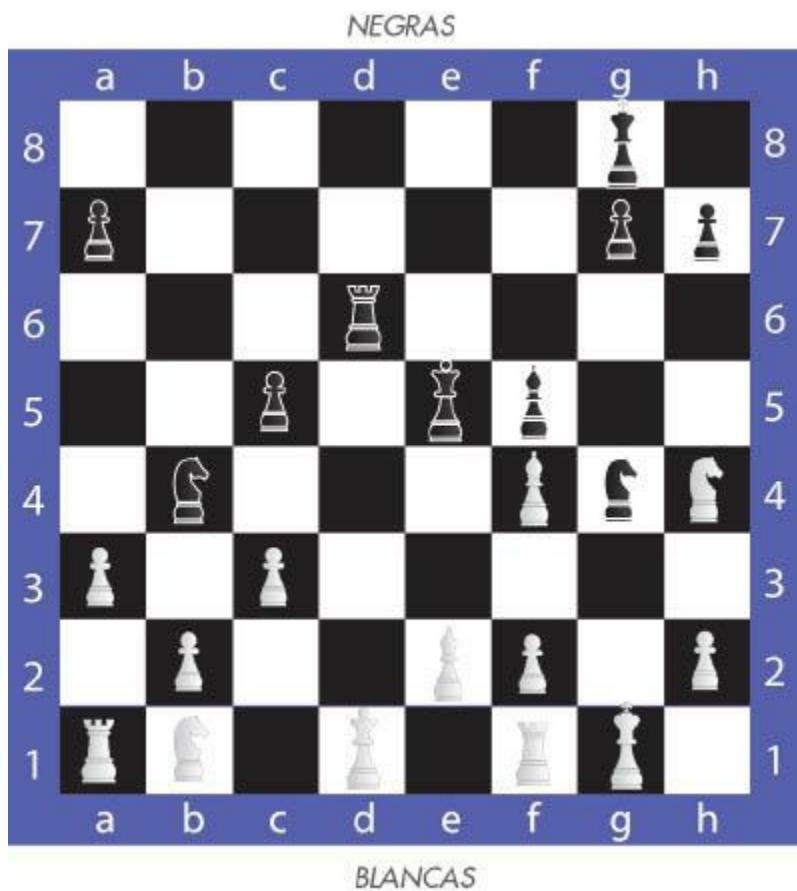


Figura 3.15 Diagnóstico Microsoft vs. AOL.

El rey blanco está bien protegido, no así el rey negro. *AOL*, las blancas, todavía no sacó al campo de batalla a varias de sus piezas más importantes. El único alfil que le queda a *Microsoft* en f5, está amenazado por el caballo blanco en h4, es decir, una línea de productos de *AOL* amenaza seriamente al canal habitual de *Microsoft*. La reina negra, la gerencia de *Microsoft*, está amenazada por el alfil blanco en f4, uno de los canales de distribución de *AOL*. Evidentemente, los 22 millones de usuarios son un problema para la gerencia de *Microsoft*. Para colmo, la gerencia de *AOL*, la reina blanca en d1 amenaza a la única torre que le queda a *Microsoft* en d6. Una decisión adecuada de la gerencia de *AOL*, puede significarle una gran inversión (pérdida de la torre) a *Microsoft*. Siendo que éste que nos ocupa

no es el principal negocio de *Microsoft*, al menos por el momento, quedarse sin inyección financiera (pérdida de las torres) puede significar su retiro del negocio. Muchas veces las empresas especulan con este tipo de ataques, imaginando no sin razón que las empresas madres prefieren continuar consolidándose en su core business y no seguir asignando recursos a negocios nuevos y riesgosos.

Juegan las blancas y llevan su alfil en e2 a c4, poniendo en jaque al rey negro. AOL aprovecha su cantidad de usuarios cautivos, su canal, a los que informa que *Microsoft* no sabe nada de este negocio.



*alfil e2 - c4 +*

El rey negro tiene que defenderse como puede, es decir moviéndose a los costados. Podrían interferir con el alfil blanco para evitar el jaque, la reina negra, el alfil negro y la torre negra, pero no parece que valga la pena sacrificar a una pieza valiosa en los comienzos del partido. *Microsoft* anuncia que desde hace tres años que está en el negocio y que aprendió mucho con el fracaso de WebTV. Ahora sabe qué es lo que quiere el consumidor y que va a hacer uso de su liderazgo reconocido en la computación para ganar este mercado.



*rey g8 - h8*

Elegimos h8 porque si movemos al rey a f8 y en la siguiente jugada la reina blanca captura a la torre negra en d6, nuevamente el rey entraría en jaque. En las siguientes jugadas, las negras deberían preocuparse por darle una vía de escape a su rey que parece muy arrinconado.

Es el turno de las blancas. Pueden capturar a la reina negra con el alfil en f4 (esto es lo que haría seguramente la computadora si jugara con las blancas, pero por suerte, los negocios no son manejados por las computadoras, al menos por ahora). Este movimiento las llevaría a perder su alfil en la próxima jugada, ya que sería presa del caballo negro en g4. Pueden capturar el alfil negro en f5 con el caballo en h4. Esto significaría, en nuestra analogía, avanzar con un producto en el canal que domina *Microsoft*.

Pueden también las blancas asesinar a la única torre que le queda a *Microsoft* en d6, con la reina en d1. Esto es muy atractivo. Las dos jugadas primeras implicaron campañas de comunicación muy costosas. Si eliminamos la capacidad financiera de *Microsoft* en este negocio, puede llegar a quedar fuera del mismo. Pero para lograr esto, habría que sacrificar a la reina blanca, porque en la siguiente jugada sería capturada por la reina negra en e5.

¿Cómo podría la gerencia de *AOL* (reina blanca) disminuir la capacidad financiera de *Microsoft* (torre negra)? La respuesta podría tener que ver con una estrategia de pricing. *AOL* podría “regalar” sus equipos *AOLTV* a sus 22 millones de usuarios, estableciendo el “precio de mercado” para esta categoría de equipos (PVRs), comprometiendo de esta manera la rentabilidad de *Microsoft* en este negocio.

Una decisión de *AOL* en este sentido puede ser muy riesgosa. Para *AOL* este es su principal negocio, y una baja de precios considerable puede ocasionarle pérdidas innecesarias y, costarle la cabeza a unos cuantos, esto es, *AOL* pierde a su reina luego de bajar los precios.

Otra jugada de ataque de las blancas, tiene como protagonista al caballo negro en b4. Esta línea de productos de *Microsoft* está amenazada por los dos peones blancos en a3 y c3. *AOL* podría mandar a su fuerza de ventas (los peones) a “eliminar” el producto de *Microsoft* de la mayor parte de las góndolas. Esto sería un ataque de guerrilla. Pareciera que hay cosas más importantes que atender, aunque continuando con el análisis, veremos que no es tan así. No podemos perder de vista que *AOL* también tiene que defenderse de algunas cosas. Si mantiene su alfil en f4, la reina negra en e5 puede capturarlo. Esto significa que la gerencia de *Microsoft* avanza en una alianza muy importante con el canal que maneja *AOL*, complicándole a ésta la situación para la próxima jugada, porque la reina negra, si pasa a f4, también amenaza al único alfil que le quedaría a *AOL* en c4. *AOL* tendría que sacar a este alfil y entonces la reina negra podría pasar a c4 y amenazar a las finanzas de *AOL*, en este caso, a la torre blanca en f1. Este es el típico razonamiento ajedrecístico de pensar varias jugadas hacia delante. Claro que también hay que pensar en las posibles respuestas del rival.

Por su parte, la reina blanca parece protegida, porque si la torre negra en d6 la captura, sería a su vez asesinada por la torre blanca en f1, y *Microsoft* perdería a su única torre. Esta jugada, en la práctica, sería la inversa a la plateada algo más arriba. En este caso sería *Microsoft* quien se apura y lanza su equipo al mercado con una buena rebaja de precios, consiguiendo una financiación importante, lo cual se muestra con el avance violento y frontal de la torre para capturar a la reina blanca. El hecho de no haber sacado el producto antes al mercado, dominando como se domina el canal, sumado a que es *Microsoft* el que fija el precio, comprometiendo la

rentabilidad del negocio para *AOL*, seguramente le costaría la cabeza a varios gerentes de *AOL* (reina blanca).

Mientras tanto, veamos el cuadrante de la reina de *AOL*. El caballo negro en b4 tiene una jugada muy interesante para hacer. Si avanza a c2, amenaza seriamente a la torre blanca en a1, lo que no puede ser protegida por la reina blanca en d1, porque sería capturada en la próxima jugada por el alfil negro en f5. Si el caballo avanza a c2, la torre debe moverse a a2 para no morir, y por el momento se encuentra bastante bloqueada. Esta jugada del caballo negro, en la práctica, implicaría una especificación de producto muy novedosa por parte de *Microsoft*, (siempre hay que tener cuidado con *Microsoft*), que obligaría a *AOL* a repensar su presupuesto financiero, a la vez que la gerencia nada puede hacer porque, si se esforzara en competir con el nuevo producto y eliminarlo, el canal de distribución de *Microsoft* avanzaría violentamente en territorio enemigo, aprovechando el descuido de la gerencia de *AOL* que pagaría con su cabeza la reasignación de recursos. ¡El caballo negro, tratándose de *Microsoft*, es peligrosísimo!

*AOL* tiene otras dos jugadas defensivas interesantes. Una consiste en mover la reina de d1 a c1. De esta manera elimina la posibilidad de que *Microsoft* avance con su reina sobre el canal de *AOL*, es decir, capturando al alfil blanco en f4, sin que corra sangre, ya que de hacerlo, la reina negra queda ahora a merced de la reina blanca. Recordemos todo lo que la reina negra podrá hacer si lograba pasar a f4. La reina blanca gestiona herramientas, de acuerdo a nuestra analogía, moviéndose hacia un costado y poniendo obstáculos para que el management de *Microsoft* no pueda hacer una alianza con el canal que domina *AOL*. Si aún así, la reina negra decide capturar al alfil blanco, la reina blanca se encargará de que la alianza gestionada por la reina negra no sea efectiva, y vuelen las cabezas correspondientes de los gerentes de *Microsoft*.

La otra jugada defensiva de las blancas, se lleva a cabo con un ataque. Consiste en mover la torre blanca de f1 a e1, amenazando a la reina negra, que no puede capturar a la torre, porque sería despedazada por la reina blanca. En la práctica, *AOL* gestiona una herramienta financiera muy importante, tan importante que pone en peligro a la gerencia de *Microsoft* si esta no se apura a lanzar el producto. No hay nada que la reina negra pueda hacer, a no ser salir de la columna e. Pero si lo hace, la torre avanza hasta e8 y, dependiendo de donde se haya ubicado la reina, puede ser jaque mate. La gerencia de *Microsoft* tendrá que ser muy hábil para evitar este problema. La reina negra de moverse hacia el costado, de e5 a d5, gestionando alguna herramienta que le permita, en el caso que la torre vaya hasta e8, interponerse ante la torre y el rey en g8. Esto podría significar, por ejemplo, que *Microsoft* sacrifica a su gerencia por pedido de sus accionistas, por haber permitido que *AOL* gestionara una herramienta financiera tan importante, que puede dejar a *Microsoft* afuera del negocio.

Con este panorama, las dos jugadas que elegimos son las siguientes:



*peón a3 x b4*

*reina e5 x f4*

El tablero queda como se muestra en la figura 3.16. Cada analista seguirá jugando con su estilo, y como esta batalla es contemporánea, veremos en las noticias los resultados de nuestras predicciones.

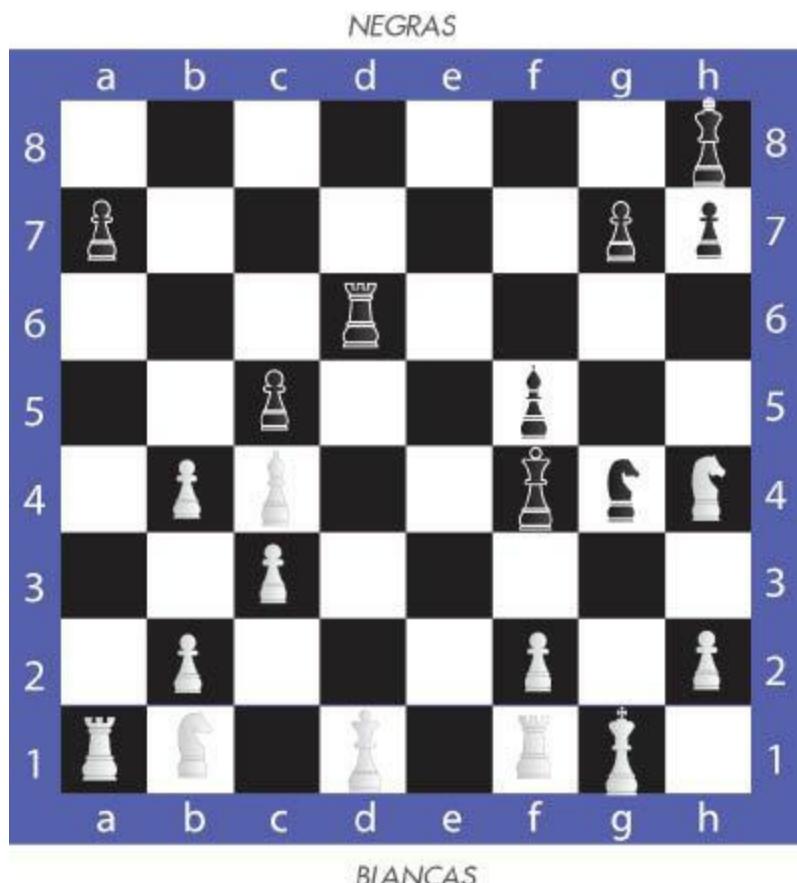


Figura 3.16 Microsoft vs. AOL después de 2 jugadas.

En la figura 3.17 mostramos la tabla de resultados de este caso.

JUGADA	BLANCAS	NEGRAS	PENSAMIENTO ESTRATEGICO INDUCIDO POR EL AJEDREZ
1	alfil e2-e4+	rey g8-h8	<p>Qué marca está más protegida en este negocio?</p> <p>Han jugado ya ambos competidores sus herramientas más importantes?</p> <p>Cómo podría AOL amenazar al canal más importante de Microsoft?</p> <p>Cómo puede AOL debilitar a la gerencia de Microsoft con sus 22 millones de usuarios?</p> <p>Cómo puede la gerencia de AOL poner en peligro al relativamente ajustado presupuesto de Microsoft?</p> <p>Cómo puede AOL amenazar seriamente a la marca Microsoft en este negocio?</p> <p>En tal caso, cuál es la mejor defensa para Microsoft?</p> <p>Qué tiene que hacer Microsoft para que su marca tenga una vía de escape decorosa, ante las embestidas violentas que deben esperar se de AOL?</p>
2	peón a3 x b4	reina e5 x f4	<p>Cómo podría AOL comprometer la rentabilidad de Microsoft en este negocio?</p> <p>Cómo puede AOL entorpecer el negocio de Microsoft con su fuerza de ventas?</p> <p>Cómo puede Microsoft amenazar al canal de AOL?</p> <p>Cómo puede Microsoft amenazar al presupuesto financiero de AOL?</p> <p>Tiene la gerencia de AOL la suficiente protección?</p> <p>Cómo debería AOL desbloquear su presupuesto para contestar con más holgura los ataques de Microsoft?</p> <p>Qué especificación de producto muy novedosa puede tener escondido Microsoft?</p> <p>Cómo puede Microsoft organizar una estrategia de canal que debilite seriamente a la gerencia de AOL?</p> <p>Cómo podría la gerencia de AOL contrarrestar un posible avance de Microsoft sobre su canal?</p> <p>Qué herramienta financiera importante podría gestionar AOL para poner en peligro al management de Microsoft?</p> <p>Es conveniente forzar un jaque mate con Microsoft?</p>

Figura 3.17 Resultado del caso Microsoft vs. AOL.

## LA APUESTA DE LAPA [35]

Veamos ahora el caso de una empresa argentina, visto desde el punto de vista de una revista americana.

Los presidentes de las empresas normalmente viajan en primera clase, pero Gustavo (Andy) Deutsch prefiere volar el avión él mismo. El fundador de la dinámica aerolínea LAPA de la Argentina, que ahora cuenta con 65 años, necesita toda la frialdad y precisión de un piloto para navegar el turbulento mercado de aviación latinoamericana.

Los altos costos operativos y la competencia intensa por parte de las aerolíneas americanas han hecho desaparecer a varios operadores. En Argentina, que después

de Brasil es el segundo mercado de la aviación sudamericana, Aerolíneas Argentinas, que originariamente era la línea estatal, está luchando fuertemente para mantenerse viva. En octubre del 2000, los accionistas de Aerolíneas aprobaron un plan de rescate que incluía un recorte salarial en todos los niveles y una recapitalización para dejar preparada a la aerolínea para la venta.

Ni siquiera LAPA, por lejos la más eficiente de las cinco aerolíneas nacionales de la Argentina, ha podido ser rentable con su participación, que se duplicó en cinco años, al 35%. Entonces, por qué persiste Deutsch? “Es muy divertido”, confiesa el entrepreneur de origen checoslovaco, cuya compañía tiene ingresos por 240 millones, obtenidos a partir de 2.5 millones de pasajeros en 1999. La mayor parte de su carrera como piloto transcurrió en Aerolíneas, en el mercado de vuelos nacionales.

Su mayor inversión: 300 millones en 1999 en la compra de seis Boeing 737 – 700s (llevando el número total a 20), que fue el deal más grande en la historia de la aviación comercial argentina. El dinero provino de la venta del supermercado TIA de la familia Deutsch en el año anterior, por un total de 600 millones, de los que a él le tocó la mitad. Los Boeing le dieron a LAPA la posibilidad de volar directamente a cualquier lugar en Sud América.

Deutsch no pudo estrenar sus nuevos juguetes como lo hizo con sus compras anteriores, ya que su licencia de piloto comercial quedó sin efecto al cumplir 60 años. “Es una regulación establecida por los jóvenes camaradas para sacarnos a los viejos del medio”, bromea Deutsch.

Aunque la pasión de Deutsch por volar viene de su niñez, su carrera en la aviación comercial empezó de casualidad. En 1984 adquirió LAPA en un paquete, como resultado del trueque de su avión privado por una estancia propiedad de un aristócrata alemán. LAPA consistía en un avión a hélice y dos rutas domésticas. “No soy lo suficientemente tonto como para entrar concientemente en el negocio de las aerolíneas”, dice Deutsch en inglés, su lenguaje preferido en casa y en el trabajo (conoció a su esposa americana mientras estudiaba literatura inglesa en la Universidad de California en Berkeley)

LAPA fue un hobby mientras Deutsch se concentraba en manejar el negocio supermercadista de la familia. Pero comenzó a mirar el hobby con más seriedad cuando Argentina comenzó a desregular el sector de la aviación en 1992. LAPA compró su primer jet e inmediatamente recortó sus tarifas a un 60% por debajo de Aerolíneas, que tuvo que seguirla. Los clientes entendieron el mensaje: hubo 7 millones de pasajeros de avión en 1999 en las aerolíneas locales, más del doble que siete años atrás. La guerra de precios hirió a ambas compañías, pero fue letal para Aerolíneas, la más ineficiente. LAPA le pidió prestadas un par de páginas al plan de vuelo de Southwest Airlines, la próspera y famosa aerolínea americana: bajos

costos, ningún lujo y el uso intensivo de cada avión. “Somos los descendientes de Southwest”, declara Deutsch.

Cada uno de los 26 aviones de LAPA vuelan entre 11 y 12 horas por día (el promedio del sector es 8). De acuerdo con Deutsch, sus nuevos 737-700s consumen un 25% menos de combustible que los viejos 737-200s y necesitan una décima parte de mantenimiento. Además LAPA emplea solamente 50 personas por avión, comparado con las 139 de Aerolíneas. “LAPA es un modelo de eficiencia y productividad en Latinoamérica”, dice Bob Booth, presidente de AvGroup, una consultora especializada en el mercado aeronáutico, con base en Miami, Florida.

La cuidadosa LAPA esperaba tener rentabilidad en 1999, pero en agosto de ese año, uno de sus aviones tuvo un fatal accidente en el despegue en Buenos Aires, matando a 65 personas. El accidente le costó a LAPA 40 millones en pérdida de ingresos. Le llevó siete meses recuperar su 35% de participación de mercado, que había bajado a la mitad inmediatamente después del accidente. Este año y el próximo no se espera que sean rentables por la larga recesión argentina. Sin dejarse amedrentar por los problemas, Deutsch tiene planes de expandirse internacionalmente. LAPA vuela regularmente a Uruguay, y en 1999 comenzó con los vuelos semanales a Atlanta, Georgia, con una tarifa de \$598. Pero está esperando hace dos años el permiso del gobierno argentino para volar a Los Angeles. Para fortalecerse, Deutsch está pensando en un acuerdo con una aerolínea americana, probablemente Delta o United. El éxito de LAPA y su aumento de participación, produjo un imitador, una aerolínea sin lujos llamada Southern Winds, fundada por un ex-ejecutivo de LAPA que comenzó su carrera en el mostrador de ventas. Para enfrentar este desafío, Deutsch está pensando en un ataque frontal, posiblemente haciendo una oferta por Aerolíneas. “Podríamos ser de un gran valor para la reingeniería de Aerolíneas, si se presentara la oportunidad de un eventual acuerdo”, dice. Por el momento no hay conversaciones entre ambas aerolíneas, pero Deutsch puede esperar a que Aerolíneas se ponga en condiciones para ser vendida. Llegó hasta este punto, que pueden significar unos meses más?

Este es el relato de la revista Forbes. El caso de LAPA nos permite mostrar en el tablero algunas jugadas interesantes.

LAPA juega con las blancas y Aerolíneas Argentinas con las negras. Aerolíneas está muy golpeada, aunque la marca no está en peligro. Todavía sigue siendo la primera opción en la mente del consumidor. Por su parte LAPA, es más eficiente y tiene un muy buen producto. Ambas compañías enfrentan una crisis financiera, aunque LAPA podría pensarse que está mejor. El dimensionamiento de los ejércitos podría ser el siguiente:

BLANCAS	NEGRO
(Lapa)	
3 peones	
1 alfil	
1 caballo	
1 torre	
reina	
rey	

NEGRO
(Aerolineas)
2 peones
1 alfil
1 caballo
---
---
rey

La reciente batalla, después de la desregulación y la guerra de precios, fue sangrienta y dejó muchos muertos en el camino. Aerolíneas enfrenta un futuro incierto y LAPA puede aprovechar esta oportunidad para avanzar en el mercado, ya que aún cuenta con una torre, producto de su eficiencia (LAPA es más atractiva para el sistema financiero en caso de necesitar fondearse). Sus máquinas más nuevas y a precios excelentes, le hacen ostentar la mejor relación calidad/precio del mercado. Sin embargo, ocurre una catástrofe, un lamentable accidente que la golpea duramente. Queremos arrancar el análisis desde este momento, para mostrar el alcance y las posibilidades de nuestra analogía. La disposición probable de las piezas se muestra en la figura 3.18.

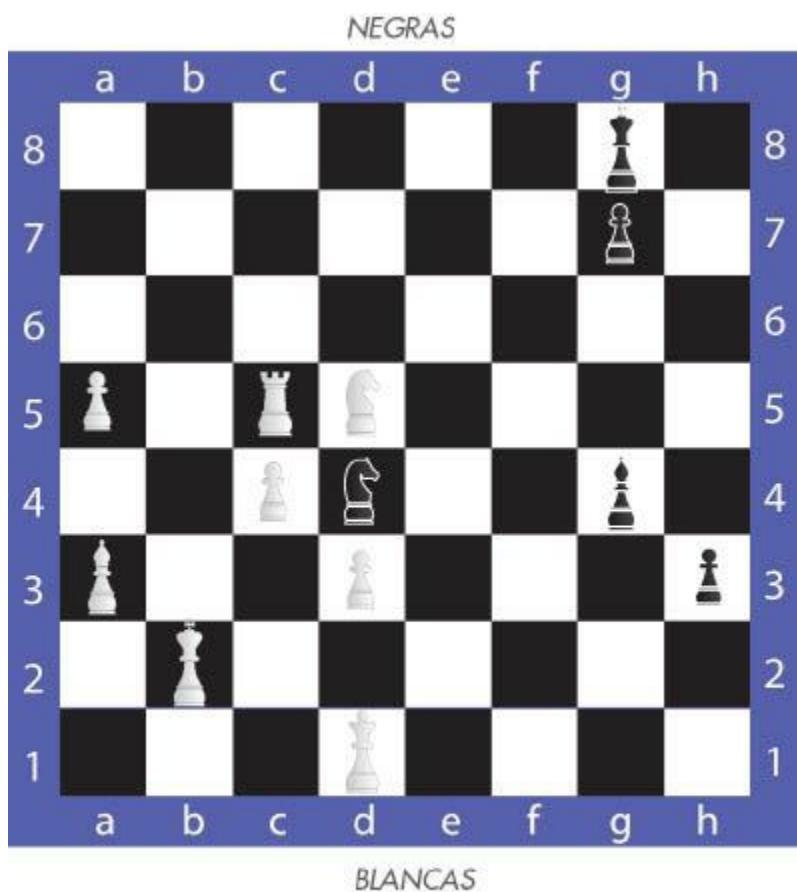


Figura 3.18 Diagnóstico Lapa vs. Aerolíneas Argentinas.

La reina blanca se descuidó, probablemente por un exceso de confianza en los números favorables para el período 99. Gran cantidad de compañías se descuidan cuando no deben hacerlo. Nunca hay que bajar los brazos por más débil que parezca el rival. No puede abandonarse la situación de alerta permanente en el capitalismo

actual. Todo piloto sabe que debe estar preparado para una catástrofe que puede ocurrir dentro de un minuto, en todo el trayecto del vuelo. El alfil negro tomó posesión del casillero g4. Una forma de mostrar que la disminuida Aerolíneas sigue trabajando en el canal. LAPA estaba pensando en cómo poner en jaque al rey negro, con su eficiente producto, representado por el caballo en d5. Y descuidó a la reina, Y sobrevino la catástrofe. Tendría que haber despegado ese 737 que nunca pudo levantarse del piso? No es nuestra pretensión un juicio en este sentido. Simplemente mostramos la situación en el tablero.

Juegan las negras alfil por dama. LAPA sufre fuertemente este golpe.



**alfil g4 x d1**

Aerolíneas, en su plan de reestructuración, cuenta ahora con una ventaja que probablemente no esperaba. Esta ventaja es el peón en h3, que ahora tiene el camino libre para coronarse en reina. Aerolíneas tiene un respiro competitivo para conseguir nuevo management. Esta posibilidad también la tiene LAPA con el peón en a5, aunque necesita un movimiento más que el peón negro, es decir, necesita recuperar su share que cayó violentamente después del accidente.

Veamos las posibles jugadas de las blancas después de la catástrofe. Los peones en d3 y en c4 no pueden moverse, y el alfil en a3 solo puede moverse un solo casillero, sin ninguna consecuencia para las negras. La torre en c5 puede poner en jaque al rey negro, que tiene dos caminos para salvarse orgullosamente (hacia delante). No parece conveniente darle la oportunidad a Aerolíneas que haga ostentación de marca. Correr la torre hacia delante para poner en jaque al rey significaría, en la práctica, por ejemplo, lograr el aporte de capital de un socio, por caso, Delta, con quien ya se tienen conversaciones. Pero no debe perderse de vista que Aerolíneas tiene accionistas muy poderosos, que pertenecen a este negocio y que van a defender la marca férreamente.

El rey blanco, por su parte, puede moverse a c1 para amenazar al alfil que causó el desastre en d1, o también a c3 para amenazar al caballo negro en d4. En el primer caso significaría una acción de marca en el canal, mientras que en el segundo significaría una acción de marca contra el producto de Aerolíneas. La verdad es que no creemos que LAPA estuviera en esos momentos en condiciones de hacer acciones de marca, sino solamente de defenderse, que dicho sea de paso, lo hizo muy bien a través de su departamento de prensa.

Nos queda el caballo blanco en d5. Puede poner en jaque al rey negro si se mueve a e7. Un nuevo desarrollo de producto, por ejemplo, ofrecer comidas a los pasajeros en vuelos de cabotaje de menos de dos horas, lo cual empeoraría su situación financiera que ahora es delicada, o el desarrollo de un plan de fidelización para ganar millaje en mejores condiciones que Aerolíneas. Como antes dijimos, el rey negro tiene mucho espacio para defenderse, pero ahora se le agrega otro movimiento que es el de pasar al casillero f8 amenazando al caballo que antes era verdugo. Seguramente el rey negro va a igualar las mejoras introducidas por LAPA en su producto. Pero este caballo blanco en d5, le sirve a LAPA para algo mucho mejor. Si retrocede y se coloca en el casillero e3, amenaza al alfil negro en d1, y además, comienza a entorpecer (a distraer) la posible próxima coronación del peón en h3. ¿Qué significaría en la práctica un retroceso para el caballo en d5? Podría ser, por ejemplo, desinvertir en su producto concentrándose en las rutas más ocupadas, disminuyendo sus frecuencias en rutas de menor demanda. Si es posible asignar más vuelos en las rutas de mayor demanda, teniendo una mejor relación calidad/precio, probablemente tenga mejor índice de ocupación y una mejora en la rentabilidad. Esto es una amenaza para el canal de Aerolíneas, que tendría que generar un esfuerzo extra para retener pasajeros en esos vuelos en los que antes LAPA no competía en igual magnitud. Además, al salir de esa posición, el caballo deja el camino libre para que la torre en c5 pueda desplazarse hacia la columna h, amenazando al peón negro que quiere coronarse en reina. Entonces, esta es la jugada elegida por las blancas.



***caballo d5 - e3***

Las negras, ahora tienen amenazado a su alfil en d1. Es una situación muy interesante para especular con la próxima jugada de las blancas, una vez que las negras hayan contestado este ataque del caballo blanco. El caballo tendrá dos alternativas de ataque desde su nueva posición en e3: capturar al alfil negro en d1 si este no se movió, o trasladarse al casillero f1 desde donde cubre el supuestamente próximo movimiento del peón negro de h3 a h2, en su lucha por coronarse en reina. El caballo podría lograr el mismo resultado si se moviera al casillero g4, pero en este sería presa del alfil en d1. LAPA no puede darse el lujo de perder a su único caballo, siendo una compañía que basa la mayor parte de su estrategia en el producto. En la práctica, esto se materializaría con un leve avance de LAPA con su producto, por ejemplo, volviendo a tomar alguna de las rutas recientemente abandonadas, acción que sería anulada de inmediato por el canal de Aerolíneas otorgando una mejora en el canal, por ejemplo, triple millaje en todas las rutas por

tres meses, ocasionándole un grave daño al producto de LAPA.

LAPA tiene que decidir si su caballo va a capturar al alfil de Aerolíneas o no. ¿Qué significa capturar al alfil de Aerolíneas?. El caballo retrocede una vez más, en nuestro ejemplo, abandona la mayoría de las rutas y se concentra en solo una o dos, lanzando además un poderoso sistema de fidelización, que el canal de Aerolíneas no puede igualar. En esas rutas elegidas, LAPA seguramente tendrá sus aviones llenos. Pero si el caballo elige capturar al alfil, perderá un movimiento importante para entorpecer la coronación inminente del peón negro en h3. Claro que de esto también podrá ocuparse la torre blanca en c5, moviéndose a h5, pero ahí también sería presa del alfil negro, si Aerolíneas logra mantenerlo con vida y en la misma diagonal que ahora domina. En la práctica, el movimiento lateral de la torre podría representar un programa especial de descuentos y/o financiaciones especiales a los operadores comerciales, que sería contestado sin dudas por Aerolíneas en el canal, y LAPA perdería su única pieza financiera.

Entonces, parece estratégicamente conveniente que la contestación de las negras sea mover su alfil de d1 a e2. Si el caballo blanco decide pasar a d1 o a f1, será presa del alfil en la próxima jugada, aunque en este último caso, el caballo habrá logrado sacar al alfil de la diagonal en la que podría llegar a molestar a la torre blanca en su hipotético movimiento hacia la columna h. ¿Qué significa en la práctica para Aerolíneas mover el alfil de d1 a e2?. Avanzar un poco sobre el canal, por ejemplo, otorgando una pequeña ventaja a los operadores comerciales, anulando las posibilidades de que el producto de LAPA pueda moverse sin problemas.



Con este movimiento, el peón negro de Aerolíneas en h3, puede caminar tranquilo hacia su coronación. Y seguramente LAPA va a hacer lo mismo con su peón en a5. El partido va a ser diferente cuando ambas compañías renueven su management. La coronación de Aerolíneas puede interpretarse como el acuerdo de accionistas para la reingeniería de la compañía, logrado en octubre del 2000, que se mencionaba al comienzo de este caso. La coronación de LAPA, podría ser, por ejemplo, la oferta por Aerolíneas. Las negras van a lograr coronarse un instante antes que las blancas.



**peón a5 - a6**

En la figura 3.19 se muestra como queda el tablero después de estas dos jugadas, y en la figura 3.20 mostramos la tabla de resultados de este caso.

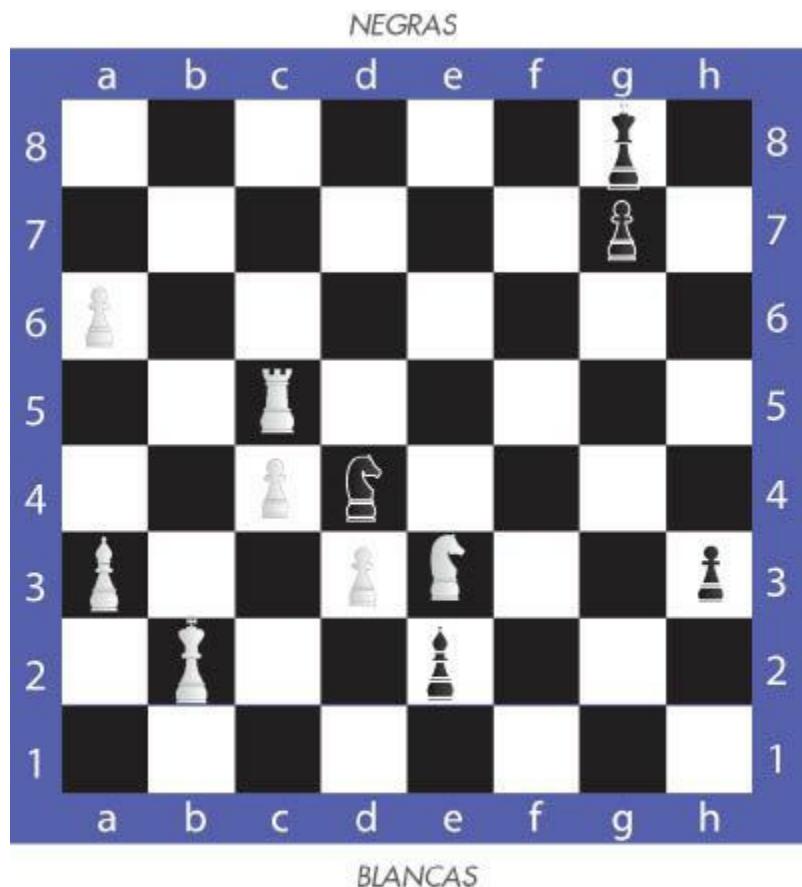


Figura 3.19 Lapa vs. Aerolineas Argentinas después de 2 jugadas.

JUGADA	BLANCAS	NEGRAS	PENSAMIENTO ESTRATEGICO INDUCIDO POR EL AJEDREZ
1	alfil g4 x d1	caballo d5-e3	<p>Estamos en estado de alerta permanente?</p> <p>Estamos poniendo algún obstáculo para que al competidor no le sea fácil rearmarse?</p> <p>Hay piezas dentro de la compañía que no pueden moverse, o cuyos movimientos son intrascendentes?</p> <p>Es conveniente un movimiento financiero de LAPA que le dé la oportunidad a AEROLINEAS de hacer ostentación de marca?</p> <p>Está LAPA en condiciones de hacer acciones de marca?</p> <p>Cuál sería un nuevo desarrollo de producto de LAPA que pondría a AEROLINEAS en una situación complicada?</p> <p>Cómo podría defenderse AEROLINEAS de esta situación?</p> <p>Cómo podría LAPA desinvertir en su producto para molestar a AEROLINEAS?</p>

JUGADA	BLANCAS	NEGRAS	PENSAMIENTO ESTRATEGICO INDUCIDO POR EL AJEDREZ
2	alfil d1 – e2	peón a5-a6	<p>Qué es más conveniente para LAPA, atacar el canal de AEROLINEAS o concentrarse aún más para entorpecer la reingeniería de su competidor?</p> <p>Qué movimiento financiero podría intentar LAPA para entorpecer la reingeniería de AEROLINEAS?</p> <p>Cómo analizaría AEROLINEAS los movimientos de LAPA?</p> <p>Cuál es el camino más adecuado a seguir si ambos competidores reestructuran su management?</p>

Figura 3.20 Resultado del caso Lapa vs. Aerolíneas Argentinas.

A partir de las coronaciones, parece conveniente plantear todo el tablero de nuevo. Hasta podría pensarse en comenzar todo el partido desde la apertura. Otra posibilidad interesante sería plantear un nuevo tablero para LAPA, esta vez compitiendo contra Southern Winds.

## DIVERTIRSE HACIENDO ESTRATEGIA

Somos conscientes de que para sugerir las acciones estratégicas que desarrollamos en los casos anteriores, no es necesario sentarse frente al tablero de ajedrez. Pero la verdad es que es mucho más divertido. (Dicho sea de paso, más de una vez nos encontramos a alguien diciendo “¿cómo no se me ocurrió?”) Por otra parte, el ajedrez nos obliga a un método sistemático de pensamiento. El estratega de negocios suele utilizar métodos sistemáticos para pensar sus acciones, pero hemos encontrado

que en la gran mayoría de los casos utiliza en mayor medida su intuición. La intuición es valiosísima para los negocios y la gran mayoría de los negocios del siglo XX se hicieron gracias a la intuición de hombres y mujeres muy intuitivos. Simplemente creemos que en el siglo XXI, la intuición va a necesitar de mecanismos de apoyo como el del ajedrez. Y nuevamente nos respaldamos en la teoría del caos: cada jugada o cada disposición de las piezas en el tablero son el punto de partida de un enorme árbol de decisiones, que probablemente siga un orden fractal, que va a estar alimentado por el algoritmo interno de cada analista, de cada hombre o mujer de negocios. Cada caso podría resolverse de miles de maneras. En estas circunstancias, sería de gran provecho para el estratega, conocer el orden fractal interno del management de su competidor, el cual podría conocerse estudiando cientos de jugadas que el mismo haya realizado en el pasado.

Una característica que encontramos muy interesante de nuestra analogía, es que en el ajedrez solamente se puede hacer una jugada por vez. Esto obliga a pensar mucho, en cuál es la más conveniente de esas jugadas, sin perder de vista que cuando la hagamos, pondremos en funcionamiento un nuevo punto de partida, una nueva situación en el tablero y, por lo tanto, un nuevo árbol de decisiones. Aún cuando en la práctica se ataquen varios frentes a la vez, conviene que el estratega sepa que solamente una de las jugadas es la jugada rectora.

Muy probablemente, muchas o tal vez ninguna de las cosas que hemos propuesto hacer en los casos anteriores utilizando nuestra analogía, sean posibles de ser llevadas a la práctica. En esto es de fundamental importancia la cuestión de la información disponible. Cuanta más información tenga el analista mejor diagnóstico podrá hacer sobre el tablero y mejores recomendaciones podrá hacer en cuanto a jugadas posibles. Creemos que en los casos anteriores, nuestras posibles recomendaciones tienen coherencia con la información disponible, que fue tomada casi en su totalidad de los artículos transcriptos.

Por último, nos parece importante plantear que en todos los casos que analizamos, está subyacente una práctica común en el ajedrez, que es un pacto de caballeros: el respeto por el rival. El cuidado que cada competidor tiene por su adversario, es una muestra de que es digno de estar luchando por una posición en el mercado.

## **EL CASO HARLEY DAVIDSON APLICANDO EL AJEDREZ [36]**

**“Hay veces que para ganar en la guerra, es necesario pactar con Dios, con el Diablo y con la suegra del Diablo”.**

LENIN

¿Es posible que una marca sea tan poderosa para sus seguidores, que haga que estos se la quieran tatuar en la piel?. Esto es lo que pasa con la marca HARLEY-DAVIDSON. No estamos hablando de ponerse una remera o una campera con el

logo, o de usar un encendedor con herrajes del águila que identifica a la marca. Estamos diciendo que alguien ¡se graba en la piel para siempre “la” marca!. Esto es muy fuerte. La marca se convierte en una marca para siempre. No conocemos otro caso en lo que respecta a marcas comerciales que están en el negocio para hacer dinero. En la Argentina, el fenómeno de los “Redonditos de Ricota”, que son la leyenda del rock nacional, despierta una suerte de mística similar, que probablemente solamente pueda explicarse en términos de una búsqueda de sus seguidores por un retorno a nuestros orígenes tribales.[\[37\]](#)

Pero los “redondos” no son una marca comercial. El “Indio” y su feligresía seguidora rechazarían violentamente cualquier tipo de identificación con el sistema capitalista.

En cambio HARLEY-DAVIDSON, INC, es una empresa que cotiza en Wall Street, es un negocio brillante, y si uno quiere comprarse una de las obras de arte que fabrica, tiene que pagar una fortuna y esperar alrededor de un año para poder montarla. Es un “sentimiento” como diría la popular.

¿Cómo puede una marca ser tan importante? Creemos que por su management. El resurgimiento de HARLEY-DAVIDSON en los últimos 15 años se debió sin duda a una impresionante movida de su management. Porque la historia de HARLEY-DAVIDSON, que hoy es ampliamente citada en todos los cursos de marketing para mostrarla como el paradigma de la marca, en realidad estuvo enmarcada en turbulentos conflictos de management, que la pusieron al menos dos veces al borde de la quiebra. HARLEY-DAVIDSON es básicamente una compañía nueva que se rehizo en forma dramática a principios de los años 80. Sin embargo, logró conservar la mística hacia sus primeros años, lo cual es algo que los gerentes hoy utilizan como herramienta de marketing.

Durante los primeros años de su existencia, desde su fundación en 1903, Harley adquirió la reputación de una moto fuerte y confiable, que se popularizó tanto entre aficionados pacíficos como en pandilleros complicados. Durante la Segunda Guerra Mundial, las Harley fueron utilizadas como vehículos militares, lo cual tuvo un efecto secundario: durante el período de posguerra, Harley se convirtió en una marca popular entre los veteranos de la guerra que tuvieron la suerte de regresar al país.

La fotografía era irónica. Tanto las fuerzas de la policía, como las pandillas de motocicletas que estaban al margen de la ley, montaban Harleys para perseguirse unos a otros.

En aquella época, empezaba a gestarse una clave que, varias décadas después, sería definida por los analistas del marketing como el “producto imaginario” (de hecho, también en esa época nacía el marketing, como decíamos en el capítulo 1).

En efecto, para los estadounidenses, las motos ya no eran simples medios de transporte como habían sido antes de la guerra. En realidad, estaban despertando un sentimiento de libertad, rebelión e individualismo, que había sido típico de la cultura americana desde la época del cowboy, y que estaba un poco adormecido. Y las Harley, grandes, poderosas y extremadamente ruidosas constituyeron el ícono ideal para que los baby-boomers expresaran su descontento con el establishment. En 1947 ocurrió un hecho grave. Durante los festejos del 4 de julio, una pandilla de cerca de quinientos motociclistas ebrios, entraron en un pequeño pueblo de California llamado Hollister, y rompieron ventanas, destruyeron restaurants y bares y aterrorizaron a la población local. Hubo varios heridos y muchos detenidos. Un fotógrafo de la revista LIFE, en aquella época la más popular de las revistas, tomó una foto de uno de los motociclistas en su Harley, totalmente borracho, sobre un montón de botellas de cervezas vacías. Sostenía una botella en cada mano y mostraba en su rostro una sonrisa socarrona. La fotografía apareció en la tapa de la popular revista y unió al país en un fuerte sentimiento de repudio. El incidente fue sensación nacional y armó un revuelo en los medios de comunicación. La marca Harley quedó muy pegada al incidente Hollister. En 1954, un gran éxito cinematográfico, la película The Wild Ones, basada en el incidente Hollister, mostraba a un Marlon Brando joven y fanfarrón. Las pandillas de motocicletas rebeldes, entre las que se destacaron los famosos y temibles Hell Angels, comenzaron a proliferar por el país, como grupos de choque en los turbulentos años 60. Y por supuesto, la motocicleta preferida era la Harley. No había ninguna otra tan grande, tan pesada y tan ruidosa. No caben dudas de que la mayoría de los usuarios de Harley era gente pacífica que no quería problemas con la policía. Pero, por aquello que decíamos del producto imaginario, la opinión pública relacionaba a la marca Harley con algo fuera de la ley.

En 1969, otro gran éxito cinematográfico, Easy Rider, presentó a dos motociclistas traficantes de drogas que recorrían los Estados Unidos en sus Harley, consolidando aún más la mala imagen de Harley y su relación con el delito. Sin embargo, a pesar de estos estereotipos negativos, los ejecutivos de Harley reconocieron alguna vez que la imagen del “bandido” los ayudó a resaltar la apelación al “rebelde que todos llevamos dentro”. Por eso, Harley nunca se apartó de su propuesta inicial de hacer máquinas resistentes y poderosas para atraer a su público.

A fines de los años 50, Harley dominaba el mercado de las motos grandes para recorridos largos y para las fuerzas de la policía. Pero entonces, una nueva amenaza apareció en el horizonte: comenzó la era dorada del automóvil, y las ventas de motocicletas cayeron drásticamente. A mediados de los años 60, de los 214 fabricantes estadounidenses de motos, la única que seguía en pie, aunque malherida, era HARLEY-DAVIDSON. Y como los males no vienen solos, en el escenario aparecieron otros dos nubarrones. Uno era interno y tiene que ver con los malos

manejos de la familia, cosa que suele ocurrir en empresas familiares, cuando no hay visión estratégica y aparecen cambios dramáticos en el contexto. (¿qué pasaría hoy, si drásticamente la gente deja de comprar autos para comprar otra cosa?). El otro era externo. Los japoneses empezaban con su lenta venganza y en forma súbita, comenzaron a inundar el mercado estadounidense con motocicletas más baratas y de mejor calidad, con marcas inquietantes como HONDA, KAWASAKI, SUSUKI y YAMAHA.

A fines de los 60, HARLEY-DAVIDSON estaba al borde de la quiebra. La compañía fue rescatada por otra empresa americana, la AMERICAN MACHINE AND FOUNDRY COMPANY (AMF), que la adquirió por 21 millones en 1969.

Podemos hacer aquí nuestra primera analogía con el ajedrez. HARLEY-DAVIDSON tiene las negras y tomemos a KAWASAKI (sus máquinas eran realmente impresionantes) como competidor, jugando con las blancas. El ejército de las negras está muy deteriorado, y las blancas se vienen con todo.



HARLEY-DAVIDSON está sufriendo un disturbio de management, y en menor medida, un disturbio de marca. Por su parte, KAWASAKI, con su estrategia de producto/precio, domina los canales, su management parece totalmente dispuesto a llevar a cabo un ataque frontal ante su alicaido rival, y además, cuenta con el apoyo especial de sus empleados, comprometidos con la estrategia de la compañía, trabajando en los, en aquella época tan famosos, círculos de calidad.

El tablero posible se muestra en la figura 4.1.

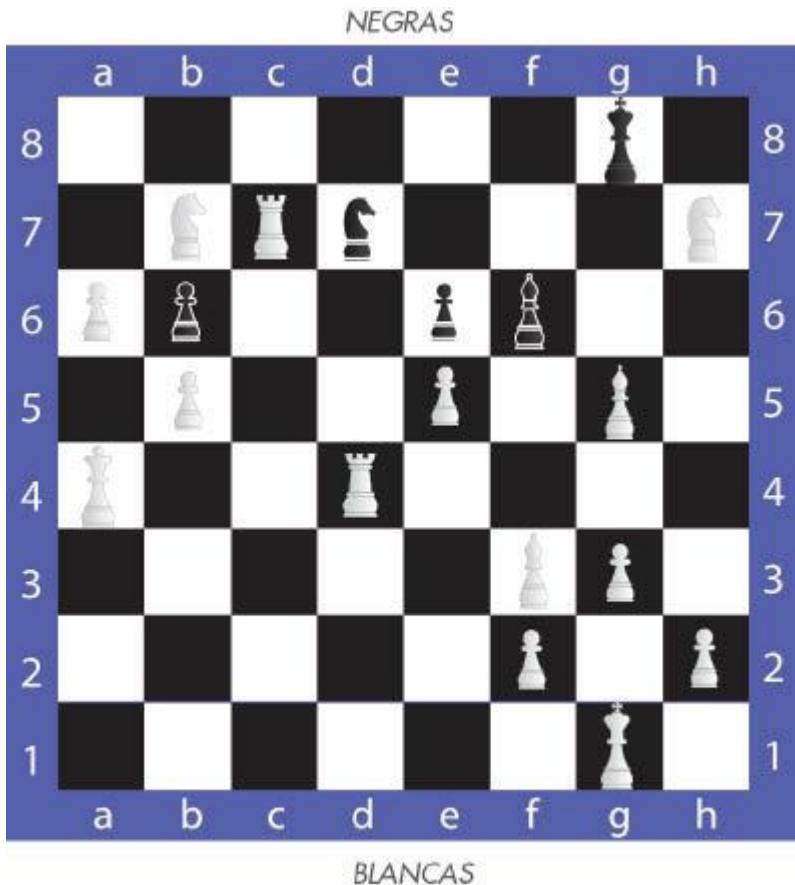


Figura 4.1 Harley-Davidson vs. Kawasaki a fines de los 60.

Las blancas hicieron un avance apabullante. Las motos KAWASAKI son bellísimas y ampliamente aceptadas por los consumidores, y además cuestan mucho menos que las pesadas Harley. Kawasaki ya domina los canales y la defensa de HARLEY-DAVIDSON es heroica. La empresa, con un único producto y con el apoyo de alguno de sus distribuidores, solo puede pensar en inducir al rival a que cometa algún error. Kawasaki hace una nueva acción de canal. Mueve su alfil de f3 a h5 y vuelve a poner en jaque al rey negro.



**alfil f3 - h5+**

La nueva acción de canal de Kawasaki consiste en ofrecer a los mejores distribuidores de Harley, un programa especial de descuentos sobre repuestos y reparaciones. Si Harley pierde a sus mejores distribuidores, está perdida. Los japoneses están tocando profundos sentimientos nacionalistas americanos, en forma peligrosa. La marca se defiende orgullosamente y avanza al casillero e7. Cuando un competidor hace un ataque, tendría que tratar de que su adversario no tuviera espacio para hacer ostentación de marca. Harley avanza y les recuerda a sus distribuidores el

orgullo y el legado de la tradición de una marca tan querida por los americanos.



**rey e8-e7**

De todas maneras, HARLEY-DAVIDSON es consciente de que necesita un poco de suerte, porque la superioridad del rival es abrumadora. Ese poco de suerte que muchas veces uno no se explica por qué tuvo tal empresa y no la tuvo otra. O ese poco de suerte que es el resultado de la soberbia y la arrogancia del competidor que se ve ganador y por eso no piensa la próxima jugada.

Si las blancas juegan su reina de a4 a b4 es jaque mate. Pero no lo hacen. La gerencia de Kawasaki tuvo la oportunidad de quedarse con HARLEY DAVIDSON. Debiera haber sido Kawasaki la que comprara a HARLEY-DAVIDSON. Es muy peligroso dejar rearmar a una marca tan poderosa como Harley. Sin embargo, no lo hizo. Probablemente porque no tenía un tablero de ajedrez para pensar la próxima jugada. O porque prefirió disfrutar de su participación o de su rentabilidad haciendo movimientos intrascendentes. Aquí volvemos a mostrar el valor de nuestra metodología, como método sistemático de pensamiento. En realidad las piezas que hemos ubicado nosotros arbitrariamente en este ejemplo, podrían estar en cualquier otro lugar, aunque la situación a mostrar sería similar. Sin embargo, lo importante es ver y pensar cuáles son las prioridades cuando se mira todo el tablero.

Las blancas mueven su peón en a6 llevándolo a a7, buscando vaya a saber que cosa. Puede ser un nuevo incentivo para los empleados porque las cosas van muy bien, puede ser un nuevo acuerdo con proveedores para bajar aún más los costos, por nombrar solamente a dos grupos de stakeholders. No decimos que eso no había que hacerlo, pero mientras lo hacía, alguien que no jugaba el partido, pero que lo miraba atentamente, se quedó con HARLEY-DAVIDSON.



**peón a6-a7**

¿Qué es lo que vio AMF? El rey negro, la orgullosa marca Harley, es la única pieza que se puede mover de las negras, y no puede pasar a ningún casillero en el que no entre en jaque. ¡Esto es un empate! (ver 2, 8, 4). Un empate, con una situación

tan en inferioridad de condiciones, es un triunfo. Evidentemente, la marca Harley es poderosísima, y vale la pena quedarse con ella y empezar el partido de nuevo. Esta situación de jaque mate seco, es la que utilizamos en nuestra analogía para explicar la compra de HARLEY-DAVIDSON por parte de AMF. Los dos peones negros están inmovilizados, y tanto el caballo negro en d7 como el alfil negro en f6 no pueden moverse porque están “clavados” al rey. (ver 2, 4, 3). Por su parte, el rey negro no está en jaque, pero estaría si pasara a d8 (por el caballo en b7), a e8 (por el alfil en h5), a f8 (por el caballo en h7), a f7 (por el alfil en h5) y a d6 (por la torre en d4 o el peón en e5). Con una nueva inyección de capital y nuevo management, HARLEY-DAVIDSON empieza el partido de nuevo.

Pero tenemos una mala noticia para los que creen que ahora comienza un cuento de hadas para HARLEY-DAVIDSON. En realidad, AMF salvó a HARLEY-DAVIDSON para hundirla nuevamente. Hay que reconocerle a AMF la inyección financiera millonaria en instalaciones y en capital de trabajo para la producción. Pero los nuevos accionistas no entendían nada del negocio, y presionaban al management para obtener rentabilidad en el corto plazo.

En 1973, se producían 37.000 Harleys al año y la facturación rondaba los 122 millones de dólares. Las urgencias de AMF desembocaron en políticas de incrementos grandes de producción en detrimento de la calidad. La Harley, cuyo motor ya tenía la fama de presentar pérdidas de aceite y ser un poco temperamental, comenzó a perder atractivo, incluso entre los más leales amantes de la marca. Para colmo, hacia finales de la década del 70, AMF llegó al punto de insistir en ponerle su nombre a las motocicletas, en lugar del de HARLEY-DAVIDSON. Esto era la muerte de la marca, algo que probablemente ni Kawasaki, de haber comprado la compañía, se hubiera atrevido a hacer. El logo de AMF se unió con el de HARLEY-DAVIDSON, y las ventas cayeron abruptamente. AMF empezó entonces a planificar su retiro del negocio. Comenzaron las negociaciones en busca de un comprador.

Este fue el punto clave de inflexión de la compañía. El management, que amaba a la marca y que creía ciegamente en su poderosa mística, tomó una decisión histórica, que hizo que “la” marca sea hoy lo que es.

En 1981, Vaughn Beals, entonces gerente general de Harley, reunió a otros doce gerentes del primer escalón de la compañía, entre ellos Jeff Bleustein, que es el actual gerente general y un ejecutivo de 25 años de compañía, y les propuso unirse para buscar financiación y comprar ellos la compañía a la poco creíble AMF. Y así se hizo. Y la verdad es que hicieron historia, porque había que tener, digamos, mucho coraje para hacer una cosa como ésta en aquella época, cuando el dúo dinámico Reagan-Thatcher ponían en marcha el capitalismo dislocado basado en el fundamentalismo de mercado (ver cap.1).

La recesión profunda, la invasión japonesa, el complejo de inferioridad americano

tan típico de la “década de la avaricia”, como se la bautizó a la década del 80, y las tasas de interés exorbitantes de aquellos tiempos, no hicieron otra cosa que encender aún más, el espíritu de libertad y aventura de Beals y su grupo gerencial. El espíritu de HARLEY-DAVIDSON. Y como más de una vez pudo comprobarse, cuando el espíritu gerencial coincide con el espíritu de la marca, los resultados son espectaculares. Beals y su grupo tenían tanta fe en su producto que estaban dispuestos a hipotecar sus casas para tratar de salvar a la marca. Aquí hacemos nuestra segunda analogía con el ajedrez. Luego de la absorción por parte de la AMF, el partido comienza nuevamente, y HARLEY-DAVIDSON ahora juega con las blancas, atacando a Kawasaki que juega con las negras. Pero juega muy mal, perdiendo sus piezas más importantes y prácticamente todos sus peones, y poniendo a la marca en serio peligro. A fines de los 70, el dimensionamiento de los ejércitos es el siguiente.



La probable disposición de las piezas se muestra en la figura 4.2.

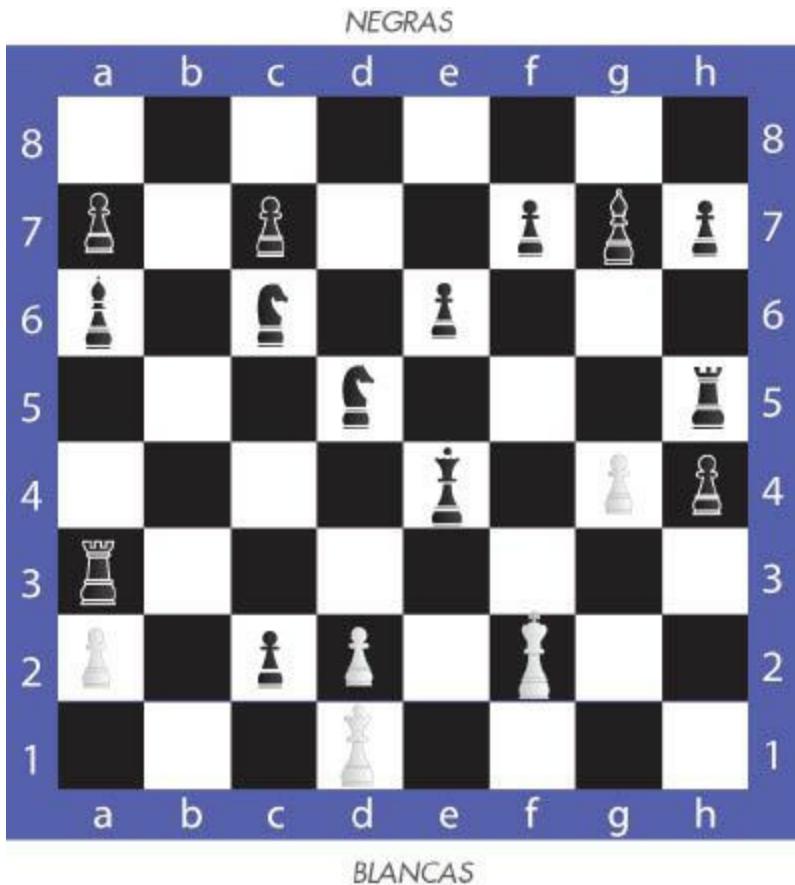


Figura 4.2 Harley-Davidson vs. Kawasaki a fines de los 70.

El orgulloso rey blanco, ahora tiene que compartir su cetro con la marca AMF. La reina negra acaba de avanzar al casillero e4, capturando a un peón blanco que había allí, un nuevo ex distribuidor de Harley que ahora se pasó de bando. Juegan las blancas, y mueven a su peón en d2 a d3, atacando a la reina negra. Este distribuidor no se resigna a serle infiel a Harley y desafía al management de Kawasaki.



#### **peón d2-d3**

La reina negra, luego de una década de triunfos permanentes, no contaba con este ataque. (este es uno de los placeres más atractivos que tiene el diseño de una estrategia: un golpe inesperado, en inferioridad de condiciones, que obligue al que domina la situación a actuar impulsivamente y sin pensar). Kawasaki probó que tiene un buen producto, pero su management ya ha cometido unos cuantos errores en este mismo mercado. Si la reina negra capture al peón que la está amenazando en d3, a su vez va a ser capturada por la reina blanca en d1, y a posteriori ésta va a ser capturada por el alfil negro en a6. Un intercambio de reinas que convulsiona el

mercado. La pelea por un distribuidor muy importante, le cuesta la cabeza a muchos en ambas compañías, y obliga a repensar toda la estrategia de canal. Es una posibilidad, muy atractiva para Kawasaki que domina el mercado pero como vimos, la gerencia de HARLEY-DAVIDSON está dispuesta a todo para salvar su marca, y por eso apoya y protege a su peón en d3, permitiéndole condiciones excepcionales que le permitan rechazar la oferta de la gerencia de Kawasaki. No obstante, la gerencia de HARLEY-DAVIDSON necesita un nuevo golpe de suerte. Algo que haga la competencia que le de tiempo a negociar con los dueños de AMF para quedarse con la compañía. Y una vez más ganan los buenos. La reina negra juega mal. Se mueve de e4 a f4 y pone en jaque al rey, salvándose del ataque del peón en d3, cuando en realidad tendría que haberlo capturado. Ahora ataca al rey sin el más mínimo apoyo de sus hombres, una bravuconada inútil que fue inducida por el movimiento del peón a d3, y nada menos que para atacar a una marca como HARLEY-DAVIDSON.



*reina e4-f4+*

La gerencia de HARLEY-DAVIDSON no aguanta más. Este es el momento de proteger a su rey. La reina blanca se mueve en diagonal de d1 a f3 y se interpone entre los japoneses y su rey. La reina negra no tiene apoyo. La reina blanca hace la movida que cambiará la historia: salva a la marca que tanto ama, comprando la compañía a sus actuales dueños, y nuevamente tiene la posibilidad de empezar de nuevo el partido.



*reina d1-f3*

Si la reina negra capture a la reina blanca, el rey negro se encargará de ella, sin peligros. Es darle una nueva oportunidad a una marca como HARLEY-DAVIDSON a que haga una nueva ostentación. Eso le tiene que costar la cabeza a la gerencia de Kawasaki. En realidad, luego de un ataque impulsivo y sin estrategia de apoyo, lo mejor que puede hacer la reina negra es retirarse. Kawasaki sabe que el partido empieza de nuevo, y que ahora tendrá que pelear contra un management agresivo, rearmado y muy motivado.



*reina f4-e5*

Luego de la compra de HARLEY-DAVIDSON por parte de su management, el tablero queda como se muestra en la figura 4.3.

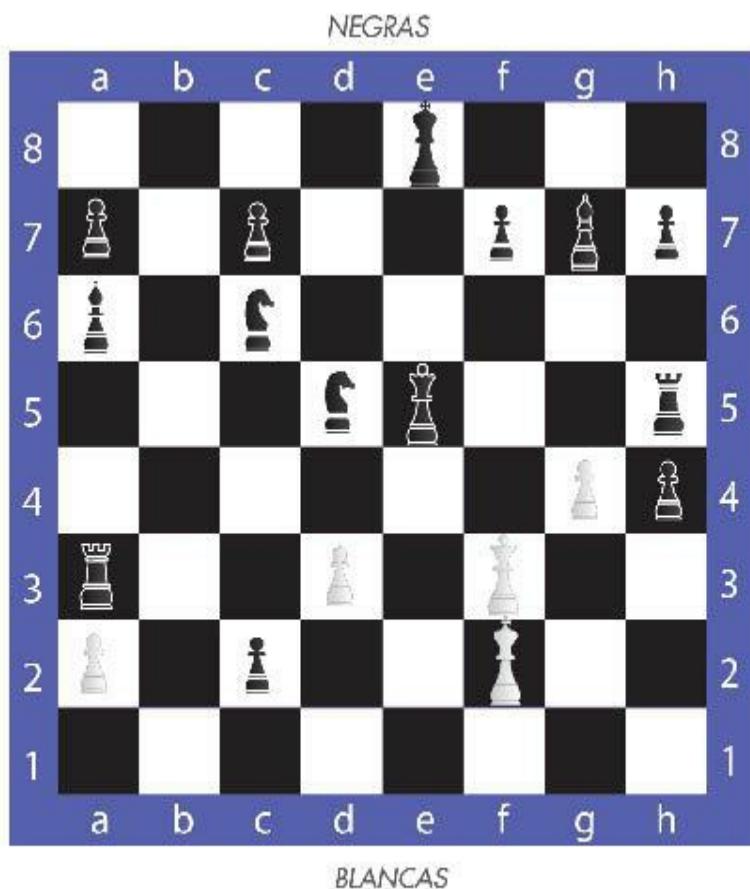


Figura 4.3 Harley-Davidson vs. Kawasaki después de la compra a AMF

La imagen de la reina protegiendo a su rey en el tablero de la figura 4.3 es maravillosa. Es la idea del management consustanciado con su marca. Pero ojo, esta es la última oportunidad.

Los nuevos dueños, los gerentes, quedaron endeudados en 70 millones por la compra, en medio de una recesión terrible y atacados ferozmente por los competidores japoneses. HARLEY-DAVIDSON vivió en terapia intensiva durante varios años. Entre 1981 y 1982 perdió más de 50 millones, y en 1983 otra vez, una vez más, apareció el fantasma de la quiebra. HARLEY-DAVIDSON intentó entonces un acercamiento con el gobierno y también con la opinión pública, en contra de la inundación desleal (dumping) del mercado americano con motocicletas y presionó al Congreso y al presidente Reagan para que subieran los aranceles a las importaciones

del Japón. Lo irónico de esta situación es que, en aquella década especialmente, los ejecutivos de todo el planeta, incluídos los americanos, no hacían más que alabar a los métodos japoneses de producción y de management. Como hoy se habla todo el día de internet, en los 80's, lo único de lo que se hablaba en los ambientes empresarios y académicos, era de lo buenos que eran los japoneses para manejar sus empresas. Era la época de la calidad total, del just in time y de la filosofía japonesa para el manejo de las relaciones laborales. Si uno intentaba decir que ese sistema feudal en realidad convivía con una alta tasa de suicidios, especialmente en la adolescencia, estaba loco. No podía discutirse nada: Japón era lo mejor del mundo.

Los ejecutivos de HARLEY-DAVIDSON, lo mismo que muchos otros ejecutivos de muchas otras empresas de todo el mundo, visitaban el Japón y traían los elogiados métodos de producción de ese país a sus empresas ineficientes.

Beals reconoció alguna vez ante el New York Times, que tras años de culpar a los japoneses, HARLEY-DAVIDSON aceptó que sus problemas eran internos. "Nos dimos cuenta de que el problema no estaba en ellos, sino en nosotros", dijo.

Son pocas las marcas deterioradas durante tanto tiempo que pueden renacer de sus cenizas. En realidad, no conocemos ninguna otra. En medio del fervor nacionalista antijaponés de los años 80, HARLEY-DAVIDSON se dio cuenta que podía aprovechar este sentimiento para renacer y generar una mística de marca que tuviera que ver con la "leyenda americana".

Tras enfocar sus esfuerzos de producción hacia un elevado control de calidad en sus plantas, Harley comenzó a recuperar lentamente a los conversos, que se habían pasado a coquetear con las máquinas japonesas.

El traspaso de la compañía a sus nuevos dueños, quedó terminado el 16 de junio de 1981, cuando el nuevo grupo de accionistas celebró el evento con una caravana de York a Milwaukee que tenía por lema "el águila vuela sola". Esta apelación de marketing permanece como idea rectora aún en la actualidad. Es un esfuerzo para capturar el espíritu independiente que tienen sus seguidores y una fotografía inmortal que retrata el momento en que la reina blanca se interpuso ante su rey para protegerlo de la agresión externa que quería someterlo. (*ver fig. 4.3*).

Los esfuerzos por recuperar la calidad perdida, se pusieron en marcha a través de un programa interno llamado "I make the eagle fly" (yo hago volar al águila), que también alcanzaba a los distribuidores.

En septiembre de 1982, HARLEY DAVIDSON hizo una petición formal ante la ITC (International Trade Comision) para que protegiera las exportaciones desleales de los japoneses. El 1 de abril de 1983, de acuerdo a las recomendaciones de la ITC, el presidente Reagan impuso tarifas adicionales serían efectivas por un período

de cinco años, terminando en abril de 1988, con tasas de decrecimiento anual de 45, 35, 20 y 10 por ciento. HARLEY-DAVIDSON se ocupó especialmente de comunicar desde el primer momento, que el incremento solicitado de tarifas de importación, no pretendía interferir con la libre competencia de mercado, sino solamente quería que el gobierno tomara partido en el profundo desorden causado por la importación indiscriminada de máquinas japonesas. El factor decisivo que inclinó a la ITC a recomendar el aumento de tarifas, fue la decisión e implementación por parte de los nuevos dueños de HARLEY-DAVIDSON de los programas de eficiencia en sus plantas, de los círculos de calidad, del just in time y de los controles estadísticos.

En 1985, había importantes vencimientos en el préstamo sindicado por cuatro bancos, que había servido a los entusiastas gerentes para comprarle la compañía a la AMF. HARLEY-DAVIDSON necesitaba conseguir cash en forma urgente. De esto se ocupó quien era en ese momento el CFO de HARLEY-DAVIDSON y que es su actual presidente, Richard Teerlink. Negoció exitosamente una refinanciación del paquete de préstamos con un nuevo banco como líder del grupo, hacia fines de diciembre. Al hacerlo, logró poner a la compañía sobre una sólida base financiera, y el mismo Teerlink condujo a HARLEY-DAVIDSON hacia su IPO, ofreciendo al público 2 millones de acciones comunes y 70 millones de obligaciones negociables con vencimiento en 1996, en junio de 1986. La oferta pública fue un éxito y Wall Street apoyó fuertemente a HARLEY-DAVIDSON. Con el dinero obtenido, se redujo la deuda y se compró una compañía complementaria, la HOLIDAY RAMBLER CORPORATION, fabricante de casas rodantes.

Las acciones de HARLEY-DAVIDSON se convirtieron rápidamente en las favoritas de Wall Street, especialmente entre los ejecutivos de cuello blanco que habían tenido toda su vida la secreta esperanza de ser dueños de una Harley algún día.

Teerlink sucedió a Beals como CEO y es una pieza clave de toda esta movida. Comprendió a la perfección a sus clientes y a sus distribuidores. Y se colgó de la poderosa y contagiosa lealtad hacia la marca, a la que también se sumaron los empleados de la empresa, la mayoría de los cuales son hoy veteranos de la empresa. La compañía lentamente recuperó su rumbo.

Clyde Fessler, quién ingresó a HARLEY-DAVIDSON en 1977 como gerente de publicidad, formó parte del equipo salvador de gerentes. Fessler recuerda una reunión de estrategia que sostuvo con la agencia de publicidad después del take-over. La reunión giró en torno a HONDA, KAWASAKI, YAMAHA y SUZUKI, los duros competidores japoneses. “En un pliego de papel hicimos una lista de comparaciones entre las motocicletas nuestras y las japonesas. Los japoneses trabajaban a nivel global, hacían planes a largo plazo, hacían mucha publicidad y tenían gran diversidad de productos. Nosotros teníamos patrimonio, tradición y

mística, y nos preguntamos cuál sería la mejor forma de competir. Sabíamos que los japoneses se dirigían a innovar profundamente en sus motores, carrocerías y suspensión, todo de muy alta tecnología. Entonces decidimos ser la alternativa". Fessler acuñó una frase célebre: "tomemos por la izquierda cuando ellos vayan por la derecha", es decir, seamos la alternativa y hagamos las cosas que ellos no pueden hacer.

Esto es lo que se viene haciendo desde hace 15 años. Hoy un cliente tiene que esperar mucho tiempo por su moto, y es así que las plantas, que todos los años aumentan su producción, no dan abasto. La meta explícita de HARLEY-DAVIDSON es elevar su producción a 200.000 motocicletas para el año 2003, cuando cumpla 100 años.

Dice Teerlink, "es lamentable que los clientes tengan que esperar, pero no estamos restringiendo los despachos deliberadamente. Les preguntamos, ¿prefieren que volvamos a la calidad de motocicletas de los años 70s?. Esto no los deja contentos, pero por lo menos entienden".

Las motocicletas se construyen estrictamente sobre la base de pedidos de los distribuidores y no en respuesta a las proyecciones de demanda. Cada motocicleta tiene un número de factura de un distribuidor antes de salir de la fábrica.

El personal asalariado de HARLEY-DAVIDSON recibe bonificaciones no solo sobre la base del desempeño sino por garantía de rendimiento. Cuanto menor el número de devoluciones, mejores las bonificaciones. En Milwaukee, tener un empleo en HARLEY-DAVIDSON es una insignia de honor. Los empleados también se tatúan la piel, y son poseedores de Harleys.

Durante muchos años, la marca HARLEY-DAVIDSON fue utilizada clandestinamente para adornar bolsos, remeras, tazas de café y otras baratijas. El nuevo equipo gerencial tomó el toro por las astas y armó un departamento de licencias. Joanne Bischmann, vicepresidente de marketing de la compañía, reconoce el valor de mantener la calidad de los productos que tienen la marca HARLEY-DAVIDSON. "Hemos existido desde hace casi cien años y no queremos volver a cometer una equivocación que no nos permita seguir existiendo otros cien años más".

Es casi una actitud paranoica, típica de las empresas exitosas de este tiempo de agresiones permanentes.

El departamento de licencias dedica mucho esfuerzo a determinar cuáles productos merecen llevar la marca HARLEY-DAVIDSON. Juegos de trenes, adornos navideños, relojes de pared y de pulsera, encendedores y lapiceras. Existe además un extraordinario bar temático, el HARLEY-DAVIDSON CAFÉ en Manhattan, al estilo del HARD ROCK CAFÉ, que ya inauguró una sucursal en Las

Vegas en 1997. También existe una fragancia HARLEY-DAVIDSON de L'OREAL y una muñeca BARBIE de edición limitada vestida de cuero. Además, HARLEY-DAVIDSON, a través de su unidad de servicios financieros EAGLEMARK, lanzó la tarjeta VISA HARLEY, no dorada ni platinum, sino cromada, con la opción de colocar la fotografía de la motocicleta del tarjetahabiente en ella.

HARLEY-DAVIDSON se aferra a una política clara de tres puntos para otorgar licencias sobre su marca: primero, ofrecer productos prácticos que los clientes necesitan, como camperas de cuero, botas y otras prendas cómodas para subirse a la moto, segundo, ofrecer artículos que contribuyan a mejorar la imagen que el público tiene de la marca y, tercero, ofrecer juguetes y otros artículos para niños, como un medio de construir una relación con la marca para el futuro.

Han circulado rumores sobre la construcción de un parque temático de HARLEY-DAVIDSON desde hace varios años, pero Bischmann dice que, de construirse tal parque, tendría que ofrecer algo tangible, como la experiencia de montar una Harley en carretera.

El negocio de licencias de 20 millones en 1988, pasó a 100 millones en 1996 cuando se vendieron siete millones de prendas relacionadas con HARLEY-DAVIDSON alrededor del mundo.

En lo que respecta a su core business, HARLEY-DAVIDSON tomó la decisión clara de conservar su estilo tradicional, un diseño clásico de los años 40 y 50, cuyas características resumen la idea de los fans acerca de la apariencia que tiene que tener una motocicleta, tanques de combustible de colores vivos en forma de lágrima, el motor patentado V-Twin, mucho cromo reluciente y una invitación abierta a modificar y llenar de accesorios cada una de las motocicletas de acuerdo con el estilo y el gusto personal de cada dueño.

Los japoneses, por su parte, con su manera tan tradicional de hacer negocios, es decir copiando, decidieron ya en 1979 copiar el estilo de la Harley e introducir motocicletas veloces tipo Harley en los Estados Unidos. Ofrecieron máquinas de excelente calidad a mejor precio, y ganaron una buena participación de mercado en los últimos 20 años. Sin embargo, hay que decirlo, el crecimiento de participación de HARLEY-DAVIDSON se ha visto frenado más por la falta de capacidad de producción que por el embate de la competencia.

La gran ventaja competitiva de HARLEY-DAVIDSON es su visión coherente para el diseño, que está a cargo de una leyenda, Willie G. Davidson, nieto de uno de los fundadores, que es tan popular entre los poseedores de Harley como una estrella de rock. Davidson, de sesenta años, llamado "Willie G." por clientes y empleados que lo idolatran, ha dirigido el departamento de diseño desde 1963, y es un verdadero personaje, vestido siempre con boina y ropa de cuero negro, ostenta una frondosa

barba y unos largos pelos al viento, y se lanza a las carreteras durante todo el año para reunirse con sus pares, los clientes de HARLEY-DAVIDSON. Todos se arremolinan a su alrededor para pedirle autógrafos y para posar con él en una foto. Willie G. encarna como nadie la idea de los académicos de escuchar a los clientes.

Dice Willie G. “Creo que realmente nunca olvidamos quienes somos. Hemos creado una identidad querida en todas partes del mundo. No sucedió de la noche a la mañana, sino en el transcurso de noventa años”. Los tres hijos de Willie G. trabajan en el área de diseño de producto, asegurando que otra generación de Davidsons mantenga viva la tradición.

Aprovechando ese instinto primario y tribal, que mencionábamos al principio de este capítulo, y que fuera una característica de los motociclistas desde principios de siglo, Clyde Fessler decidió aprovechar una amenaza para convertirla magistralmente en una oportunidad. Desde hacía tiempo, a las Harley se las llamaba “hogs”, que quiere decir “cerdos”, en forma despectiva, ya que se intentaba con ese término mostrar a las Harley como motocicletas grandes, ruidosas y contaminadoras, conducidas por pandilleros fuera de la ley. Dando un vuelco a este estereotipo, en 1983 Fessler creó un club, un grupo de afinidad con el mismo nombre HOG, que es la sigla de Harley Owners Group, es decir, Grupo de Propietarios de Harley, idea que mereció gran cantidad de elogios. HOG sería la organización encargada de patrocinar los rallies, organizar eventos, ofrecer promociones especiales y mantener a los propietarios de las Harley en contacto estrecho con la empresa entre ellos mismos. Pero la movida más brillante de Fessler con el HOG, está relacionada con el cambio de la imagen negativa de la pandilla de motociclistas. Desde el incidente Hollister en 1947, las pandillas evocaban el terror entre los estadounidenses. La vista y el ruido de un montón de Harleys entrando en un pueblo era idea de algo aterrador. A Fessler se le ocurrió vincular al HOG con una organización benéfica, la Fundación de Distrofia Muscular, muy reconocida y honorable que se ocupa de atender a los enfermos de ese mal. Desde que se hizo la alianza, el HOG organiza rallies benéficos, algo así como las pandillas de “buenos muchachos” que, bajo la bandera del club, llegan a los pueblos con su sonido aterrador, pero ahora para recaudar fondos para esa fundación. En los últimos quince años, el HOG recaudó más de 25 millones para la investigación de la distrofia muscular.

Al primer rally de HOG en 1984 en California, se presentaron 28 personas. En la actualidad, la organización cuenta con 365.000 miembros en 940 capítulos en todo el mundo.

El 13 de junio de 1998, durante los festejos de los 95 años de la compañía, en medio de un ruido atronador y un derroche de cuero negro y cromo brillante, más de cincuenta mil motocicletas HARLEY-DAVIDSON avanzaron estrepitosamente por la carretera interestatal 94 en dirección a Milwaukee, sede de la compañía. El mensaje

era claro: ser propietario de una Harley significa ser miembro de una comunidad muy exclusiva. Para la compañía es una “celebración de familia”. Las habitaciones de los hoteles vecinos fueron reservadas en su totalidad con un año de anticipación, y 125.000 propietarios de Harley se presentaron con sus máquinas, aunque en el rally solo se permitieron 50.000. La ciudad organizó un fin de semana de celebración, para rendir tributo a su compañía predilecta. Todos los altos ejecutivos, desde el presidente Richard Teerlink hasta el gerente general Jeffrey Bleustein, y cientos de empleados llegaron a Milwaukee montados en sus propias motocicletas.

En Madison Avenue se piensa que las Harley son tan sensacionales que la compañía cosecha millones de dólares en publicidad gratuita, al aparecer en los anuncios de cientos de productos diferentes como automóviles, ropa y hasta la Bolsa de Valores de Nueva York. Por ejemplo, mientras otras compañías pagaron 1 millón por treinta segundos de publicidad durante el Super Bowl de 1997, en el campo había cientos de Harleys que formaban parte del espectáculo en vivo, sin que HARLEY-DAVIDSON hubiera pagado un solo centavo. Para tomar dimensión de la marca Harley, basta con analizar los siguientes números. En 1997, HARLEY-DAVIDSON, que en 1985 estaba al borde de la quiebra, reportó su duodécimo año consecutivo de ventas y ganancias sin precedentes, con ingresos por 1800 millones, 21% por encima del año anterior. La compañía vendió 132000 motocicletas, 11.4% más que el año anterior, y los distribuidores dijeron que habrían podido fácilmente vender el doble de esa cifra si la compañía hubiera tenido la capacidad para fabricarlas. Para alcanzar este resultado, en 1997 HARLEY-DAVIDSON gastó solamente 1 millón de dólares en publicidad. En ese mismo año, TOYOTA gastó en publicidad para uno solo de sus automóviles, el Camry, 100 millones de dólares!

Los tenedores de acciones de HARLEY-DAVIDSON están realmente contentos: 10.000 dólares invertidos en acciones de HARLEY-DAVIDSON en 1986, año en que la compañía salió a la Bolsa, valían 310.500 dólares a fines de 1997.

Actualmente los ejecutivos de HARLEY-DAVIDSON, están llevando al extremo la mística de la marca que casi no necesita publicidad, ya que han presentado a la Oficina de Patentes y Registro de Marcas de los Estados Unidos una solicitud de registro del ruido que hacen sus motocicletas, el inconfundible golpeteo de los pistones y las válvulas de su motor gemelo patentado V-twin, ya que los japoneses (cosa rara en ellos) han comenzado a imitarlo. El ruido es parte de la marca, y aunque los japoneses no aflojan en su constante asedio competitivo, la unidad familiar del grupo gerencial que salvó a HARLEY-DAVIDSON y que aún la maneja, tiene una creencia inamovible: “todos somos gerentes de marca”. “La” marca está por el momento, bien protegida.

En la figura 4.4 mostramos nuestra visión acerca del tablero en la batalla HARLEY-DAVIDSON vs. KAWASAKI, a fines de 1982, cuando aparecía de nuevo

el fantasma de la quiebra sobre HARLEY-DAVIDSON. HARLEY-DAVIDSON juega con las blancas y KAWASAKI con las negras. El dimensionamiento de los ejércitos es el siguiente:

BLANCAS (HARLEY DAVIDSON)	NEGROES (KAWASAKI)
5 peones	4 peones
1 alfil	1 alfil
2 caballos	2 caballos
1 torre	2 torres
reina	reina
rey	rey

El programa de calidad participativa implementado por HARLEY-DAVIDSON en el que intervienen varios sectores de stakeholders, sumado a la mística de marca, le da una leve ventaja en peones. Ambos perdieron un alfil porque los canales son el epicentro de la batalla. Ambos tienen a sus productos intactos, los dos caballos, y HARLEY-DAVIDSON perdió una torre por su situación financiera.

En el tablero de arranque de la figura 4.4, vemos a una orgullosa Kawasaki que no movió, en gran medida, a sus piezas más importantes de la última línea del tablero. Es muy probable que haya especulado con la caída definitiva de HARLEY-DAVIDSON y del fallido intento de sus gerentes por recuperarla. El alfil negro en b7 amenaza al caballo blanco en d5. En vez de capturarlo, por ejemplo ofreciéndole alguna ventaja extra al canal que eliminaría el producto de HARLEY-DAVIDSON, avanza arrogante con su caballo a e4, metiéndose en territorio enemigo.

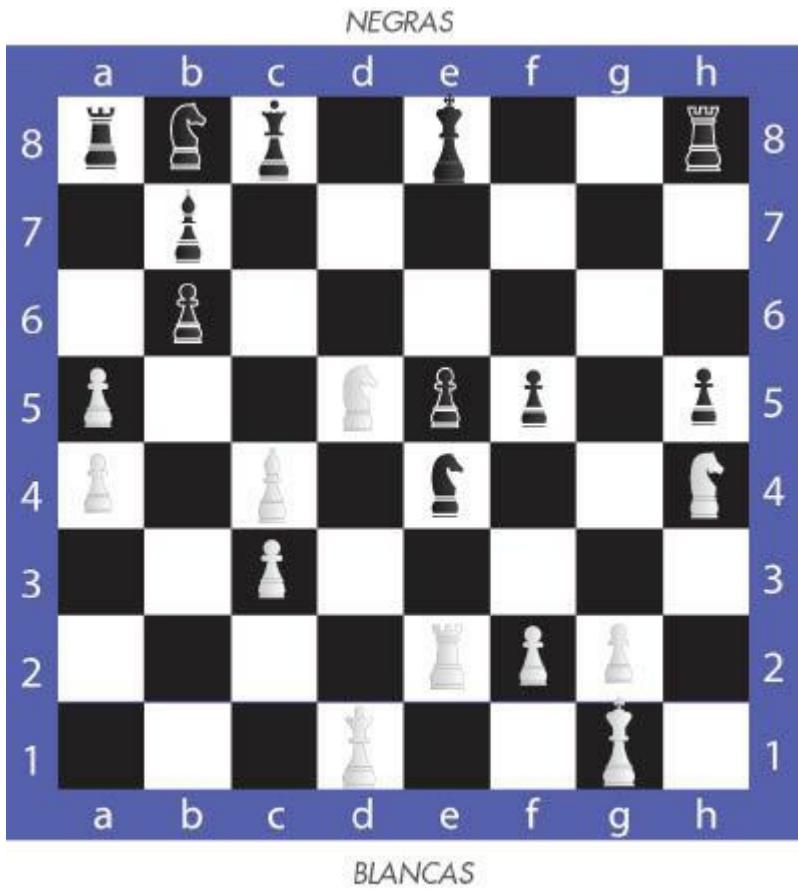
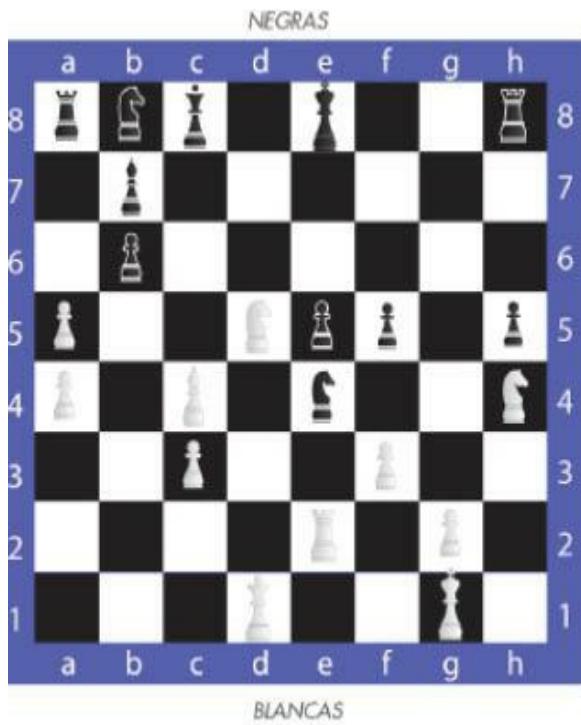
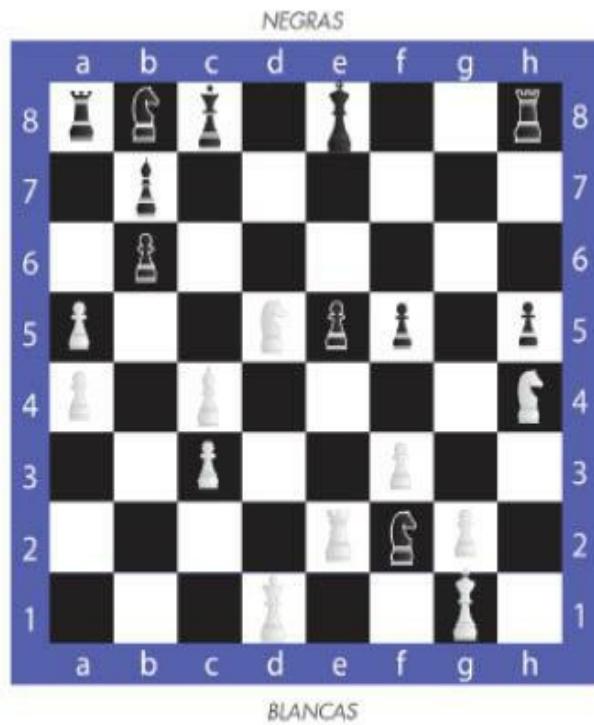


Figura 4.4 Harley-Davidson vs. Kawasaki a fines de 1982

Si la torre blanca en e2 quiere capturarla, será a su vez capturada por el peón negro en f5. El producto Kawasaki es muy bueno y tiene gran apoyo de sus clientes. En los siguientes tableros mostramos las jugadas que se fueron dando a partir de este momento, de acuerdo a lo relatado en el caso.



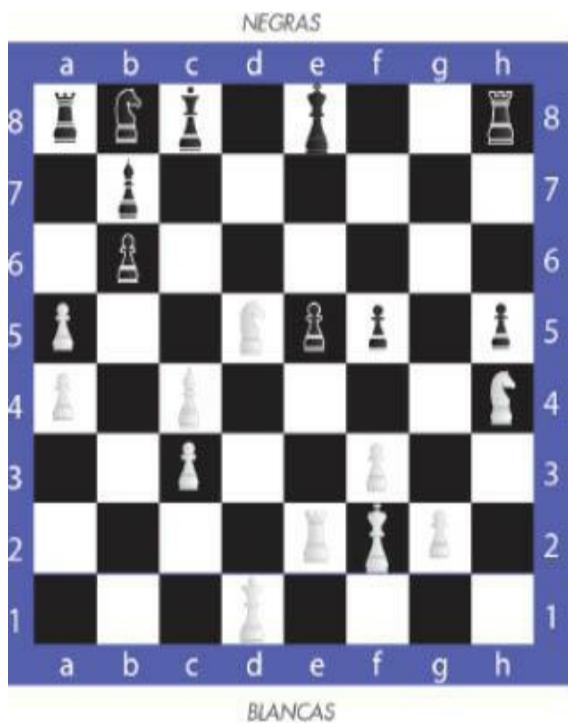
BLANCAS



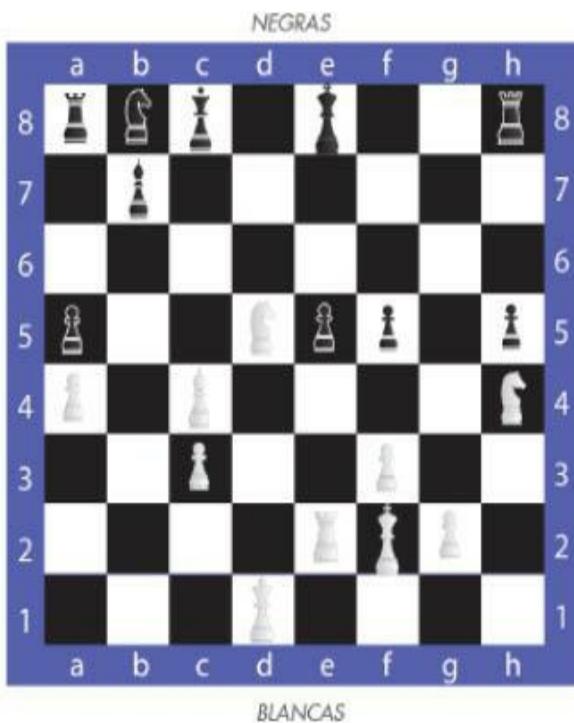
BLANCAS

Figura 4.5 Peón f2-f3 / caballo e4-f2 / el peón blanco ataca al caballo y el caballo se defiende avanzando aún más y amenazando a la reina.

El programa de calidad de HARLEY-DAVIDSON es muy fuerte, por eso el peón se atreve a atacar a la excelente máquina de Kawasaki, que responde con un nuevo diseño, en un avance ofensivo hacia la reina blanca que salvó hace poco tiempo al rey de la muerte. (*ver figura 4.5*).



BLANCAS



BLANCAS

Figura 4.6 rey g1 x f2 / peón b6 x b5  
la presión ante el Congreso tuvo éxito Harley-Davidson tiene un respiro Kawasaki avanza débilmente sobre un distribuidor.

En la figura 4.6 los japoneses contaron con que el Congreso no iba a fallar a favor

de HARLEY-DAVIDSON. Una vez más “la” marca avanza orgullosa y capture al caballo enemigo. Ahora las Kawasaki no tienen más la ventaja de precio, por eso no se animan a hacer una acción de canal capturando al renovado caballo blanco en d5 con el alfil en b7. Esta podría ser una jugada que, por no hacerla, podría perderse el partido. La ganancia estratégica obtenida por la decisión del Congreso, es evidentemente una movida muy importante en este partido. En cambio las negras juegan a su peón en b6, avanzando débilmente sobre un distribuidor para ubicar sus productos.

Luego se vienen las blancas. Con la decisión del Congreso, la renegociación de la deuda (una cosa trajo a la otra) y la salida a la bolsa, HARLEY DAVIDSON vive momentos de euforia. La marca Kawasaki enfrenta un escenario adverso, y se mueve hacia su torre, probablemente en busca de financiación. Ninguna de sus torres todavía ha hecho movimientos y hay que esperar algo de ellas, o bloquear sus movimientos futuros. Por otra parte, si el rey se hubiera movido a d8, y el caballo blanco decidiera moverse (aprovechar su reciente ganancia estratégica para mejorar alguna prestación de su producto), el rey negro estaría en jaque encubierto por la reina blanca en d1. (ver 2 – 7 – 4)

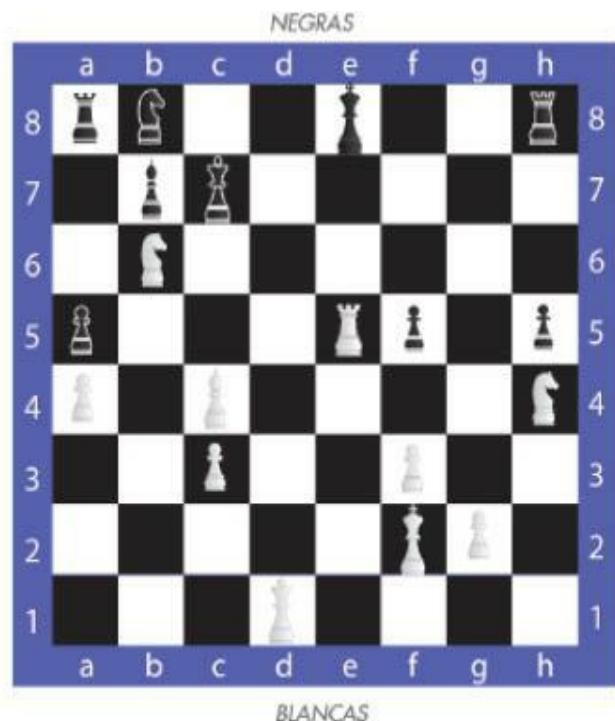
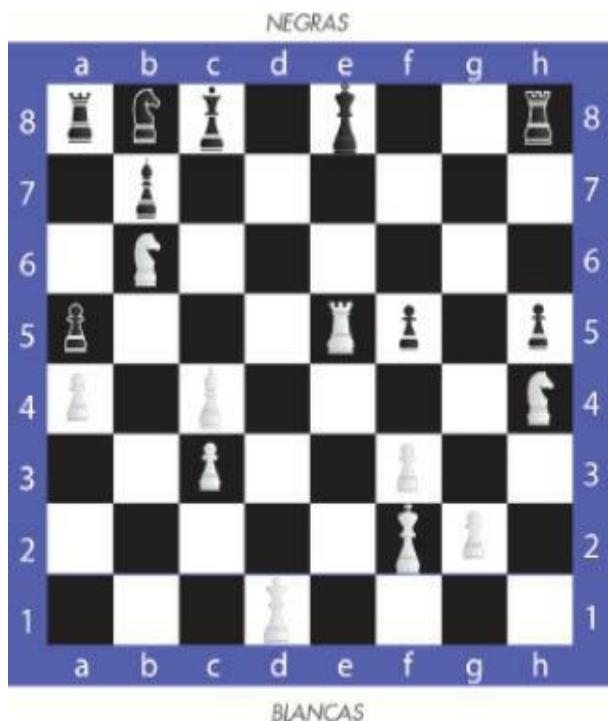


Figura 4.8 caballo d5-d6 / reina c8-c7  
Harley-Davidson transforma la amenaza “hog” en una super oportunidad  
“HOG” y la gerencia de Kawasaki reaccionan impulsivamente.

En la figura 4.8 el caballo blanco aprovechó las ventajas del escenario actual. De estar amenazado por un canal que lo trataba despectivamente como “hog”, pasó a ostentar con orgullo el distintivo “HOG”, que ahora es sinónimo de filantropía y de acciones benéficas para la comunidad. En el tablero esto se materializa con el tenedor que clava el caballo en la reina en c8 y en la torre en a8. Una de las dos

piezas está perdida. El caballo pasó de amenazado a gran amenazador, por la gran inspiración de una mente humana. Kawasaki prefiere salvar a su reina. Si capture con la reina el alfil blanco en c4, allí también sería alcanzada por el caballo que ahora está en b6. Tampoco puede la reina moverse a ningún casillero de las columnas d y e porque sería atrapada por la reina en d1 y por la torre en e5. La gerencia de Kawasaki tiene muy limitados sus movimientos, con todas estas movidas de HARLEY-DAVIDSON , y su continuidad está en peligro. Elige avanzar un casillero a c7, desde donde amenaza a la única torre de HARLEY-DAVIDSON en e5 y al caballo asesino en b6.

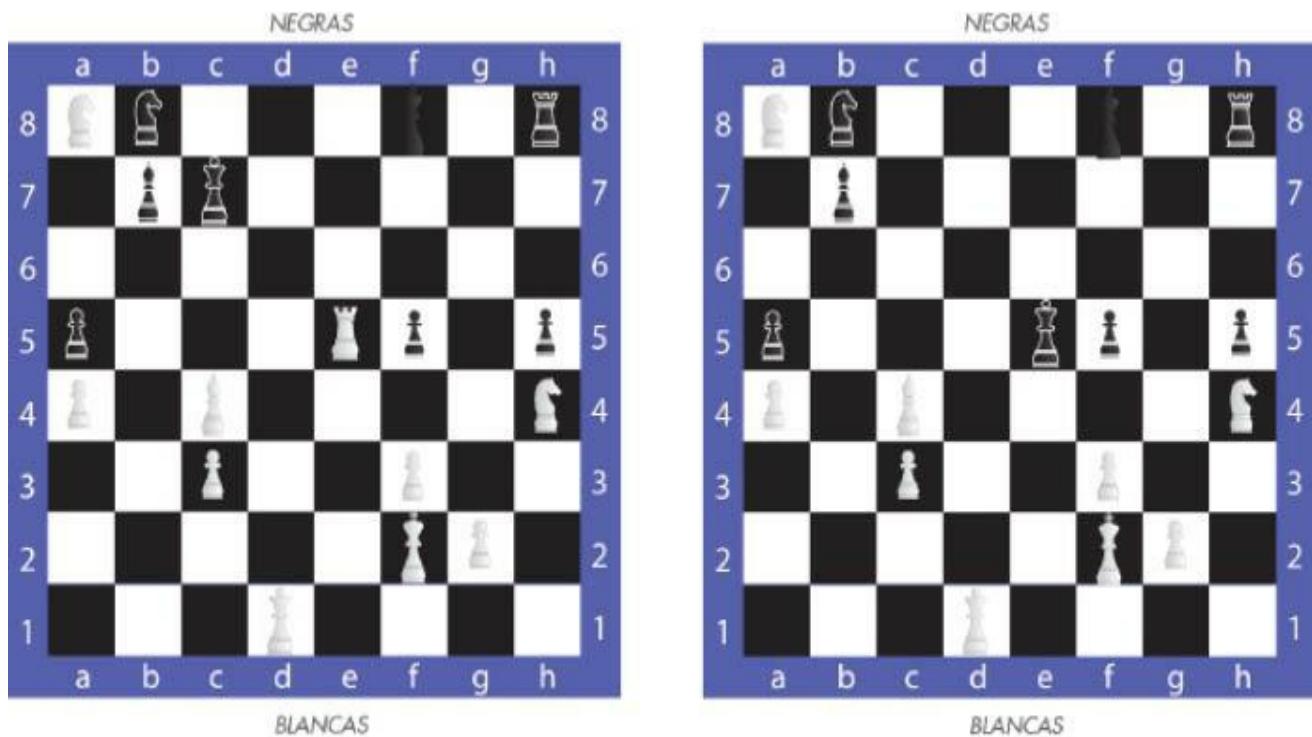


Figura 4.9 caballo b6 x a8 / reina c7 x e5

*Harley-Davidson avanza agresivamente otorgando licencias, lanzando una gragancia, abriendo un bar y lanzando la tarjeta Visa Harley, debilitando a Kawasaki que responde en venganza capturando a la torre.*

La figura 4.9 representa un intercambio de gentilezas. El producto HARLEY-DAVIDSON toma conciencia de su valor y lanza un programa integral de marketing con licencias, bares temáticos, tarjeta de crédito, juguetes, etc. Kawasaki tendría que hacer un enorme esfuerzo financiero para igualar los efectos de esta campaña, si quisiera seguir a HARLEY-DAVIDSON, porque no tiene ni por asomo, la misma mística reconocida en la marca americana. Esta es la interpretación de la captura de la torre negra. No obstante, KAWASAKI responde agresivamente. El objetivo de la gerencia es trabajar sobre las finanzas de HARLEY-DAVIDSON: como el producto “ganador” es Harley, la gerencia de Kawasaki avanza en la puesta en marcha de un programa de desarrollo de motos “copiadas”, que son aceptadas por los consumidores y que le confiere a los japoneses un aumento de participación de mercado, que aprovechan así la falta de capacidad productiva de HARLEY-DAVIDSON. Esta pérdida de participación relativa, es una pérdida financiera para HARLEY-DAVIDSON, lo cual se materializa en la pérdida de la torre.

La reina negra avanzó peligrosamente. Pero HARLEY-DAVIDSON tiene la posibilidad de hacer una jugada muy interesante, un tenedor triple que no se da muchas veces en los partidos, y se muestra en la figura 4.10.

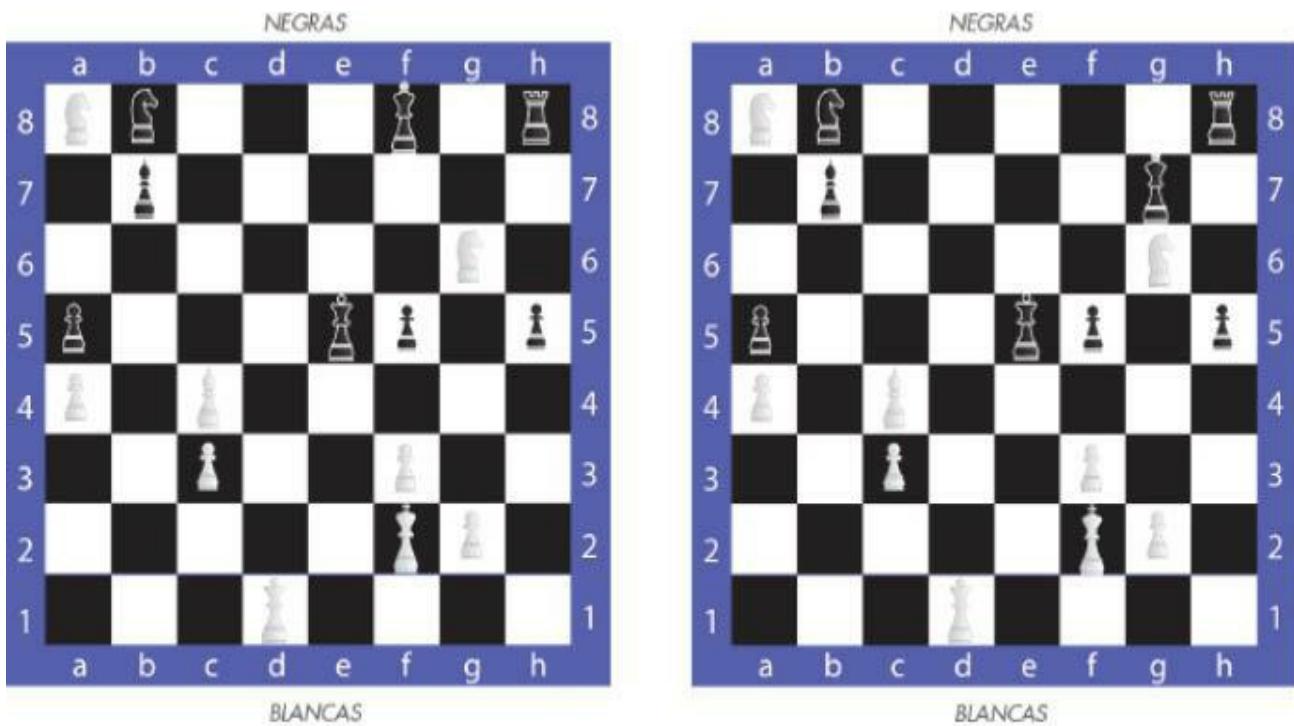


Figura 4.10 caballo h4-g6+ / rey f8-g7  
Harley Davidson registra como marca y patente el ruido de su motor,  
debilitando el programa de "copia" de Kawasaki.

Cuando la reina negra se movió a e5 para capturar la torre, seguramente no se dio cuenta que dejaba, ella incluída, a tres piezas muy importantes en el octágono de un posible movimiento del caballo blanco en h4 (ver 2 – 7 – 3). Al moverse a g6, el caballo blanco pone en jaque al rey, y a su vez pincha con el tenedor a la reina negra en e5 y a la torre negra en h8.

Esta movida genial, es para nosotros la interpretación del pedido de registro de marca del ruido del motor V-Twin, que es para casi todos los feligreses de Harley, como la respiración del ser amado. ¿Puede alguien copiar este ruido? Por las dudas, no lo comprobemos. El rey negro tiene que defenderse. No puede pasar a los casilleros g8 o f7 porque están cubiertos por el alfil blanco en c4. No puede pasar al casillero e7, porque ahí también es alcanzado por el caballo en g6. Así que puede moverse a e8 o a g7. En este último caso, es más molesto, si el caballo blanco en g6 decide capturar a la torre negra en h8. La marca Kawasaki, avanza orgullosamente, con un refuerzo publicitario, mostrando que va a seguir presentando batalla.

Mientras tanto, el rey blanco, en este caso “la” marca, permanece ajeno a las escaramuzas y tiene a sus hombres muy cerca para protegerlo, a la vez que sus caballos, es decir, sus productos que ahora son de muy alta calidad, pelean en el frente su batalla más gloriosa.

Los números de HARLEY-DAVIDSON, publicados por la revista FORBES a principios del 2001, dan cuenta del extraordinario momento que vive la compañía.

	HARLEY- DAIVISON	PROMEDIO
Precio/valor de libros	8.4	2.7
Precio/cash	25.6	11.5
p/e	35.8	27.0
Yield	0.3	1.2

Figura 4.11 Valor relativo de Harley-Davidson

	ROE (promedio últimos 5 años)	VENTAS (\$ millones)	VALUACIÓN			
			p/e	Precio/ valor libros	Precio/ cash	Precio/ ventas
ADIDAS-SALOMON (Alemania)	29.0	4.978	13.7	4.4	11.1	0.6
EASTMAN-KODAK (US)	24.4	14.100	8.4	2.6	3.9	0.9
HARLEY-DAVIDSON (US)	23.9	2.877	29.6	8.4	25.6	4.5
LVMH (Francia)	11.7	9.877	31.3	5.9	31.5	6.7
NIKE (US)	19.5	9.429	18.0	3.7	15.8	1.5

Figura 4.12 Cifras de compañía del sector Recreación

## SINTESIS CLINICA DE LA ETAPA COMPETENCIA

- 
- 1.¿En qué medida nuestro management acepta la posibilidad de hacer alianzas? ¿Y nuestros accionistas?
- 
- 2.¿Son las barreras de entrada levantadas sostenibles en el tiempo?
- 
- 3.¿Podemos reconocer claramente a cada uno de los actores ABC que componen las fuerzas competitivas estructurales de nuestro sector, y calificarlos?

## •

## 4. ¿En qué medida sabemos cómo nuestros ataques y los de los diferentes actores desestabilizan nuestro sector?

## •

## 5. ¿En qué medida reconocemos nuestros sustitutos, y cómo nos preparamos para enfrentarlos?

- [1] “Empresas virtuales: el futuro es ahora”, Revista Apertura, N°64, noviembre de 1996.
- [2] Carlos Cleri, “Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización”, Ed. Macchi, 1996.
- [3] Gary Hamel y C. K. Prahalad, “Competiendo por el futuro”, Ed. Ariel, 1995.
- [4] Carta de negocios, Ed. Dossier, diciembre de 1996.
- [5] Hamel y Prahalad, op. cit. en nota (3).
- [6] Alberto Wilensky, “Política de negocios en mercados competitivos”, Ed. Tesis-Norma, 1993
- [7] Michael Porter, “Competitive advantage”, The Free Press, 1985.
- [8] Porter, op. cit. en nota (7).
- [9] Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, “Coo-petencia”, Ed. Norma, 1996.
- [10] John Naisbitt y Patricia Aburdene, “Megatendencias 2000”, Ed. Norma, 1990.
- [11] Ver también en Gerardo Saporosi, “Pasión entrepreneur”, Ed. Macchi, 1991, todo lo dicho con respecto al capitalista de riesgo llamado “tiburón”.
- [12] Porter, op. cit. en nota (7).
- [13] Patrick McNamee, “Tool and techniques for strategic management”, Pergamon Press 1985.
- [14] McNamee, op. cit. en nota (13).
- [15] Porter, op. cit. en nota (7).
- [16] Porter, op. cit. en nota (7).
- [17] Porter, op. cit. en nota (7).
- [18] Porter, op. cit. en nota (7).
- [19] Porter, op. cit. en nota (7).
- [20] Al Ries, Enfoque, McGraw-Hill, 1996
- [21] Porter, op. cit. en nota (7).
- [22] Nalebuff y Brandenburger, op. cit. en nota (9).
- [23] Wilensky, op. cit. en nota (6).
- [24] Wilensky, op. Cit. En nota (6)
- [25] Forter, op. cit. en nota (7).
- [26] Porter, op. cit. en nota (7).
- [27]. HISTORIA DEL TIEMPO EN ECONOMIA (PREDICCIÓN, CAOS Y COMPLEJIDAD), UBALDO NIETO DE ALBA, 1998, MCGRAW – HILL / INTERAMERICA DE ESPAÑA.
- [28]. (2) Para profundizar en el tema de OPCIONES REALES, recomendamos los siguientes textos: REAL OPTIONS – MANAGERIAL FLEXIBILITY AND STRATEGY IN RESOURCE ALLOCATION, Lenos Trigeorgis, 1996, Cambridge, Mass., MIT PRESS. REAL OPTIONS-MANAGING STRATEGIC INVESTMENT IN AN UNCERTAIN WORLD, Martha Amram y Nalin Kulatilaka, 1999, Boston, Mass., HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. PRINCIPLES OF CORPORATE FINANCE, Richard Brealey y Stewart Myers, 1996, McGraw-Hill, pag. 589 y subsiguientes. También existe muy buena información en el site [www.real-options.com](http://www.real-options.com)
- [29]. MAKING CELLS COMMIT SUICIDE, revista FORBES GLOBAL, septiembre 18, 2000, pag. 97.
- [30]. Al seleccionar a un competidor, se plantea técnicamente una estrategia de ingreso. Esto está desarrollado en CLINICA EMPRESARIA, Gerardo Saporosi, 1999, MACCHI GRUPO EDITOR, pag. 98
- [31] (5) Gerardo Saporosi, op. cit., pág. 100
- [32] MICROSOFT CREATES ANOTHER PERFECT RIVAL, revista THE ECONOMIST, octubre 7, 2000, pág. 77.
- [33]. WHATEVER HAPPENED TO WEBTV?, revista THE ECONOMIST, septiembre 16, 2000, pag. 75
- [34]. EL ESTILO MICROSOFT-ASCENSO Y TRIUNFO DE UN MODELO EMPRESARIAL,

RANDALL STROSS, Grijalbo, 1997, pag.182 y siguientes.

[35]. SOUTH BY SOUTHWEST, revista FORBES GLOBAL, diciembre 25, 2000, pag. 109

[36] La información para escribir este caso fue tomada de los siguientes textos: MARKETING RADICAL, SAM HILL y GLENN RIFKIN, EDITORIAL NORMA, 1999. THE BIG BOOK OF HARLEY-DAVIDSON, THOMAS C. BOLFERT, Official Publication by Harley-Davidson, Inc., 1991 HARLEY – DAVIDSON, LA LEYENDA AMERICANA, JIM LENSVELD, EDITORS SA, 1992 UNDERSTATED HOGS, Revista FORBES GLOBAL, 8 de enero de 2001, pag.103

[37] A BRILLAR MI AMOR, MITOLOGIA NO AUTORIZADA DE PATRICIO REY Y SUS REDONDITOS DE RICOTA, Jorge Boimvaser, Editorial Sudamericana, 2000, pag.72, 106 y 228 y subsiguientes.

# **CAPITULO 6**

## *CUARTA ETAPA*

### *MANAGEMENT Y OPERACIONES*

“Qui non proficit, deficit.”

Proverbio latino

“En los sistemas económicos modernos, la mayor parte de los recursos están empleados en las empresas.

En consecuencia, la eficiencia del sistema económico depende en grado sumo de la forma en que estas organizaciones conducen sus asuntos”

Ronald Corse, Premio Nobel de Economía, 1991

“Aprender todo sobre el opositor. Meterse en su ciclo de decisiones, averiguar qué será lo próximo que haga y adelantarse”

General Norman Schwarzkopf

### **PREGUNTAS QUE DEBEN QUEDAR CONTESTADAS AL FINALIZAR LA CUARTA ETAPA**



¿Cómo ingresará, el capital (no sólo económico) en nuestra, empresa.?



¿Cuáles son las personas clave de la empresa?



¿Cuál es la línea jerárquica de comando en la empresa?



¿Quién hace cada, tarea y por qué?



¿Cómo crece la organización a medida que crece el negocio?

•  
¿Cuánto cuestan cada persona y cada elemento organizacional?

•  
¿Cómo se desarrollaran los prototipos y las primeras pruebas de mercado?

•  
¿Cómo será manejada la transición entre desarrollo y operaciones?

•  
¿Cuáles son los costos del negocio en funcionamiento?

•  
¿Cómo se miden los objetivos organizacionales?

•  
¿Con qué ratios o indicadores se mide la performance del negocio y de la organización?

•  
¿Cómo se comparan estos ratios con los estándares del sector en el que nos encontramos?

•  
¿Cómo es el modelo de egresos del negocio?

•  
¿Cuánta plata hay que poner para que el negocio arranque y después funcione sin problemas?

## A LA CANCHA

Pocas actividades se parecen tanto a los negocios como el fútbol. Siendo un apasionado por el fútbol como soy, suelo usar muchas analogías para explicar algunas cosas que ocurren en la cancha de la competencia empresaria.

Pocas frases describen también la soledad del gran gerente general que tiene el fútbol, que es el director técnico del equipo, como la del general Norman Schwarzkopf citada en la presentación de este capítulo: “Aprender todo sobre el opositor. Meterse en su ciclo de decisiones, averiguar que será lo próximo que haga y adelantarse”. El general Schwarzkopf, uno de los mas grandes gerentes del planeta, llevó adelante una de las mas impresionantes acciones bélicas de este siglo, la operación “Tormenta del desierto”, venciendo al abrumadoramente superior ejército iraquí, en un terreno hostil y desconocido, demostrando una vez mas que el éxito en los negocios depende de la gerencia. No es casualidad que hoy Schwarzkopf, retirado del ejército, se dedique con éxito a los negocios. En agosto de 1990, fue llamado por el presidente Bush para informarle de la invasión de Irak a Kuwait y para que este lo pusiera a cargo de todo el plan de ataque. Al mando de un ejercito formado por la coalición de 52 países diferentes, enfrentó a uno de los mas temidos y poderosos ejércitos del mundo, paralizando su capacidad bélica y expulsándolo del territorio de Kuwait. Schwarzkopf combinó magistralmente una estrategia superior y un liderazgo ejemplar “en la cancha” para manejar un ejercito constituido por hombres de distintas razas, culturas, religiones, idiomas y capacidades (tal como tiene que hacerlo el director técnico de fútbol). La genialidad de la estrategia de Schwarzkopf fue la de haber diagnosticado correctamente las debilidades de su enemigo, antes de diseñar su plan de ataque. Para esto, aprovechó su mayor ventaja relativa: la tecnología. El conflicto duro 42 días 37 de los cuales fueron diseñados para destruir medios de comunicación, fuentes de abastecimiento, plantas industriales y otros objetivos estratégicos. Luego envió a sus ejércitos a los territorios ocupados, fase que se cumplió en sólo 100 horas, logrando la victoria con un mínimo de bajas. Considerando la enorme desventaja numérica de sus tropas (para atacar una posición atrincherada, la teoría requiere una ventaja de 5 a 1, y las fuerzas armadas iraquíes sumaban 900.000 efectivos contra 680.000 de los aliados), Schwarzkopf tenía que encontrar la manera de “fabricar una diferencia”. Primero eliminó a la Fuerza Aérea Iraquí y después descolocó a todo el ejército enemigo (lo dejó en offside) anunciando un desembarco en el este, mientras se atacaba por el oeste, rompiendo una barrera que se pensaba impenetrable.

Tal como consta en diversos escritos, la clave del éxito de Schwarzkopf, durante la Guerra del Golfo y a través de toda su carrera, fue la forma excepcional de tratar a sus tropas. Como buen líder, entre sus características están las de entregar atención, respeto, lealtad, dedicación al deber y adherencia a los planes establecidos. Pero,

por sobre todo, siempre saber ganarse el afecto de aquellos a quienes dirige. Sin eso, ningún líder puede hacer que la gente rinda el máximo de su capacidad[1].

La clave del management exitoso es el liderazgo, entendido de la siguiente manera: líder no es el que no depende de nadie hacia arriba, sino el que no depende de nadie hacia abajo. El líder puede ocupar cualquier puesto de la organización y tener múltiples dependencias jerárquicas, pero “su” gente sigue sin objeciones sus indicaciones. Esto es no depender de nadie hacia abajo. Y este es uno de los mas grandes dramas de los directores técnicos del fútbol, cuando tienen que manejar “estrellas”. Ahí tienen Uds. un equipo como el de Vélez Sarsfield. Ninguno de sus jugadores podría destacarse individualmente como una “estrella”, sin embargo, en equipo y hábilmente liderados por Carlos Bianchi , ganaron en los últimos 3 años mas copas (nacionales e internacionales) que en toda su historia.

El director técnico tiene que demostrar en 90 minutos que el plan de negocios que hizo durante la semana y que les “Vendió” a los que lo contrataron es exitoso “en la cancha”. Como es fácil imaginarse, nadie está mas solo e indefenso durante un partido de fútbol que el director técnico. Lo mismo les ocurre al CEO de una corporación internacional o al gerente general de una PyME local[2]. Casi por definición, para los accionistas y directores de su compañía, las cosas siempre se podrían haber hecho mejor. Y ahí está el director técnico mostrando que el plan de negocios tuvo en cuenta todas las etapas, que se levantaron todas las barreras de entrada posibles, y que el partido se gana (a un equipo con pasta de campeón, con un líder fuerte, no le empatan un partido que estaba ganado).

Claudio Marangoni, jugador de fútbol de una elegancia casi extraterrestre, excelente deportista, y ahora hombre de negocios que enseña a jugar al fútbol en sus escuelas a muchos chicos del país, explica esto de la siguiente forma: las tres características del jugador de fútbol son el estado físico, la técnica y el talento. Las dos primeras se pueden adquirir; la tercera es innata, pero es la menos importante. El talento solo no sirve para nada y puede ser contraproducente en un equipo que no trabaje en el estado físico y la técnica. Esta debe ser la verdadera preocupación del director técnico.

Con el mismo esquema debe manejarse un gerente en el mundo de los negocios. Su única preocupación, y me atrevería a decir, su única función, es la de mantener la empresa por encima del punto de equilibrio, lo mas lejos posible.

Existe un momento (un instante fugaz) en el que una PyME decide crecer y corporizarse. Por supuesto, esto no les pasa a todas las PyMEs. La gran mayoría seguirán siendo castores y monos, de acuerdo con la terminología de Botkin y Matthews mostrada en la figura 1.15. El tránsito de un castor o de un mono hacia la corporación representada por el oso o el canguro es algo así como un estallido nuclear. Estas decisiones no se toman muy a menudo, pero cuando se lo hace se

comueven los cimientos fundamentales de la organización. Es como un equipo de primera B que decide ascender a primera A. Las presiones, las situaciones a enfrentar, los competidores, las perspectivas de crecimiento posterior son tan diferentes que la filosofía misma de la organización se pone en cuestionamiento. Aquí se torna de crucial importancia el concepto del poder dentro de la empresa.

Mediante las figuras 1.3 y 1.4 describimos la separación ideal entre los tres subsistemas básicos de la empresa. Pero para referirnos al poder, necesitamos introducir otros dos conceptos, el de “accionista” y el de “director”. Lamentablemente existe una cierta confusión entre todos estos vocablos: “entrepreneur”, “empresario”, “gerente”, “ejecutivo”, “accionista”, “dueño”, “director”, “socio”; muchas personas tienden a confundir estos términos, y, por lo tanto, las relaciones de poder y los objetivos de la negociación. Pongámonos de acuerdo: “entrepreneur” y “empresario” son sinónimos; “gerente” y “ejecutivo” son sinónimos, y “dueño”, “accionista” y “socio” son sinónimos. Queda “director”, que parece más un término legal que otra cosa, habida cuenta del poder que le confiere la ley. Para la ley, el directorio es el máximo responsable del management de la compañía, aun cuando se le permite delegar estas responsabilidades, designando gerentes generales o especiales, a quienes puede revocar libremente.

Mezclando todos estos conceptos, y refiriéndonos a nuestro esquema entrepreneur-gerente-capitalista, podemos decir, en lo que respecta al poder, que cualquiera de los tres puede ser accionista (y, por lo tanto, dueño o socio), y también, que cualquiera de los tres puede ser director, esa especie de “superintendente” de gerentes que rara vez tiene, como tal, importancia en las decisiones estratégicas.

Hay empresas en que a los gerentes los llaman “directores”. Pareciera que director es un rango superior al de gerente. Sin embargo ocurre en la práctica diaria que los tres subsistemas básicos, interactuando en la problemática del negocio, terminan funcionando con alguno de los esquemas que se muestra en la figura 6.1.

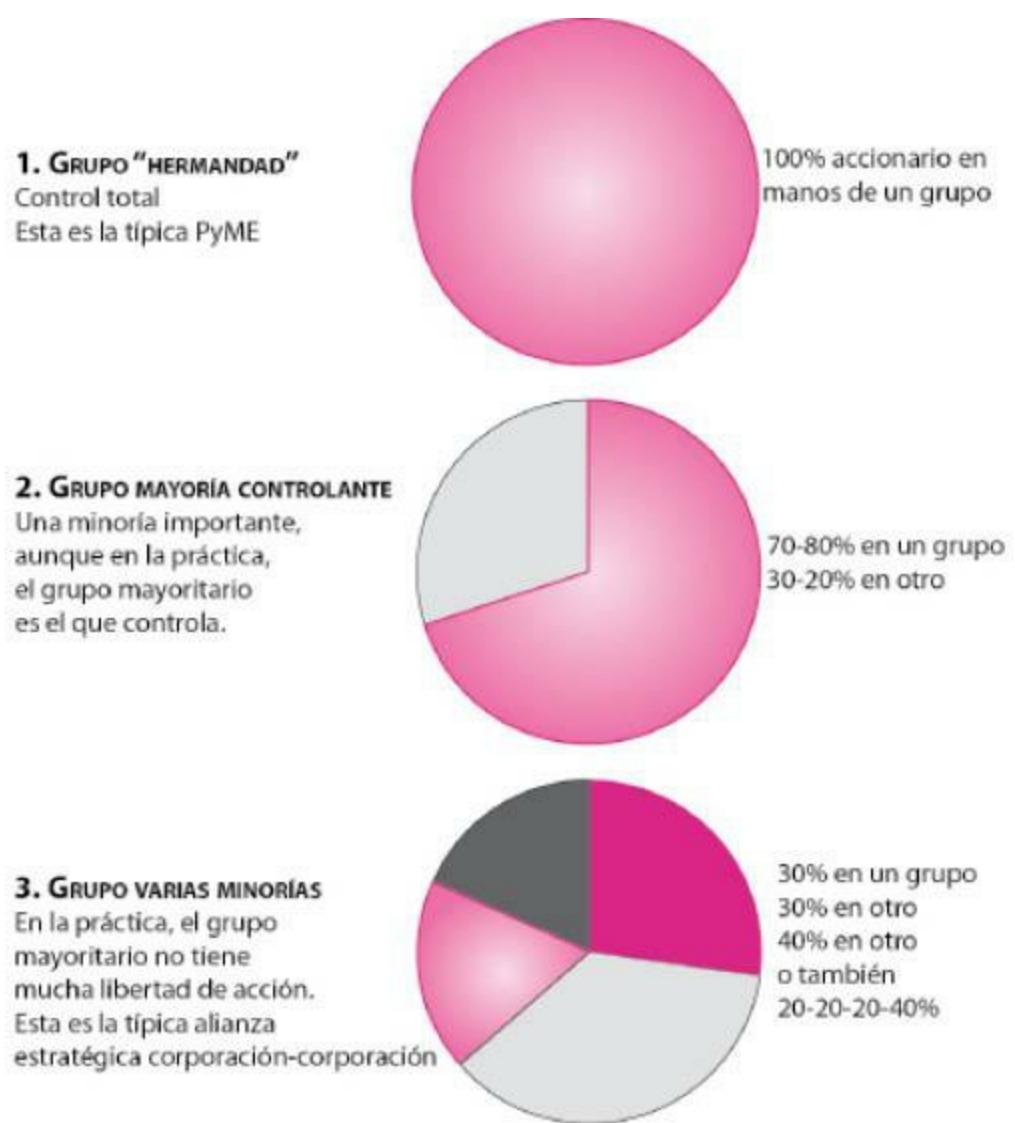


Figura 6.1 Democrecia empresaria y separación de poderes

[3]

Lo importante a tener en cuenta al analizar una empresa con la que posiblemente hagamos una alianza es quién tiene verdaderamente el poder. Existe siempre una persona, y sólo una, que es la que manda, la que tiene y ejerce el poder, a la que yo llamo “EQCB” y que en la inmensa mayoría de los casos es un gerente colocado por el grupo que controla<sup>[4]</sup>. Esto puede no ser así en las empresas del tipo “hermandad”, controladas, al menos por una generación, por un grupo de hermanos que ejercen todas las funciones básicas (entrepreneurs, gerentes y capitalistas) y donde todos son accionistas y directores. En este caso el EQCB será el hermano mayor (siempre hay un hermano que es más hermano que los otros) o el que éste designe (conozco empresas en las que el EQCB es el jefe de planta, o un obrero muy “querido”, porque fué el que hace 30 años empezó junto al dueño a fabricar el producto en el fondo de la casa de este último). Si uno no identifica claramente al EQCB, está cometiendo un gravísimo error estratégico. Su proyecto navegará por escritorios de ejecutivos que no tienen ni la más mínima motivación para desarrollar alianzas, y cuya única preocupación es no perder su puesto ni su sueldo.

Cuanto más fuerte es el EQCB, más proclive esta la organización a generar este tipo de ejecutivos, a los que se los suele llamar despectivamente “cuatro de copas” (4c), en clara alusión al argentínísimo juego del truco.

Por supuesto, entre el EQCB y los 4c hay categorías intermedias de poder que deben ser objeto de estudio para el abordaje (un capítulo aparte merecerían las secretarías, que en las organizaciones modernas abren tantas puertas...).

Cuando las organizaciones “eligen” natural y espontáneamente a un EQCB diferente del que colocó el grupo que controla, el conflicto es inminente, como lo demuestra la renuncia de tantos directores técnicos en el fútbol, especialmente cuando dirigen “estrellas”.

Hay otro tema en estas cuestiones que no debe ser dejado de lado y que merecería un libro entero para su tratamiento riguroso, que es el de los principios filosóficos del management europeo frente a los del management norteamericano. Los argentinos estamos genéticamente condicionados por el management europeo, que yo definiría como el “management de la protección” versus el management norteamericano que está orientado de modo natural a los resultados. El estado benefactor que la mayoría de los argentinos reclama es típicamente europeo e influye de manera directa en todas nuestras actividades. El término que elegí para designar a la típica PyME argentina, donde una familia controla el 100% del capital, el grupo “hermandad”, tiene que ver con una típica organización europea, que es la mafia. Este término se usa en sentido despectivo y peyorativo, casi delictivo, cuando en realidad es un estilo de management. Por supuesto que hay mafias delictivas (¿de dónde creen que vengo yo?), pero “mafia” indica un estilo de protección familiar, donde la palabra del “padrino” no se discute, simplemente se ejecuta. Los EQCBs europeos suelen ser más poderosos que los EQCBs norteamericanos, que tienen que responder a gran cantidad de accionistas reunidos en asamblea general constituyente.

El “padrino” levanta sus alas y cobija a sus hijos, que son todos sus familiares, ninguno de los cuales puede ser despedido bajo la amenaza de un serio problema familiar en el asado del domingo.

En el seno de un grupo “hermandad”, los managers profesionales son un elemento altamente nocivo y serán ampliamente atacados por los anticuerpos desarrollados por una filosofía milenaria. También lo serán los consultores, a quienes se contrata para crecer, hasta descubrir que en realidad no se quiere crecer (o no es el momento, típica excusa de la PyME posmoderna).

Como contrapartida, el management norteamericano, como se basa en los resultados, no puede proteger a nadie; por lo tanto, no existen los familiares improductivos.

Un jefe norteamericano puede “levantar en peso” a un empleado por su bajo rendimiento a la mañana, y a la noche pueden salir juntos a tomar una cerveza, porque este estilo permite la separación casi perfecta entre trabajo y vida privada.

No hago un juicio de valor sobre ambos sistemas, sino que marco las diferencias, porque desconocerlas puede llevar a diseñar acuerdos que en la práctica no funcionen. En cambio, conociendo estos elementos en profundidad, el líder EQCB cuenta con herramientas que pueden darle la ventaja competitiva que haga la diferencia. El poder se pierde, el liderazgo no.

Sea que esté diseñando su propia operación, sea que esté diseñando una posible alianza, el EQCB tiene que tener en cuenta, para esta cuarta etapa del plan de negocios, un panorama general del “teatro de operaciones”, definido por toda la información que se recabó en las etapas anteriores y que ahora deberá hacerse funcionar “en la cancha”, con personas de carne y hueso que piden y necesitan ser conducidas. Antes de entrar en el diseño táctico, debe concebir un macroensamblaje de los elementos, que incluye una hipótesis de conflicto, y un microensamblaje, como etapa de ajuste fino. Ver figura 6.2.

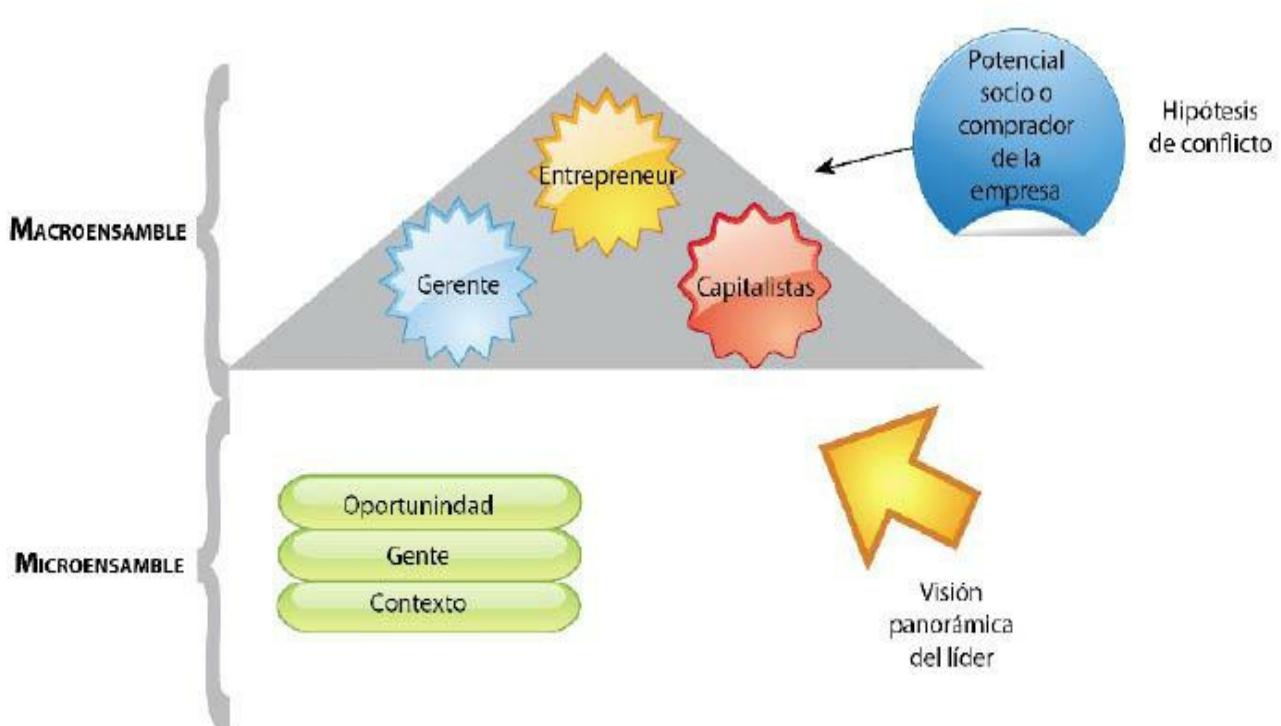


Figura 6.2 El teatro de operaciones

El macroensamblaje necesita una hipótesis de conflicto, porque de esta manera el líder puede considerar en forma amplia los objetivos de cada uno de los actores:

- **ENTREPRENEUR:** fabricar un producto de modo sobresaliente;
- **GERENTE:** administrar con excelencia y liderar las operaciones;

- **CAPITALISTA:** tener el retorno mas alto posible de la inversión;
- **POTENCIAL SOCIO O CONSUMIDOR:** sinergia de portafolio al comprar la compañía.

El concepto de rnicroensamble se refiere más a la operación diaria. No basta con tener una buena oportunidad, la mejor gente y el contexto mas adecuado, sino que además hay que hacerlos ensamblar lo mas perfectamente posible. Un director es sólo tan bueno como su orquesta. Con esto in mente, hay que hacer el diseño táctico, porque de esta manera hay más probabilidades de lograr un deal exitoso. Por ejemplo, cuando se busca un capitalista (¿una corporación?), hay que pensar que tenga buenos antecedentes para con el contexto, que sea querido por nuestra gente y que entienda bien la oportunidad. De quién se obtiene el dinero, muchas veces es mas importante que los términos que se lograron en el acuerdo. Muchos proveedores o banqueros, sabiendo que está tal persona detrás del negocio, apuestan con una mejor predisposición. Esto es lograr el ensamble, y le corresponde al líder, al EQCB, sea quien sea en la organización, gerenciar este ensamble.

Pero esta consideración debe ser tenida en cuenta también, un escalón más arriba, en el nivel de los accionistas mayoritarios que controlan la compañía, cuando éstos seleccionan al líder. Es tan importante un plan de negocios como la elección correcta del líder que va a hacer el macro y el microensamble.

Existen varios modelos de análisis del liderazgo en las empresas. Pareciera que distintos momentos en la vida de las empresas necesitan diferentes líderes para guiarlas. De acuerdo con el conocido modelo de Willam Rothschild, los líderes deben coincidir con el ciclo de vida del negocio.

Una nueva empresa necesita un líder audaz, ya que en sus etapas iniciales el negocio precisa individuos flexibles y dinámicos que ejerzan un liderazgo que pueda funcionar perfectamente con una estructura poco rígida y con empleados con poca experiencia y sin identidad corporativa. El líder audaz es sumamente intuitivo y adaptable, y altamente dependiente de sus percepciones y agudeza de ingenio.

Luego, a medida que la empresa se va desarrollando, los líderes se vuelven más estructurados y predecibles. El líder en esta etapa no efectúa cambios fácilmente. Es un líder cauteloso, que debe saber amalgamar sólidos conocimientos gerenciales con la capacidad de hacer avanzar la organización.

La intuición se ve moderada por la experiencia, que es la guía para hacer crecer la organización a un ritmo más lento que en la etapa anterior. Cuando la empresa llega a su punto de maduración, pasa del crecimiento lento a una estabilidad que puede ser muy beneficiosa o muy peligrosa. Es el típico momento del recorte, que necesita líderes tremadamente orientados hacia los resultados, que deben estar más

dispuestos a cambiar y menos atados al *statu quo* que los de la etapa anterior. Este es el líder cirujano, que debe ser capaz de desafiar los mitos y las tradiciones de la compañía, y tener el suficiente coraje para deshacerse de personajes muy venerados en la organización, como pueden ser amigos, parientes y gerentes anquilosados en sus puestos, que son una carga para la compañía.

El cirujano debe saber “cortar” para que el negocio siga vivo. En cierto sentido, este líder es más parecido al líder audaz, pero su foco de atención es la supervivencia inmediata, y no el crecimiento.

Por último, los líderes funerarios son apropiados durante la etapa de declinación del negocio. Cuando la caída debe ser manejada hasta el final, son compasivos, pero firmes. Muchas veces, las circunstancias exigirán el cierre y la finalización de las actividades de la empresa, o su fusión completa con otra, en la cual la organización pierde su identidad[5]. Ver figura 6.3.



Figura 6.3 Ciclo de vida de las empresas y líderes necesarios

[6]

Aún cuando éste y otros modelos pueden ser muy útiles en esta etapa del desarrollo del plan de negocios, puede ser problemático atarse a esquemas rígidos, sobre todo, porque la práctica demuestra que las situaciones que deben enfrentar los líderes condicionan ampliamente su desempeño. Por ejemplo, un líder cauteloso muy apropiado para un determinado negocio puede no ser tan apropiado si la misma empresa enfrenta un concurso de acreedores.

Para el enfoque situacional, no existe lo que se llama un “líder nato”: todo depende de la situación. El típico ejemplo es el de Winston Churchill, quien fue indiscutiblemente un gran líder en tiempos de guerra, pero que no pudo conducir a su pueblo en tiempos de paz[7].

El líder también es dependiente de la cultura de la empresa en la que se

desempeña, de su estilo de management y de la cultura del entorno en el que compite su empresa. En todas las épocas ha existido una institución dominante, y muchas veces, en la misma época, coexisten instituciones diferentes que regulan (a veces, en forma tácita) las decisiones de los mercados; por ejemplo, La Iglesia, las Fuerzas Armadas. En la Edad Media, la institución dominante en Europa fue la Iglesia; de ahí palabras tales como “jerarquía”, que literalmente significa “el orden de los sacerdotes”; y “decano”, que había sido tomada a su vez de una institución anterior, el ejército romano, y que designaba al decanus, líder de diez soldados. La institución dominante en el siglo XIX, que vio nacer la gerencia tal como hoy la conocemos, fue nuevamente la militar. Se trató de una época de grandes ejércitos. En Prusia, por ejemplo, lo militar influyó en todo, hasta en las modas femeninas. Por eso, los estudiosos de la gerencia en el siglo XIX, Como el francés Henry Fayol, hablaron mucho del comando como actividad central del gerente.

Hoy, en las escuelas de negocios no se enseña comando, porque en el siglo XX las instituciones dominantes son la industria y el comercio. Instituciones muy tradicionales, como las universidades y los hospitales y clínicas, hoy hablan de “presidentes” y “gerentes”, importando esos términos de la industria y el comercio.

“Líder” es una palabra general, derivada de “senda”, “ruta” o “curso” de un barco en el mar. El líder es alguien que lo acompaña y lo guía a uno en un recorrido. No es una palabra específicamente militar. Paradójicamente, “management” si es un término militar. “Managing” fue el término originalmente aplicado al gobierno o control del gran caballo de guerra.

Los soldados ingleses que adquirieron esa destreza y aprendieron la palabra aplicaron luego esta última al gobierno o control de los ejércitos en el campo. En la Revolución Industrial las nacientes industrias manufactureras adoptaron lo que en realidad era un término militar de segundo orden. El hecho de que la mayoría de los primeros managers que ingresaron en la industria hayan sido ingenieros o contadores le ha dado a “managing” algunos de los conceptos que hoy lo identifican, como su estrecha relación con los sistemas, máquinas y números, y la tendencia a ver a las personas como cosas o “recursos humanos”, y no como individuos libres, inteligentes, creativos y capaces de ser motivados[8].

Sin embargo, al considerar la elección de un EQCB, no solamente hay que tener en cuenta el ciclo de vida de la empresa, sino también las características psicológicas del líder, que deben sintonizar lo más ajustadamente posible con el entorno. De la gran cantidad de modelos existentes para evaluar estas características, cito solamente uno, muy conocido y utilizado, confeccionado por Isabel Briggs Myers, sobre la base de los tipos psicológicos de Carl Jung[9]. El modelo Myers-Briggs podría plantearse como una matriz donde las filas representan cuatro dimensiones en las actitudes y comportamientos de las personas, y las columnas, dos alternativas

básicas en cuanto a las preferencias de la persona, como se muestra en la figura 6.4.



Figura 6.4 Modelo Myers-Briggs de estilos personales

De acuerdo con algunas estadísticas citadas por Lazzati el 75% de las personas son extrovertidas y el 25%, introvertidas; también el 75 % son sensoriales y el 25% son intuitivas, pero la relación es pareja entre razonadoras y sentimentales, por un lado, y entre juzgadoras y perceptivas, por otro, aunque hay más razonadores entre los hombres y más sentimentales entre las mujeres.

¿Cuál es la utilidad de modelos como estos en la práctica de la clínica empresaria? Al considerar topologías de liderazgo como las descriptas en las figuras 6.3 y 6.4, y otros modelos igualmente probados como el de la cuadrativididad de Ned Herman y el de los seis sombreros de Edward de Bono, se hace más racional el armado de equipos de trabajo (team building), y los accionistas pueden elegir mejor al EQCB que los comande[10].

El proceso de team building está regido por dos ideas centrales:

- un equipo debe armarse con gente de distinto tipo, para cubrir totalmente las diversas funciones;
- los miembros del equipo deben conocer sus diferencias hipológicas y tratar de

complementarse, en lugar de utilizarlas, como es habitual, para generar conflictos[11].

Muchos equipos de trabajo cometen el mismo error que muchos directores técnicos o dirigentes del fútbol: contratan solamente a “estrellas”. Como las “estrellas”, además de serlo, “se la creen”, este tipo de equipos termina por lo general en grandes fracasos. Si no hay nadie que pare la pelota y ordene el juego, las “estrellas” no pueden lucirse. Y el equipo no gana.

Otra situación muy complicada en el armado de grupos de trabajo debe enfrentarla el líder cuando se produce el crecimiento de la PyME. En el largo camino para llegar a ser corporaciones, las PyMEs que quieren crecer, deben rehacer sus equipos de trabajo, con las consiguientes situaciones desagradables que se plantean. Mi amigo Jorge Fisbein, presidente del Image Bank, definió este proceso como el “síndrome de la primera B”.

Aludiendo una vez más al fútbol, el proceso de crecimiento de una PyME se parece al equipo que sale campeón del Nacional B y tiene que jugar la próxima temporada en primera A. ¿Podrá el técnico hacer una buena campaña con los mismos jugadores? Si no hace ningún cambio, y su campaña es desastrosa y vuelve a la B, ¿no es responsable de algo peor que haber separado del plantel a algunos jugadores? Por otra parte, si los jugadores se prodigaron hasta el límite para ascender, ¿quién les dice que no sirven para jugar en primera A y que deben abandonar la empresa que ellos mismos ayudaron a levantar?

Aquí es donde debe aparecer el líder. Porque el líder tiene una idea, y la sigue a muerte, y muchos también lo seguirán y por eso es el líder. Lamentablemente para muchos, el crecimiento provoca que quede mucha gente en el camino (algunas veces, quien no debía), y las organizaciones que logran soportar este síndrome y ser exitosas lo hacen es porque tienen un líder fuerte que las maneja.

Muchas veces se ha dicho que nadie es imprescindible y que todas las personas son reemplazables. La práctica de la clínica empresaria dice, sin embargo, que muchas personas son realmente imprescindibles...

Esto iba en contra de lo que piensa la mayoría, pero la práctica lo demuestra.

El mismo equipo, en manos de dos personas diferentes, da resultados diferentes. Esto hace que el mundo de los negocios sea una lucha o una cooperación, no entre dos empresas, sino entre dos personas. La empresa depende muchísimo del EQCB, y su coraje será el que guíe los destinos de aquélla.

Una vez me dijo otro apasionado del fútbol, quien fue mi primer jefe y hoy es uno de los mas grandes empresarios del país, Eduardo Bakchelian: “Uno es en la cancha

como es en la vida. Se juega apasionadamente, o si no, se le deja el puesto a otro". Así que, a la cancha.

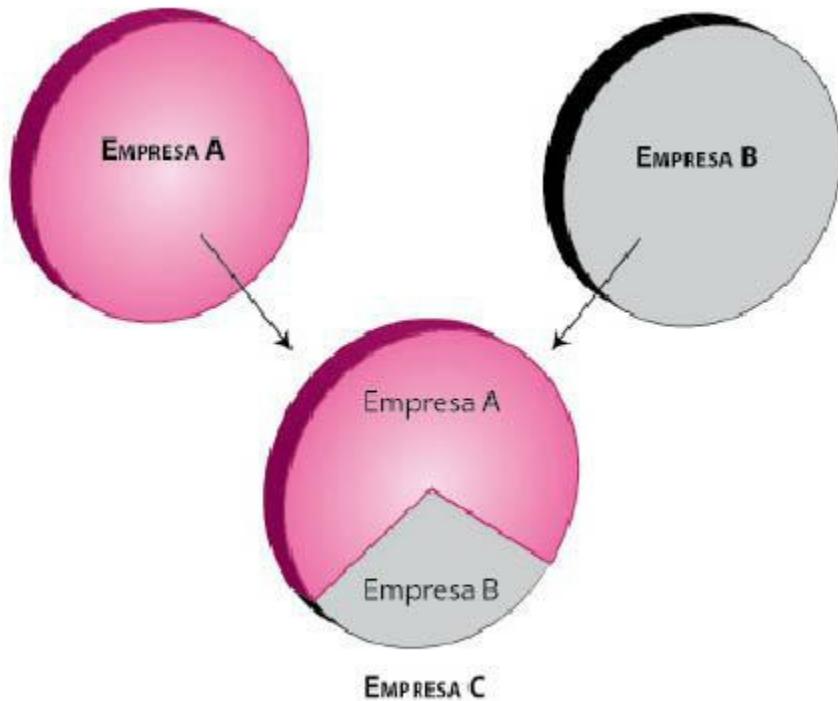
## **PRIMER PASO: EL DISEÑO TACTICO DE LA ALIANZA (¿COMO ME ASOCIO?)**

En el primer paso de la etapa anterior pensamos en la estrategia de la alianza. Ahora tenemos que llevarla a la práctica, en los papeles, y en el próximo capítulo le pondremos números.

A continuación describo trece tipos diferentes de alianzas, en las que participan por lo menos dos empresas, basados en los trabajos de Jorge Hermida[12].

### **1. JOINT VENTURE**

El caso más "prolífico" de alianza entre empresas es, a mi criterio, el joint venture, concebido como una tercera empresa que nace con aportes de capital de por lo menos otras dos. Las dos primeras compañías mantienen su independencia, y se forma una tercera que las tiene como socias (figura 6.5).



*Figura 6.5 Ejemplo de joint venture*

### **2. VENTURE CAPITAL**

La figura de venture capital es muy conocida en la informalidad, y poco conocida en los acuerdos formales de compra de paquetes accionarios. Aportar capital a riesgo en una empresa en la Argentina, y por el momento, significa exigir la mayoría accionaria, cuando no la totalidad de las acciones. Esto es así, todavía, porque no

existe la “democracia económica” que aparece como consecuencia de la existencia de un mercado de capitales. Analizaré esto un poco más en detalle en el capítulo siguiente, *Finanzas*. Un acuerdo de venture capital es casi filosófico: consiste en prestar crédito a la persona y no contra una garantía, como lo hace el banco. El capitalista de riesgo, cuando analizó en profundidad un plan de negocios y conoce la trayectoria de la persona que va a manejarlo, acepta controlar una minoría accionaria, por lo general, por un determinado tiempo.

Por eso decía que es bastante común en la informalidad, cuando amigos y familiares prestan dinero en un negocio que saben que está bien manejado[13].

En una alianza de venture capital, una empresa compra acciones de otra, pero ambas no forman una tercera (figura 6.6)

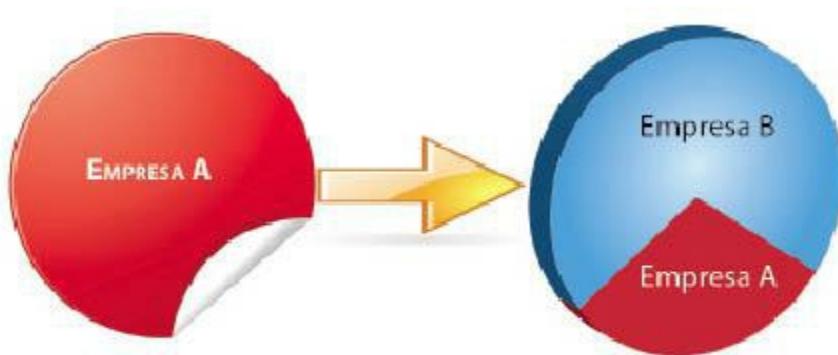


Figura 6.6 Ejemplo de venture capital

### 3. ASOCIACIÓN FLEXIBLE

Cuando dos o más personas se asocian con esta modalidad, no nace una nueva empresa ni existe transferencia de acciones. Las empresas mantienen su independencia, sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

Se utiliza este tipo de alianza, en general, en los aspectos parciales de la comercialización. Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, por ejemplo, en una zona geográfica determinada.

Otra posibilidad es compartir puntos de venta en un determinado canal, o realizar en forma conjunta el desarrollo de una tecnología de envasamiento o de packaging, si en la práctica ocurre que hacerlo cada uno por separado no fuera viable, por no existir una masa crítica o por su alto costo de producción. Suele utilizarse para esta alianza la figura legal conocida como UTE (unión transitoria de empresas) (figura 6.7).



*Figura 6.7 Ejemplo de asociación flexible*

#### 4. FRANCHISING

Esta modalidad se ha popularizado en los últimos tiempos, empujada principalmente por la dramática reestructuración que esta sufriendo el sector comercial en los países emergentes. En realidad, la creciente popularidad es para el tipo business format franchise, que consiste en la habilitación temporal para operar un negocio formateado llave en mano, sobre todo, un comercio minorista. Sin embargo, el alcance del franchising es mucho más amplio, y mucho más “Viejo” que la reciente explosión de expansión de comercios minoristas. Las petroleras, las embotelladoras, la hotelería, la fabricación de lácteos han venido utilizando esta tecnología de alianza, casi desde principios de este siglo. La alianza franquiciante-franquiciado impone en la práctica cierto tipo de jerarquías, aun cuando, por lo general, no existe traspaso de paquetes accionarios. El franchising, como una transmisión total de un sistema, incluido el know-how, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, potencia el marketing, porque logra una expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización, muy difícil de desarrollar con recursos propios. Además, genera una difusión de la marca y se adueña de un posicionamiento en forma mucho menos onerosa (figura 6.8)[14].

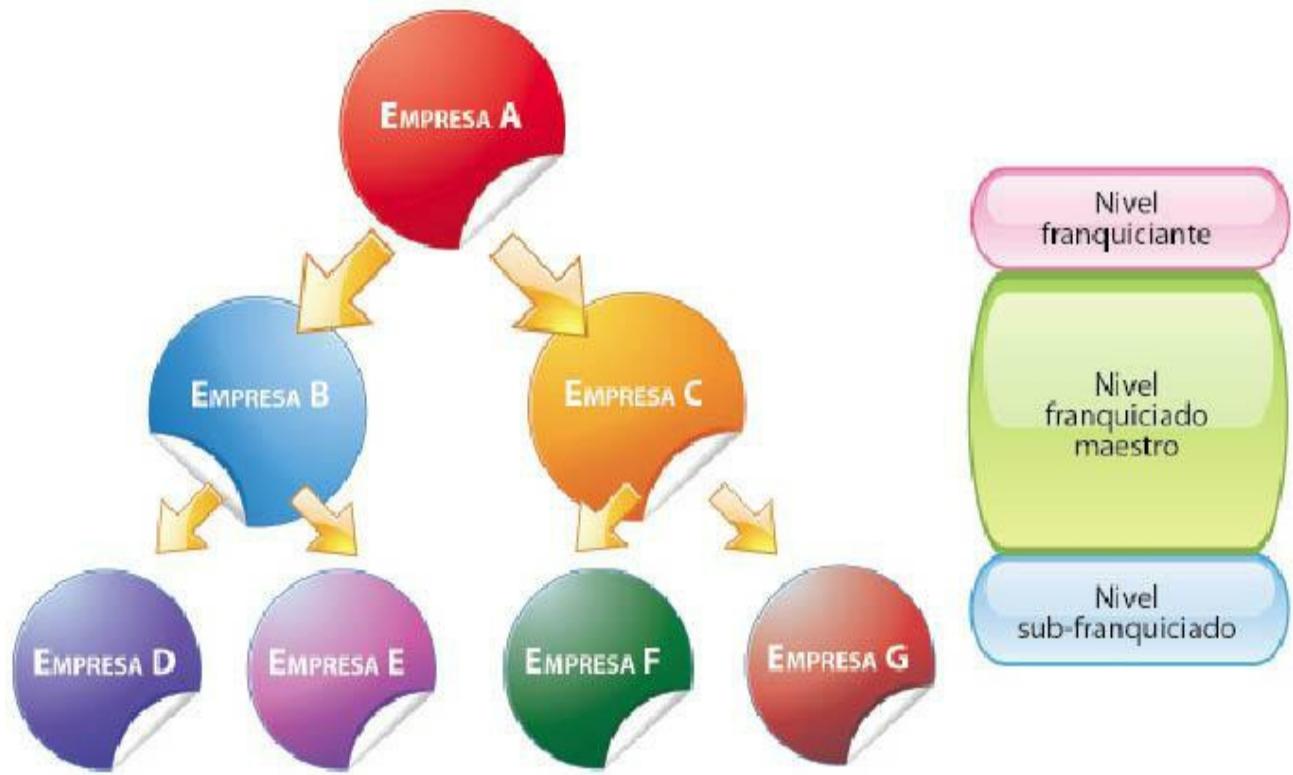


Figura 6.8 Ejemplo de franchising

## 5. LICENCIAS Y ROYALTIES

Esta alianza es un pariente menor de la franquicia, en cuanto los convenios que se firman no exigen los controles rigurosos de esta última, ni existen programas de entrenamiento o de transferencia de know-how tan elaborados.

Las licencias y royalties están cobrando gran notoriedad en el marco de una economía crecientemente globalizada, potenciando el marketing de “ida y vuelta”. Las facilidades de la economía global permiten tomar licencias, pagar royalties, o acordar licencias y cobrar royalties. Una compañía en el negocio textil puede, por ejemplo, tomar la licencia de una marca internacional para todo el país y luego quedarse con algunas áreas cautivas, franquiciando otras zonas geográficas dentro del negocio de la indumentaria. Pero al mismo tiempo, puede sublicenciar cosmética, bijouterie, anteojos, marroquinería, etc., y cobrar regalías para todos estos negocios, combinando con varias empresas una operación de ingeniería comercial para una sola marca. Con el impulso marquista de la economía global, estas operaciones aparecen como una de las grandes opciones del marketing de fin de siglo (figura 6.9).

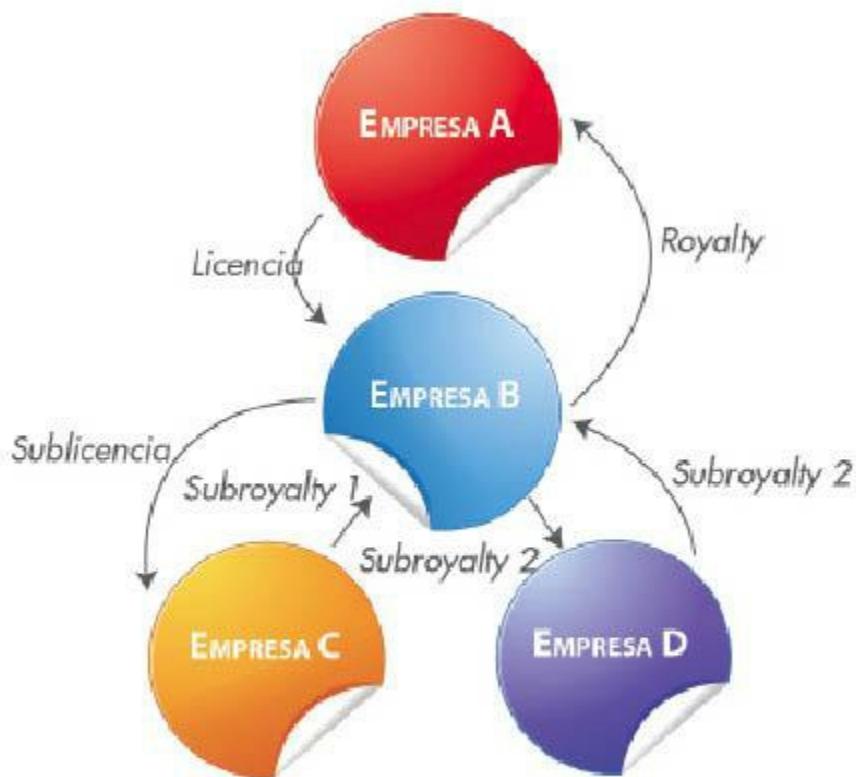


Figura 6.9 Ejemplo de licencias y royalties

## 6. POOL PARA COMPRAS O VENTAS

Esta es una figura de asociación con fines determinados y específicos, con duración variable, que suele ser utilizada en los mercados en que la producción está relativamente fragmentada o en los mercados de exportación.

En el sector imprentero, por ejemplo, los competidores suelen organizarse en un pool para comprar materias primas en el exterior, lograr mayores descuentos por cantidad y mejores precios para los fletes. Las empresas que intervienen en el pool suelen competir agresivamente entre sí en el mercado interno, pero a partir de esta opción, consiguen una mejor performance en lo que respecta a los precios de los productos finales, y ganan participación a expensas de los competidores que no intervienen en el pool.

Los pools de compras organizados por los autoservicios o los convenience stores permiten reducir sus desventajas competitivas con los supermercados. Los pools de ventas de productores agropecuarios permiten manejar mejor el acopio y la negociación con los exportadores y los industriales (figura 6.10)



Figura 6.10 Ejemplo de pool para compras o ventas

## 7. HOLDING DE DISTRIBUCIÓN

Las empresas que tengan montada una red comercial serán grandes protagonistas de fin de siglo, ya que recibirán múltiples propuestas de asociación para distribuir productos. Este tipo de alianza funciona mejor con productos complementarios y no con competidores directos.

Por ejemplo, una bodega de vinos puede asociarse para distribuir con una bodega de licores. Los productos de ambas empresas pueden, con esta modalidad, ocupar un espectro de posicionamiento ampliado, cubriendo todo el país, todos los canales y todas las alternativas de distribución, que, difícilmente, al menos uno de los competidores hubiera conseguido por si solo. Ambas empresas mejoran de modo sustancial su costo de distribución, y al mismo tiempo amplían la cobertura geográfica sobre los mercados.

A medida que siga creciendo la participación de los supermercados, los holdings de distribución se presentarán como una solución de gran valor agregado, para todas aquellas empresas que logren superar su “paranoia”, relativa a los peligros de pérdida de protagonismo en el mercado y al riesgo de “ceder” la distribución y el contacto con el cliente. Si bien es cierto que esto tiene mucho de real, lo importante es que este tipo de alianza debe ser hecha muy hábilmente, para que la sutil diferencia que existe entre “ceder” y “compartir” produzca ganancias para todos los participantes (figura 6.11).



Figura 6.11 Ejemplo de holding de distribución

### 8. COALICIÓN DE MARCAS

La alianza no necesariamente tiene que ser entre empresas. Dos o más empresas pueden aprovechar la buena imagen de sus marcas y utilizarlas en conjunto para explotar un segmento de mercado. Es el típico co-branding que utilizan con éxito algunas tarjetas de crédito con grupos de afinidad como, por ejemplo, los viajeros frecuentes de determinada aerolínea. Con el incremento de la globalización de las marcas, las coaliciones serán muy comunes para atacar segmentos con comportamientos similares y complementarios. La creciente industria de la venta por catálogos y por telemarketing y marketing directo hará uso de este tipo de alianza para penetrar mercados antes inexplotados (figura 6.12).

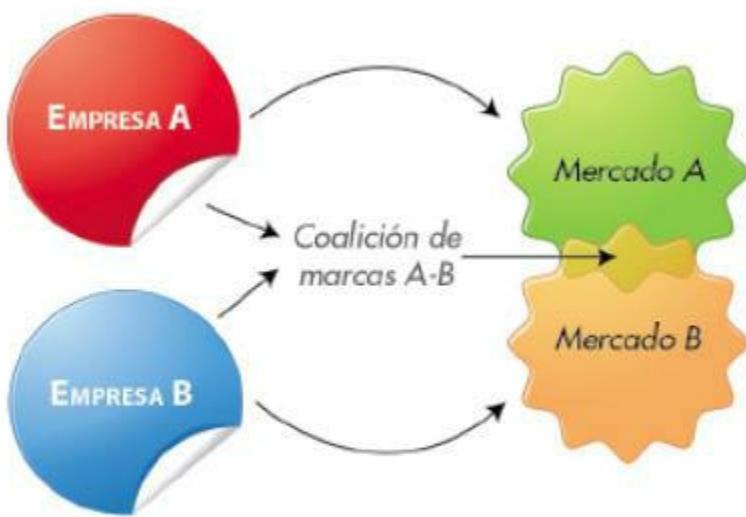


Figura 6.12 Ejemplo de coalición de marcas

### 9. CONSORCIOS

Un consorcio o grupo consorciado, consiste en la combinación de una asociación flexible (alianza 3) con una licencia. Varias empresas se unen transitoriamente para explotar una licencia y comparten las utilidades. Este tipo de alianza es común en el

sector gastronómico, especialmente en la industria del fast food. Muchos consorcios, a su vez se combinan con el franchising para expandirse (figura 6.13)

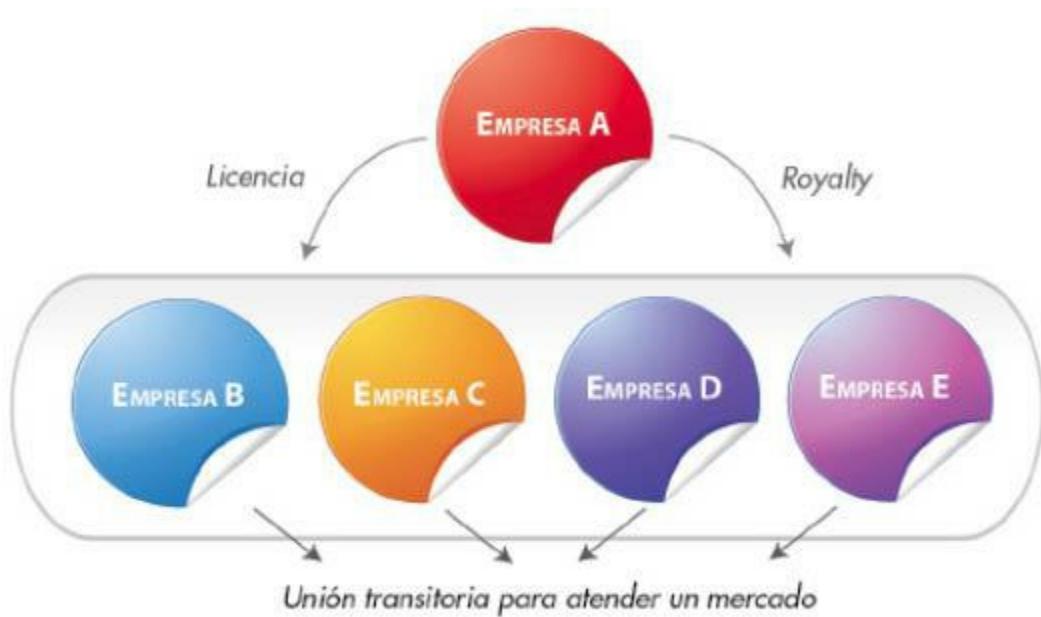


Figura 6.13 Ejemplo de consorcio

#### 10. COALICIÓN DE TECNOLOGÍAS

De la misma manera en que se unen algunas marcas para atender un mercado compartido, dos o más empresas pueden compartir tecnologías para desarrollar y distribuir un producto. Muchas empresas de alta tecnología comparten procedimientos y mecanismos de investigación para abaratar los altos costos típicos de este sector. Por ejemplo, en la industria gráfica, las imprentas y los fotocromistas comparten sus tecnologías para lograr productos conjuntos sofisticados que les permiten a ambas empresas, más tarde, ampliar los mercados y conseguir nuevos clientes, que probablemente no hubieran conseguido por sí solas (figura 6.14).

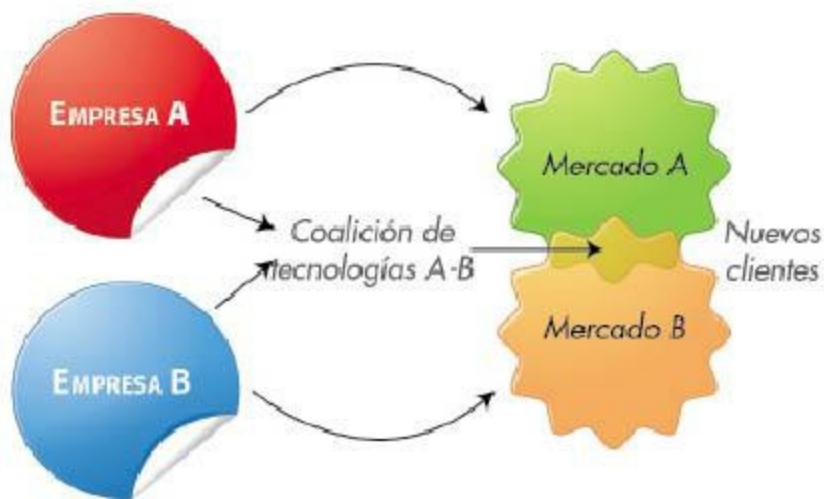


Figura 6.14 Ejemplo de coalición de tecnologías

### 11. ALQUILER DE MATRICES, MOLDES Y TECNOLOGÍAS

Cuando se trata de explotar mercados por un tiempo determinado, corto y bien definido, una empresa puede acordar el alquiler de equipos hard o soft, con carácter de exclusividad y mediante el pago de un canon fijo o variable. Por ejemplo, en la industria del juguete, durante el periodo navideño, una empresa puede usar con exclusividad una determinada matricería, ganando una ventaja competitiva sobre los demás participantes del mercado (figura 6.15).

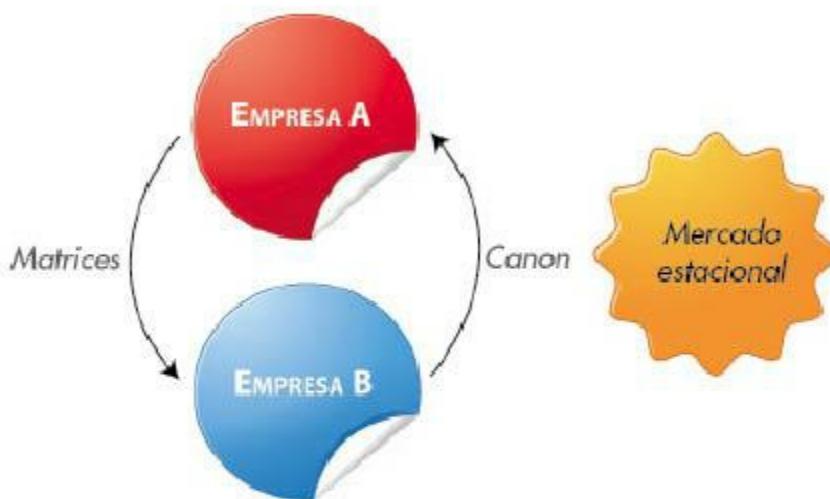


Figura 6.15 Ejemplo de alquiler de matrices, moldes y tecnologías

### 12. ENSAMBLE

Esta alianza exige una cuidadosa disposición de piezas de ajedrez en permanente movimiento sobre un tablero. Consiste básicamente en lograr acuerdos, lo más exclusivos posibles, para importar, armar, acondicionar y distribuir productos en un mercado determinado. Con el cada vez más gravitante polo de producción mundial

constituido por los NICs (“new industrial countries”) del Lejano Oriente, la fabricación de gran cantidad de productos es menos frecuente en la mayoría de los países.

Por ejemplo, en la Industria textil, es común fabricar en China, importar a granel, hacer la “cosmética de marca” bordando logos y coloreando el packaging, y luego distribuir en el mercado interno, e incluso, exportar, con lo cual se está en presencia de un verdadero negocio global. La sincronización es tan importante como los acuerdos de exclusividad conseguidos (figura 6.16).

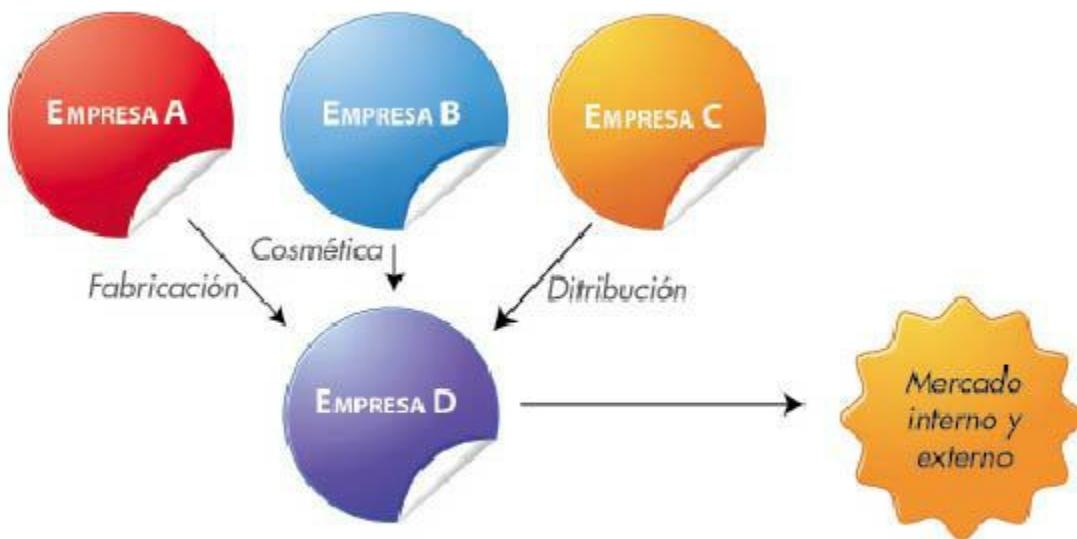


Figura 6.16 -Ejemplo de ensamble

### 13. COUNTERTRADE

Con el advenimiento de la economía global emblocada, muchos negocios comenzaron a hacerse con esta modalidad. El countertrade consiste en la compraventa cruzada de mercaderías, es decir, una parte o la totalidad del pago se hace en mercaderías que son de utilidad para la firma vendedora, o que son posibles de ser negociadas en el mercado de esta última. El Mercosur promete un creciente empleo de esta modalidad, al aceptarse en los diferentes países, por parte del público consumidor, los productos típicos de los países componentes del bloque (figura 6.17).



*Figura 6.17 Ejemplo de countertrade*

Hasta aquí, la tipología básica de alianzas. Lo que en la práctica ocurre es una combinación de dos o varios tipos de desarrollo de un plan de negocios. La metodología del estratega pasa en este punto por armar las piezas intervenientes para que den los mejores resultados para todos, presentando una arquitectura de negocios lógica y rentable. Muchas veces tendrá que retroceder para cambiar el tipo de alianza en un determinado nodo de la red, y otras tantas tendrá que modificar el esquema de royalties ideado o las participaciones accionarias pensadas como ideales en la teoría. Lo que resulta muy claro en el papel puede ser inaplicable en la práctica, si no se cuenta, por ejemplo, con el EQCB adecuado para negociarlo y ponerlo en marcha.

En las figuras 6.18 y 6.19 se muestran algunos ejemplos de la práctica.

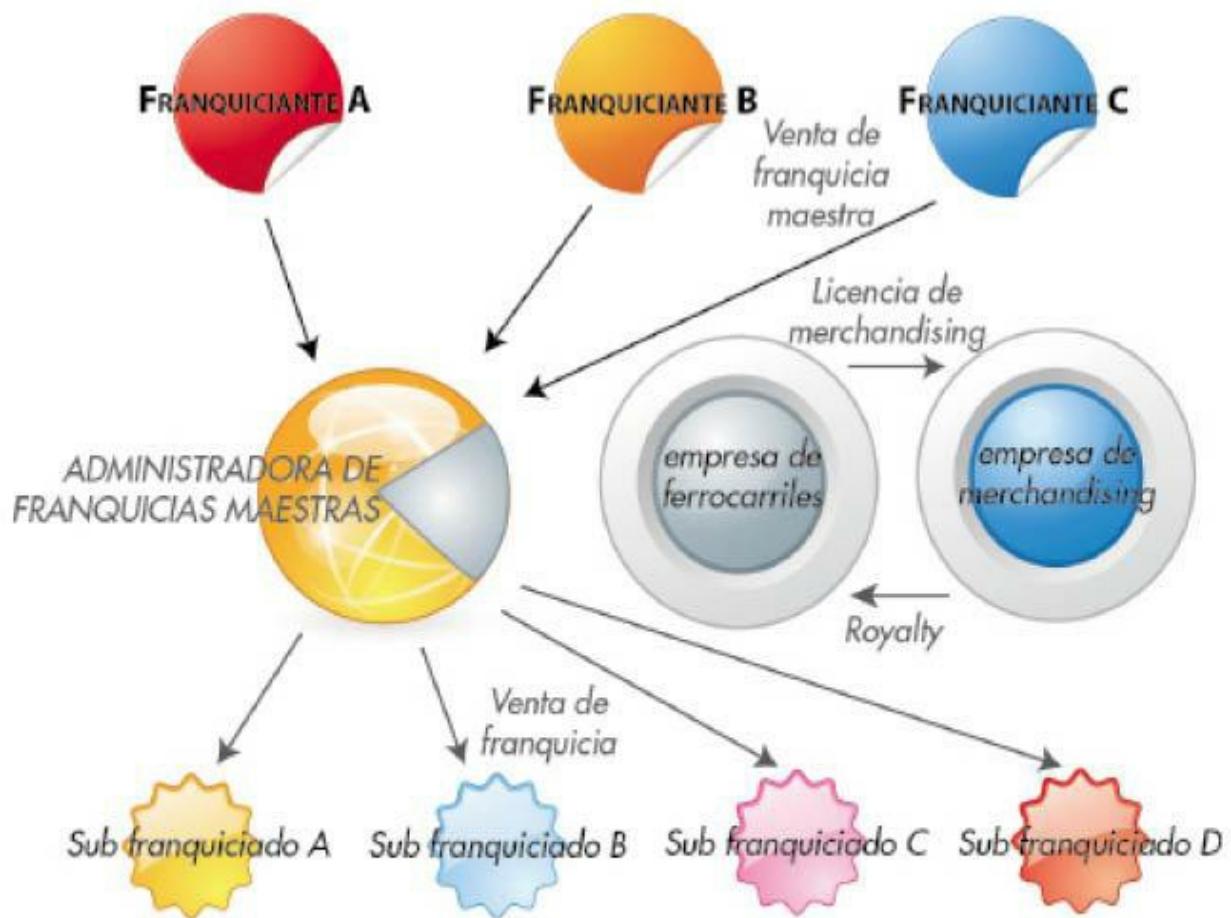


Figura 6.18 Arquitectura de una red de franquicias múltiples para ubicar en varias estaciones de ferrocarril

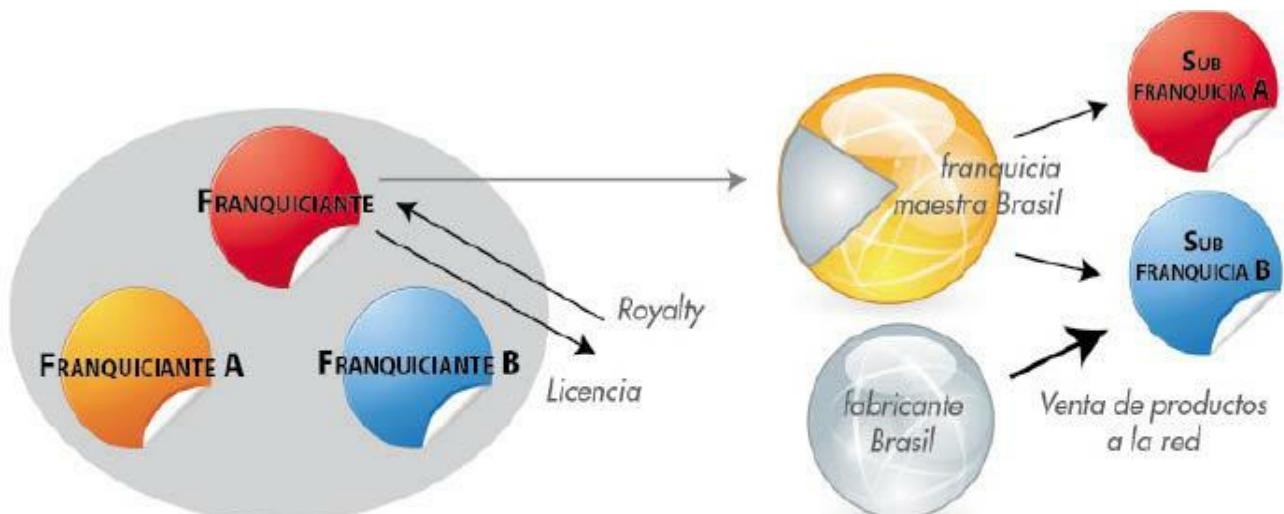


Figura 6.19 Arquitectura de una empresa franquiciante para expandirse por el Mercosur

Cuando el estratega hace el diseño táctico, debe relevar mucha información de sus posibles aliados, porque de ella va a depender el futuro del nuevo negocio.

Debe, en principio, mantener permanentemente actualizadas las salidas del sistema de inteligencia de mercado descripto en la figura 4.41, para el mercado local y para el mercado en el que piensa insertarse. Debe, además, preocuparse por la titularidad del capital de las empresas que posiblemente formarán parte de su red, su distribución accionaria, y su historia y antecedentes. Asimismo, conocer la capacidad instalada y la capacidad ociosa de estas empresas, y analizar sus estados contables y sus ratios de evolución de rentabilidad, estructuras de costos, quienes son los principales managers, quién es el EQCB y cual es la cultura de la compañía en lo que respecta a la posible asociación.

En la figura 6.20 se muestra un cuadro comparativo de las distintas alianzas, que sirve como guía para el diseño táctico.

Tipo	Ventajas	Desventajas	Situación del posible aliado	
			Luz verde	Luz roja
1. Joint venture	Compañía nueva y prolífica. Control accionario	Necesidad de nuevo management	Buena imagen y posicionamiento. Buena salud financiera	Posicionamiento débil. Endeudamiento elevado
2. Venture capital	Competencia en marcha con mercado ganador. Control accionario	Distracción de manejo y recursos	El producto sinergiza nuestra cartera	El producto se deslinda mucho con la cultura de nuestra organización
3. Asociación flexible	Independencia y agilidad para abandonar el negocio	Bajo control y poder de decisión	Buena imagen y salud financieras	Desapercibido y endeudado
4. Franchising	Expansión con inversión mínima	Control riguroso del uso de marca	Respaldo y buen crédito en el área geográfica	Antecedentes inciertos y poco confiables
5. Licencias y royalties	Expansión con bajo compromiso y buen retorno	Difícil proceso de control de pagos	Buenas facilidades para fabricar y/o distribuir	Alto endeudamiento o antecedentes dudosos
6. Pool para compras o ventas	Posibilidad de obtener costos bajísimos	Muchas manos en un plato...	Performance similar o superior a la nuestra	Management precario. Baja calidad del producto
7. Holding de distribución	Mejora sustancial de los costos de distribución	Pérdida del contacto directo con el cliente	Productos complementarios	Productos competidores directos
8. Coalición de marcas	Atención de mercados con gustos similares antes inexplicados	Saturación y cansancio en el consumidor	Buena imagen y buena base de datos de clientes	Pobre cultura hacia la captura de datos de clientes
9. Consorcios	Costos compartidos de explotación de la licencia	Muchas manos en un plato...	Buena salud financiera y cultura orientada al control	Desprolijidad administrativa
10. Coalición de tecnologías	Abaratamiento de los costos de investigación y desarrollo	Pérdida del "secreto" tecnológico	Producto complementario que shareaza nuestra cartera	Mala imagen en el mercado o producto competidor directo
11. Alquiler de matrices, moldes y tecnologías	Abaratamiento de los costos de investigación y desarrollo	Pobre control del negocio en caso de ser éxito	Respaldo de imagen prestigio	Poca experiencia y bajo reconocimiento
12. Ensemble	Baja inversión hard	Excesivo cuidado en la sincronización de procesos	Reputación de entrega en los plazos acordados	Desprolijidad productiva
13. Countertrade	Baja circulación de moneda	Esfuerzo extra para la venta de nuevos productos	alta calidad de productos. Buena imagen y posicionamiento	Productos de dudosa reputación

Figura 6.20 Cuadro comparativo de alianzas

El diseño táctico debe, además, estar regido por la hipótesis de conflicto planteada en la figura 6.2. Sería conveniente no imaginar desde el arranque la formación de alianzas con empresas que puedan ser posibles futuras compradoras de

la nuestra, ya que podrían obstaculizar un buen negocio con otros compradores potenciales. Como en la práctica gran cantidad de empresas pueden ser futuras compradoras de la nuestra, el estratega deberá probar diferentes hipótesis de conflicto con diferentes alianzas y anticipar sus consecuencias futuras.

## **SEGUNDO PASO: EL PLAN DE DESARROLLO**

El plan de desarrollo presenta, en forma simple y concreta, todas las tareas que deberán ser llevadas a cabo por la empresa para desarrollar un producto terminado y venderse a un usuario final. Incluye no solamente las tareas de producción, sino también las de mercado y las de organización. El plan de desarrollo debe articular las particularidades de cada una de estas áreas, así como también los objetivos globales de esta fase, sus limitaciones presupuestarias y los factores de importancia para el éxito del negocio. Si bien es cierto que las particularidades de cada negocio hacen que sea difícil intentar un modelo de plan de desarrollo único, hay varias cuestiones que son comunes a todos y que aquí describiremos[15].

### **A) OBJETIVOS**

Los objetivos que se definen para el plan de desarrollo deben ser cuantificables y fáciles de medir, y alcanzables, no utópicos o fantasiosos. Por ejemplo, los objetivos técnico-productivos del plan de desarrollo podrían ser:

- tener 5 prototipos en 30 días para la prueba de mercado;
- 500 horas de prueba en funcionamiento forzado, sin fallas;
- “beta test” aceptado por tres compañías.

Los norteamericanos suelen denominar “alpha test” la prueba del prototipo en el laboratorio, y “beta test”, la prueba del prototipo en el mercado. Por su parte, los objetivos de marketing podrían ser:

- cartas de intención de 5 clientes potenciales;
- 2 contratos de prueba por 6 meses en clientes potenciales;
- 2 acuerdos de distribución conjunta con proveedores calificados.

### **B) CALENDARIO**

Deben listarse todas las tareas que se lleven a cabo incluyendo las pruebas y revisiones técnicas y de mercado. Hay muchas técnicas para diagramar un calendario partiendo de un gráfico tipo GANTT hasta las técnicas más complejas de PERT y CPM. La utilidad principal de un calendario detallado es conocer el tiempo que

requiere la finalización del proyecto y analizar cuales tareas pueden ser desarrolladas en forma simultanea. El elemento crítico del calendarlo es la cantidad de horas hombre necesarias para llevar a cabo cada tarea de acuerdo con las diferentes especializaciones. Luego la secuencia de tareas su interdependencia y el camino crítico deben ser cuidadosamente detallados antes de comenzar con las operaciones.

### C) COSTOS

Los costos asociados con el plan de desarrollo casi siempre son considerados “menores” y subestimados con respecto a los costos del negocio en funcionamiento. Esto suele dar como resultado tremendos dolores de cabeza, ya que los fondos en los comienzos de un negocio siempre son muy limitados. Un ejemplo típico es la adaptación de un prototipo exitoso a la línea de producción. El personal de laboratorio suele no conocer los parámetros de la producción, por lo que el prototipo puede funcionar a las mil maravillas en el “beta test” pero ser absolutamente imposible de fabricarse en serie. El EQCB, en este punto debe manejar a su equipo de forma tal que se alcancen los objetivos al menor costo. Los presupuestos de desarrollo deben contemplar los siguientes elementos, coordinados con cada una de las tares del calendario:

C,1) Mano de obra directa considerada con salarios competitivos.

C,2) Mano de obra indirecta que incluye la retribución del EQCB y sus asistentes, como contadores, consultores y otros.

C,3) Gastos indirectos como impuestos, compensaciones diferidas, gastos de oficina, viajes, comidas y estadías, demostraciones del producto, exposiciones, alquileres, caja chica, etcétera.

C,4) Requerimientos de capital. Aún cuando el capital es un activo y no un gasto, es esencial para una compañía que inicia sus actividades que considere el capital como un requerimiento de cash. El EQCB tendrá que hacer una fundamentada decisión de comprar o alquilar algunos bienes de capital, e inclusive considerar el outsourcing para ciertas tareas.

C, 5) Gastos financieros, casi siempre olvidados y en la practica “altísimos” como intereses, honorarios de abogados y escribanos en el proceso de armado de nuevas sociedades o alianzas que implican desembolso de capital o transferencia de acciones, registros de marcas y patentes, convenios y su homologación, tasas e impuestos al fisco, registros de contratos por transferencia de tecnología, etcétera.

### D) RECURSOS HUMANOS

Es probablemente el elemento más crucial del plan de desarrollo. Los tres elementos fundamentales que debe considerar el EQCB en este punto son los

siguientes:

d,1) Conseguir el personal adecuado, siempre difícil de lograr, primero por lo complicado para detectarlo, y segundo, por lo costoso de atraerlo. Para obtener buenos resultados es preciso contar con reclutadores profesionales y head hunters para los niveles ejecutivos. El compromiso para con el negocio que se inicia en este punto es crucial. Es esencial considerar buenos salarios e incentivos, incluidas participaciones accionarias.

d,2) Integrar el personal en un equipo de trabajo, identificando las diferentes posiciones y tareas y sintonizando a cada persona con su trabajo. El factor más significativo para esta tarea es el liderazgo, del cual ya hablamos anteriormente. El EQCB debe erigirse en el líder del grupo, motivando, mostrando la dirección y articulando la visión de la compañía.

d,3) Gerenciar al personal. En un ambiente de negocio naciente, es muy clara la tendencia de todos a querer hacer todo. Producción se mete a hacer marketing, el EQCB sale a vender, y así sucesivamente. El rol gerencial del EQCB es enfocar las energías de cada uno hacia el objetivo, no desestabilizar las estructuras para que todos estén haciendo algo. Producción y marketing pueden complementarse muy bien, pero no pueden suplantarse. El EQC-B debe crear un organigrama y un job description o descripción de tareas para cada posición, como se muestra en la figura 6.21, y hacerlos cumplir ordenadamente.

Posición	Función	Experiencia/background
1. Gerente de marketing	Desarrollar la estrategia de marketing. Desarrollar la estrategia de ventas, entrenar y controlar la fuerza de ventas. Desarrollar e implementar la estrategia de comunicación y relaciones públicas. Desarrollar e implementar el servicio de posventa	Sólidos antecedentes en marketing de consumo. Experiencia en campañas publicitarias masivas. Cualidades de liderazgo para equipos de venta. Ingeniero Industrial o licenciado en marketing
2. Gerente de sistemas	Desarrollar la arquitectura de sistemas. Especificar hardware y software. Responsable de la ingeniería de sistemas. Responsable de reportes rutinarios o por pedido	Antecedentes de más de 5 años en posición similar. Conocimiento de redes y comunicaciones. Ingeniero en sistemas

Figura 6.21 Descripción de tareas para el personal

## E) FACTORES DE ÉXITO

Al final del plan de desarrollo, ¿cómo podemos saber si tenemos la posibilidad de llevar adelante un negocio exitoso?. Podemos alcanzar los objetivos, pero debemos definir el éxito y el fracaso. Si se logra identificar factores de éxito y de fracaso en

esta etapa antes de salir a la cancha se podrá mostrar un plan de negocios convincente o no mostrar nada y repensar toda la estrategia. Muchos inconvenientes pueden evitarse si se determina una banda de variación de ciertas variables a esta altura del partido ya que cuando se está en plena operación puede ser más costoso volver para atrás que continuar. Los posibles inversores y aliados están muy interesados en conocer este tipo de indicadores, que les permiten pensar el negocio en términos de mediano plazo, especialmente los que señalan una luz roja de peligro, ya que ellos les indicarán si continúan o no con el negocio, después del plan de desarrollo. En la figura 6.22 se muestra una tabla hipotética de factores de éxito y fracaso para un negocio consistente en un nuevo decodificador para TV por cable que permite incorporar gran cantidad de servicios hasta el momento inexistentes. La compañía tiene un plan de desarrollo, consistente en la aplicación de un “beta test” en 1.000 hogares de una localidad de la provincia de Mendoza, que durará 18 meses.

Factor	Éxito	Fracaso
Ventas a clientes (hogares)	> 1.000	< 500
Tasa de penetración (suscriptores/mes)	> 100	< 40
Tasa de utilización por suscriptor (horas/año)	> 80	< 60
Fallas del equipo (%)	< 1	> 4
Ingreso por hogar (\$)	> 250	< 100
Tasa de abandono de clientes (%)	< 30	> 60
Costo del equipo (\$)	< 200	> 400

Figura 6.22 Factores de éxito y fracaso para un decodificador de TV por cable

Si al final del periodo de desarrollo los resultados están del lado de la columna de éxito, el negocio tiene grandes posibilidades de ser un logro. Si, en cambio, los resultados están en la columna de fracaso, el negocio, así como está, tiene pocas probabilidades de generar utilidades interesantes. Cuando los factores están repartidos en ambas columnas, existe cierto grado de incertidumbre que debe resolver el management, es decir, el EQCB y su equipo. A ellos les corresponden el juicio de continuar o no con el negocio tal como esta planteado, y la justificación de sus decisiones ante los accionistas y aliados.

## TERCER PASO: EL PLAN DE OPERACIONES

Como un equipo de fútbol que hizo la pretemporada en la costa, el team gerencial se encuentra aquí en el túnel, caminando hacia la cancha. Como el director técnico, el EQCB sabe lo que tiene que hacer para ganar el partido, pero no puede saber si a los 5 minutos le van a echar a un jugador, o si se va a lesionar al arquero. Conoce bien al rival y sabe cuales son las posibles reacciones del otro EQCB, pero no puede saber si éste ha ideado una estrategia imprevista para esta ocasión. Antes de entrar en el túnel, en el vestuario, todo estaba bien. El equipo tenía una performance que se ubicaba en la columna de éxito de la figura 6.22.

Pero ahora, sale a la cancha y le tiemblan las piernas. Ahora va a probar que sabe manejar un equipo en la cancha.

El plan de operaciones describe como funciona el negocio en régimen, mostrando básicamente sus egresos económicos. El plan de operaciones es la contrapartida del ciclo de marketing del plan de negocios. Mientras que el ciclo de marketing se focaliza en la obtención de un modelo de ingresos, el plan de operaciones busca obtener como resultado un modelo de egresos y un modelo de capital necesario para poner en marcha el negocio.

El modelo de ingresos indica cómo entra dinero en el negocio, el modelo de egresos, cómo sale, y el modelo de capital, cuánto hay que poner (*ver figura 2.4*).

El plan de operaciones se basa en un concepto clave: los modelos de egresos y de capital están influenciados por el modelo de ingresos desarrollado en el cap. 4. *Mercado* (*ver figura 4.42*). Más específicamente, los modelos de egresos y de capital están directamente derivados y controlados por una serie de parámetros que forman parte del modelo de ingresos. Vamos a llamar a estos parámetros los “drivers” de ingreso[16]. La clave de un buen plan de operaciones está en identificar correctamente estos drivers de ingreso, para luego poder medir con claridad los indicadores que mostrarán la marcha del negocio: los factores de productividad y los factores de costo unitario.

La forma en que el dinero sale del negocio depende muchísimo de cómo está organizado. Los esquemas de organización típicos son por línea de productos, por funciones o por canal de distribución. Del esquema de organización adoptado saldrán los diferentes elementos a ser mensurados. Uno de los problemas clínicos más observados en esta etapa es la falta de un criterio de medición para conocer la eficiencia de la organización.

Muchas veces se escucha en las empresas: ¿Por qué hay tanta gente en marketing? o ¿cuán efectiva es la fuerza de ventas? o ¿no necesitamos más gente en el servicio de atención al cliente? La organización, para que sea tal, debe poderse medir en forma concreta y clara.

Para hacerlo en forma metodológica, una vez identificado el elemento de la organización correspondiente, es necesario identificar su relación con el modelo de ingresos, lo que hemos llamado el “driver de ingreso” (DI).

Luego, el mismo elemento tendrá que tener un factor de productividad asociado (FP), que determine cuántas personas se necesitan en ese elemento para satisfacer las necesidades del driver de ingreso. Y por ultimo, cuando nos ocupemos de los egresos, deberemos relacionar el elemento correspondiente con su factor de costo unitario (CU).

Tomemos como ejemplo el elemento organizacional “ventas”. El driver de ingreso típico es la cantidad de nuevos clientes:

$$DI(\text{ventas}) = \text{cantidad de nuevos clientes}$$

El factor de productividad es una medida de cuántas personas se necesitan para alcanzar los requerimientos del driver de ingreso. Por ejemplo, el EQCB puede determinar que el ciclo de ventas es trimestral, que la cantidad de clientes a visitar en ese periodo es de 80, y que puede considerarse una buena performance lograr un cliente de cada 10 visitas. De esta forma, el vendedor va a lograr 8 clientes por trimestre, es decir, 32 por año. Entonces:

$$FP(\text{ventas}) = \text{vendedores} / \text{nuevos clientes} = 1/32$$

Si la cantidad de nuevos clientes DI fijada en el modelo de ingresos es de 3.200, entonces el elemento organizativo “ventas” estará compuesto por:

$$\text{Total personal de ventas} = DI(\text{ventas}) \times FP(\text{ventas}) = 100$$

El factor de productividad FP también podría medirse en \$/ventas, en nuevos clientes/año, etcétera.

Con la misma metodología puede medirse toda la organización, y el EQCB armará su plan determinando los DI y los FP más convenientes en cada caso. Por ejemplo, veamos los elementos típicos constitutivos de las organizaciones de la mayoría de las empresas y el análisis correspondiente.

#### A) MARKETING

Este elemento define el target de mercado, desarrolla el plan de ventas y el plan comunicacional, establece los precios y se encarga de los programas de desarrollo de producto. Los DI de marketing típicos son el número total de clientes o el número total de compañías con las que trata el departamento de marketing. Por ejemplo, si la compañía vende productos de software para el sector financiero, entonces el tamaño del departamento de marketing dependerá de la cantidad de bancos y compañías financieras con los que este trabajando. Si la compañía se dedica al consumo masivo, el tamaño del departamento de marketing estará en relación con el tamaño del mercado. Por su parte, el FP será la cantidad de personas en marketing dividida por la cantidad de clientes atendidos.

#### B) VENTAS

Este elemento se ocupa de la relación con el cliente, del cierre de las ventas y del mantenimiento general de cada cuenta. El DI de ventas es claramente la cantidad de nuevos clientes que la compañía lograra en el año. También puede depender del mercado total de clientes actuales, ya que serán necesarias algunas operaciones de

mantenimiento. El FP se mide en términos de la cantidad de vendedores por nuevo cliente. En muchos negocios, la productividad de la fuerza de ventas se mide en términos de facturación a nuevos clientes por vendedor.

### C) SERVICIO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR

Este elemento entra en acción cuando el cliente compra el producto, y es responsable de su completa satisfacción y de que siga comprando. Dependiendo del tipo de negocio, el servicio de atención al consumidor puede ser más o menos mano de obra intensiva. El DI para este elemento es el número total de usuarios, que no necesariamente es igual al número total de clientes, ya que puede haber muchos usuarios por cliente (por ejemplo, un proveedor de TV por cable).

El FP es la cantidad de personas que trabaja en el servicio de atención al consumidor dividida por el número de usuarios. También pueden usarse otros factores de performance, como fallas/cliente/año, tiempo de reparación por pedido de cliente, etcétera

### D) SISTEMAS

Este elemento se ocupa de articular las operaciones de toda la empresa. Tiene responsabilidades externas e internas. Puede operar los factores de performance para nuevos clientes, gerenciar el centro de información del negocio (contabilidad, facturación, despacho) y participar activamente en el costeo del producto. También su participación es decisiva en el proceso de producción. El DI es la cantidad total de clientes. El área de sistemas tiene que atender no sólo a los nuevos clientes, sino también hacer de soporte a la base general de viejos clientes. El FP es la cantidad de personas en sistemas dividida por la cantidad total de clientes.

### E) INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Este elemento define, diseña y desarrolla prototipos de preproducción para los nuevos productos. El DI típico es la cantidad de nuevos clientes, pero también la cantidad total de clientes es importante, en lo referido a trabajos de adaptación y mejora de los productos existentes. El FP es la cantidad de empleados en investigación y desarrollo dividida por la cantidad de nuevos clientes o la cantidad total de clientes. Este elemento generalmente tiene una alta rotación y está del todo orientado a los resultados.

### F) PRODUCCIÓN

Este elemento genera o ensambla el producto que va a ser despachado. El DI típico es la cantidad de productos facturados. El FP es la cantidad de personas involucradas en tareas de producción dividida por la cantidad de productos facturados.

### G) FACTURACIÓN Y COBRANZAS

Este elemento mide el pulso y el humor del mercado. Muchas compañías pierden clientes o tienen grandes problemas de caja por no prestar a ésta función la atención debida. La tarea de este elemento organizacional es asegurarse de que las cuentas se cobren en las fechas estipuladas, y que los clientes que tienen problemas con sus facturas sean atendidos cortés, rápida y apropiadamente. El DI es el número total de clientes. El FP es la cantidad de empleados en facturación y cobranzas dividida por la cantidad total de clientes.

#### H) ADMINISTRACIÓN

Este elemento brinda soporte a todos los otros elementos. Se incluyen aquí finanzas, contabilidad, asuntos legales, personal, gerencia y secretaría. El DI es la cantidad total de clientes. El FP es la cantidad de empleados administrativos dividida por la cantidad total de clientes. Este FP tiende a ser menor, conforme se desarrollan los mecanismos informáticos que dan soporte a las organizaciones.

En la figura 6.23 se muestra un cuadro que resume los DI y FP para los elementos descriptos, que, como queda dicho, son generales para la mayoría de las organizaciones, pero no exhaustivos, pudiendo existir otros de acuerdo con el negocio particular. En el paso siguiente, estos indicadores nos ayudaran a desarrollar el modelo de egresos para las operaciones. Sin embargo, su gran utilidad reside en la “fotografía” que le proporcionan al EQCB en todo momento acerca de la performance de su organización, permitiéndole fijar las acciones correspondientes para alcanzar los objetivos prefijados.

Elemento	Driver de ingreso (DI)	Factor de productividad (FP)
Marketing	Total de clientes	Staff/ciente
Ventas	Nuevos clientes	Staff/nuevos clientes
Servicio de atención al consumidor	Total de usuarios	Staff/usuario
Sistemas	Total de clientes	Staff/cliente
Investigación y desarrollo	Nuevos clientes y total de clientes	Staff/cliente
Producción	Total de productos facturados	Staff/producto facturado
Facturación y cobranzas	Total de clientes	Staff/cliente
Administración	Total de clientes	Staff/cliente

Figura 6.23 Elementos organizacionales y sus características

Resumiendo, el plan de operaciones puede ser desarrollado con los tres pasos siguientes:

1. Determinar las tareas que deben ser cumplidas y su organización funcional en “elementos”. Debe tratarse de eliminar la mayor cantidad de niveles jerárquicos posibles. Las organizaciones actuales se parecen más a un sombrero de mejicano que a una pirámide, como era el tradicional modelo industrial. La dinámica actual del

mando de los negocios exige que todos los miembros de la organización tengan acceso al EQCB en forma inmediata.

2. Seleccionar a las personas que llevaran a cabo las tareas. Ubicarlas en el equipo de trabajo y mantenerlas contentas y motivadas.

3. Determinar los drivers de ingreso y los factores de productividad para cada uno de los elementos de la organización. Ser realista al evaluar si la organización está en condiciones de alcanzar esos niveles de performance y si se cuenta con las personas adecuadas.

## **CUARTO PASO: EL MODELO DE EGRESOS**

El modelo de egresos es la consecuencia directa de la organización operativa diseñada en el paso anterior. Allí dimensionamos la organización usando los drivers de ingreso DI y los factores de productividad FP. Ahora agregamos los factores de costo unitario CU para desarrollar el modelo de egresos general.

Vimos que la cantidad de personas requeridas por un elemento de la organización se encontraba multiplicando los correspondientes DI y FP. Entonces, si consideramos el costo unitario por empleado para ese elemento organizacional, el gasto de ese elemento será:

$$E(\text{elemento } i) = DI(i) \times FP(i) \times CU(i) \times \text{cantidad de personas (i)}$$

De esta forma, los egresos operativos están directamente derivados del plan de operaciones, que a su vez esta derivado del modelo de ingresos del negocio. A los egresos derivados de los elementos organizacionales se sumarán después los gastos generales del negocio, que se miden de la misma manera, utilizando los DI, FP y CU correspondientes. Los gastos generales típicos de un negocio son los siguientes:

- a) alquiler de oficinas y expensas;
- b) alquiler de equipos;
- c) viajes y estadías del personal;
- d) repuestos;
- e) comisiones de vendedores, cobradores y servicio de atención al consumidor;
- f) impuesto a los ingresos brutos;
- g) deuda incobrable;

h) honorarios para contadores, abogados, consultores, etc.;

i) seguros;

j) royalties a pagar;

k) servicios, como teléfono, gas, luz, etc.;

l) gastos de publicidad, promoción y relaciones públicas:

m) cargas sociales:

n) misceláneas (gastos de oficina, limpieza, etc.);

ñ) otros gastos específicos del negocio.

En la figura 6.24 se muestra un modelo de egresos derivado del modelo de ingresos de la figura 4.42 para el mismo negocio. Los drivers de ingreso DI han sido tomados directamente de este modelo de ingresos para la hipotética compañía Camelot S.A. No se considera el elemento producción porque el negocio está totalmente dedicado a la prestación de un servicio. Por eso mismo, el gasto más importante es el del elemento servicio de atención al consumidor.

Nótese que existen algunos gastos considerados como “fijos”; aún cuando podría calcularse teóricamente un factor de productividad (superficie de oficina óptima por empleado), en la práctica no pueden alquilarse los metros cuadrados que uno quiere. El gasto de alquiler, sin embargo, va creciendo con el correr del tiempo y a medida que se incrementa el número de usuarios (vendedores activos de la figura 4.42), por la mayor necesidad de espacio para ubicar al personal de servicio de atención al consumidor.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>a) Marketing</b>						
DI-Cantidad de clientes	2	5	8	10	12	—
FP-Statisticista	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	—
CU-Estudio de marketing	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	—
Staff de marketing	1	3	4	5	8	—
Egresos de marketing	\$ 36.000	\$ 108.000	\$ 144.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 984.000
<b>b) Ventas</b>						
DI-Cantidad de nuevos clientes	2	3	3	2	2	—
FP-Staff/nuevo cliente	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	—
CU-Seguimiento de ventas	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	—
Staff de ventas	1	2	2	1	1	—
Egresos de ventas	\$ 12.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 84.000

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
c) Servicio de atención al consumidor						
DI-Cantidad de usuarios	20.000	65.000	95.000	135.000	180.000	—
FP-Staff/Usuario	0,0025	0,0025	0,0025	0,0025	0,0025	—
CU-Sueldo de servicio de atención al consumidor	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	—
Staff de servicio de atención al consumidor	50	170	240	338	450	—
Egresos de servicio de atención al consumidor	\$ 300.000	\$ 1.020.000	\$ 1.440.000	\$ 2.028.000	\$ 2.700.000	\$ 7.468.000
d) Sistemas						
DI-Cantidad de clientes	2	5	8	10	12	—
FP-Staff/cliente	2	2	2	2	2	—
CU-Sueldo de sistemas	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	—
Staff de sistemas	4	10	16	20	24	—
Egresos de sistemas	\$ 96.000	\$ 240.000	\$ 384.000	\$ 480.000	\$ 576.000	\$ 1.776.000
e) Investigación y desarrollo						
DI-Cantidad de clientes	2	5	8	10	12	—
FP-Staff/cliente	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	—
CU-Sueldo de Investigación y desarrollo	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	—
Staff de Investigación y desarrollo	1	2	2	3	4	—
Egresos de Investigación y desarrollo	\$ 24.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 72.000	\$ 96.000	\$ 288.000
f) Facturación y cobranzas						
DI-Cantidad de clientes	2	5	8	10	12	—
FP-Staff/cliente	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	—
CU-Sueldo de facturación y cobranzas	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	—
Staff de facturación y cobranzas	1	1	1	1	1	—
Egresos de facturación y cobranzas	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 90.000
g) Administración						
DI-Cantidad de clientes	2	5	8	10	12	—
FP-Staff/cliente	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	—
CU-Sueldo de administración	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	—
Staff de administración	1	2	2	3	4	—
Egresos de administración	\$ 42.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 126.000	\$ 168.000	\$ 504.000
Gastos generales						
a) Alquiler de oficinas (fijo)	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 48.000	\$ 60.000	\$ 72.000	\$ 240.000
b) Viajes y estadías						
DI-Cantidad de clientes	2	5	8	10	12	—
FP-Viaje/cliente/año	5	5	5	5	5	—
CU-Valor del viaje	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	—
Cantidad de viajes	10	25	40	50	60	—
Egresos por viajes y estadías	\$ 3.000	\$ 7.500	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 55.500

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>c) Repuestos</b>						
DI-Cantidad de usuarios	20,000	58,000	98,000	135,000	180,000	—
FP-Repuesto por usuario/ año	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	—
CU-Valor del repuesto	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	—
Cantidad de repuestos	1,000	3,400	4,800	6,750	9,000	—
Egresos por repuestos	\$ 10,000	\$ 34,000	\$ 48,000	\$ 67,500	\$ 90,000	\$ 249,500
<b>d) Comisiones</b>						
DI-Ingreso total	\$ 5,600,000	\$ 17,680,000	\$ 23,040,000	\$ 29,700,000	\$ 37,800,000	\$ 113,820,000
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—
CU-Valor de la comisión	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	—
Egresos por comisiones	\$ 84,000	\$ 265,200	\$ 345,600	\$ 446,500	\$ 567,000	\$ 1,707,900
<b>e) Impuesto a los ingresos brutos</b>						
DI-Ingresos total	\$ 5,600,000	\$ 17,680,000	\$ 23,040,000	\$ 29,700,000	\$ 37,800,000	\$ 113,820,000
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—
CU-Valor de la alícuota	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	—
Egresos por ingresos brutos	\$ 168,000	\$ 539,400	\$ 691,200	\$ 891,000	\$ 1,134,000	\$ 3,414,600
<b>f) Deuda Incobrable</b>						
DI-Ingreso total	\$ 5,600,000	\$ 17,680,000	\$ 23,040,000	\$ 29,700,000	\$ 37,800,000	\$ 113,820,000
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—
CU-Porcentaje promedio	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	—
Egresos por deuda incobrable	\$ 112,000	\$ 353,600	\$ 460,800	\$ 594,000	\$ 750,000	\$ 2,270,400
<b>g) Honorarios (fijo)</b>						
DI-Seguros	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 300,000
<b>h) Seguros</b>						
DI-Cantidad de transacciones	1,600,000	4,760,000	5,760,000	6,750,000	8,100,000	26,970,000
FP-Prima transacción/fijo	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	—
CU-Valor de la prima	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	—
Cantidad de primas	8,000	23,800	28,800	33,750	40,500	—
Egresos por seguros	\$ 160,000	\$ 478,000	\$ 576,000	\$ 675,000	\$ 810,000	\$ 2,817,000
<b>i) Servicios (teléfonos)</b>						
DI-Cantidad de transacciones	1,600,000	4,760,000	5,760,000	6,750,000	8,100,000	26,970,000
FP-Pulso kw-caloría/transacción/fijo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	—
CU-Valor del pulso-kw-caloría	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	—
Cantidad de pulsos-kw-caloría	160,000	476,000	576,000	675,000	810,000	—
Egresos por servicios	\$ 14,400	\$ 42,640	\$ 51,840	\$ 60,750	\$ 72,900	\$ 242,730
<b>j) Publicidad-promoción-FIPPP</b>						
DI-Ingresos total	\$ 5,600,000	\$ 17,680,000	\$ 23,040,000	\$ 29,700,000	\$ 37,800,000	\$ 113,820,000
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—
CU-Porcentaje aplicado	10 %	3 %	2 %	1,5 %	1,5 %	—
Egresos por publicidad-promoción-FIPPP	\$ 560,000	\$ 530,400	\$ 460,000	\$ 446,500	\$ 567,000	\$ 2,563,700

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>k) Cargas sociales</b>						
DI-Total de sueldos y comisiones	\$ 612,000	\$ 1,807,200	\$ 2,487,600	\$ 3,361,500	\$ 4,353,000	\$ 12,621,300
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—
CU-Valor de la alicuota	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	—
Egresos por cargas sociales	\$ 244,800	\$ 722,880	\$ 975,040	\$ 1,344,600	\$ 1,741,200	\$ 5,048,520
<b>l) Materiales (fijo)</b>						
Egresos totales	\$ 1,992,200	\$ 4,824,820	\$ 6,815,240	\$ 7,596,050	\$ 9,092,100	\$ 29,823,250

Figura 5.24 Modelo de egresos para Compañía S.A.

Es muy importante para el EQCB considerar, a partir del modelo de egresos, una serie de ratios de control para evaluar el funcionamiento de su organización. Los tres siguientes ratios son los más utilizados:

## 1. Ingresos/empleado

Mide la eficiencia de la Compañía para generar ingresos. Una compañía que tiene un alto ingreso por empleado, tiene un alto valor agregado en su producto o es un usuario intensivo de alta tecnología.

## 2. Egresos/empleado

Mide la eficiencia de la compañía para gastar dinero. Un bajo egreso por empleado puede significar un riguroso control de los gastos o una fuerza de trabajo mal pagada, lo cual es un arma de doble filo, ya que puede ser una ventaja competitiva en el corto plazo, pero a la larga llevará irremediablemente a la pérdida del personal clave.

## 3. Resultado neto/empleado

Esta es la diferencia entre ingresos y egresos por empleado, y se deriva directamente de los dos primeros ratios. Mide cuán rentable es cada empleado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso neto total	\$ 5.012.000	\$ 16.823.800	\$ 20.620.800	\$ 26.581.800	\$ 33.831.000
Egresos totales	\$ 1.892.200	\$ 4.824.820	\$ 5.915.280	\$ 7.598.850	\$ 9.892.100
Resultado neto	\$ 3.019.800	\$ 11.198.780	\$ 14.705.520	\$ 18.982.850	\$ 24.138.900
Cantidad de empleados	59	190	267	371	490
Ingresos/empleado	84.949,2	63.262,1	77.231,5	71.648,2	69.042,9
Egresos/empleado	33.766,1	24.341,2	22.154,8	20.482,1	19.779,8
Resultado neto/empleado	51.183,1	58.940,9	55.076,9	51.166,2	49.263,1

Figura 6.25 Ratios de control organizacional para Camelot S.A.

Nótese que para este cuadro se ha utilizado el ingreso neto total, que corresponde al efectivamente ingresado en la compañía, situación diferente de la que se muestra en el modelo de egresos, en el que se utiliza el ingreso total (figura 4.42) como driver de ingreso de varios elementos, porque es sobre éste valor que deben aplicarse las alícuotas de impuestos, porcentajes de comisiones, etc. Como se observa en este ejemplo, el indicador de ingresos/empleado baja a medida que crece el negocio, pero también lo hace el de egresos/empleado. Esto se debe a que el gran aumento de la plantilla de personal corresponde al de servicio de atención al consumidor, de más bien bajo salario. Como consecuencia de esto, el indicador de resultado neto/empleado se mantiene relativamente estable, luego de una pequeña subida inicial. Lo importante de este tipo de mediciones es poder compararlas con el estándar de la industria, investigando la performance de los diferentes competidores directos y de las restantes fuerzas competitivas. Mientras nuestros indicadores se mantengan dentro de una banda de variación preestablecida, que tenga relación con lo que está ocurriendo en el entorno, todo estará controlado. Los problemas de gestión surgen cuando los indicadores se escapan de ésta banda de variación. Estos ratios son muy observados por los inversores y posibles compañías aliadas, y comparados con los de empresas similares. Los inversores experimentados buscan estos y otros tipos de ratios simples que veremos en el capítulo siguiente para determinar la viabilidad del negocio. Los ratios son grandes argumentos con que cuenta el EQCB para defender su plan. También el análisis del modelo de egresos en cuanto al crecimiento de los gastos para un determinado elemento a medida que el negocio se desarrolla, es de enorme utilidad para detectar elementos a los que no se les está prestando suficiente atención, mientras que hay otros que están

sobreatendidos. Evaluar porcentajes de variación entre los gastos de los diferentes elementos puede ser muy útil para entender el negocio en el mediano plazo. Por ejemplo, si los porcentajes incrementales en marketing son los mayores, el negocio puede tener problemas en el mediano plazo cuando aparece un competidor con una poderosa ventaja tecnológica.

La relación de gastos debería mantenerse más o menos constante conforme el negocio avanza, balanceando el poder entre los diferentes elementos organizacionales.

## **QUINTO PASO: EL MODELO DE CAPITAL**

Tal como ocurre con los egresos, el capital necesario para poner en marcha el negocio y mantenerlo con vida se deriva del modelo de ingresos, aunque parte del modelo de capital también se deriva del modelo de egresos. La metodología para plantearlo es la misma: es necesario definir un driver de ingreso, un factor de productividad y un factor de costo unitario, para cada elemento constitutivo del capital.

Introducimos aquí el concepto de “año 0”, que contiene todas las inversiones que se hacen antes que el negocio comience a funcionar y a generar ingresos. En la figura 6.26 se muestra el modelo de capital correspondiente a la hipotética firma Camelot S.A. Como se ve, el capital está básicamente dividido en dos grandes rubros:

- A. Activo físico (máquinas, instalaciones, equipos).
- B. Capital de trabajo (dinero fresco, gastos del plan de desarrollo, inversiones publicitarias).

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>A. Activo fijo</b>							
1. CPU							
D-Cantidad de transacciones	1.500.000	4.760.000	5.760.000	6.750.000	8.100.000	24.970.000	
FP-MIPStransacción	$2.5 \times 10^4$	—					
CU-Costo del MIPS	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 103.000	\$ 103.000	\$ 100.000	\$ 100.000	—
Cantidad de máquinas							
NFS	4	8	3	2	4	—	
Inversión en CPU	\$ 400.000	—	\$ 800.000	\$ 900.000	\$ 800.000	\$ 450.000	\$ 2.100.000
2. Memoria							
D-Cantidad de vendidos							
Nº activos	20.000	68.000	98.000	136.000	180.000	—	
FP-MBtransacción	1	1	1	1	1	—	
CU-Costo del MB	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	—	
Cantidad de servidores							
Mbytes	20.000	48.000	58.000	76.000	96.000	—	
Inversión en memoria	\$ 800.000	—	\$ 480.000	\$ 782.000	\$ 600.000	\$ 460.000	\$ 1.802.000
3. Modem							
D-Cantidad de transacciones	1.600.000	4.760.000	5.760.000	6.750.000	8.100.000	26.970.000	
FP-Modemtransacción	$9 \times 10^4$	—					
CU-Costo del modem	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	—
Cantidad de nuevos modelos							
Inversión en modems	\$ 210.000	—	\$ 435.000	\$ 135.000	\$ 115.000	\$ 190.000	\$ 1.075.000

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>4. Instalaciones y equipos</b>							
a) Oficina							
D-Superficie de oficina	600	900	1.200	1.500	1.800	—	
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—	
CU-Costo del m <sup>2</sup>	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	—	
Cantidad de nuevos m <sup>2</sup>	600	300	300	300	300	—	
Inversión en instalaciones	\$ 150.000	—	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 450.000
b) Capital de trabajo							
1. Dónde fresco							
D-Egresos totales	\$ 1.500.200	\$ 4.604.800	\$ 5.915.200	\$ 7.500.800	\$ 9.602.100	\$ 29.810.200	
FP-Meses irregulares/egresos totales	30 %	5 %	5 %	5 %	5 %	—	
CU-Egresos promedio del mes	\$ 166.017	\$ 385.400	\$ 482.840	\$ 633.338	\$ 807.675	—	
Cantidad de meses	3.8	0.8	0.8	0.8	0.8	—	
Requerimiento de dónde fresco	\$ 617.681	—	\$ 221.641	\$ 295.764	\$ 379.943	\$ 484.026	\$ 1.569.214
2. Gastos del plan de desarrollo							
D-Inversión total en activo fijo	—	—	—	—	—	—	\$ 4.905.000
FP-Inversión en desarrollo/Inversión total en activo fijo	23 %	—	—	—	—	—	
CU-No aplicable	—	—	—	—	—	—	
Inversión en plan de desarrollo	\$ 900.000	—	—	—	—	—	\$ 900.000
3. Gastos comerciales-promocionales para el lanzamiento							
D-Egreso total	—	—	—	—	—	—	\$ 113.820.000
FP-No aplicable	—	—	—	—	—	—	
CU-Porcentaje aplicado	0.5 %	—	—	—	—	—	
Inversión en lanzamiento	\$ 569.100	—	—	—	—	—	\$ 569.100
<b>Capital total</b>	<b>\$ 3.125.761</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 2.621.241</b>	<b>\$ 1.065.764</b>	<b>\$ 1.179.543</b>	<b>\$ 1.568.805</b>	<b>\$ 5.000.314</b>

Figura 6.26 Modelos de capital para Camelot S.A.

En el caso de Camelot S.A. el activo físico está dividido en cuatro elementos constitutivos:

1. CPU o server central. El server se puede hacer crecer modularmente, a medida que va haciéndose necesario. Hay varias formas de medir la capacidad del CPU. Aquí la medimos en MIPS (millones de instrucciones por segundo)

2. Memoria. A medida que crece el negocio, es necesario incorporar mas memoria en el server para poder guardar mas datos.

3. Modems. A medida que se agregan nuevos usuarios al sistema, hay que incorporar mas modems para poder comunicarse con ellos en forma eficiente.

4. Instalaciones y equipamiento. Incluyen todo lo que es necesario para armar las oficinas donde operara el negocio, desde alfombras y lámparas hasta teléfonos, puestos de telemarketing, terminales, cableado, mano de obra para la instalación, líneas telefónicas, maquinas para hacer café. etcétera.

Por su parte, el capital de trabajo para el plan de negocios de Camelot S.A está dividido en tres elementos:

**1. Dinero fresco.** Es el dinero que hace falta tener en billetes de disponibilidad inmediata. Todos los que han arrancado alguna vez un negocio saben de la importancia de tener plata “viva” en el inicio. Nunca es suficiente, y todavía la empresa no tiene el crédito que le permitirá tener mas comodidad para actuar en el futuro. Aquí esta calculado con un criterio de inmovilizar un porcentaje de los egresos totales año a año. Existen muchos criterios, y el EQCB elegirá el que más le conviene al negocio.

**2. Gastos del plan de desarrollo.** Es toda la inversión que es necesario hacer antes de que el negocio se ponga en marcha, desde el desarrollo de prototipos para adaptarlos a la producción en serie hasta los honorarios de los head hunters que seleccionaron el personal adecuado (ver el ítem c>, Costos, del Segundo paso: El plan de desarrollo). El criterio elegido aquí para calcular la inversión en el plan de desarrollo es estimar un porcentaje de la inversión total en activo fisico. Podría, por supuesto, haberse empleado otro criterio. Al presentar el plan de negocios de esta forma, el EQCB está además presupuestando las actividades prelanzamiento.

**3. Gastos comerciales-promocionales para el lanzamiento.** Todos los esfuerzos iniciales para hacer conocer el producto están calculados como un porcentaje de los ingresos totales presupuestados en el modelo de ingresos (figura 4.42) para el proyecto.

La razón de separar el capital en activo fisico y capital de trabajo responde a la necesidad de depreciar el primero, tarea que llevaremos a cabo en la próxima etapa de finanzas, cuando evaluemos los resultados del negocio. Nótese en la figura 6.26 que el capital necesario para el año 1 se ha colocado en la columna año 0. De esta

manera se asume que todas las inversiones correspondientes al año 1 se hacen antes de poner en marcha el negocio

Al igual que el modelo de egresos, el modelo de capital permite calcular algunos ratios que identifican al negocio y hacen posible compararlo con el estándar de la industria. El más utilizado es el de capital/empleado, que permite medir cuán capital intensivo es el negocio. En la figura 6.27 se muestra este indicador para Camelot S.A.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital total	\$ 3.125.761	\$ 2.021.241	\$ 1.085.784	\$ 1.179.943	\$ 1.580.605
Cantidad de empleados	59	190	267	371	490
Capital/empleado	52.979,0	10.638,1	4.086,5	3.180,4	3.244,1

Figura 6.27 Relación capital/empleado para Camelot S.A.

Como se observa, el negocio tiende a estabilizarse a medida que crece, en un valor cercano a los \$ 3.000 por empleado.

## CUATRO CLAVES DE LA ETAPA MANAGEMENT Y OPERACIONES

Hay 4 cuestiones clave en esta etapa del diseño del Plan de Negocios, que son las que más van a ser revisadas y cuestionadas por el inversor que lee y dedica su tiempo al plan. Ellas son: ALFA y BETA test, team gerencial, presupuesto de comunicaciones y tablero de comando.

Vamos a analizar cada una de ellas.

### 1) ALFA Y BETA TEST

En la práctica, cuando se hace una presentación de un Plan de Negocios, ya hay algo más que una idea, es decir, el entrepreneur se las “rebuscó” como para tener una maqueta, un prototipo, un programa de computadora, algo que muestre además su compromiso con el proyecto.

Cuando hicimos el modelo de capital en nuestro business model, introdujimos vagamente el concepto de “AÑO 0”. En la práctica, este AÑO 0 tiene una duración errática y dura lo que duran los tiempos sumados del ALFA y del BETA test.

Vamos a definir el ALFA test como la “fabricación del primer prototipo”, cualquiera sea la “forma” que pueda adoptar este concepto de acuerdo a la naturaleza del negocio que se está analizando.

Vamos a definir el BETA test como la “primera prueba de mercado”, es decir, salimos “a la cancha” con el primer prototipo, o con una versión mejorada, pero en un mercado muy reducido, ya que el objetivo del BETA test es corregir errores

groseros que no debieran propagarse demasiado y que debieran estar totalmente eliminados cuando el negocio se ponga en marcha “en serio”.



Figura 6.28 Alfa y Beta test.

La figura 6.28 sugiere que hay bastante inversión antes de la presentación de un Plan de Negocios, que es aportada por inversores muy particulares que suelen llamarse “ángelos”, que junto con los familiares y amigos componen un ecosistema muy especial que prepara a los Start ups para que sean presentables ante instituciones mucho más formales, estructuradas y controladas que pueden aportar grandes cantidades de dinero para crear una empresa desde un Start up y un Plan de Negocios. (típicamente un fondo de Venture Capital).

Es cierto que puede iniciarse la redacción de un Plan de Negocios aún cuando sólo exista una idea y ni siquiera se haya pensado en el ALFA TEST. Pero este plan tendrá pocas probabilidades de ser fondeado por una institución formal. Los fondos de Venture Capital quieren ver que alguien haya invertido algo en el negocio, no importa cuanto, sino que lo que importa es que el negocio ya se haya probado a sí mismo en un mercado, por más reducido que este sea, y que existan los clientes que se imaginó el entrepreneur, y que la empresa sea capaz de abastecerlos, a un costo que permite generar cierta rentabilidad. Por eso es tan importante el BETA Test, en el que suelen invertir los “business angels” cuando les gusta la idea del entrepreneur.

Si tuviéramos que parametrizar las inversiones típicas de cada etapa, podríamos decir que en el ALFA Test se invierten entre U\$D 5.000 a U\$D 15.000, en el BETA Test entre U\$D 100.000 y U\$D 300.000, y que la presentación formal de un Plan de Negocios ante una institución profesional, debería tener un requerimiento de capital superior a U\$D 1 millón, en un primer round de financiación.

Este esquema pueda hacer que el negocio sea atractivo para inversores profesionales, lo cual muestra la gran cantidad de trabajo que debe preceder a la

presentación profesional de un Plan de Negocios.

A partir del ALFA Test probado y en funcionamiento, la búsqueda de un business angel consiste en una serie de presentaciones informales tratando de “mostrar a la novia bien pintada y arreglada”. Todo el mundo sabe que en esta instancia el entrepreneur no cuenta todavía con un team gerencial excepcional, y que no puede defender las premissas de un Plan de Negocios, porque el negocio todavía no se probó en el mercado. Si el business angel aparece, ahora hay que mostrar que la novia puede ser una buena esposa.

La duración del BETA Test es incierta pero sus resultados son determinantes. Si todo anda aceptablemente bien, habremos probado que el negocio tiene buenas probabilidades, y que es capaz de atraer al mejor talento gerencial y a una institución formal del subsistema capitalista. ¿Cómo se sabe si el BETA Test es “aceptablemente bueno”?

Cuando el business angel invierte en un BETA Test, suele fijar una tabla de éxitos y fracasos. Una vez conocido el negocio y dispuesto a aceptar los riesgos del Start up, va a fijar una serie de objetivos de común acuerdo con el entrepreneur, objetivos que va a monitorear permanentemente para saber si en un futuro no muy lejano, valdrá la pena redactar un Plan de Negocios y presentarse ante una institución formal.

En la figura 6.29 se muestra una tabla de éxitos y fracasos para un negocio de la industria de Internet.

FACTOR	ÉXITO	FRACASO
Visitantes únicos	2 M	< 1 M
Páginas vistas	> 40 M	< 20 M
Facturación	> USD 1 M	< USD 500 k
Tiempo promedio de un usuario en el sitio	> 20 min	< 5 min
Total usuarios registrados	> 300 K	< 100 k
Tasa de abandono de usuarios	10 %	< 20 %

Figura 6.29 Tabla de éxitos y fracasos para el BETA Test.

Una vez finalizado el BETA Test, los datos de la realidad comparados con la tabla de éxitos y fracasos prefijada indicarán que camino seguir a partir de ese momento. Si los resultados de esta comparación no son satisfactorios, o si existe una

elevada incertidumbre con el negocio, es mejor no presentarse ante un fondo de Venture Capital. En estos casos, lo mejor es rediseñar el business model, y volver a intentarlo.

## **2- TEAM GERENCIAL**

Si se decide continuar y buscar un primer round de financiación, entonces hay que apostar en grande. Si las cosas funcionan, el emprendimiento va a dejar el bucólico ambiente de trabajo informal y despreocupado de un Start up y se va a convertir en una empresa que todos van a mirar, especialmente los accionistas que aportan mucho dinero para la creación de esa empresa.

Y las grandes empresas deben ser manejadas por grandes talentos gerenciales.

Todos los negocios tienen éxito o fracasan pura y exclusivamente por las personas que los manejan, y el mismo negocio en manos de personas diferentes, tiene resultados diferentes.

Esto explica por qué, el Plan de Negocios que se presente ante una institución formal, debe contemplar la incorporación al negocio de gerencia profesional de primera línea, que ya está operando en el mercado y con una buena experiencia demostrable. Esta es una tarea muy compleja, por la dificultad que representa ubicar en el mercado a las personas ideales y, más difícil aún, por la dificultad que representa, tentarlos con una buena propuesta para que se convenzan de abandonar una posición jerárquica como la que tienen y sumarse al staff de un Start up que no tiene historia y que todavía no emitió la factura número uno.

Evidentemente, el entrepreneur con su business angel no van a ser suficientes, y es por eso que se le hace tan valiosa la intervención de un fondo de Venture Capital profesional, apostando dinero y respaldo institucional al Start up naciente.

Las personas clave del team gerencial suelen ser cuatro: el gerente general, el gerente de marketing, el gerente de producción y operaciones, y el gerente administrativo financiero. El Plan de Negocios debe detallar en forma extremadamente precisa el por qué de cada una de las personas seleccionadas, su experiencia anterior, su descripción de tareas en la nueva empresa y su compensación económica, incluyendo todos los incentivos asignados para el horizonte del Plan de Negocios.

## **3- PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES**

Existe una marcada tendencia a calcular la inversión necesaria para financiar un negocio, basándose en equipamiento físico, maquinaria, software, plantas y oficinas, es decir en todo lo que denominamos “nueva planta” en el modelo de capital.

Por supuesto que esto va a ser necesario, pero, más necesario aún es la inversión

que hay que hacer para que el mercado se entere de que existe el negocio. Esto es lo que llamamos inversión en comunicaciones, que forma parte de la inversión en marketing. Este presupuesto debe estar muy detallado en el Plan de Negocios porque es un indicador directo de la “actitud ganadora” de la empresa naciente.

La inversión en comunicaciones tiene ocho autopistas que a continuación se detallan. Debe lograrse una mezcla adecuada de inversión en comunicaciones para alcanzar una determinada posición competitiva, una consecuente construcción de marca y un mantenimiento de esa posición. Varias de estas autopistas no servirán para algunos negocios, y otras serán fundamentales. La coherencia final de un Plan de Negocios tiene mucho que ver con su presupuesto de comunicaciones.

El monto final a ser invertido en comunicaciones, suele expresarse como un porcentaje de la facturación en cada período. El destino de ese monto son las siguientes autopistas:

#### **A- PUBLICIDAD:**

La publicidad acerca el público al producto. Consiste en el desarrollo de alguna pieza comunicacional y su inserción en uno o varios medios frecuentados por el target.

#### **B- PROMOCIÓN:**

En sentido inverso a la publicidad, la promoción acerca el producto al público. Son todas aquellas acciones que tienen como objetivo lograr que el target pruebe el producto poniéndolo gratuitamente (para él) a su disposición.

#### **C- EVENTOS:**

Son acciones especialmente ideadas para convocar al target en un determinado lugar con el objetivo de informarlo acerca de la marca y el producto.

#### **D- RELACIONES PÚBLICAS:**

Consiste en un programa de acciones de varios tipos llevadas a cabo con personas, organismos públicos y empresas influyentes con el objetivo de lograr conocimiento y aceptación de nuestro negocio en el ámbito competitivo.

#### **E- MARKETING DIRECTO:**

Son todo tipo de acciones cuyo objetivo es llegar con alguna pieza comunicacional directamente a los miembros del target de nuestro negocio.

#### **F- INTERNET:**

El marketing en Internet vive un gran momento de transición, y muchas de las técnicas utilizadas todavía no han mostrado resultados. Sin embargo podemos decir que es un medio inmejorable para construir una marca por medio de la interacción simultánea e inmediata de la oferta y la demanda. Ninguna otra de las autopistas

comunicacionales permite esto.

Las acciones en Internet van desde los simples banners, hasta las técnicas de buscadores y los concursos interactivos para marcas y productos. En realidad, la lista es muy grande y está en permanente desarrollo.

#### **G- PRENSA:**

Una campaña de prensa consiste en una acción sistemática de divulgación de nuestra marca y nuestra empresa, en una serie de medios que sabemos que son consumidos por nuestro target. La campaña consiste en artículos, reportajes, gacetillas, PNTs (antes “chivos” ahora “publicidad no tradicional”) y menciones de todo tipo en los diferentes medios.

#### **H- FUERZA DE VENTAS:**

Los vendedores son la mejor herramienta comunicacional de cualquier empresa. Destinar dinero a su capacitación permanente y a su equipamiento con herramientas de primera línea, suele ser una excelente inversión para la construcción de marca.

### **4- TABLERO DE COMANDO**

El concepto de tablero de comando, sobre el que tanto se ha escrito en los últimos años, pareciera tener más sentido en una empresa en marcha que en un Plan de Negocios para un Start up. Sin embargo, en este último caso también es de mucha utilidad para un analista que evalúa invertir en la empresa naciente, ya que le permite observar rápidamente dos cuestiones fundamentales: primero, el grado de conocimiento que tiene el entrepreneur de sus competidores y del mercado en general, y segundo, cómo está planteado el negocio en sus principales indicadores con respecto a los standards del mercado.

Para el Plan de Negocios de un Start up, bastará con seleccionar alguna serie de indicadores que se considere descriptiva del negocio en particular, y luego medir y estimar esos indicadores para varios competidores, de manera de conocer un promedio de mercado para cada indicador y de esta manera compararlo con nuestros propios indicadores que surgen de los números planteados en el Plan de Negocios. En la figura 6.30 se muestra un ejemplo de un tablero de comando de una operación gastronómica, tal como debería ser presentado en un Plan de Negocios.

INDICADOR	NUESTRO NEGOCIO	STANDARD DE MERCADO
Superficie	200 mts <sup>2</sup>	250 mts <sup>2</sup>
Cantidad de mesas	30	40
Facturación por m <sup>2</sup>	\$ 288	\$ 220
Cantidad de empleados	15	17
Cantidad de mozos	8	8
Facturación por empleados	\$ 3.840	\$ 3.500
Facturación por mozo	\$ 7.200	\$ 6.600
Gasto fijo por empleado	\$ 1.200	\$ 1.500
Sueldos con respecto a facturación	35 %	39 %
Cantidad de tickets	1800	1900
Ticket promedio	\$ 32	\$ 28
Inversión en marketing respecto a la facturación	3 %	1 %

Figura 6.30 Tablero de comando para una operación gastronómica.

La cantidad de indicadores puede hacerse tan extensa como se quiera. Lo importante para quien evalúa el Plan de Negocios es observar indicadores ventajosos para nuestro negocio con respecto al mercado, y su correspondiente argumentación y justificación.

## SINTESIS CLINICA DE LA ETAPA CLINICA DE LA ETAPA MANAGEMENT Y OPERACIONES

- 
- 1. ¿Cómo sintoniza la cultura de separación de poderes en la empresa con el negocio y la alianza elegidos?
- 
- 2. El EQCB ¿es el tipo de líder necesario para este momento del negocio?

- 
- 3. ¿Están las personas en el lugar adecuado en el momento adecuado y haciendo lo que tienen que hacer?
- 
- 4. ¿Está definida en forma criteriosa la evaluación de éxito o fracaso para la empresa?
- 
- 5. La organización elegida para la empresa y para sus elementos constitutivos ¿es la más adecuada para este negocio?
- 
- 6. ¿Con qué criterio están calculados los factores de productividad de cada elemento?
- 
- 7. ¿Sabemos de qué manera sale dinero de la empresa?
- 
- 8. La inversión en capital, ¿es coherente con el proyecto y con la cultura de poder de la empresa?

[1] Tomado de un folleto de Seminarium. en oportunidad de organizar la visita del general Norman Schwarzkoff a Buenos Aires, en marzo de 1996.

[2] CEO, Chief Executive Officer. En la terminología norteamericana, equivalente al gerente general.

[3] Adaptado de Santiago Lazzati “El poder dentro de la empresa”, Cuadernos de actualización empresarial, Revista Mercado, marzo de 1996.

[4] EQCB: “El que corta el bacalao”.

[5] William Rothschild, “Las cuatro caras del liderazgo estratégico”, Ed. Macchi, 1995.

[6] Adaptado de Rothschild. Op. cit. en nota (5).

[7] John Adair, “Líderes, no jefes”, Ed. Legis, 1990.

[8] Adair, op. cit. en nota (7)

[9] Santiago Lazzati, “Management: funciones, estilos y desarrollo”, Ed. MACchi, 1991. Ver en este libro una completa descripción del modelo.

[10] Una buena cantidad de este tipo de modelos puede encontrarse en Eduardo Kastika, “Desorganización creativa, organización innovadora”, Ed. Macchi, 1994.

[11] Lazzati, op. cit. en nota (9).

[12] Jorge Hermida, “Marketing de concepto + franchising”, Ed. Macchi, 1993.

[13] Ver distintos tipos de capitalistas de riesgo en Gerardo Saporosi, “Pasión entrepreneur”, Ed. Macchi, 1991.

[14] Hermida, op. cit. en nota (12). Ver también Gerardo Saporosi y Paulo Mauro, “Sea su propio jefe a través del franchising”, Ed. Macchi, 1992.

[15] Terrence P. McGarty, “Business plans that win venture capital”, John Wiley & Sons, 1989

[16] McGarty, op. cit. en nota (15).

# **CAPITULO 7**

## *QUINTA ETAPA*

### **FINANZAS**

“Si su empresa siempre tiene dinero suficiente, buen crédito, un flujo de fondos positivo y ninguna deuda incobrable, lo más probable es que esté siendo conducido por genios de las finanzas, por amarretes, o por conservadores financieros que quizás estén impidiendo su crecimiento.”

Davis H. Bangs, JR.

“Si no está roto, no lo arregles.”

Proverbio norteamericano

“El científico presentó ante el auditorio un experimento inquietante; “Les demostraré que las arañas oyen a través de las patas».

Tomó uno araña y la puso a caminar sobre la mesa. Para sorpresa de todos, el científico agarró la araña y le arrancó todas las patas. Después la puso sobre la mesa otra vez, y empezó a gritarle “!Vamos, camina! ¡Te repito, camina!”; por supuesto, el animal no se movió.

El científico miró satisfecho al auditorio: “Lo ven, señores, está sorda como una tapia.”

Problema clínico, presentado por Edward de Bono en el uso del pensamiento lateral

### **PREGUNTAS QUE DEBEN QUEDAR CONTESTADAS AL FINALIZAR LA QUINTA ETAPA**



¿Cómo se equilibran ingresos y egresos?



¿Cuál es el flujo de fondos del negocio?



¿Cuál es el cuadro de resultados del negocio?



¿Cuáles son los atractivos financieros del negocio y cómo se comparan con los estándares del sector?

# •

## ¿Cómo puede calcularse una participación en una alianza?

### LA LEY DE LOS GRANDES NUMEROS

Cuando veo un plan de negocios de una empresa que todavía no existe, en el que el entrepreneur presenta un balance proyectado a cinco años, o un cuadro detallado de fuentes y usos, también a cinco años, me parece que se ha gastado un gran caudal de energía al... (Digamos, se ha desperdiciado) ¿Cómo es posible saber cuál será el inventario valorizado de un determinado ítem al final del tercer año? ¿Cómo puede conocerse el valor de las deudas corrientes en el cuarto año? ¿Y el valor de los impuestos a pagar? Claro, uno puede aproximarse, pero la pregunta es: ¿vale la pena tanta matemática en la instancia “plan de negocios?”.

Desde mi punto de vista, el balance es una fotografía ex post de lo ocurrido en la empresa, en el negocio correspondiente. Un balance ex ante es poco menos que ciencia ficción. Creo que esto tiene que ver con la literatura en boga englobada bajo el título de “evaluación de proyectos”, que viene básicamente de los Estados Unidos, y que fue desarrollada en la posguerra. En aquellos tiempos, la investigación operativa era la vanguardia intelectual de la ingeniería, y todo se hizo sofisticadamente matemático y cuanto más complejo, mejor.

Cuando la ola llegó a los negocios, entonces los modelos predictivos y de evaluación de proyectos se hicieron complejos, y la filosofía misma de los negocios perdió el encanto artístico que le habían dado genoveses, judíos, armenios y otras “especies” altamente reconocidas en el mundillo del dinero. Todo pasó en los últimos cincuenta años a manos de profesionales (principalmente, contadores e ingenieros) que no toman un café si no pueden expresarlo en forma de un algoritmo regresivo que utiliza modelos de variables imaginarias n-dimensionales.

Esto es un poco una dramatización, pero yo mismo, viniendo de la ingeniería, he descubierto, en los últimos veinte años de actuación en “la selva”, que a los algoritmos regresivos es mejor dejarlos para disciplinas más exactas que los negocios.

Para la instancia plan de negocios, sea este de monitoreo, de lanzamiento de una nueva empresa, de lanzamiento de un nuevo producto o buy-out (*ver figura 1.20*) alcanza con lo que yo llamo la “ley de los grandes números”.

Esta fue instituida por los antiguos fenicios y dice: “Si saco más de la (plata) que pongo, entonces es buen negocio” En la sabiduría de esta sencilla ley están resumidas millones de transacciones realizadas por la humanidad desde que tomó

conciencia de su existencia. No hay una diferencia fundamental entre la economía que hace el CEO de una gran corporación y la de Doña Rosa. La diferencia es que aquél deberá someterse al acoso infernal de un sinnúmero de profesionales que le pedirán datos y más datos, para hacer planillas y más planillas.

Repite una vez más que me estoy refiriendo a la instancia plan de negocios. No digo que los balances no sean necesarios, sino que el arte de presentar un buen plan de negocios no los necesita.

Tomemos como ejemplo el IVA. Cualquier contador que esté leyendo habrá observado que en ninguno de los modelos cuantitativos aquí presentados se considera el IVA. Ocurre que el IVA no es un costo, y como estamos en la instancia plan de negocios, no debe ser considerado. No puede hacerse depender un negocio o una inversión del IVA. Por supuesto que habrá que tener la plata del IVA, cuando haya que hacer la inmersión, si el negocio fue aprobado. Pero, de acuerdo con mi criterio, no hace falta mostrar como juega el IVA para convencer a inversores o posibles aliados acerca de las bondades del negocio que se está presentando. El plan de negocios es una instancia anterior al devenir financiero de la empresa.

Primero habrá que convencer a los inversores, y para eso está el plan de negocios. Después viene el IVA. ¿De qué servirán planillas y más planillas mostrando la posición del IVA y del crédito fiscal disponible al tercer año, si el negocio, estructuralmente hablando, no tiene fuerza para atraer inversores?

Otro tema espinoso es el del llamado “modelo de costos de las mercaderías vendidas”. Ocurre con este modelo algo similar que con el balance proyectado.

El modelo de costos de las mercaderías vendidas (CMV) no es aplicable a los negocios basados en los servicios, pero cuando se manufacturan productos y algunos de ellos van a parar a un inventario, la empresa debe medir los ítem correspondientes para desarrollar este último.

El CMV provee una medida del costo asociado con la manufactura del producto y con la acumulación de inventarios, lo cual es muy importante, ya que a este inventario habrá que fondearlo con capital de trabajo. Pero de nuevo, la pregunta es: ¿Vale la pena elaborar un cuidadoso modelo que nos diga cuantas unidades vamos a almacenar en el cuarto año, en esta instancia del plan de negocios?

Mi respuesta es no. Más bien, este modelo deberá ser mantenido cuando la empresa está en funcionamiento y sea necesario controlar de cerca los costos y alimentar el balance del final de ejercicio.

Es como si existieran dos visiones, no opuestas, sino complementarias. Una es la visión del plan de negocios, que llamamos la “perspectiva del negocio”, que se basa

en la ley de los grandes números y que esta interesada en mostrar la robustez del negocio. La otra es la visión técnica y profesional, que desarrolla los modelos de la contabilidad y los impuestos, que es aplicable cuando el negocio ya está en marcha, y que lo mantendrá en paz con el entorno. Mi experiencia me indica que ningún inversor se deja impresionar por prolijísimas planillas financieras, y sí por la ley de los grandes números, cuando la oportunidad del negocio, de acuerdo con su criterio, tiene “timing”.

En los negocios en los que se manufacturan y almacenan productos, la ley de los grandes números indica que hay que agregar al modelo de egresos un elemento llamado “costo variable del producto”, que tendrá su correspondiente driver de ingreso (DI), factor de productividad (FP) y factor de costo unitario (CU). Eso es todo lo que el negocio necesita para probar que es robusto (*ver figura 6.24*). (Ver también la figura 3.23. En gran cantidad de casos, el CU para este costo variable del producto es lo que llamamos en esta figura “costo unitario total”.)

Uno de los grandes problemas clínicos de las empresas en estos tiempos es una cultura (¿alimentada por profesionales?) orientada a los pequeños números y a la evaluación del tercer decimal, mientras que pasa por delante de las narices del directorio y de los accionistas un elefante enfermo, que indica que el negocio, tal como esta planteado, no sirve para nada. Si en lugar de seguir la metodología aquí planteada, e intentar redefinir el negocio y volverlo a estudiar, seguimos enfocando las energías para descubrir por qué pagamos tanto IVA, lo más probable es que algún competidor nos pase por encima.

El proceso financiero del negocio se puede parecer al problema del científico y la araña, perteneciente a Edward de Bono y presentado en la carátula de este capítulo. Si el que analiza el negocio plantea mal el problema, puede demostrarle al directorio, con satisfacción profesional, que el negocio no sirve. Y sentirse el salvador de la empresa, cuando en realidad esta ayudando a hundirla, arreglando algo que no está roto.

## **PRIMER PASO: EL TABLERO DE COMANDO FINANCIERO**

Vamos a considerar tres indicadores para medir los resultados del negocio. Los tres se alimentan de los datos que componen los modelos de ingresos, egresos y capital previamente desarrollados, y conforman el denominado “tablero de comando financiero”

### **1. PUNTO DE EQUILIBRIO**

A pesar de su gran utilidad, es un indicador bastante poco utilizado. Es una fotografía rápida de la empresa e indica, tal como está armado hoy el negocio, cuánto hay que facturar para que empiece a haber ganancia. El punto de equilibrio

refleja cuando los gastos son iguales a los ingresos. Pero ocurre que muchos de esos gastos, los gastos variables, dependen de esos ingresos. Entonces, en el punto de equilibrio se da que:

$$\text{Ingresos} = \text{Egresos}$$

$$\text{Ingresos} = \text{Gasto fijo} + \text{Gasto variable}$$

$$\text{Ingresos} = \text{Gasto fijo} + \sum m(1) \times \text{ingresos}$$

donde

$m(1)$  = los multiplicadores correspondientes a cada gasto variable (alícuotas y porcentajes sobre el ingreso total).

Despejando ingresos de la anterior ecuación, se tiene que el ingreso de equilibrio es:

$$\text{ingreso de equilibrio} = \frac{\text{Gasto fijo}}{1 - \sum m} \quad (1)$$

En la figura 7.1 se muestra el punto de equilibrio para nuestra empresa hipotética Camelot S.A. a medida que la misma crece en el tiempo.

Tanto los gastos fijos como los gastos variables son tomados del modelo de egresos mostrado en la figura 6.24. En este caso:

### GASTOS FIJOS:

Sueldos + Alquiler de oficinas + Viajes y estadías + Repuestos + Honorarios + Seguros + Servicios + Cargas sociales (correspondientes a sueldos) + Misceláneas.

### GASTOS VARIABLES:

Comisiones + impuesto a los ingresos brutos + Deuda incobrable + Publicidad promoción-RRPP + Cargas sociales (correspondientes a comisiones)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos fijos	\$ 1.034.500	\$ 2.639.140	\$ 3.818.640	\$ 5.044.650	\$ 6.447.300
$\sum m_{16}$	17,1 %	10,1 %	9,1 %	8,6 %	8,6 %
Punto de equilibrio	\$ 1.248.010	\$ 3.158.109	\$ 4.200.924	\$ 5.519.311	\$ 7.053.939

Figura 7.1 Punto de equilibrio para Camelot S.A.

El punto de equilibrio le muestra al EQCB, como el norte de una brújula, como deberá administrar sus energías para estar tranquilo. Es el indicador de la

tranquilidad.

## 2. CASH FLOW

El cuadro de cash flow describe el funcionamiento del negocio desde el punto de vista de su capacidad para generar dinero fresco, de forma tal que no exista una necesidad estructural de aportes de los inversores. Es un indicador de cuan bueno es el negocio para valerse por si mismo. En la figura 7.2 se muestra el cuadro de cash flow para Camelot S.A.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
a) Ingresos neto total	\$ 5.012.000	\$ 15.823.600	\$ 20.620.000	\$ 26.581.500	\$ 33.831.000
b) Egresos totales	\$ 1.992.200	\$ 4.624.820	\$ 5.516.200	\$ 7.590.850	\$ 9.692.100
c) Resultado neto	\$ 3.019.800	\$ 11.198.780	\$ 14.705.520	\$ 18.982.650	\$ 24.138.900
d) Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
e) Impuestos (a las ganancias: 30 %)	\$ 0	\$ 3.056.940	\$ 3.359.694	\$ 4.411.650	\$ 5.694.755
f) Dividendos	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000
g) Capital	\$ 0	\$ 2.021.241	\$ 1.065.784	\$ 1.179.949	\$ 1.589.805
h) Reducción de deuda a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
i) Cash flow (c) - (d) - (e) - (f) - (g) - (h))	\$ 3.019.800	\$ 7.271.599	\$ 8.280.122	\$ 10.391.051	\$ 12.864.500
j) Cash flow acumulado	\$ 3.019.800	\$ 10.291.399	\$ 18.551.521	\$ 28.942.572	\$ 41.797.072

Figura 7.2 Cash flow para Camelot S.A.

Camelot S.A. no ha pedido ningún préstamo para empezar a funcionar, ni tiene previsto hacerlo. Por eso el renglón intereses esta siempre en cero, al igual que el de reducción de deuda a largo plazo, por no tener ninguna.

El formato típico del cuadro de cash flow obliga a considerar estos ítem, ya que, de existir, son grandes devoradores de cash. El renglón impuestos considera el impuesto a las ganancias como un 50% del resultado neto, a pagar en el año siguiente al periodo en el que éste se genero. También podría incluirse en este renglón cualquier otro impuesto específico que caracterizara al negocio particular. Camelot SA. tiene previsto en su plan pagar dividendos a los accionistas en orden creciente de uno a cuatro millones, desde el segundo hasta el quinto año.

Como se observa, el negocio presenta un panorama de cash positivo a lo largo de todo el plan. Si en el primer año el cash flow fuera negativo, entonces tendría que incrementarse el ítem “dinero fresco” del modelo de capital (B1 de la figura 6,26) para poder afrontar esta circunstancia. En general, toda vez que exista un cash flow negativo que exceda el cash flow acumulado en el período anterior, será necesario incrementar el capital del período anterior para poder afrontarlo. Este incremento puede propagarse hacia atrás en el cuadro, si hay varios períodos con cash flow

negativo. Pero si esto ocurre, probablemente sea mejor repensar el plan de negocios.

### 3. CUADRO DE RESULTADOS (P&L, POR “PROFIT AND LOSE”)

La presa más codiciada por los inversores es el P&L. Uno trabaja mucho como para que no sea esto lo primero que se mire, pero es así. Si esto conforma, recién ahí se pasara a tener en cuenta todas las anteriores etapas del plan de negocios y a discutir las diferentes estrategias. Antes de considerar el formato típico de un P&L., es necesario hacerlo con un concepto muy importante, que puede ser decisivo en aquellos negocios que son muy capital intensivo. Este concepto es el de “valor residual”.

El valor residual es el valor que tendrá el negocio para el mercado, una vez que finalice el período considerado en el plan de negocios. El valor residual puede mejorar mucho el flujo de fondos final del negocio, y por lo tanto, su tasa interna de retorno. Aunque la tendencia general en la presentación de planes de negocios es hacia la penalización de los mismos teniendo en cuenta un valor residual nulo, me inclino a pensar que es más realista que el negocio valga algo una vez terminado su ciclo. El valor residual está compuesto por la suma de los siguientes ítem:

- **INVERSIÓN HARD DEPRECIADA.** Lo que falte depreciar de los activos físicos una vez que se cumple el período del plan.
- **INVENTARIO.** En el caso de que haya fabricación de productos, una estimación de las existencias al finalizar el plan.
- **VALOR DE LA MARCA Y DEL NEGOCIO PARA EL MERCADO (GOODWILL).** Asumiendo que el negocio se afianza y crea un posicionamiento valorado por los consumidores, al finalizar el plan esto tiene un precio. Existen varias técnicas para medir este valor ex post (ver Cuarto paso: La marca, de la Segunda etapa: Mercado). Medirlo ex ante, como es el caso que nos ocupa, exige una serie de supuestos que deben estar creíblemente planteados.
- **ALGÚN CONTRATO NO FINALIZADO.** Si los contratos que la empresa firma en los últimos años del plan tienen una duración que se extiende más allá del período considerado, entonces ese remanente contractual también tiene un precio.
- **RECUPERO DE CAPITAL DE TRABAJO.** Todas las otras existencias que no son producto terminado, por ejemplo, herramientas, depósitos en garantía, etc., a su valor de mercado al finalizar el plan.

Como se ve, el valor residual tiene sus complicaciones, pero según queda dicho, en algunos negocios puede ser muy redituable esforzarse para estimarlo.

En la figura 7.3 se muestra el P&L para Camelot S.A.

Categoría	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
i) Ingresos netos totales	\$ 0	\$ 5.912.810	\$ 15.823.810	\$ 20.924.800	\$ 25.031.500	\$ 30.031.000	\$ 101.868.100
ii) Gastos totales	\$ 0	\$ 1.868.210	\$ 4.884.400	\$ 5.915.260	\$ 7.326.100	\$ 8.663.120	\$ 29.123.870
iii) Resultado neto	\$ 0	\$ 4.044.600	\$ 11.109.710	\$ 14.999.540	\$ 18.365.300	\$ 21.367.880	\$ 72.045.830
iv) Margen bruto	—	60,1%	71,3%	71,1%	71,4%	71,4%	70,7%
v) Capital	\$ 3.125.700	\$ 0	\$ 2.021.241	\$ 1.965.504	\$ 1.776.618	\$ 1.699.031	\$ 9.001.014
vi) Depreciación	\$ 0	\$ 351.000	\$ 749.000	\$ 818.500	\$ 1.087.500	\$ 1.360.500	\$ 4.491.000
vii) Ganancia antes de impuestos ( $i = 0$ )	(\$ 3.125.700)	\$ 2.628.200	\$ 6.427.300	\$ 12.712.106	\$ 15.738.107	\$ 21.280.698	\$ 61.438.306
viii) Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
ix) Ganancia antes de impuestos ( $i = r_f$ )	(\$ 3.125.700)	\$ 2.628.200	\$ 6.427.300	\$ 12.712.106	\$ 15.738.107	\$ 21.280.698	\$ 61.438.306
x) Impuesto a las ganancias (30 % resultado neto)	\$ 0	\$ 1.965.610	\$ 3.359.834	\$ 4.811.866	\$ 5.891.798	\$ 7.561.870	\$ 21.519.896
xi) Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 10.000.000
xii) Ganancia después de impuestos (xi) - (i - k)	(\$ 3.125.700)	\$ 1.722.200	\$ 4.552.300	\$ 6.300.800	\$ 8.740.718	\$ 19.218.098	\$ 50.161.998
xiii) Margen neta	—	56,4%	25,7%	30,9%	34,8%	33,8%	25,8%
<a href="#">Ir al resultado residual</a>							
<b>Resultado final</b>	<b>(\$ 3.125.700)</b>	<b>\$ 1.722.200</b>	<b>\$ 4.552.300</b>	<b>\$ 6.300.800</b>	<b>\$ 8.740.718</b>	<b>\$ 19.218.098</b>	<b>\$ 11.778.840</b>
VAN (24 %) - \$ 11.500.149							
TIR	112 %						

Figura 7.3 P&L para Comelot S.A.

El cálculo del valor residual se hizo con el siguiente criterio:

**INVERSIÓN HARD DEPRECIADA.** Diferencia entre la depreciación total calculada en el plan y el valor total del activo físico y gastos del plan de desarrollo en el modelo de capital.

**GOODWILL.** Por el posicionamiento logrado, el negocio al final del plan vale un 10% del total facturado durante los cinco años.

### LOS DEMÁS ÍTEM DEL CALCULO DEL VALOR RESIDUAL SON NULOS.

Con las depreciaciones, el criterio elegido fue amortizar el activo físico y los gastos del plan de desarrollo a cinco años, realizando el cálculo para cada año con la porción de capital correspondiente. Las depreciaciones aparecen en este cuadro y no en el cash flow, porque no significan una erogación de dinero fresco, aun cuando influyen sustancialmente en los resultados del negocio.

Los cuadros financieros nos permiten analizar una serie de indicadores que definen el negocio, que son los que hemos llamado “atractivos financieros del negocio” en el executive summary de la figura 2.5. La lista de indicadores que a continuación se describe le muestra al potencial inversor una instantánea del negocio total, desde una perspectiva panorámica.

#### A) TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Le brinda al analista una medida de la inversión en el negocio. La TIR es la tasa de interés efectiva que va a dar la inversión en el negocio en cuestión, promediada durante toda su vida útil. Implícita en la determinación de la TIR está la dimensión de la inversión necesaria para soportar el negocio. Además, la TIR debe calcularse con el flujo después de impuestos y no antes. Por ejemplo, una TIR del 30%, si correspondiera a una inversión segura después de impuestos, sería excelente. Pero si corresponde a una inversión en una compañía que todavía no existe, los inversores tienden a pensar en números más grandes, por el significativo riesgo asociado con un nuevo emprendimiento.

La formula para encontrar la TIR de un flujo de fondos es compleja, pero el EXCEL® todo lo puede, y no hay que preocuparse demasiado, porque es una de las funciones financieras de su tabla interna.

#### B) VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Se define como el incremento que tendrá el valor de la compañía si se realiza la inversión en el negocio en cuestión. La clave del VAN es la tasa con la que se realiza el descuento. La formula del VAN es:

$$VAN = \frac{\sum \text{resultado final}_{(t)}}{(1 + \text{tasa de descuento})^t}$$

El inversor utilizará siempre una tasa de descuento significativa para calcular el VAN, ya que este indicador le está diciendo cuanto vale el negocio hoy. El VAN es el indicador más utilizado para valuar un negocio y compararlo con alternativas similares. Pero el VAN se utiliza además para plantear posibilidades de alianzas, como veremos más adelante, o para evaluar, en un plan de negocios de monitoreo, cual es la diferencia que existe entre los VANs que resultan de hacer o no hacer las mejoras planteadas. El VAN y la TIR están relacionados. Cuando en la formula del VAN se utiliza como tasa de descuento la TIR, el VAN se hace cero.

#### C) RESULTADO NETO

También llamado “ganancia antes de amortizaciones, impuestos e intereses”, es un muy buen indicador de lo que es capaz de hacer la inversión que se plantea. Su magnitud nos habla de la del negocio en el que estamos involucrados.

#### D) GANANCIA TOTAL DESPUÉS DE IMPUESTOS

También brinda una magnitud del negocio, aunque ahora con todos los avatares propios del mismo. El margen neto que surge de dividir esta ganancia por el ingreso neto total es un buen indicador de las características estructurales del negocio. El estratega que diseña el plan debe cuidarse de presentar valores muy grandes o muy pequeños, y si así lo hace, debe tener una muy buena argumentación para defenderlos. Si la ganancia es demasiado pequeña, significa que no existe ningún margen para el error y que trabajaremos bastante apretados.

Si la ganancia es muy alta, puede ser que los precios sean muy altos, que las estimaciones de demanda sean muy optimistas o que los egresos hayan sido subestimados.

La ganancia después de impuestos en un determinado año provee una medida crítica del éxito del negocio, permitiendo cuantificar el valor de mercado de la compañía, basado en la relación precio/ganancia por acción. Hablaré más en detalle de esta relación en el diseño económico de la alianza. Supongamos que la relación precio/ganancia es 20 y que la ganancia después de impuestos en un determinado año es de \$10 millones. Entonces el valor de mercado de la compañía en ese año es de \$200 millones.

#### E) INGRESO NETO TOTAL EN EL ULTIMO AÑO

También indica la magnitud del negocio; es tan crítico en la evaluación del negocio como la cantidad de años utilizada para evaluar el plan. La mayoría de los inversores no están interesados en mirar propuestas a veinte años. Sin embargo, es poco realista analizar un negocio a dos años. El negocio es un ser viviente, manejado por seres vivientes, que tiene que cumplir un ciclo antes de someterse a una evaluación de resultados.

Es necesario encontrar un balance, aunque la mayoría de los planes de negocios se presentan a cinco años. En ese quinto año, el ingreso neto total tiene que ser atractivo para el potencial inversor y estar sintonizado con el tipo de negocio y el escenario pronosticado.

#### F) MÁXIMA EXPOSICIÓN FINANCIERA

Es una medida del total de la inversión que requiere el negocio y surge del cuadro de cash flow. Si en éste no existe ningún flujo negativo, entonces la máxima exposición financiera coincide con la inversión inicial en el año cero, que surge del modelo de capital.

#### G) MOMENTO DE LA MÁXIMA EXPOSICIÓN FINANCIERA

Este es el año en el que se produce la máxima exposición financiera y es una medida de por cuánto tiempo habrá que inyectarle dinero al negocio. En un buen negocio, este indicador no debería exceder los tres años.

#### H) RELACIÓN GANANCIA/CAPITAL

Este indicador da una idea de la efectividad de la inmersión. Suele ser chico, en relación, para los negocios manufactureros, y alto, para los negocios basados en los servicios. De esta forma, sirve también para describir la naturaleza del negocio y para medir la necesidad de futuros reemplazos del capital obsoleto.

En la figura 7.4 se resumen los indicadores descriptos y su valor para Camelot S.A.

Indicador	Significado	Uso	Valor
Tasa interna de retorno (TIR)	Retorno anualizado	Ubicar a la inversión en un rango aceptable	112 %
Valor actual neto (VAN) (con tasa de descuento 24 %)	Valor hoy del negocio futuro	Valuación del negocio	\$ 11.509.149
Resultado neto	Cuánto dinero puede generar la inversión	Magnitud del negocio	\$ 72.045.650
Ganancia total después de impuestos	Rentabilidad	Razonabilidad del negocio	29,6 %
Ingreso neto total en el último año	Dimensión del negocio	Calificar la inversión	\$ 33.831.000
Máxima exposición financiera	Capital requerido	Seguridad de la inversión	\$ 3.125.761
Momento de la máxima exposición financiera	Longitud de la inversión	Período antes del retorno	Año 9
Relación ganancia/capital	Naturaleza del negocio	Intensidad de la inversión	3,95

Figura 7.4 Atractivos financieros de Camelot S.A.

Como se observa, la evaluación financiera del negocio requiere un entendimiento profundo del negocio y un conocimiento detallado de las operaciones. Los indicadores, más tarde, permiten una exposición “filosófica” de las bondades del negocio.

## SEGUNDO PASO:

# **EL DISEÑO ECONÓMICO DE LA ALIANZA (¿CUÁNTO CUESTA ASOCIARSE?)**

Cuando uno busca una alianza, no necesariamente está buscando dinero. En realidad, uno nunca busca dinero, sino las cosas que el dinero puede comprar.

En el caso de una alianza estratégica, hay cuatro razones que justifican su planteo, por parte del grupo fundador del negocio:

- 1. NO HAY NI DINERO NI MANAGEMENT.**
- 2. HAY DINERO, PERO NO HAY MANAGEMENT.**
- 3. NO HAY DINERO, AUNQUE HAY MANAGEMENT.**
- 4. HAY DINERO Y HAY MANAGEMENT, PERO HACE FALTA UN SOCIO “CHAPA” QUE HAGA CREÍBLE EL PROYECTO Y QUE SIRVA PARA LEVANTAR BARRERAS DE ENTRADA SOSTENIDAS.**

Esta última es una razón de peso para la economía de los próximos años. El mundo de los negocios se “enredó” tanto, que las buenas ideas no sirven para nada, y son inmediatamente copiadas y anuladas (*ver cap. 5, Competencia*).

Pero como de todas formas habrá que hacer un trato en el que de alguna manera se moverá dinero, es mejor tener una idea de como hacerlo. La plata que necesita el negocio puede venir de tres fuentes distintas:

- a) del negocio mismo;
- b) de un préstamo;
- c) de aportes de capital.

Hay una tendencia muy marcada a pensar solo en el banco para pedir un préstamo a la hora de financiar un negocio, probablemente debido a la historia económica del país de los últimos veinte años. Es más, los “yuppies” de los ‘80 tenían un axioma para la financiación de proyectos: “Si su proyecto tiene una tasa mayor que la tasa activa, entonces pida un préstamo. Si su proyecto tiene una tasa que esta entre la tasa activa y la tasa pasiva, entonces busque un socio. Si su proyecto tiene una tasa menor que la tasa pasiva, entonces Ud. no tiene un proyecto”. Este pensamiento sintonizaba a la perfección con el “inconsciente colectivo” del mundo de los negocios de aquella década absolutamente sesgada hacia lo financiero.

En el caso de que el grupo fundador decida pedir dinero que hace falta para arrancar el proyecto en un banco (¡y que se lo den!), lo que habrá que hacer es agregar las devoluciones de capital y los intereses en el cuadro de cash flow y en el P&L.

Pero si busca un socio, el cálculo es diferente y, desde mi punto de vista, más de acuerdo con los tiempos que corren.

Si bien es cierto que la matemática es muy aplicable para hacer una alianza, y de hecho a continuación vamos a hacer algunas cuentas, la experiencia indica que en la práctica, para asociarse, pocas cosas son más importantes que la “picardía” y la “cintura” para negociar el deal.

Más de una vez, el entrepreneur va a querer “ahorcar” al joven e inexperto ejecutivo que la corporación le sentó enfrente para negociar.

Pero esto está muy en contra de sus intereses. Es necesario pensar en términos de “trato”, y no de “dinero”. Probablemente no sea tan importante el valor que tiene el negocio que uno está presentando como el valor que cree que tiene el ejecutivo de la corporación. Esto es lo que yo llamo “cintura”.

No hay mucha diferencia entre vender un negocio y jugar una partida de poker. Gana el que tiene más “cara de poker”[1].

Por ejemplo, una de las cuestiones básicas es, siempre que se pueda, pedir el dinero por etapas (rounds), porque, de esta manera, en cada etapa la empresa vale más, y el mismo dinero compra menos acciones (equity).

En cada round hay que lograr la mayor cantidad de dinero en los mejores términos posibles.

Pero el cálculo de la porción de torta que le vamos a vender a un socio se dificulta en la Argentina. Y nuevamente por la historia económica reciente. Ocurre que para poder tener una comparación de mercado de las empresas que están en el mismo sector, se necesita un indicador que relacione, repito, para el mismo sector, el valor que esas empresas tienen para los inversores, vinculado con la capacidad de generar ganancias que esas empresas tienen. Ese indicador, en las economías que cuentan con un sólido mercado de capitales, se llama “price/earning ratio”, o relación precio/ganancia. La relación precio/ganancia es el cociente entre el precio de la acción de una determinada compañía y la ganancia por acción que esta última generó en el ejercicio. Las empresas de un mismo sector tienen casi la misma relación precio/ganancia, precisamente porque este indicador estandariza al sector, por un lado, “obligando” al management a mantener una rentabilidad determinada que no se desintonice con el sector, y por otro, influyendo sobre los capitales al comprar los papeles de las compañías, en lo que respecta al precio con el que se pactan las operaciones. Es como si este simple indicador “controlara” el “libre” juego de la oferta y la demanda de papeles en la bolsa.

Ahora bien, ¿para qué le sirve este indicador a una empresa que no cotiza en bolsa? Bueno, esto es como preguntar para qué le sirve a una persona saber cuál es el precio de su casa, si no tiene pensado venderla. Le guste o no le guste, su casa igual tiene un precio. Lo mismo ocurre con las acciones de una compañía que no cotiza en bolsa: tienen un precio.

¿Cuál es ese precio? Bueno, si se tienen la ganancia por acción, que sale de un cuadro como el P&L (o de un balance, en el caso de que la compañía este funcionando), y la relación precio/ganancia para las compañías de ese sector, es muy fácil saber el precio de la acción, aún cuando esta no se transe en la bolsa.

Lamentablemente, ocurre que nuestro mercado y todos sus operadores no están habituados a la cultura de la relación precio/ganancia.

La razón principal es que pocos creen en la solidez de los balances que se presentan en el mercado bursátil. Otra razón muy importante es la baja cantidad de compañías que cotizan en las ruedas del país. Lo cierto es que el indicador relación precio/ganancia no está tabulado para los distintos sectores de la economía. Lo peor de este hecho, que pasa inadvertido para más de un analista, es que influye directamente sobre la “democracia económica”. Como vimos, la relación

precio/ganancia regula las decisiones del mercado y pone el precio que tienen las empresas, es decir, su valor de mercado. Hay gran cantidad de inversores que, con su juego de oferta y demanda, dicen cuánto vale una compañía. Y sabiendo esto, es fácil saber cuánto vale una porción de la misma. Pero si la relación precio/ganancia no existe, o es poco confiable, el precio a una compañía se lo pone el que tiene la plata. Esto es algo así como una “dictadura económica”. Cosa de todos los días en nuestro mercado.

La solución para esta situación es el trabajo profesional para la formación de un mercado de capitales sólido y confiable. Esta parece ser la dirección que está tomando una nueva generación de hombres de negocios, que puede tener otros vicios, pero no el del “masomenismo” y la ligereza en el cálculo.

Pues bien, dicho esto, voy a presentar tres ejemplos de cálculo de una alianza para Camelot S.A., que es la empresa hipotética con la que trabajamos hasta el momento. La idea es que estos ejemplos sirvan al estratega para plantear su caso en particular.

#### **1. CASO DE JOINT VENTURE PARA CAMELOT S.A., CON ENTREGA DE LA MAYORÍA ACCIONARIA**

En este caso, la clave de la negociación es el VAN. Si las circunstancias aconsejan entregar la mayoría accionaria, digamos, por ejemplo, el 51% el asunto es encontrarle un precio a ese 51% y, su vez, lograr algún tipo de cobertura (hedging) para prevenirse de las acciones futuras que emanan de esa pérdida de la mayoría. Por ejemplo, podría imaginarse un nuevo renglón para el cuadro de cash flow y para el P&L que se llamaría “royalty para el grupo fundador”. De esta manera, todo futuro aumento de capital que podría ejercer la mayoría y que el grupo fundador de Camelot S.A. no pudiera o no quisiera acompañar se vería atenuado, por estarse cobrando ese royalty. La banda de negociación se ubicaría, para el precio de ese 51%, entre el capital requerido para iniciar el negocio y el VAN. Un valor entre esos extremos sería aceptable para que Camelot S.A. entregue la mayoría accionaria del proyecto, que en realidad, todavía no ha facturado un solo peso.

La magnitud de ese valor dependerá de las aptitudes de los fundadores y del riesgo involucrado en la operación, así como también, de la forma en que se pacte el pago de esa suma.

#### **2. CASO DE VENTURE CAPITAL, CALCULADO CON EL MÉTODO DEL PALO DE HOCKEY**

Este es un método muy utilizado por los capitalistas de riesgo.

La progresión de las utilidades de la compañía suele tener la forma de un palo de hockey (de ahí, su nombre), como se muestra en la figura 7.5.

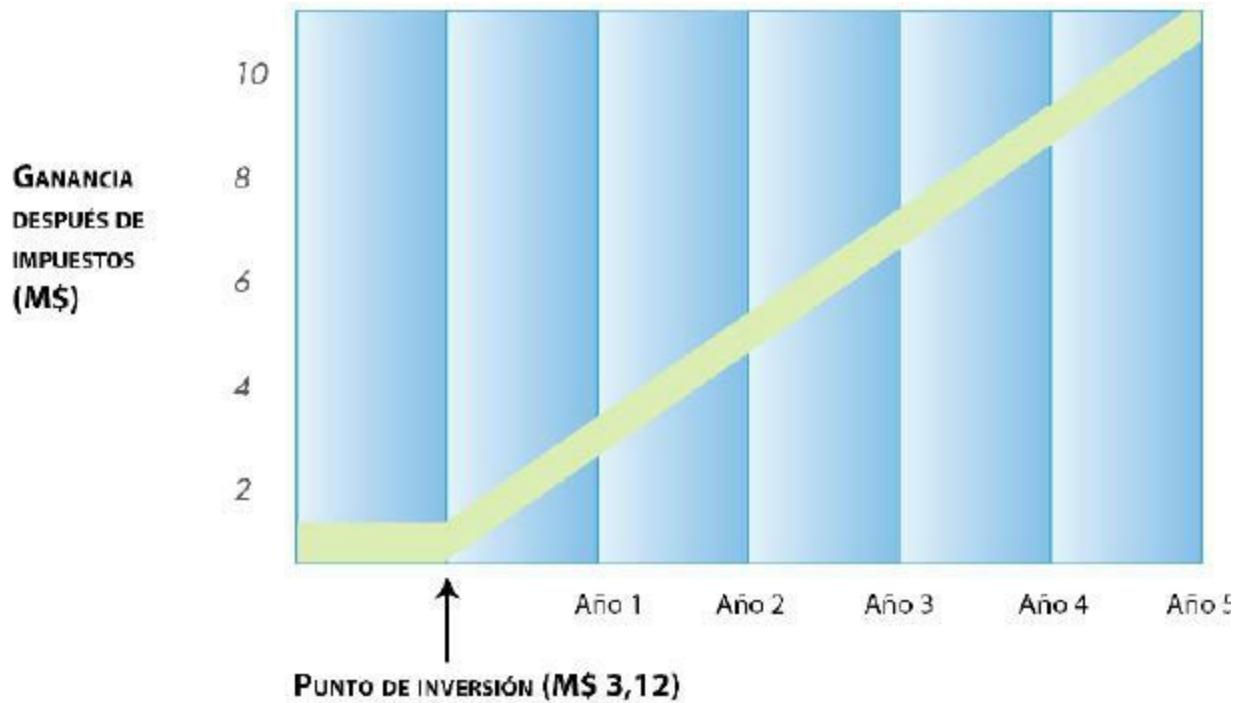


Figura 7.5 El palo de hockey para Camelot S.A.

En un deal de venture capital hay que esperar varias cosas. Si bien es cierto que la alianza es sólida (no es una asociación flexible), lo más probable es que el que pone el dinero quiera salir en un determinado tiempo, y la forma típica de hacerlo es revendiéndo sus acciones. Esta reventa tendrá que proporcionarle una ganancia que va a plantear en el momento de hacer la inversión. Este retorno, que suele ser muy alto y que asusta a más de uno, influirá decisivamente en el tamaño de la porción del negocio que le va a tocar. Supongamos que el retorno que el inversor espera es 12 veces la plata que puso, en 5 años. Entonces:

dinero que el inversor pretende al vender sus acciones = M\$ 3,12 x 12 = M\$ 37,44

Ahora tendremos que encontrar, y seguro que nos va a costar tener un valor confiable, una relación precio/ganancia típica para el sector en el que se insertara Camelot S.A. Puede ser, por ejemplo, el sector de las comunicaciones. Recordar que con este valor vamos a negociar con el inversor, así que mejor que nos preocupemos de que sea confiable y no tengamos que pasar un papelón al no poder refutar sus argumentaciones.

Supongamos que la relación precio/ganancia para el sector es de 10 (un buen camino para iniciar la investigación es consultar los números de la actividad bursátil que diariamente ofrecen los periódicos, pero habrá que ir mucho más lejos).

Entonces:

valor de Camelot S.A. al quinto año = M\$ 10,01 x 10 = M\$ 100,1

con lo cual, la participación accionaria que puede esperar el inversor es:

$$\text{ownership} = \frac{\text{M\$ 37,44}}{\text{M\$ 100,1}} = 37,4\%$$

De esta forma, el socio, aportando M\$ 3,12 al inicio del plan. se queda con el 57,4% de la empresa.

### 3.CASO DE VENTURE CAPITAL, CALCULADO CON EL MÉTODO DE LAS ACCIONES EMITIDAS

Otra forma de calcular el deal de venture capital es partiendo del número de acciones emitidas por Camelot S.A. Supongamos que este numero es de 1 millón, y que todos los demás datos del problema se mantienen. Calculamos, en primer lugar, la ganancia por acción:

$$\text{GPA} = \frac{\text{ganancia}}{\text{nro. de acciones}} = \frac{\text{M\$ 10,1}}{\text{M1}} = \$10,01$$

Luego, el precio proyectado por acción en el año 5:

precio de la acción al quinto año = GPA x relación precio/ganancia

precio de la acción al quinto año = \$ 10,01 x 10 = \$ 100,1

Ahora podemos calcular el valor futuro del negocio:

VF = precio de la acción x cantidad de acciones

VF = \$100,1 x M1 = M\$ 100,1

y el valor presente del negocio con la tasa que exige el inversor.

La tasa de 12 veces la inversión en el quinto año corresponde a una tasa anual del 64,5 %. Entonces, el valor presente del negocio es:

$$\text{VP} = \frac{\text{VF}}{(1 + 0,645)^5} = \frac{\text{M\$ 100,01}}{(1 + 0,645)^5} = \text{M\$ 8,31}$$

Por último, la porción del negocio que le corresponde al inversor es:

$$\text{ownership} = \frac{\text{capital invertido}}{\text{valor presente}} = \frac{\text{M\$ 3,12}}{\text{M\$ 8,31}} = 37,5\%$$

Como se observa, se llega al mismo resultado por otro camino, pero este último

método es más rico en el análisis de la forma en que interactúan el valor futuro y el valor presente del negocio, con las exigencias del inversor. Camelot S.A. retiene la mayoría accionaria, aún cuando el inversor exige una retribución muy alta.

## VALUACION DE EMPRESAS EN MARCHA

El tema de valuación de empresas en marcha es tan vasto, y ha evolucionado tanto en los últimos veinte años, que solamente podemos aquí mencionar algunos conceptos fundamentales.

Sorprendentemente, existe por el momento muy poca literatura en español sobre este tema, probablemente por el famoso teorema del huevo y la gallina, es decir, las valuaciones se hacen “a ojo”, y entonces no hay textos que traten el tema, y como no hay textos que traten el tema, entonces las valuaciones se hacen “a ojo”.

La valuación de una empresa juega un rol fundamental a la hora de hacer alianzas, buscar aportes de capital, planear fusiones y adquisiciones, o diseñar un portfolio de inversiones.

Como el proceso de valuación involucra el uso de mucha matemática, podría pensarse que el ejercicio de valuación es un ejercicio objetivo. Sin embargo, no lo es. Puede ser que los modelos usados para valuar empresas sean cuantitativos, pero los inputs y los supuestos que se hacen dejan un espacio gigante para los juicios subjetivos. Por eso es que los valores obtenidos siempre están “coloreados” por toda la información que introdujeron los analistas en el proceso[2].

En términos generales, existen tres mecanismos para valuar empresas. El primero es la valuación por flujos de fondos descontados, que relaciona el valor de un activo con el valor presente de los flujos futuros que se esperan que genere dicho activo. El segundo, es la valuación relativa o valuación por múltiplos, por medio de la cual se estima el valor de un activo mirando el precio de un activo comparable en relación con una variable común, como por ejemplo EBITDA, valor de libros, ventas, y otras. Esta es por lejos la forma de valuación más usada en la Argentina. Y esto tiene una explicación muy clara. La mayor parte de los “valuadores”, obviamente del lado de la demanda, es decir, de los que quieren comprar empresas, dicen que las compañías tienen un valor múltiple de su EBITDA (en inglés earnings before interests, taxes, depreciations, and amortizations, es decir, ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). Por ejemplo, dos veces EBITDA. Yo nunca pude comprobarlo, pero me dijeron varias personas que las empresas suelen declarar mucho menos ganancias en sus balances que las que tienen en la realidad, supongo que será para pagar menos impuesto a las ganancias. Entonces que ocurre, el EBITDA que se saca de los balances es muy pequeño y, por lo tanto, también lo es el

“valor” de la compañía que el comprador propone para la compra. Pura picardía argentina. La mano de Dios en las finanzas.

El tercer mecanismo de valuación es relativamente nuevo y relativamente complejo, y ha provocado el desarrollo de un mundo nuevo en el terreno de las finanzas corporativas, como lo es la teoría de las opciones reales[3].

Se la conoce como valuación por opciones reales o valuación contingente, y utiliza los modelos de fijación de precios utilizados para las opciones financieras para fijar un valor para la empresa.

Si se valúa una misma empresa utilizando los tres mecanismos, los resultados pueden tener diferencias significativas.

Voy a tratar de mostrar por qué ocurre esto, y de qué forma el analista debe elegir un método u otro para argumentar convincentemente su análisis.

Vamos a empezar por el principio.

Como sabemos, una empresa puede ser financiada solamente de dos formas: por deuda o por aportes de capital de sus accionistas. También sabemos que en un start up, la única forma de financiación posible es el aporte de capital, ya que nadie le va a prestar plata a una compañía que recién se inicia.

En la figura 7.6 se muestra un esquema de esta situación.



Figura 7.6 Balance de una empresa.

Los activos totales de una empresa son la suma de su deuda y su patrimonio. La deuda paga un precio que se llama interés ( $i$ ) y el patrimonio paga un precio que se llama costo de capital ( $ke$ ).

$$ke = \text{tasa libre de riesgo} + \text{prima de riesgo}$$

$$ke = tlr + \beta (tm - tlr)$$

dónde:

tlr = tasa libre de riesgo

$\beta$  = volatilidad inherente a la industria

tm = tasa media de mercado

Cuando una empresa dice que es “muy sana” porque no tiene deuda, en realidad lo que está diciendo es que está mal financiada, ya que ke es mayor que i, y agregando deuda a una empresa, se obtiene un menor costo total de financiación, que se llama WACC (en inglés weighted average cost of capital), que se define con la siguiente fórmula.

$$WACC = \frac{ke \cdot E}{D+E} + \frac{i(1-T) \cdot D}{D+E}$$

Dónde:

D = Deuda

E = patrimonio

T = tasa de impuesto a las ganancias

Se observa en la fórmula de WACC que cuando D = 0, entonces WACC = ke. A medida que D > 0, el valor de WACC se hace menor. Esta es una premisa fundamental en la valuación de una empresa, pocas veces comprendida por entrepreneurs y gerentes. En primer lugar, porque estas cuestiones afectan directamente a la rentabilidad económica de la compañía (situación estructural o business model). La empresa puede tener rentabilidad contable porque tuvo un balance con cuadro de resultados positivo, pero no tener rentabilidad económica, lo cual puede significar serios problemas para el futuro.

La rentabilidad contable se da cuando:

ROE > 0

ó

ROI > 0

Pero la rentabilidad económica se da cuando:

$\text{ROE} > \text{ke}$

ó

$\text{ROI} > \text{WACC}$

Estas simples verificaciones pueden evitar grandes dolores de cabeza futuros.

En segundo lugar, la llamada relación D/E (debt to equity ratio), también llamada estructura financiera de la empresa, es, podría decirse, la piedra fundamental de la ingeniería financiera. En realidad, la relación D/E es de trascendental importancia en la moderna teoría de la valuación de empresas[4].

Dicho esto, podemos evaluar los tres mecanismos de valuación y observar el campo de aplicación de cada uno.

## **1- VALUACION POR FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS**

Una vez determinado el WACC y el ke, el problema consiste en qué flujos descontar para obtener un valor, y cuál será la tasa g de crecimiento de la empresa que conforme a compradores y vendedores.

Existen básicamente dos flujos de fondos:

**FCFE:** Free cash flow to equity, sobre el cual pueden reclamar solamente los accionistas y que debe ser descontado al ke.

**FCFF:** Free cash flow to the firm, sobre el cual pueden reclamar todos los stakeholders y que debe ser descontado al WACC.

La fórmula para obtener el FCFE para un período determinado es la siguiente:

**FCFE** = ganancia neta + depreciación – gastos de capital – variación de capital de trabajo – pagos de capital principal + nueva deuda.

La fórmula para obtener el FCFF para un período determinado es la siguiente:

$\text{FCFF} = \text{FCFE} + \text{gastos de interés} (1 - T) + \text{pagos de capital principal} - \text{nueva deuda} + \text{dividendos preferidos.}$

La tasa de crecimiento g, por su parte, ocupa un lugar fundamental en la determinación del valor de una firma, ya que éste está determinado en definitiva no por el valor actual de su flujo de fondos, sino por los flujos de fondos futuros esperados para la empresa. Las tasas de crecimiento pueden ser obtenidas a partir de la historia de la firma, o a través de lo que opinan múltiples analistas acerca de lo que puede ocurrirle a la empresa en su industria, o también relacionándola con los

llamados “fundamentals” de la empresa y de la industria, como el valor de libros, el pago de dividendos, ROE, ROI, D/E, y otros.

La tasa de crecimiento  $g$  de la empresa determina “estilos” de crecimiento.

Por ejemplo, una empresa que tiene FCFF que crecen a una tasa de crecimiento estable puede ser valuada con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de la empresa} = \frac{\text{FCFF 1}}{(WACC - gn)}$$

Dónde:

$\text{FCFF1}$  = FCFF esperado después del año próximo

$gn$  = tasa de crecimiento del FCFF a perpetuidad

La aplicación aceptable de esta fórmula implica cuestiones relacionadas con que  $g$  tiene que estar aceptablemente alineada con la tasa esperada de crecimiento de la economía (PBI), y con valores razonables de inversiones de capital y depreciación.

En el caso más general, y contando con la suficiente información, el valor de una empresa puede ser escrito como el valor presente de los valores esperados de FCFF, de la siguiente forma:

$$\text{Valor de la empresa} = \frac{\sum_{t=1}^{t=\infty} \text{FCFF}(t)}{(1 + WACC)^t}$$

Si la empresa alcanza la madurez (steady state) después de  $n$  años y a partir de allí empieza a crecer a una tasa estable  $gn$ , el valor de la empresa puede escribirse como:

$$\text{Valor de la empresa} = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} \text{FCFF}(t)}{(1 + WACC)^t} + \frac{(\text{FCFF } n + 1 / (WACC - gn))}{(1 + WACC)^n}$$

A partir de esta fórmula, DAMODARAN plantea un gran número de variantes y posibilidades aplicables a empresas con diferentes historias, diferentes posiciones competitivas en sus respectivas industrias, y diferentes escenarios futuros.

Un tema muy especial a ser tenido en cuenta en la obtención de los FCFF, es la evaluación del riesgo, propio del negocio, pero también inherente al mercado y a la industria.

Con el nombre genérico de “simulaciones MONTECARLO”, la investigación operativa desarrolló una serie de herramientas que le permiten al analista evaluar el

riesgo de un proyecto, en este caso de los flujos futuros de una empresa, haciendo una gran cantidad de simulaciones basado en determinadas distribuciones estadísticas que rigen a las variables que intervienen en el modelo. El desarrollo de software especial para esta tarea (como el CRYSTAL BALL o el RISK) permiten hoy hacer decenas de miles de simulaciones de un modelo en segundos, con lo que, si el modelo está bien escrito en términos matemáticos, la posibilidad de reducir el riesgo a su mínima expresión está casi garantizada.

Supongamos que podemos escribir el modelo de ingresos de nuestro plan de negocios con la siguiente fórmula:

INGRESOS (n) = tamaño del mercado en unidades (n) x

participación proyectada (n) x

precio de una unidad (n)

dónde:

n = período de análisis

Ahora bien, es de esperar que, tanto el tamaño del mercado como el precio del producto no puedan determinarse en forma precisa para los siguientes períodos y que por lo tanto, haya que considerar un error estadístico que gobierne a ambas variables, de acuerdo a una determinada distribución. Además, podría considerarse para el planteo matemático del modelo, una serie de interdependencias entre períodos y entre variables, de la siguiente manera:

Tamaño del mercado (1) = tamaño esperado (1) x (1 + error pronosticado (1))

Tamaño del mercado (2) = tamaño del mercado (1) x (1 + error pronosticado (2))

Precio por unidad (1) = precio esperado (1) x (1 + 0.3 error pronosticado mercado (1))

Precio por unidad (2) = precio por unidad (1) x (1 + 0.3 error pronosticado mercado (2))

El modelo puede hacerse todo lo complejo que uno quiera, aunque no debiera hacerse de la valuación de empresas una disquisición puramente matemática.

El método MONTECARLO tiene un esquema de funcionamiento simple que se muestra en la figura 7.7.



Figura 7.7 Método Montecarlo.

No debe perderse de vista la famosa sigla norteamericana GIGO (garbage input, garbage output). Si escribimos mal el modelo, no podemos pretender tener buenos resultados de la simulación, y no podemos culpar al software.

Una salida típica del software CRYSTAL BALL se muestra en la figura 7.8.

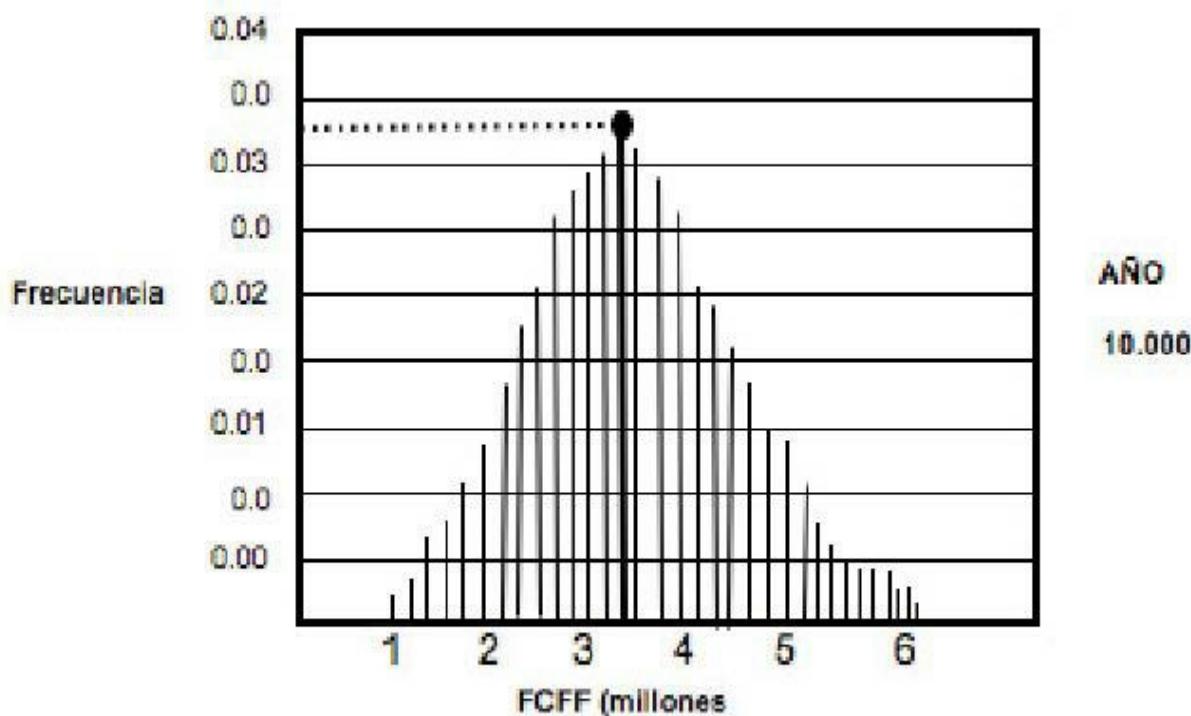


Figura 7.8 Resultado de la simulación Montecarlo.

El cuadro de la figura 3 indica que para el año 5 de nuestro negocio, y luego de efectuar 10.000 simulaciones (típicamente en 2 segundos), el resultado más probable para el FCFF es aproximadamente \$M 3.2 con una frecuencia de aproximadamente

370 veces. La suma de frecuencias da 10.000, pero por ejemplo, valores de FCFF menores que \$M 2.0 y mayores que \$M 5.0 se dan con muy poca frecuencia[5].

## **2- VALUACION RELATIVA**

Este mecanismo de valuación tiene un peligro grande, que es el de considerar que hay dos manzanas iguales. La naturaleza se encarga de que eso nunca suceda. Y lo mismo ocurre en cualquier sector industrial, ya que nunca hay dos empresas iguales, por más que hagan exactamente el mismo producto y le vendan al mismo cliente.

De todas maneras, tiene cierta lógica pensar que, si se conoce el valor de determinada compañía XX y de sus principales múltiplos, estos tendrían que reproducirse en otra compañía YY del mismo sector, determinando entonces automáticamente su valor.

De hecho, el mercado acepta pagar el mismo precio por las dos manzanas, aún sabiendo que no son iguales[6].

Por esta razón, muchos analistas eligen valuar por múltiplos. La gran pregunta entonces es ¿qué múltiplo se usará en la valuación? y luego, ¿cómo se procesarán esos múltiplos para obtener un valor aceptable para la compañía que se quiere valuar?.

El ratio p/e (price to earnings), es por mucho, el múltiplo más usado para valuar empresas. Como su utilización depende fuertemente de las ganancias de la empresa, es fundamental que éstas estén correctamente medidas. Por extensión, la relación p/e no sirve para nada si la empresa tiene pérdidas en lugar de ganancias, o si sus ganancias están muy distorsionadas por ejemplo, por un proceso de reestructuración. Vemos aquí el problema de las manzanas.

La elección de otros múltiplos, depende en gran medida del tipo de negocio que estemos valuando. Por ejemplo, la llamada relación “precio/valor de libros”, que independiza el proceso de las ganancias de la empresa, tienen significado para compañías manufactureras con grandes activos fijos, pero no tiene ningún significado para compañías de servicios.

Otro múltiplo que suele usarse es el llamado “precio/ventas”, que también independiza a la empresa de sus ganancias, y puede tener más sentido para empresas de servicios.

Como se observa, el analista deberá fundamentar muy convincentemente que las empresas son comparables y que puede inferirse un precio para la empresa que está siendo valuada, a partir de otra que, aparentemente es igual, y de la cual se dispone información sólida.

### **3- VALUACION POR OPCIONES REALES**

Los lectores familiarizados con las finanzas saben muy bien que una opción es un contrato derivado cuyo valor depende de un activo subyacente, usualmente las acciones de una empresa, y que esos contratos pueden ser transados en los mercados de la misma forma en que se transan las acciones.

Aún cuando las transacciones de opciones tienen un origen relativamente cercano, la noción de proteger un activo con el concepto de “opción” data de tiempos remotos. La tecnología disponible para valuar opciones se expandió en forma dramática en los últimos 30 años, especialmente desde el desarrollo del modelo básico de precios de opciones (1972) presentado por Black and Scholes. Este modelo presentó un cuadro de análisis y un marco general para valuar opciones, y desde entonces, se ha venido adaptando y modificando para que sirva también para valuar a otro tipo de activos.

En términos generales, una opción es un activo que paga en forma contingente de acuerdo al valor que tiene el correspondiente activo subyacente. La llamada “call option” le da a su poseedor el derecho pero no la obligación, de comprar el activo subyacente a un precio determinado, mientras que la llamada “put option” le da a su poseedor el derecho pero no la obligación, de vender el activo subyacente a un precio determinado, en cualquier momento antes de la fecha de expiración, también predeterminada en el contrato. El valor de una opción depende de seis variables: el valor actual del activo subyacente, la volatilidad de este valor, el precio de ejercicio, la duración de la opción, la tasa de interés libre de riesgo, y los dividendos esperados del activo subyacente. De estas variables se ocupa el famoso modelo de Black and Scholes.

¿Qué tiene que ver esto con la valuación de una empresa?. Lo cierto es que durante los últimos años, tanto académicos como analistas del mercado han demostrado que la teoría de los precios de las opciones que utiliza exitosamente el mundo de las finanzas, tiene mucho que aportar a la valuación de empresas, y que de hecho brinda una perspectiva totalmente diferente y muy útil para entender y analizar la formación de valor en los sectores de la alta tecnología, para valuar empresas con serios problemas estructurales y/o coyunturales y para valuar compañías del sector de los recursos naturales. Hoy es bastante común ver que el patrimonio de una compañía se valuó como un “call option” sobre la compañía misma, o que una patente se valuó como una opción sobre un producto, y que los recursos naturales son analizados y valuados como opciones[7].

La opinión generalizada de todos los autores es que las herramientas de la valuación tradicional pueden utilizarse cuando los cambios futuros de una empresa son más o menos predecibles dentro de un rango aceptable. Pero si existe un nivel elevado de incertidumbre, es necesario recurrir a una nueva teoría, como la que

proponen los desarrolladores de la teoría de las opciones reales.

Cuando se intenta definir el marco de esta teoría, aparecen serias críticas a la que los nuevos autores llaman “teoría ortodoxa”, que es la que se sigue enseñando por el momento en todas las universidades del planeta, aún cuando no hay nadie que se atreva a discutir los niveles actuales y crecientes de incertidumbres en los mercados.

Este tema parece ser uno de los grandes desafíos que tiene la ciencia de la inversión de las próximas décadas. Con un simple ejemplo puede verse el alcance de lo que se está discutiendo.

Definimos “inversión” como el acto de incurrir en un costo inmediato esperando ganancias futuras, e “incertidumbre” como el hecho de que más cosas pueden pasar que las que realmente pasarán.

La teoría ortodoxa que dice que si  $VAN > 0$  entonces la inversión es conveniente, se basa en la tasa de interés y en la política impositiva. La nueva teoría de las opciones reales se basa en la volatilidad y la incertidumbre del entorno. Como consecuencia, la nueva teoría sostiene que la posibilidad de posponer una inversión puede afectar profundamente la decisión de invertir y el valor mismo de la inversión y de la empresa que va a hacer la inversión y que ahora tiene una “opción” para invertir más adelante.

Estas cuestiones no son tenidas en cuenta por la teoría ortodoxa. El moderno punto de vista para valuar compañías parte de la base de que una empresa que tiene una oportunidad de inversión, en realidad, tiene una “opción”, totalmente asimilable a lo que es una opción en el mercado financiero. Cuando la empresa decide ejercitar esa opción, es decir, invertir, lo que hace es “matar” esa opción de invertir, pero, y este pero es de gran importancia, al hacerlo, crea para sí misma otras tres opciones: la opción de expandir o aumentar esa inversión, la opción de desinvertir parcialmente esa inversión, y la opción de abandonar o desinvertir totalmente esa inversión.

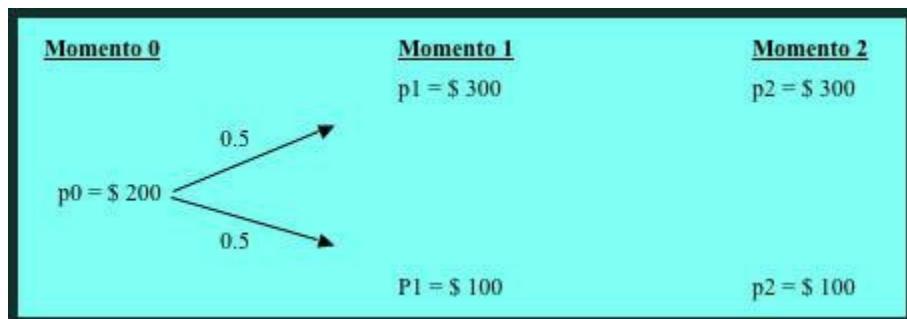
El valor de estas opciones, puede hallarse con el método de Black and Acholes, y se convierte en un costo de oportunidad que debe ser considerado como parte del costo de la inversión.

Si quiere seguirse usando la teoría ortodoxa aplicando este nuevo punto de vista, la regla conocida como invertir si  $VAN > 0$  debería cambiarse a invertir si  $VAN >$  al valor de la opción correspondiente.

Supongamos la compra de una máquina que constituye una inversión completamente irreversible y que supone una erogación de \$1.600. Supongamos para simplificar que la máquina produce un solo dispositivo por año y que el costo de fabricación de dicho dispositivo es cero.

El precio de venta del dispositivo en la actualidad es de \$ 200. Existe una probabilidad de 0.5 de que el precio suba a \$ 300 a fin de año y una probabilidad de 0.5 de que el precio baje a \$ 100 a fin de año. A partir de ese momento, el precio que sea se mantiene a perpetuidad. El mercado aplica para el descuento de flujos de fondo una tasa del 10%.

Esquemáticamente:



La pregunta es: ¿invertimos ahora o es mejor esperar un año y ver si los precios suben o bajan?. Es decir, tenemos una opción y queremos saber cuánto vale y cuánto afecta la decisión de invertir.

Veamos cada decisión por separado.

### 1- INVERTIMOS AHORA

$$VAN = -1600 + \sum_{t=0}^{\infty} \frac{200}{(1.1)^t} = -1600 + 2200 = \$600$$

La teoría ortodoxa diría que es conveniente invertir ya que tenemos un VAN positivo. Pero la realidad es que se está ignorando un costo, que es el costo de oportunidad por invertir ahora, en vez de esperar y dejar abierta la posibilidad de NO INVERTIR si los precios bajan dentro de un año.

### 2- ESPERAMOS UN AÑO E INVERTIMOS SOLO SI LOS PRECIOS SUBEN.

$$VAN = (0.5) \times (-1600 + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{300}{(1.1)^t}) = \$773$$

Se observa que es mejor esperar un año, o sea, esperar tiene un valor, que es el valor de la opción. Dicho en otras palabras, el inversor prefiere pagar \$ 173 más por una inversión flexible.

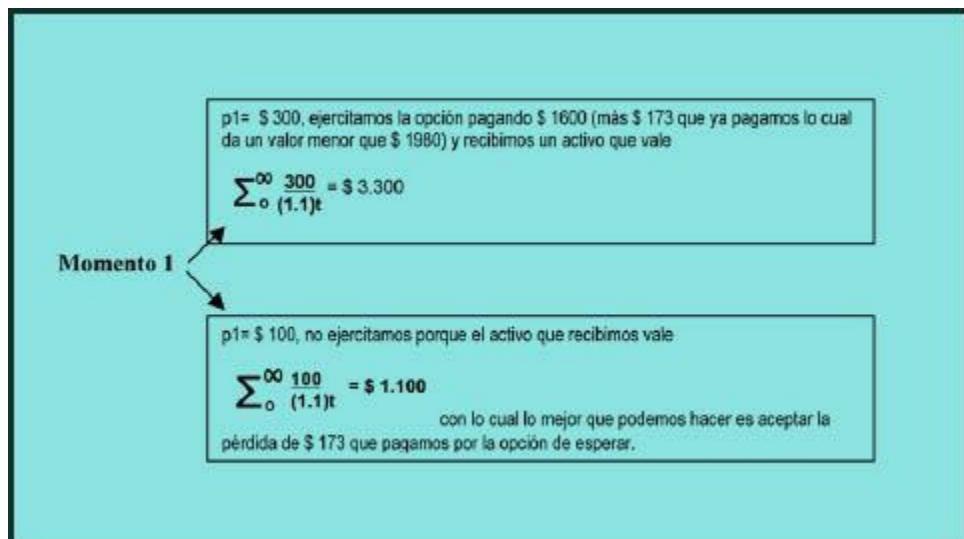
¿Cómo varía el precio de la inversión, ya que se va a hacer un año más adelante?

La inversión en el año 1 sería:

$$VAN = (0.5) \times (-1 + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{300}{(1.1)^t}) = \$600$$

que es el VAN que se obtiene en el momento 0 con precio de \$ 200. Despejando I se obtiene un valor de \$1.980. El razonamiento entonces sería el siguiente: la oportunidad de invertir ahora y solo ahora a un costo de \$1600, tiene el mismo valor que invertir ahora o el próximo año a un costo de \$ 1980, si los precios suben. Esto es lo que llamamos un call option.

Ahora bien, si pagamos por esta opción \$ 173 que es el valor de la opción que calculamos anteriormente, vemos claramente que es mejor esperar que ejercitárla ahora, como se muestra en el siguiente esquema:



Se observa en este sencillo ejemplo, la riqueza del análisis que ofrece la teoría de las opciones reales para valuar compañías, negocios e inversiones, y se espera un futuro muy sofisticado en materia de valuación de empresas, a medida que nuevas herramientas empiecen a desarrollarse en el marco de esta nueva teoría.

Sin la más remota pretensión de ser exhaustivo, muestro en la figura 4 un esquema general de aplicabilidad de cada método de valuación de empresas, con la clara convicción de que esto recién empieza.

METODO	FUNCIONA MEJOR EN EMPRESAS QUE
<b>VALUACION POR FLUJO LIBRE DE FONDOS DESCONTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Tienen un crecimiento correlacionado de alguna manera con la tasa de crecimiento de la economía.</li> <li>2- Tienen una ventaja competitiva, o una marca robusta.</li> <li>3- Pagan a sus accionistas dividendos que suelen ser considerados relativamente elevados.</li> <li>4- Tienen una estructura de capital estable.</li> </ul>
<b>VALUACION POR MULTIPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Están en un sector en el que existen evidencias de pobre valuación por parte de los analistas, debido especialmente a la falta de información.</li> </ul>
<b>VALUACION POR OPCIONES REALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2- Tienen problemas y una alta probabilidad de quebrar.</li> <li>3- Tienen muchos recursos naturales como activos.</li> <li>4- Son Start-ups promisorios aún cuando no tengan ganancias o flujos de fondos positivos.</li> </ul>

*Figura 7.9 Métodos de valuación.*

De acuerdo con Damodaran, el problema que enfrenta el analista que tiene que valuar una empresa no es que hay pocos modelos para utilizar, sino por el contrario, que hay muchos.

Elegir el mecanismo adecuado es crucial para arribar a un valor aceptable, lógico y argumentable, que permita arribar a la realización de un buen negocio.

## VALUACION DE UN START UP DE INTERNET

Aplicación del método de las opciones reales

### 1- ¿QUE ES EL METODO DE LAS OPCIONES REALES?

¿Por qué durante la burbuja de internet de fines del siglo XX se pagaron sumas fabulosas, que no resistían el más mínimo análisis de las valuaciones de empresas tradicionales, por empresas que, no solo no habían facturado o ganado un centavo, sino que en muchos casos ni siquiera tenían un plan de negocios como soporte?

Las compañías que pagaron esos precios no tenían ni fama ni historia de tontas y eran grandes players del mercado en sus sectores industriales. Quiere decir entonces que sus valuaciones se hicieron por mecanismos diferentes a los tradicionales flujos de fondos descontados o a los múltiplos de ventas o de ganancias como EBITDA y PER.

Si bien es cierto que el mercado descuenta que esas épocas no van a volver nunca, el aprendizaje que dejaron, tanto para entrepreneurs como para inversores y analistas de empresas, es que los métodos tradicionales ya no son tan creíbles en muchos sectores, particularmente en mercados de alta volatilidad, plagados de incertidumbre, como los actuales mercados de tecnología.

La palabra clave es la incertidumbre, y la buena noticia, especialmente para los entrepreneurs y para los dueños de algún proyecto de tecnología, es que los analistas y los inversores están aceptando cada vez más la alternativa de valuar la incertidumbre como creadora de valor para un proyecto. Esto derivó en el desarrollo teórico de un nuevo modelo de valuación que se conoce con el nombre de método de opciones reales.

El paper ganador de un Premio Nobel de Fischer Black, Robert Merton, y Myron Scholes para dar un valor a un contrato de una opción financiera, es el fundamento teórico del método de las opciones reales. El trabajo presentó una fórmula, durante la década de los 70s, para valuar contratos muy complejos que les dan a sus tenedores una “opción” (el derecho pero no la obligación) de comprar o vender acciones. El método de las opciones reales es una extensión de la teoría del precio de las opciones financieras al mundo de los activos reales.

## **LAS HERRAMIENTAS TRADICIONALES PARA VALUAR EMPRESAS PUEDEN USARSE CUANDO LOS CAMBIOS FUTUROS PUEDEN PREDECIRSE.**

## **CUANDO HAY UN NIVEL MUY ELEVADO DE INCERTIDUMBRE EL METODO DE LAS OPCIONES REALES OFRECE UNA VISION MAS REALISTA DEL VALOR DE UNA EMPRESA.**

Las herramientas de valuación tradicionales están perdiendo valor rápidamente frente a las nuevas realidades de los mercados: inversiones estratégicas en diferentes partes del planeta plagadas de incertidumbre y de enormes requerimientos de capital,

proyectos que deben adaptarse a reclamos de grupos de presión, estructuras complejas de activos a través de asociaciones, licencias, joint ventures, la presión permanente de los mercados financieros para crear valor estratégico, las tecnologías transitando un convulsionado punto de inflexión y dirigiéndose vaya a saber uno adónde. En este marco, el método de las opciones reales se presenta como un “mecanismo de pensamiento” para valuar una empresa y para guiar la toma de decisiones estratégicas. El resultado, aunque tibio por el momento, ya que la teoría aún no tiene diez años de vida, es que muchas corporaciones están repensando su ecuación económica.

Esta nueva forma de pensar las inversiones se basa en que muchas inversiones estratégicas crean una gran cantidad de oportunidades que “podrían” aprovecharse, de manera que la oportunidad de inversión puede verse como un árbol de decisiones que combina una serie de cash flows con un paquete de opciones a lo largo del mismo.

### **ESPERAR POR MÁS INFORMACION TIENE UN VALOR, Y ESTE VALOR NO SE REFLEJA EN EL CALCULO TRADICIONAL DEL VALOR ACTUAL NETO.**

Las opciones son decisiones contingentes. Una opción es una oportunidad de tomar una decisión después que se vio como evolucionaron los acontecimientos. Llegada la fecha en la que hay que tomar la decisión, si los acontecimientos evolucionaron bien, tomamos una decisión, pero si evolucionaron mal, tomamos otra. Esto significa que las ganancias que podemos esperar de una opción son no-lineales, ya que cambian con nuestra decisión. Las decisiones fijas o no-contingentes provocan ganancias lineales, porque independientemente de lo que pase, siempre se toma la misma decisión.

Esta “forma de pensamiento” que exige el método de pensar cualquier inversión como una “opción”, implica cambiar décadas de enseñanza y gerencia corporativa, y es de esperar que lleve un tiempo para que los distintos actores hablen el mismo lenguaje. Esto es importante porque, mientras las opciones financieras están muy bien detalladas en un contrato, las opciones reales “contenidas” en una inversión estratégica tienen que ser cuidadosamente identificadas y especificadas. Y he aquí donde reside la habilidad del management para identificar una oportunidad de inversión.

El análisis de opciones reales implica evaluar un proyecto desde tres puntos de vista:

- Incertidumbre: esto significa que más cosas pueden pasar que las que realmente van a pasar. Incertidumbre es la calidad de aleatoriedad del escenario externo. El management no puede hacer nada para alterarlo. Es un input para el método de las

opciones reales.

- Exposición del proyecto a la incertidumbre: esta es la sensibilidad de los cash flows y del valor de la empresa frente a la fuente de incertidumbre, y sobre ella sí puede influir el management. Los factores más comunes que determinan la exposición de la empresa son el modelo de negocios elegido, el costo de estructura y la naturaleza de los contratos con proveedores y con clientes. El management de una empresa puede alterar la exposición de la misma a la incertidumbre, modificando estos factores luego de haber analizado el escenario.
- Riesgo: es la consecuencia económica adversa de la exposición de la empresa a la incertidumbre. Riesgo y tiempo son las dos caras de una misma moneda, ya que si no existiera mañana, no habría riesgo. El tiempo transforma el riesgo y la naturaleza del riesgo es modelada por el horizonte temporal del proyecto. En el método de las opciones reales, el foco está puesto en el riesgo total del proyecto, es decir, en todo el espectro de posibles valores futuros del proyecto, mientras que en los métodos tradicionales de valuación, como el flujo de fondos descontado, la tasa de descuento se ajusta solamente para el **riesgo sistemático** del proyecto, que es una parte del **riesgo total** calculado como la correlación del valor del activo en cuestión con un indicador general del mercado, como podría ser por ejemplo el índice Merval.

## **LOS METODOS TRADICIONALES DE VALUACION PUEDEN USARSE CUANDO LOS CAMBIOS FUTUROS SON MÁS O MENOS PREDECIBLES. EL METODO DE LAS OPCIONES REALES PARECE IMPRESCINDIBLE CUANDO EXISTE UN NIVEL ELEVADO DE INCERTIDUMBRE.**

El management de un proyecto se anticipa y responde a la incertidumbre cuando hace correcciones en el mismo a mitad de camino, cuando abandona el proyecto o cuando lo expande, cuando lo revisa y lo rediseña en sus diferentes etapas.

En el lenguaje de las opciones reales, esto es lo que se conoce con el nombre de “decisiones contingentes”, decisiones de invertir o desinvertir que dependen de eventos desconocidos.

Las herramientas tradicionales de análisis, como VAN y TIR, están estructuradas para operar en un “circuito cerrado” definido al inicio. El mundo cambia, pero el modelo creado al principio, que genera el flujo de fondos a descontar, no cambia. A medida que la distancia entre la realidad y lo que produce la herramienta se agranda, el gerente desecha la herramienta y comienza a tomar decisiones “por intuición”.

Hoy nadie cree que esto sea muy recomendable, especialmente en ciertas industrias, especialmente las relacionadas con la alta tecnología, la industria farmacéutica, la prospección petrolera y, por supuesto, las tecnologías de la información.

La práctica profesional tradicional puede seguirse usando en algunos proyectos, pero no es recomendable para aquellos relacionados con las nuevas tecnologías.

Cuando el management incorpora el concepto de incertidumbre a su estilo de pensamiento, el resultado es un marco de referencia para la toma de decisiones completamente distinto al tradicional.

En la figura 7.10 se muestra una de las consecuencias más importantes que derivan de la aplicación del método de las opciones reales: **la incertidumbre aumenta el valor de un proyecto**.

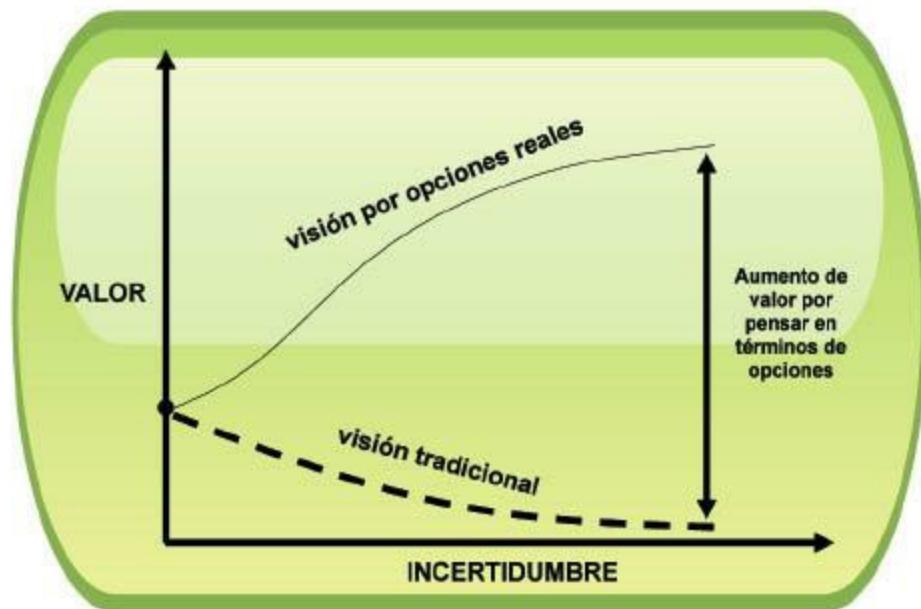


Figura 7.10 La incertidumbre aumenta el valor.

Mientras que la visión tradicional disminuye el atractivo de un negocio a medida que crece el grado de incertidumbre, al considerar el mismo negocio como una opción, el resultado es el inverso.

La incertidumbre no debiera verse con temor. Al pensar en una inversión estratégica, el hombre de negocios debería pensar a su sector en términos de fuente, tendencia y evolución de la incertidumbre, y armar su modelo de inversiones de acuerdo a un “grado de exposición” a la incertidumbre, analizando como los eventos externos se traducirán en ganancias o pérdidas, es decir, hacer las inversiones que sacarán provecho de la incertidumbre.

La clave es el vínculo existente entre el tiempo y la incertidumbre. En la figura 7.11 se muestra el cono de incertidumbre, debido a los mismos autores, AMRAM y KULATILAKA, que muestra la visión relacionada con las opciones.

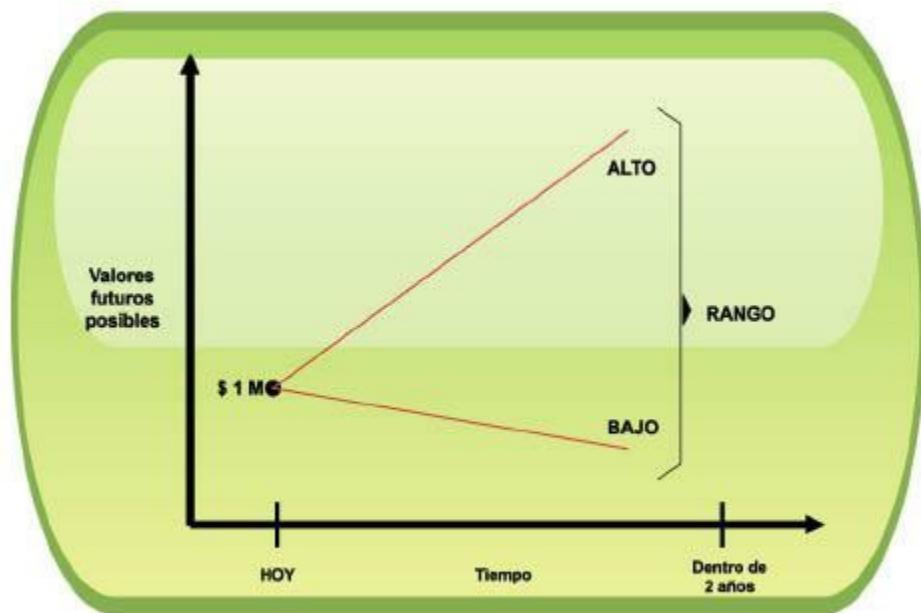


Figura 7.11 El cono de la incertidumbre.

Un proyecto que vale hoy un millón de pesos, puede tener valores muy diversos, en un amplio rango, dentro de dos años. El rango de incertidumbre crece con el horizonte del tiempo, y también el valor posible del proyecto.

Aunque la incertidumbre está presente en el mercado para todos los negocios, hay ciertos negocios en los que las herramientas tradicionales funcionan perfectamente, por ejemplo, un negocio “vaca lechera” con bastante historia, no necesita ser visto como una opción, o el cierre de una planta manufacturera puede ser tan obvio que no haga falta hacer ningún cálculo.

Sin embargo, nos movemos en un mundo de incertidumbre creciente en todos los mercados, y especialmente en algunos. La visión de un proyecto con el método de las opciones reales se hace necesaria en los siguientes casos:

- Cuando hay una decisión contingente, es decir, cuando hay que evaluar en el inicio la posibilidad futura de expandir, abandonar, modificar la inversión o el modelo. Ningún método de valuación es mejor que éste para este caso.
- Cuando la incertidumbre es tan grande que es necesario esperar más información, antes de tomar la decisión, tratando de evitar inversiones irreversibles.
- Cuando el valor de un proyecto parece residir en futuras opciones de crecimiento, más que en una serie de flujos de fondos proyectados.
- En casi todos los proyectos de tecnología de la información, muy especialmente en los start ups promisorios.

Veamos rápidamente cuál es el problema que se plantea por ejemplo en un start up promisorio al enfrentar el pensamiento tradicional del flujo de fondos descontados con el método de las opciones reales.

En la figura 7.12 se observa un árbol de decisiones relacionado con la posible evolución de un start up de internet, cuya estructura actual, su nombre y el sector en el que se desarrolla prometen un gran crecimiento para el proyecto en los próximos tres años. Sin embargo, debido a la alta incertidumbre relacionada con internet y con un start up, sería muy arriesgado valuar el proyecto con un flujo de fondos descontado, o utilizando algún múltiplo como PER (price to earnings ratio), ya que mirando la figura, uno se pregunta cuál es el flujo que habría que descontar, o las ganancias que habría que multiplicar por PER.

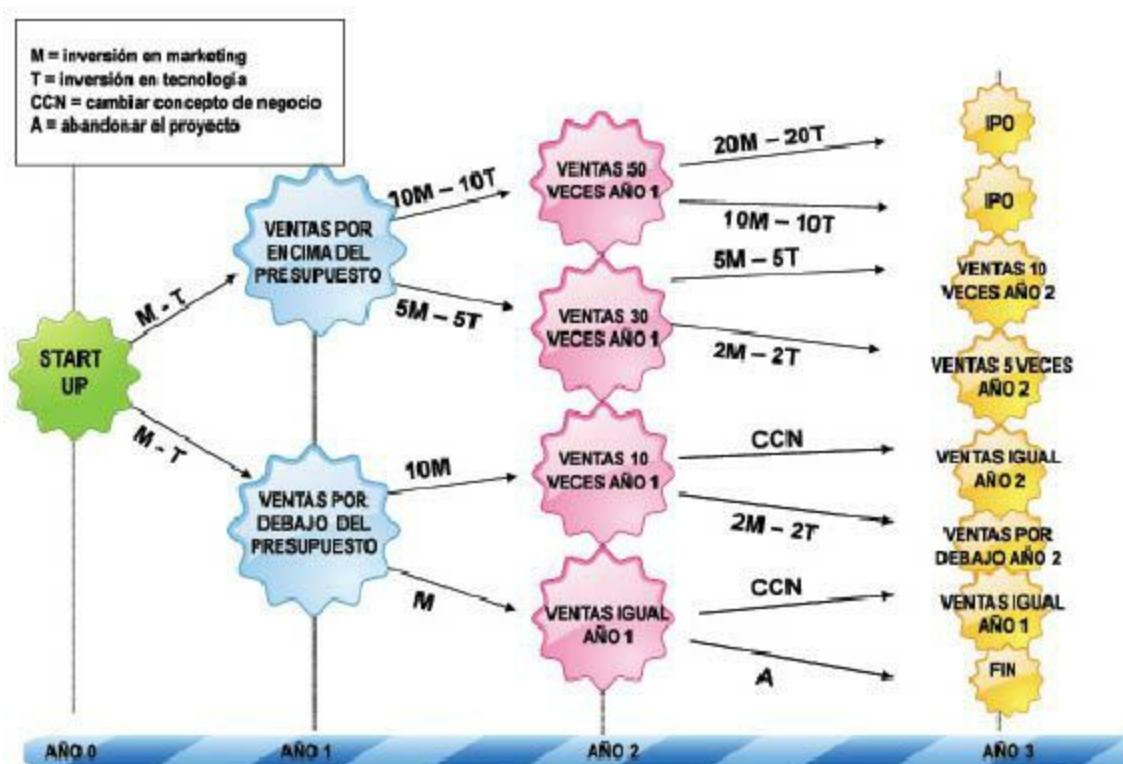


Figura 7.12 El árbol de decisiones para un Start up de internet.

De todas maneras, como veremos más adelante, el flujo de fondos descontados nos va a servir en el método de las opciones reales como punto de partida para el análisis, ya que representa una buena medida del activo subyacente que necesita una opción. La figura 3 muestra las características típicas de un grupo de decisiones contingentes, por ejemplo, invertir en marketing y tecnología una determinada cifra en el caso que las ventas en el primer año estén por encima de lo presupuestado. Si esto no ocurre, entonces la inversión puede cambiar, lo cual nos llevará a situaciones muy distintas en el año 2, en el que habrá que tomar decisiones también distintas, que nos pueden llevar a un IPO, a un cambio de concepto en el negocio o a abandonar definitivamente el proyecto. ¿Cómo podría analizarse todo esto en el momento cero (en el que estamos tratando de valuar un proyecto) con el método tradicional de

## VAN, TIR, FCFF o PER?.

La figura 7.12 es una representación de la “forma de la incertidumbre”, como acostumbra decir Tom Copeland, y muestra claramente por qué es necesario utilizar un método distinto de valuación para un proyecto tan incierto. Pero esta incertidumbre, en vez de ser vista como un problema, debe ser vista como la razón por la cual, el proyecto, analizado como una opción, tiene un determinado valor. Si los flujos de fondos esperados fueran conocidos con relativa certeza y ningún cambio importante se esperara para el futuro, no habría ninguna necesidad de pensar en un método como el de las opciones reales, ya que la opción no tiene valor cuando no hay incertidumbre.

Durante esta primera década del siglo XXI, se ha planteado un verdadero dilema para la valuación de empresas. La mayoría de las empresas utilizan alguna variante del flujo de fondos descontados por ejemplo el NPV (net present value) o VAN (valor actual neto), que es el formato más conocido. Pero la aplicación de esta herramienta a un proyecto como el de la figura 3 (un proyecto muy común en estos días), produce una suerte de parálisis. Por ejemplo, consideremos la opción de “abandonar”. Si se ejerce esta opción, el proyecto se abandona y se elimina totalmente el riesgo. Si la opción no se ejerce, existe un riesgo asociado a la opción y al proyecto. Ninguna “única” tasa de descuento puede traer esos flujos de fondos riesgosos al presente, tal como lo exige un NPV, y este problema no tiene arreglo en el marco tradicional del flujo de fondos descontados.

Sin embargo, el problema es mucho mayor al mero hecho de encontrar una tasa de descuento, ya que muchos analistas suelen decir, para evitar el problema, que siempre puede encontrarse una tasa de descuento. El problema mayor, en términos estratégicos, es que el análisis tradicional no se enfoca en los puntos clave de un proyecto en los que los gerentes pueden tomar decisiones que cambien el rumbo y la forma del proyecto.

La solución desarrollada por Fischer Black, Robert Merton y Myron Scholes se separó radicalmente del método de flujo de fondos descontados. El trabajo original fue desarrollado para valuar contratos de opciones sobre acciones negociadas en mercados de valores. La dinámica de la relación que existe entre el valor de la opción y el valor del precio de la acción, se materializa en una ecuación de derivadas parciales, que refleja las variaciones simultáneas de varias variables<sup>[8]</sup>.

A fines de 1969, Black escribió la ecuación diferencial, y junto con Scholes, encontró una solución de ecuación única para encontrar el valor de una opción, que hasta hoy se conoce como la fórmula de Black-Scholes. Durante la primavera de 1970, trabajando con Merton en el problema, este último aportó la pieza que faltaba: el arbitraje.

El arbitraje es el proceso que descansa sobre la Ley de un Solo Precio: comprar un activo a un precio y simultáneamente venderlo a un precio mayor. Las oportunidades para arbitrar son escasas y pasan a gran velocidad, ya que los brokers y los inversores profesionales mueven su dinero alrededor del planeta buscando y cerrando brechas de precios adónde estas se produzcan.

Lo que Merton aportó fue que el valor obtenido de la opción tendría que estar libre de oportunidades de arbitraje. Black dijo más tarde que el paper debería haberse llamado Black, Merton y Scholes. El trabajo fue publicado en 1973. Merton y Scholes ganaron el Premio Nobel en 1997 por este trabajo. Black murió en 1995.

## **2- ¿QUE ES UNA OPCION?**

El método de las opciones reales para valuar una empresa es muy diferente al método tradicional. El valor de una opción se deduce a partir de un portfolio de acciones y bonos que se cotizan en un mercado, que tienen el mismo retorno que la opción, y que “copia” sus fluctuaciones en valor a través del tiempo. Si el valor de la opción y el del portfolio no coinciden, entonces existe una oportunidad de ganar dinero.

Las opciones son derivados financieros, es decir, son oportunidades de negocios cuyo valor deriva de otro activo, llamado activo subyacente, típicamente un lote de acciones de compañías que se negocian en alguna bolsa de valores. La tecnología disponible para valuar opciones ha crecido dramáticamente en los últimos 30 años, especialmente desde la presentación del modelo de Black and Scholes a principios de los 70s, aunque el modelo más simple, el modelo binomial, también es ampliamente utilizado.

Técnicamente, una opción es un contrato que otorga al tenedor el derecho pero no la obligación de comprar o vender una cantidad determinada de un activo subyacente a un precio determinado (precio de ejercicio) en una fecha determinada. Esto es lo que se llama una opción “europea”. La opción “americana” permite ejercer la opción en cualquier momento antes de la fecha de expiración. Trabajaremos en este paper solo con opciones europeas.

Como una opción representa un derecho y no una obligación, el tenedor del contrato puede optar por no ejercer la opción y dejarla expirar.

Existen dos tipos de opciones, conocidas con sus nombres en inglés: call options y put options.

Un call option le otorga al comprador de la opción el derecho a comprar el activo subyacente a un precio prefijado cuando expira la opción.

El comprador paga un precio (prima de la opción) por este derecho.

PARTES INVOLUCRADAS	A HORA	FECHA DE EXPIRACION
Comprador del call	Paga la prima y obtiene el derecho de ejercitarse.	<p>Si el valor del activo (<math>S</math>) es mayor que el precio de ejercicio (<math>k</math>), el comprador ejercita la opción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganancia bruta = <math>S - k</math></li> <li>- Ganancia neta = <math>S - k - \text{prima}</math></li> </ul>
Vendedor del call	Recibe la prima y acuerda entregar el activo al precio de ejercicio si el comprador lo solicita en la fecha de expiración.	<p>Si el valor del activo (<math>S</math>) es menor que el precio de ejercicio (<math>k</math>), el comprador no ejercita.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a- Pérdida del comprador = prima</li> <li>b- Ganancia del vendedor = prima</li> </ul>

Figura 7.13 Transacciones en un call option.

Un put option le otorga al comprador de la opción el derecho de vender el activo subyacente a un precio prefijado cuando expira la opción.

El comprador paga un precio (prima de la opción) por este derecho.

PARTES INVOLUCRADAS	A HORA	FECHA DE EXPIRACION
Comprador del put	Paga la prima y obtiene el derecho de ejercitarse.	<p>Si el valor del activo (<math>S</math>) es menor que el precio de ejercicio (<math>k</math>), el comprador ejercita la opción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganancia bruta = <math>k - S</math></li> <li>- Ganancia neta = <math>k - S - \text{prima}</math></li> </ul>
Vendedor del put	Recibe la prima y acuerda comprar el activo al precio de ejercicio si el comprador lo solicita en la fecha de expiración.	<p>Si el valor del activo (<math>S</math>) es mayor que el precio de ejercicio (<math>k</math>), el comprador no ejercita.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a- Pérdida del comprador = prima</li> <li>b- Ganancia del vendedor = prima</li> </ul>

Figura 7.14 Transacciones en un put option.

El valor de la opción, que llamamos prima, está determinado por una serie de variables relacionadas con la naturaleza del activo subyacente, con las características de la opción y con los mercados financieros.

## 2.1. – Variables relacionadas con la naturaleza del activo subyacente.

**2.1.1. Valor actual del activo subyacente.** Las variaciones en el valor del activo subyacente afectan el valor de la opción. Un incremento en el valor del activo hará que se incremente el valor de un call, a la vez que hará que caiga el valor de un put. (ver figuras 4 y 5)

**2.1.2. Varianza en el valor del activo subyacente.** Cuanto más grande es la varianza, mayor es el valor de la opción. Esto es cierto tanto para los calls como para los puts. Es cierto que es intuitivo que para un incremento en una medida del riesgo como es la varianza, debe haber un incremento asociado del valor de la opción. Sin embargo, las opciones tienen características especiales, ya que el comprador de una opción nunca puede perder más que la prima que paga para comprarla, y como contrapartida, puede ganar mucho dinero si los precios tienen grandes variaciones.

**2.1.3. Dividendos pagados sobre el activo subyacente.** Es de esperar que el valor del activo subyacente decrezca si se pagan dividendos sobre el activo durante la vida de la opción. Como consecuencia, el valor de un call desciende cuando se pagan dividendos, y el valor de un put aumenta cuando hay pagos de dividendos.

## 2.2. – Variables relacionadas con las características de la opción.

**2.2.1. Precio de ejercicio.** En el caso de un call, en el que el comprador adquiere el derecho a comprar a un precio fijo, el valor del call será menor a medida que el precio de ejercicio aumenta. En el caso de un put, en el que el comprador tiene el derecho a vender a un precio fijo, el valor del put crecerá a medida que crezca el precio de ejercicio.

**2.2.2. Tiempo de expiración.** Tanto los calls como los puts se hacen más valiosos cuanto más lejos está la fecha de expiración de la opción. Los períodos largos de tiempo incrementan las probabilidades de que el precio del activo subyacente se mueva, incrementando el valor de ambos tipos de opciones. Además hay un efecto adicional sobre el valor de la opción. En el caso de un call, donde el comprador tiene que pagar un precio fijo en la fecha de expiración, el valor presente de este precio fijo decrece cuanto más lejos está la fecha de expiración, y esto a su vez aumenta el valor del call. En el caso de un put, el valor presente del valor del activo en la fecha de expiración decrece cuanto más lejos está esa fecha, y esto a su vez aumenta el valor del put.

## 2.3. – Variables relacionadas con los mercados financieros.

**2.3.1. Tasa libre de riesgo.** Debido a que el comprador de una opción paga la prima al contado, hay un costo de oportunidad presente. Este costo de oportunidad va

a depender del nivel de las tasas de interés y del tiempo de expiración de la opción. La tasa libre de riesgo interviene en la valuación de opciones cuando se calcula el valor presente del precio de ejercicio, ya que el precio de ejercicio no debe ser pagado (recibido) hasta la expiración de un call (put). Un crecimiento en la tasa libre de riesgo provoca generalmente un crecimiento en el valor de un call y un decrecimiento en el valor de un put.

VARIABLE	EFECTO EN EL VALOR DE UN CALL	EFECTO EN EL VALOR DE UN PUT
Aumento del valor del activo	Aumento	Disminución
Aumento del precio de ejercicio	Disminución	Aumento
Aumento de la varianza del activo	Aumento	Aumento
Aumento del tiempo de expiración	Aumento	Aumento
Aumento de la tasa libre de riesgo	Aumento	Disminución
Aumento de pago de dividendos	Disminución	Aumento

Figura 7.15 Efecto de las variables en el valor de las opciones.

Cuando Black and Scholes publicaron su histórico paper en el que propusieron un modelo para valuar opciones europeas protegidas de dividendos, usaron el llamado “portfolio réplica”, que es un portfolio compuesto por el activo subyacente y un activo libre de riesgo, que tenía los mismos cash flows que la opción que se estaba valuando, para arribar a su fórmula final. La derivación matemática de esta fórmula es relativamente compleja, pero puede razonarse simplemente con el llamado “modelo binomial” para valuar opciones.

El modelo binomial para valuar opciones se basa en una fórmula simple que considera que el activo subyacente, en cualquier período de tiempo, puede tomar uno de dos precios posibles[9].

La fórmula general de un proceso binomial de precios de una acción que cotiza en el mercado se muestra en la figura 7.16, donde ( $S$ ) es el valor actual del precio de la acción, y el precio se mueve hacia arriba hasta ( $S_u$ ) con una probabilidad ( $p$ ) y hacia abajo hasta ( $S_d$ ) con una probabilidad ( $1-p$ ) en cualquier período de tiempo.

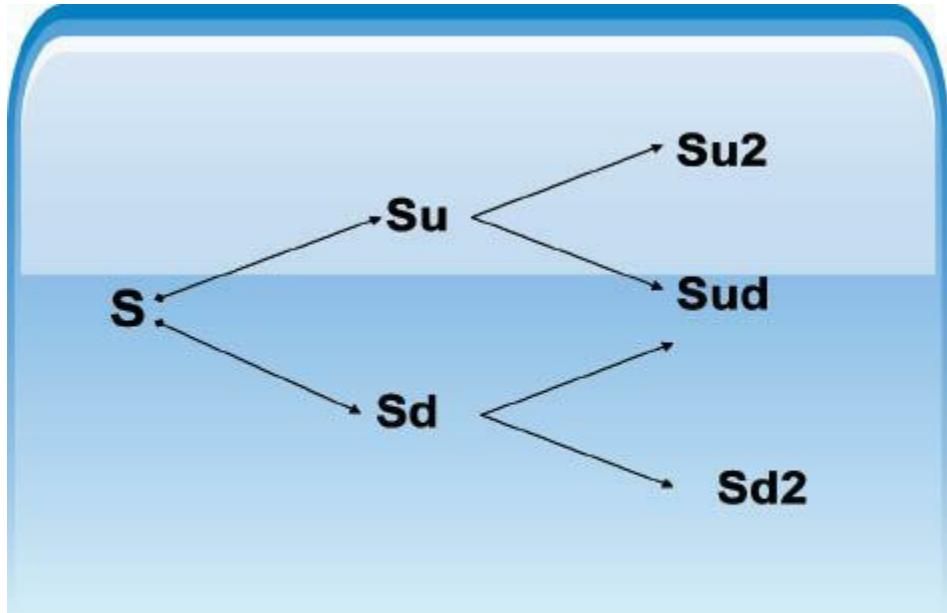


Figura 7.16 Árbol binomial del precio de una acción.

El objetivo de crear un “portfolio réplica” es usar una combinación de tasa libre de riesgo para pedir dinero, en conjunto con el activo subyacente, para crear los mismos flujos de fondos que tiene la opción que se quiere valuar. En este caso, el mercado resuelve por arbitraje, y el valor de la opción tiene que ser igual al valor del portfolio réplica. En el caso de la figura 7, donde los precios de la acción pueden subir hasta ( $S_u$ ) o bajar hasta ( $S_d$ ) en cualquier período de tiempo, el portfolio réplica para un call que tiene un precio de ejercicio ( $k$ ), implica pedir prestado ( $\Delta B$ ) para comprar una porción ( $\Delta$ ) del activo subyacente, donde:

$\Delta = \text{número de unidades compradas del activo subyacente.}$

$$\Delta = (C_u - C_d) / (S_u - S_d)$$

dónde:

$C_u = \text{valor del call si el precio de la acción es } S_u$

$C_d = \text{valor del call si el precio de la acción es } S_d$

El proceso binomial implica un cálculo iterativo, comenzando con el último período y moviéndose hacia atrás hasta el momento actual. En cada paso, que corresponde a un período de tiempo, se crea y se valúa un portfolio réplica de la opción, que representa el valor de la opción en ese momento. La salida final del modelo binomial indica que el valor de la opción puede calcularse en función del portfolio réplica, compuesto por  $\Delta$  acciones (opción delta) del activo subyacente y dinero pedido a tasa libre de riesgo de acuerdo a la siguiente fórmula:

**VALOR DEL CALL** = (valor actual del activo subyacente x opción delta)

- dinero necesario a tasa libre de riesgo para replicar la opción.

Veamos un ejemplo[10].

El objetivo es valuar un call que tiene un precio de ejercicio (k) de \$50, que tiene un período de expiración de 2 años, que se basa en una acción que se cotiza a un precio actual (S) de \$50, y que se espera que siga un proceso binomial. La tasa libre de riesgo en el período es 11%.

En la figura 7.17 se muestra el proceso binomial y los precios que se esperan para la acción a lo largo del árbol correspondiente.

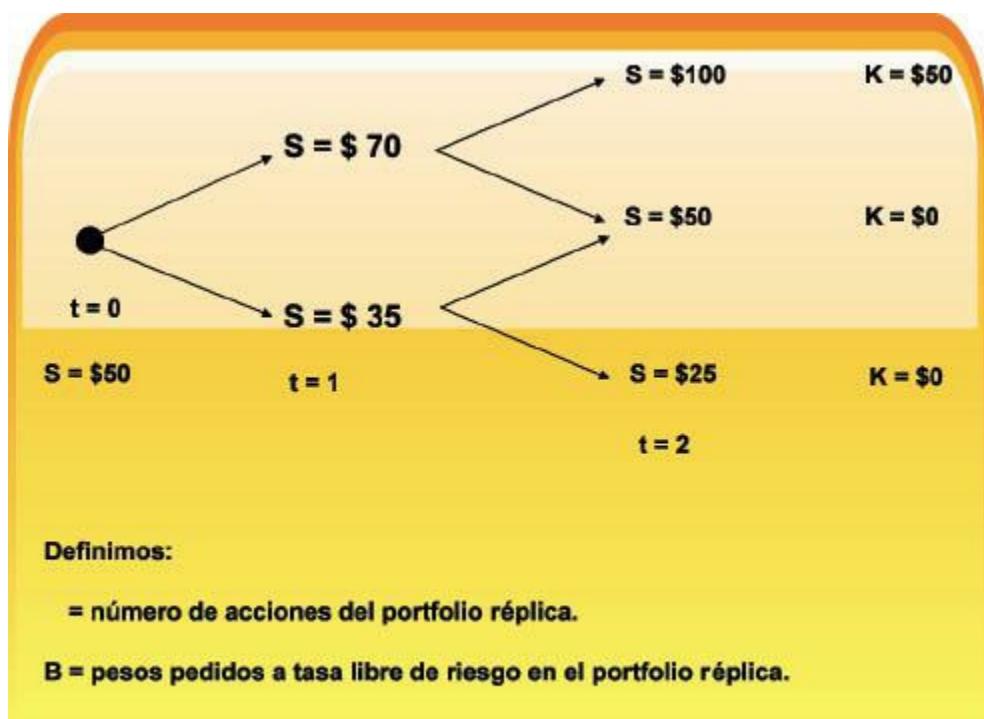


Figura 7.17 Proceso binomial.

El objetivo es combinar  $\triangle$  acciones con B pesos pedidos, para replicar los flujos de fondos del call que será ejercido a un precio k de \$50.

En las figuras 7.18 y 19 se observa el PASO 1 para el cálculo, en el que se comienza por los nodos finales (momento 2) y se circula hacia atrás.



Resolviendo el sistema de dos ecuaciones con dos incógnitas, se obtienen los siguientes valores:

$$\alpha = 1$$

$$\beta = 45$$

Esto significa que si en  $t = 1$  el precio de la acción es \$70, pidiendo \$45 y comprando 1 acción se obtendrán los mismos flujos de fondos que comprando el call. Entonces, el valor de la opción en  $t = 1$  se calcula como:

$$70x - \beta = 70 - 45 = \$25$$

Este valor corresponde al valor de ejercicio de la opción ( $K$ ) en el PASO 2.

Figura 7.18 PASO 1 (Extremo superior)



Resolviendo el sistema anterior:

$$\alpha = 0$$

$$\beta = 0$$

Esto significa que si en  $t = 1$  el precio de la acción es \$35, el call no tiene ningún valor.

Figura 7.19 PASO 1 (Extremo inferior)

En la figura 7.20 se observa el PASO 2 para el cálculo, moviéndonos hacia atrás ahora hasta el momento cero, para crear un portfolio réplica que reproduzca los cash flows de la opción.



**Resolviendo el sistema anterior:**

$$= 0.7142$$

$$\beta = 22.5$$

**Esto significa que pidiendo \$ 22.5 a tasa libre de riesgo de 11% y comprando 0.7142 de una acción, nos proporcionará el mismo cash flow que el call a un precio de ejercicio de \$ 50. El valor del call, entonces, tiene que ser el mismo que el valor del portfolio, y se calcula como:**

$$0.7142 \times \text{precio actual de la acción} - \$22.5 = \$13.21$$

Figura 7.20 Paso 2

El modelo binomial nos brinda una gran información acerca de los determinantes del valor de una opción. Nos muestra que el valor de una opción no está determinado por el valor esperado del activo sino por su valor actual, que por supuesto, refleja las expectativas sobre el futuro. Esto es una consecuencia directa del concepto de arbitraje. Si el valor de la opción se desvía del valor del portfolio réplica, los inversores pueden crear una posición de arbitraje, es decir, una posición que no requiere inversión y que no tiene riesgo, y que en definitiva produce una ganancia. El valor de la opción se incrementa a medida que se extiende el tiempo de expiración, a medida que se hace más grande la diferencia entre el upside (precio mayor) y el downside (precio menor) de la acción, y a medida que crece la tasa libre de riesgo.

El problema que se encuentra en la práctica al trabajar con el método binomial, es la gran cantidad de inputs necesarios en términos de los precios futuros esperados en cada nodo. La solución que ofrece el método de Black y Scholes es justamente limitar sustancialmente los requerimientos de información.

El modelo binomial es un modelo discreto de movimientos de precios, que emplea un intervalo de tiempo  $t$  entre cada movimiento de precio. A medida que se acorta  $t$ , la función límite cuando  $t$  tiende a cero puede tomar dos formas:

- a- Si cuando  $t$  tiende a cero los cambios de precios se hacen más pequeños, la función límite es la distribución normal, y el proceso de precios es continuo.
- b- Si cuando  $t$  tiende a cero los cambios de precios siguen siendo grandes, la

función límite es la distribución de Poisson, que permite “saltos” de precios.

El modelo de Black y Scholes es aplicable solo cuando la función límite es la distribución normal, y asume explícitamente que el proceso de precios es continuo y que no hay saltos en el precio de las acciones.

Los precios de las acciones no pueden ser menores que cero, debido a las responsabilidades de los accionistas de las empresas que cotizan en las bolsas de valores. Esto implica que los precios de las acciones, por sí mismos, no pueden asimilarse a una distribución normal, ya que esta exige que existan probabilidades para infinitos valores negativos. Este problema se soluciona en el modelo de Black y Scholes considerando la distribución de los logaritmos naturales de los precios de las acciones. Por esta razón, la varianza utilizada en el modelo de Black y Scholes es la varianza en los logaritmos de los precios de las acciones.

La versión del modelo presentado por Black y Scholes fue diseñado para valuar opciones europeas protegidas de dividendos. De esta forma, ni la posibilidad de ejercicio temprano (antes del tiempo de expiración) ni los pagos de dividendos afectan el valor de las opciones calculadas con este modelo.

Las variables interviniéntes en el modelo de Black y Scholes son las siguientes:

$S$  = valor actual del activo subyacente

$k$  = precio de ejercicio de la opción

$t$  = tiempo de expiración de la opción

$r$  = tasa libre de riesgo correspondiente al período de expiración de la opción

$\sigma^2$  = varianza en el logaritmo natural del valor del activo subyacente.

**El modelo de Black y Scholes se escribe con la siguiente fórmula:**

$$\text{Valor de la opción} = S N(d_1) - k e^{-rt} N(d_2)$$

Donde

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{k}\right) + \left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right)t}{\sigma \sqrt{t}}$$

y

$$d_2 = d_1 - \sigma \sqrt{t}$$

**Siendo  $N(x)$  el área correspondiente a la distribución normal standard.**

Figura 7.21 Modelo de Black y Scholes

Los determinantes del valor de la opción en el modelo de Black y Scholes son los mismos que los del modelo binomial; el valor actual del precio de la acción, la variación en los precios de la acción, el tiempo de expiración de la opción, el precio de ejercicio y la tasa de interés libre de riesgo. El principio del portfolio réplica que usábamos en el modelo binomial, también se utiliza en el modelo de Black y Scholes. En la figura 7.22 mostramos la correspondencia entre el modelo binomial y el modelo de Black y Scholes, en lo que concierne a los portfolios réplica para calls y puts[11].

POSICION	MODELO BINOMIAL	MODELO BLACK - SCHOLES
Comprar un call	Pedir \$ B Comprar acciones.	Pedir ke <sup>-rt</sup> N (d2) Comprar N (d1) acciones.
Vender un call	Prestar \$ B Vender acciones.	Prestar ke <sup>-rt</sup> N (d2) Vender N (d1) acciones.
Comprar un put	Prestar \$ B Vender acciones.	Prestar ke <sup>-rt</sup> (1 - N(d2)) Vender (1 - N (d1)) acciones.
Vender un put	Pedir \$ B Comprar acciones.	Pedir ke <sup>-rt</sup> (1 - N(d2)) Comprar (1 - N (d1)) acciones.

Figura 7.22 Portfolios réplica.

Hemos hecho una descripción general del método de las opciones reales. Cada decisión de negocios puede ser vista como una opción, y dependerá de cada analista la forma de hacer los supuestos y su interpretación para llegar a valuar esa decisión como una opción.

La mayoría de los inversores y analistas de negocios de la actualidad no asocian a las opciones con la valuación de una empresa o de un activo. Sin embargo, esta metodología de creciente aceptación está demostrando que puede ofrecer una muy interesante perspectiva para valuar empresas que enfrentan una alta incertidumbre, especialmente en los sectores de la alta tecnología, en empresas con serios problemas financieros, en empresas que poseen patentes muy promisorias, y en sectores de recursos naturales como la minería, la forestación y similares[12].

El analista que aplique el método de las opciones reales para valuar un proyecto, deberá tener en cuenta las siguientes cuestiones mientras avanza en el análisis.

- **El activo subyacente no cotiza en el mercado.** La teoría de las opciones, sea el modelo binomial o el modelo de Black y Scholes, se basa en la premisa del portfolio réplica, construido a partir de la acción cuya opción se está valuando y el dinero pedido o prestado a tasa libre de riesgo. Al valuar un activo o un proyecto, no tenemos la posibilidad de seguir sus cotizaciones y no se puede aplicar el principio del arbitraje. Los valores obtenidos de esta manera, deben ser interpretados cautelosamente.

- **El precio del activo no sigue un proceso continuo.** El modelo de Black y Scholes se deriva a partir del supuesto de que las variaciones de los precios de las acciones son continuas, y que no existen saltos de precios. Si esta premisa es violada, como lo es de hecho en casi todos los proyectos de negocios, el modelo generará valores con “ruido” que los analistas tienden a corregir modificando los valores de las varianzas del activo.
- **La varianza no se conoce y no se mantiene en el tiempo.** El modelo binomial y el modelo de Black y Scholes asumen que se conoce la varianza (ya que se tienen cotizaciones periódicas del activo) y que esta no varía en el tiempo, lo cual es cierto para períodos relativamente cortos. Cuando aplicamos el modelo a un proyecto de negocios, es relativamente difícil estimar una varianza y, más difícil aún argumentar que esta varianza va a mantenerse invariable en el tiempo para proyectos relativamente largos.
- **El ejercicio de la opción no es instantáneo.** Los modelos de valuación de opciones asumen que, llegado el plazo de expiración, el ejercicio se hace instantáneamente. Este supuesto es imposible de sostener en un proyecto en el que esté involucrada, por ejemplo, la construcción de una planta o la instalación de un oleoducto, cosas que no se pueden hacer instantáneamente.

Estas cuestiones no deben ser vistas como un problema, y de hecho en cada caso se hacen los ajustes correspondientes. Por el contrario, deben ser vistas como la razón de la aplicación de un método alternativo al análisis tradicional, para encontrarle un valor a un proyecto que enfrenta un escenario importante de incertidumbre. Si los flujos de fondos esperados pudieran conocerse con cierta certeza (por ejemplo, como ocurre en un local comercial en un Shopping Center), no habría ninguna necesidad de pensar en un marco de análisis de relativa complejidad como el del método de las opciones reales, ya que si hay certeza, por definición, una opción no tiene ningún valor.

### 3- VALUACION DE [www.proyectoX.com](http://www.proyectoX.com)

PROYECTO X es un start up de internet que inició sus actividades hace dos años, habiendo cumplido el alfa y el beta test con aportes propios y de amigos y familiares, y habiéndose lanzado al mercado en forma definitiva hace algunos meses. La empresa está insertada en el sector conocido como “redes sociales” y propone un modelo de encuentro en el sitio para los miembros de un target bien definido, que aumenta hábil y considerablemente el tiempo de permanencia en el sitio de los usuarios. Esta es una de las claves más importantes de diseño del modelo de negocios de esta nueva ola que viene pisando fuerte y que en términos generales se llama “web 2.0”. Los anunciantes saben que tienen que cambiar las estructuras de sus presupuestos de marketing, pero todavía no saben bien como hacerlo. Cuanto más

atractivo sea un sitio para los anunciantes, más posibilidades tendrá de recibir sus campañas, y el tiempo de permanencia en el sitio es una variable determinante.

De hecho, el modelo de negocios de PROYECTO X depende fuertemente de los ingresos por publicidad en el sitio, que se espera que sigan la tendencia de crecimiento sostenido de la torta publicitaria en internet pronosticada para los próximos años. Claramente, PROYECTO X enfrenta una opción, del tipo call.

De hecho, en este sector se está cambiando a pasos agigantados el paradigma del marketing tradicional, irrumpiéndose con un nuevo modelo que se conoce con el nombre de marketing digital, o también marketing interactivo, o marketing 2.0, en el que el denominador común es el proceso mediante el cual las marcas se construyen a partir de la interacción con los usuarios. Esta tendencia es avasallante y no tiene camino de retorno.

El marketing 2.0 está constituido por una serie de herramientas que permiten llegar al target y crear y construir marcas mediante el diálogo y la interacción. Las más conocidas de estas herramientas son el mobile marketing, rich media, blogs, RSS, advergaming, display ads, marketing viral, TV interactiva, marketing en buscadores, SEO, y otras similares, que ya existen o que van a ser inventadas por los emprendedores de esta generación que conviven con el cambio y la turbulencia.

El potencial de crecimiento de una empresa como PROYECTO X es muy promisorio en Latinoamérica, y por eso se lanzan permanentemente nuevos sitios de noticias, crecen las redes sociales y los sitios de contenidos generados por el usuario, abundan los adnetworks, se arman redes de blogs y fotologs, las centrales de medios arman departamentos digitales y crece la frecuencia de eventos y seminarios sobre marketing digital. La convergencia de esta masa semidifusa de herramientas hacia las terminales del tipo hand-held como los celulares, es también muy notable. La penetración de la telefonía celular en Latinoamérica es del 60% de la población, y todo esto se magnifica cuando se considera que en Europa el 65% de la facturación de la telefonía celular viene de los servicios que no son voz.

El producto bruto combinado de Latinoamérica es de USD 3 trillones, aproximadamente el 6% del producto bruto mundial. El número de usuarios de internet en Latinoamérica ha venido creciendo a un 30% anual durante los últimos diez años, comparado con el 13% anual de los Estados Unidos. Esto explica por qué, muchas compañías de internet latinoamericanas han crecido en ingresos y ganancias mucho más rápido que sus similares norteamericanas.

Por ejemplo, MERCADO LIBRE (Argentina) respecto a eBay (USA), siendo esta última además, accionista de la primera. El caso de MERCADO LIBRE es interesante también para mostrar que la valuación que le dio al mercado a esta compañía, nunca hubiera podido explicarse con los métodos tradicionales de flujos

descontados. En agosto de 2007 se realizó el IPO de MERCADO LIBRE en Wall Street, a un precio de USD 18 por acción, lo cual implicó una capitalización de mercado de USD 797 millones. Esto es más que 15 veces las ventas del último año. Si las ventas del 2007 siguen creciendo al mismo ritmo del primer trimestre, todavía el ratio precio/ventas seguirá siendo mayor que 10, un valor que parece muy alto para las valuaciones tradicionales. Si se miran las ganancias por acción, la valuación es aún más absurda. MERCADO LIBRE declaró una ganancia de USD 1.1 millones en el último año, de manera que el IPO valuó a la compañía a 725 veces su ganancia, una cifra prácticamente increíble. La empresa tendría que hacer crecer 8 veces sus ganancias en este año y llevarlas a USD 8 millones para que su PER estuviera por debajo de 100, y este número aún seguiría siendo muy alto. Evidentemente, los inversores están esperando un crecimiento enorme de las ganancias de MERCADO LIBRE (y de todo el sector) para los próximos años. A treinta días del IPO, las acciones de la empresa se cotizaban alrededor de los USD 30, dándole a la empresa un valor de casi USD 1500 millones.

El mapa competitivo que enfrenta PROYECTO X es complejo. Hay competidores gigantes multinacionales muy afianzados, que provienen de varias industrias. Hay compañías telefónicas, fabricantes de celulares, buscadores de internet, competidores directos múltiples, y compañías de la industria del entretenimiento que están tomando posiciones en todo el mundo con compras y participaciones en compañías de internet del sector de las redes sociales, ya que parece que este es el sector por donde pasa el entretenimiento de los próximos años. Habida cuenta de la evolución de la industria del marketing digital, no es casualidad que las grandes empresas tomen posiciones en sites de internet dedicados al entretenimiento y en compañías relacionadas con las redes publicitarias de internet.

En estas circunstancias, con este nivel de incertidumbre acerca del futuro y dada la magnitud de las fuerzas estructurales del sector y la inestabilidad propia de una industria en crecimiento que se está reinventando, parece lógico intentar una valuación con el método de las opciones reales.

Como dijimos anteriormente, el modelo de negocios de PROYECTO X se basa en ingresos provenientes de anunciantes que ponen publicidad en el sitio. Existen otros dos mecanismos generadores de ingresos, uno basado en cobrar una tarifa plana para usuarios VIP y otro relacionado con el posteo de contenidos a través del teléfono celular, compartiendo los ingresos que esta situación le genera a la empresa telefónica (revenue share).

En lo que respecta a los ingresos por publicidad, existe una variedad de formatos de banners, acciones de prensa e e-mailing y acciones especiales “customizadas” para los distintos anunciantes.

Los números actuales de PROYECTO X correspondientes al año 2007 son los

siguientes: visitas al site 6.435.000, páginas vistas 128.700.000, lo cual arroja un ratio páginas vistas/visitantes de 20. El promedio de tiempo en el sitio es de 2:23 minutos y la cantidad de usuarios registrados es de 155.000. Estos valores son pequeños respecto a los de competidores internacionales, pero de ninguna manera despreciables, teniendo en cuenta la corta vida de la empresa.

La Performance proyectada para PROYECTO X en los próximos cinco años es la siguiente. En el 2008 se espera un promedio de 75.000 visitas por día, 150.000 en el 2009, 200.000 en el 2010, 300.000 en el 2011 y 400.000 visitas por día en el 2012, cifras consideradas como relativamente conservadoras.

Esto arroja una cantidad de visitas de 27 millones para 2008, 54 millones para 2009, 72 millones para 2010, 108 millones para 2011 y 144 millones para 2012.

También asumimos que el ratio páginas vistas/visitantes tendrá una leve variación a lo largo del horizonte de planeamiento de cinco años. En el 2008 este ratio se estima en 25, en el 2009 en 26, en el 2010 en 27, en el 2011 en 28 y en el 2012 en 29. Esto arroja una proyección de páginas vistas de 675 millones en 2008, 1404 millones en 2009, 1944 millones en 2010, 3024 millones en 2011 y 4176 millones en 2012. Este es el valor realmente interesante para un anunciante, además del promedio de tiempo en el sitio por visita. En cuanto a los usuarios registrados, variable importante para la generación de ingresos extra publicitarios, la proyección considera 2000 nuevas cuentas por día en el 2008, 3000 en el 2009, 5000 en el 2010, 7000 en el 2011, y 10.000 nuevas cuentas por día en el 2012, lo cual tiene como resultado 875.000 usuarios registrados en 2008, 1.235.000 en 2009, 1.955.000 en 2010, 2.675.000 en 2011 y 3.755.000 en 2012.

Con estas cifras como supuestos, las estimaciones de ingresos se basan en un “factor de contratación” respecto a la cantidad de páginas vistas para cada formato de banner (en promedio se estima un conservador 1% a lo largo del horizonte de planeamiento), en cantidades fijas para otros formatos publicitarios menos frecuentes (e-mails, tunings, microsites) y en porcentajes respecto a la cantidad de usuarios registrados para estimar las cuentas VIP y los posteos desde celulares.

Así las cosas, los ingresos pronosticados para el 2008 ascienden a USD 1.349.650, USD 2.488.429 para el 2009, USD 3.693.990 para el 2010, USD 5.923.640 para el 2011, y USD 8.428.759 para el 2012.

En cuanto a los egresos de PROYECTO X a lo largo del horizonte de planeamiento, se basan en gastos de oficina, hosting, sueldos fijos, variables y comisiones del personal empleado, y gastos de capital compuestos por un 3 % de la facturación en marketing, 1% de la facturación en investigación y desarrollo, 2% de la facturación en renovación de equipos y activo fijo y un 0.5% de la facturación en recursos humanos y capacitación.

Si elegimos una tasa de descuento del flujo de fondos de 30%, relativamente alto pero de uso común en proyectos de alta volatilidad en Latinoamérica para evaluar el riesgo privado y el riesgo de mercado del proyecto, el valor actual de los ingresos de los cinco años asciende a USD 8.536.156 y el de los egresos a USD 4.305.817. Si hicieramos una valuación por flujo de fondos descontados, el valor de la compañía sería de USD 4.230.339 antes de impuestos y de USD 2.891.705 después de impuestos.

¿Cómo podría plantearse este proyecto como una opción, y valuarlo por el método de las opciones reales?

Las variables para el modelo de Black y Scholes serían las siguientes.

**S** = valor del activo subyacente = valor presente de los ingresos proyectados = USD 8.536.156.

**k** = precio de ejercicio = valor presente del costo de desarrollar el negocio (egresos y gastos de capital) = USD 4.305.817.

**t** = tiempo de vida de la opción = horizonte de planeamiento = 5 años

**r** = tasa libre de riesgo = 12.3% (bonos del tesoro de la Argentina)

**σ** = desvío standard del valor del activo subyacente = 29.825% (para estimar este valor, utilizamos la cotización de las acciones de YAHOO! en el NASDAQ del mes de Agosto 2007).

Basado en estos supuestos, el modelo de Black y Scholes provee los siguientes valores para el call:

**d1** = 12.7553 \_\_\_\_\_ **N (d1)** = 1.0000

**d2** = 12.0097 \_\_\_\_\_ **N (d2)** = 0.2544

El valor de la opción es **USD 7.944.024**, y este es el valor de PROYECTO X cuando se valúa por el método de las opciones reales. Este valor, de acuerdo a nuestro criterio, es una medida mucho más realista del valor de este proyecto que el que arroja la valuación tradicional, porque refleja conceptualmente la incertidumbre subyacente en la tecnología, en el riesgo del proyecto y en la competencia.

Podría compararse este valor con una valuación por PER, aunque este método no sería muy recomendable para un start up de un negocio con tanta incertidumbre. Si se toma la ganancia del proyecto en el quinto año, se multiplica por una PER = 15 y se descuenta este valor con una tasa del 30% en cinco años, el valor de la compañía es

de USD 12.419.439. Este valor no parece reflejar las condiciones del proyecto y del mercado.

Ningún valor tiene la calidad y la sofisticación del que obtuvimos por el método de las opciones reales.

## Instrumentos de inversión y análisis de ratios

Típicamente, el plan de negocios contempla la posibilidad de que va a ser necesaria una gran cantidad de cash al inicio del proyecto, para comprar activos y establecer el negocio antes de que empiece a generar ingresos. En años posteriores el negocio generará cash y el problema será como manejar estos excedentes. La posición acumulada de cash flow neto de un proyecto, casi siempre muestra una curva del tipo "J":

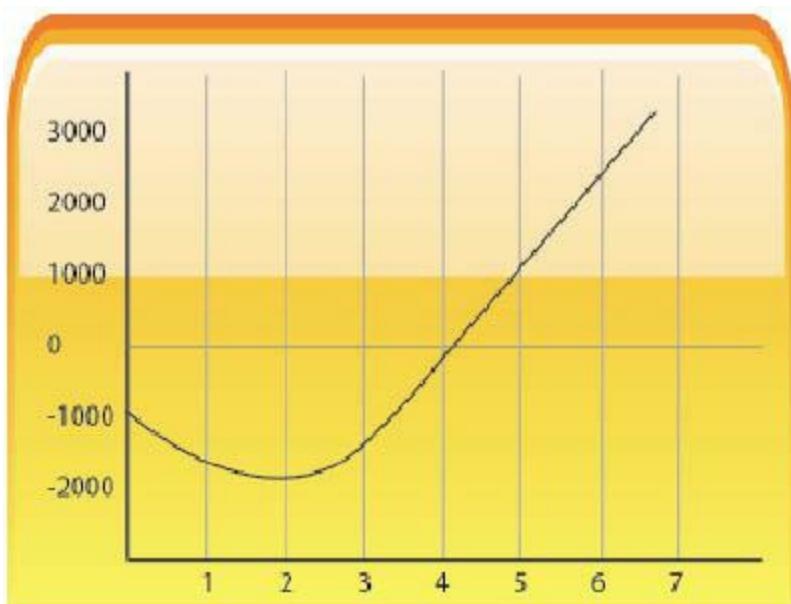


Figura 7.23 Curva del tipo "J"

Es necesario distinguir entre el "cash flow operativo" generado por el proyecto a lo largo de los años y el "cash flow de fondeo" que no es generado por el proyecto, y que se aporta "desde afuera" al comienzo del mismo.

### Tipos de Fondeo

Los tipos más comunes de fondeo de un negocio se muestran en la siguiente figura:



*Figura 7.24 Fuentes de fondeo de un negocio*

A continuación detallamos cada una de las fuentes de fondeo, mostrando sus implicaciones de costo, su riesgo y su propósito.

### Acciones ordinaria

Duración: financiación permanente

Costo: Usualmente pagan dividendos de las ganancias, una vez que se pagaron todos los gastos.

Riesgo del inversor: son las últimas que se pagan en caso de problemas en la empresa, por lo tanto es la financiación más riesgosa.

Propósito: Los accionistas ordinarios son los dueños de la empresa y proveen el principal fondeo para infraestructura corporativa.

### Acciones preferidas

Duración: Algunas veces tienen una fecha de repago, sino se comportan como las acciones ordinarias.

Costo: Usualmente tienen un porcentaje fijo de dividendos. Esto suele ser acumulativo, si la empresa no puede afrontar el pago en algún período.

Riesgo del inversor: Se pagan antes que las acciones ordinarias.

Propósito: Usualmente se emiten para aumentar el capital sin diluir el control. Los

accionistas preferidos normalmente no tienen autorización para votar en las asambleas.

### **Opciones y warrants**

Duración: Es un derecho a comprar acciones ordinarias en una fecha preestablecida y a un precio preestablecido.

Costo: No tienen costo hasta que la opción o el warrant es ejercido. En este punto se convierten en acciones ordinarias que cobran dividendos.

Riesgo del inversor: No tiene costo de emisión, y si el precio de ejercicio en la fecha establecida no es atractivo, se extinguén.

Propósito: Se usan normalmente como incentivo, especialmente como parte de la remuneración de un ejecutivo.

### **Debentures**

Duración: Fija con una fecha predeterminada de repago.

Costo: Tasa fija de interés.

Riesgo del inversor: Respaldado con la garantía de la compañía, usualmente un inmueble.

Propósito: Préstamo financiero de largo plazo.

### **Bonos**

Duración: Fija con una fecha predeterminada de repago.

Costo: Tasa fija de interés. Existen variantes en el tiempo para el pago de los intereses, algunos pagan durante la vida del bono, otros al final y otros como una mezcla de los otros dos.

Riesgo del inversor: El préstamo se emite en forma de certificados que pueden ser negociados como acciones. Se pagan antes que cualquier tipo de acción.

Propósito: Préstamo financiero de largo plazo, con perfil de cash flow que permite encajarse en el cash flow de un proyecto.

### **Convertibles**

Duración: Capital permanente, primero como deuda y después como capital.

Puede haber una opción de repago si el precio de la acción no es atractivo al momento de la conversión.

Costo: Tasa de interés baja por un período determinado seguido por la conversión en acciones ordinarias, si el precio de las acciones alcanzó un determinado nivel.

Riesgo del inversor: Mientras el convertible tiene forma de deuda usualmente ranquea después de otras deudas. Cuando se convierte en acciones ordinarias, el riesgo es el de las acciones ordinarias.

Propósito: financiación de largo plazo con costo inicial bajo.

### **Préstamos**

Duración: Usualmente fija, con una fecha de repago predeterminada y algunos repago durante la vida del préstamo.

Costo: Tasa de interés fija o variable. La tasa variable se suele relacionar con una tasa básica más un incremento.

Riesgo del inversor: Los préstamos ranquean antes que todos los accionistas y muchas veces están respaldados con los activos de la empresa.

Propósito: Fondeo para proyectos que pueden generar suficientes fondos como para permitir el repago.

### **Sobregiros**

Duración: Una facilidad de giro que normalmente tiene un período fijo de duración.

Costo: Usualmente una tasa variable significantemente por encima de una tasa fija de referencia.

Riesgo del inversor: Depende del respaldo que tenga el acuerdo, pero puede ranquear detrás de otros instrumentos de deuda.

Propósito: Poder sortear diferencias en el capital de trabajo diario.

### **Leasing**

Duración: Tiempo de vida del activo sujeto o leasing.

Costo: Tasa fija de interés

## Riesgo del inversor: Respaldo del activo sujeto a leasing

Propósito: Fondear la compra de un activo con potenciales beneficios impositivos y de reemplazo.

La fuente más apropiada de financiamiento de un proyecto dependerá de una serie de factores, que incluyen el control de la empresa, el escenario externo, el costo de cada instrumento de financiación, el capital requerido, la duración del proyecto y el riesgo involucrado.

### Relación deuda-capital (debt to equity ratio)

Los instrumentos de financiación que acabamos de mostrar indican claramente que un negocio o proyecto solo puede ser financiado de dos formas: por duda o por capital aportado por sus accionistas (equity en inglés).

La relación que existe entre las porciones de deuda y de capital se llama relación deuda-capital o “apalancamiento”.

Una de las grandes tareas del Management de un negocio es mantener esta relación en niveles apropiados.

Si hay mucha deuda, la empresa está muy apalancada. La principal consecuencia de esto es que como los intereses de la deuda deben pagarse antes que los dividendos de los accionistas, el riesgo del negocio crece. Si el riesgo del negocio crece, el costo de la deuda también crece, y se puede entrar en un círculo vicioso. En el límite, si la deuda no puede pagarse, la entidad que prestó el dinero puede ejercer sus derechos de hacerse con el control de la empresa.

Por el contrario, si hay poca deuda, los accionistas pierden porque se diluyen las ganancias.

Al seleccionar un instrumento de inversión, el gerente debe entender la relación deuda-capital actual, como esto va a cambiar cuando se incorpore el nuevo instrumento, y que restricciones tendrá la empresa a partir de este cambio para participar en nuevos proyectos en el futuro próximo.

Hay varios métodos para calcular el apalancamiento. La diferencia entre ellos se basa en si hay que tener en cuenta o no a algunos ítems como las cuentas a pagar y el cash.

El método más práctico y sencillo es el de considerar solo la deuda que paga interés, y dividirla por el capital.

En la siguiente figura 7.25 se muestra un ejemplo de tres compañías que tienen el mismo nivel de inversión y la misma ganancia operativa, pero diferente mezcla de deuda-capital, con las consecuencias que esto plantea.

Empresa	A	B	C
Deuda	750	500	250
Capital	250	500	750
Inversión total	1000	1000	1000
Ganancia operativa	200	200	200
Interés (10%)	(75)	(50)	(25)
Ganancia antes de impuestos	125	150	175
Impuesto (30%)	38	45	53
Ganancia después de impuestos	87	105	122
Relación deuda-capital	$750/250=300\%$	$500/500=100\%$	$250/750=30.3\%$
Tasa de retorno sobre el capital (ROE)	$87/250=34.8\%$	$105/500=21\%$	$122/750=16.3\%$

Figura 7.25 Diferencias de apalancamiento

La empresa A está altamente apalancada, y si caen las ganancias puede enfrentar un serio problema de falta de pago de intereses.

La empresa B muestra la situación que generalmente es aceptada antes que las entidades prestadoras comiencen a poner restricciones. Aquí, el 50% del negocio está financiado por deuda.

La empresa C tiene una deuda pequeña y por lo tanto, menos riesgo, pero como se observa, el retorno de los accionistas (ROE) también es menor.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que este ejemplo no es estrictamente cierto, porque a medida que aumenta la proporción de deuda, los prestadores perciben un riesgo mayor y por lo tanto aumentan la tasa de interés.

Esto quiere decir que con las tres diferentes relaciones de duda-capital, difícilmente las tres compañías tendrían la misma tasa de interés. Para prevenir excesos de deuda, los prestadores ponen cláusulas en los préstamos relacionadas con la relación deuda-capital. Una cláusula típica establece que un préstamo se hace exigible de inmediato si se supera un determinado nivel de relación deuda-capital.

## Ratios de performance de un negocio

A continuación mostramos una serie de ratios útiles para evaluar el comportamiento de un negocio. La aplicación de unos y otros dependerá principalmente de la industria y de la situación en la que se analiza el negocio.

## Retorno de activos (ROA)

La esencia de cualquier negocio es principalmente obtener un retorno del cash invertido en activos. Este retorno puede medirse como un porcentaje. Este porcentaje debería ser mayor que el retorno que podría lograrse si se invirtiera ese cash en operaciones alternativas de menor riesgo. Es decir, el retorno debería ser mayor que un depósito bancario para que el inversor se sienta incentivado a entrar en el proyecto.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ganancia operativa (antes de interés e impuestos)}}{\text{Activos netos (activos fijos + stock + cuentas a cobrar - cuentas a pagar)}}$$

ROA es probablemente la medida más práctica en términos operativos. Esto es así porque define el retorno en función de los ítems operativos aplicados al proyecto.

ROA no tiene en cuenta el cash disponible, y esto se hace deliberadamente por dos cuestiones. En primer lugar porque la ganancia operativa no tiene en cuenta los intereses ganados por depósitos. En segundo lugar, el cash podría venir de préstamos tomados y no de una operación genuina del negocio.

Las cuentas a cobrar y a pagar deben limitarse al giro del negocio. Ítems como reembolsos de impuestos deben excluirse ya que no forman parte de los activos netos usados para generar la ganancia operativa, y además, los gerentes no pueden influenciarlos directamente.

Estas son las ventajas y desventajas de usar ROA para analizar un negocio.

### Ventajas

-Es fácil de entender para la gerencia, ya que la medida es similar a una tasa de interés en una cuenta de ahorro.

-La medida es un promedio de todos los activos, sin importar el riesgo individual de cada uno de ellos.

-En última instancia un negocio tiene que generar un buen retorno para justificar su existencia.

### Desventajas

-Un start-up tiene un período relativamente largo para generar ganancias operativas y ROA no tiene en cuenta el potencial a largo plazo.

-La medida puede disuadir a los inversores ya que las primeras etapas del proyecto hacen bajar el retorno.

-Un proyecto con mayores costos y menos capital puede dar mejor retorno de corto plazo.

-La depreciación continua reduce el valor de los activos fijos y mejora el retorno. Sería necesario revaluar los activos fijos a valor de mercado para una medida más real.

-ROA no refleja el crecimiento del negocio, ya que el retorno es independiente del tamaño del negocio y de la oportunidad.

### **Retorno del capital (ROE)**

Esta es la medida que probablemente mejor se refiere al valor de los accionistas. Se calcula como la ganancia operativa después de impuestos e interés, dividida por el capital de los accionistas:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ganancias operativa (después de interés e impuestos)}}{\text{Capital (acciones ordinarias y preferidas + ganancia acumulada)}}$$

Este ratio muestra como está utilizando la gerencia el dinero de los accionistas.

Los siguientes ratios se derivan de la así llamada Pirámide de DuPont, que se muestra en la figura.

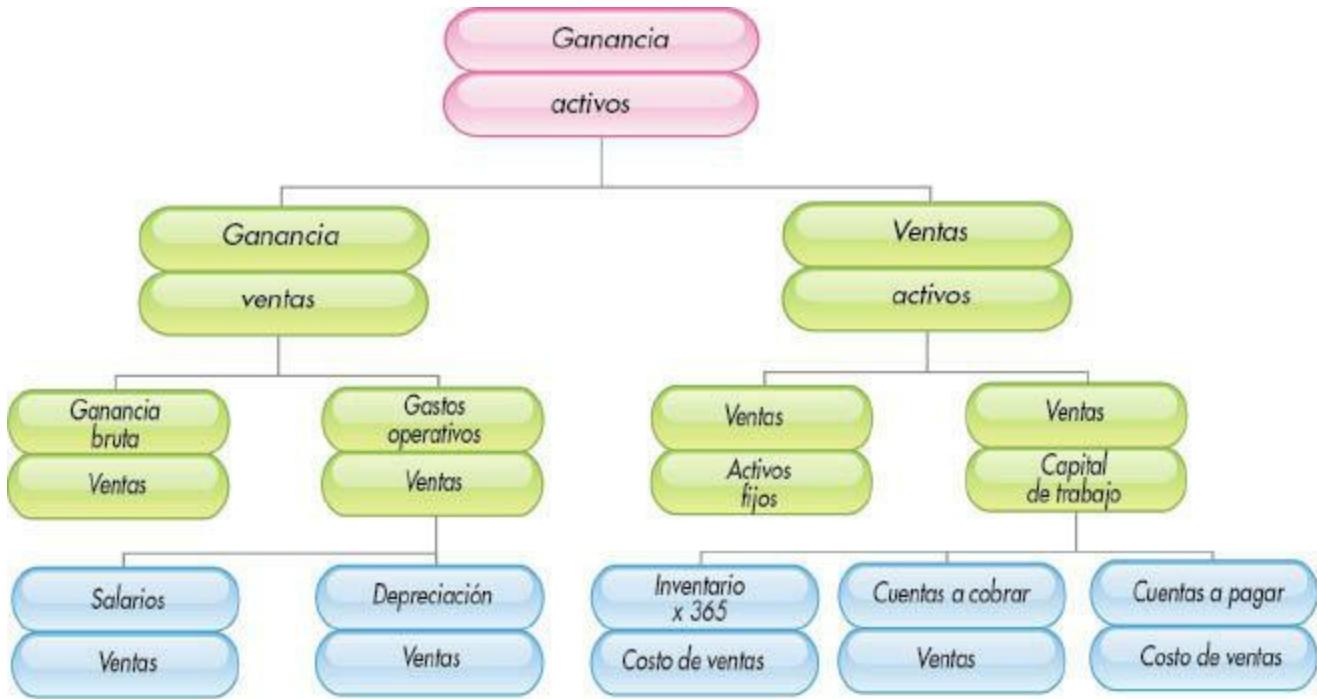


Figura 7.26 La pirámide Dupont

Por debajo de ROA se ubican dos medidas conocidas como margen de ganancia y giro de activos. La primera indica la habilidad del Management para generar ganancias. La segunda muestra la calidad del balance de la compañía.

### Margen de ganancia

Indica cuanta plata se gana por cada peso vendido. Se calcula como un porcentaje:

$$\text{Margen} = \frac{\text{Ganancia operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

La ganancia operativa se calcula, como en el caso de ROA, antes de intereses e impuestos e ingresos no operativos. Las ventas excluyen todo tipo de impuestos, como el IVA.

Mientras que ROA puede utilizarse para comparar cualquier negocio, porque es un indicador uniforme, el margen de gerencia es particular para cada industria. Por ejemplo, un negocio gastronómico tiene márgenes bajos comparados con un operador de telefonía celular. Esto no implica que una compañía es mejor que la otra, sino que tienen estructuras de costo diferentes. Para el negocio gastronómico, el costo mayoritario es la compra de mercadería, y para el operador telefónico los costos están principalmente en la red, que se capitaliza como un activo fijo.

### Giro de activos

Este ratio mide la cantidad de ventas que es capaz de generar cada peso invertido

en activos netos de la compañía. Es un factor (no un porcentaje) y se calcula como:

$$\text{Giro de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos netos}}$$

Las ventas se calculan como en el margen de ganancia y los activos netos como en ROA.

Como en el caso del margen de ganancias el giro de activos es particular de cada industria.

Observando las fórmulas de margen de ganancia y giro de activos puede deducirse que el producto de estos dos ratios es ROA. Por ejemplo:

	Negocio gastronómico	Operador telefónico
Margen	5%	15%
Giro	3	1
ROA	15%	15%

Las dos industrias tienen el mismo ROA, pero llegan a él en forma diferente.

Es muy importante a la hora de analizar un modelo de negocios, estudiar como interactúan estos dos ratios.

Un ejemplo común es la decisión de fabricar internamente o mediante un tercero (a facón). El efecto podría ser una caída de los activos netos al desprenderse de las máquinas y un aumento de los costos de producción si los pagos a la compañía tercerizadoras exceden los anteriores gastos operativos y salariales de la empresa. Esto provocaría un incremento en el giro de activos y una declinación del margen de ganancia. Si no se consideran factores financieros, la decisión tendría sentido solo si se produce un crecimiento de ROA.

Por lo tanto, si el giro de activos o el margen de ganancia cae al analizar un modelo de negocios, el otro debería subir para compensar y de esta manera mantener el ROA.

## Ratios de porcentajes de venta

En la mitad izquierda de la Pirámide de Du Pont hay un grupo de ratios que se refieren a cada componente del cuadro de pérdidas y ganancias, como un porcentaje de las ventas.

Estos ratios son muy útiles al evaluar tendencias en los componentes del costo, y se conocen como “análisis vertical” del negocio. Representan una forma rápida de evaluar la estructura de costos de un negocio y su evolución a través de los años del modelo.

## Giro de activo fijo

A veces conocido como “el sudor” de los activos. El propósito de los activos es trabajar para la compañía. Este ratio que compara activos fijos con ventas muestra en qué medida esto sucede. Si el ratio declina, puede ser porque la compañía está sobreinvertido en activos y puede deshacerse de algunos para liberar capital. Si el ratio crece, puede significar que se llegó al límite de la capacidad instalada, y que pueden esperarse fallos, reparaciones y períodos de mantenimiento.

En el cálculo debe ser considerado únicamente los activos fijos tangibles usados en la operación, y excluirse todo activo intangible.

## Giro de Capital de Trabajo

Los errores en el manejo del capital de trabajo constituyen la principal causa de quiebra de compañías, especialmente en start-ups. Este ratio indica cómo se está manejando el ciclo cash, inventarios, cuentas a pagar y cuentas a cobrar.

Se paga cash a un proveedor que provee el stock. El stock se convierte en producto terminado o se guarda en un inventario hasta que lo compra el cliente. El cliente paga una factura para que ingrese cash nuevamente en el negocio. Como los proveedores y los clientes cobran y pagan a término, el tema gerencial por excelencia es cuánto tiempo tarda el cash en completar el ciclo. Los “baches” de cash dentro del ciclo tienen que ser cubiertos de alguna forma y pueden dañar seriamente la capacidad de la empresa de hacer inversiones y crecer.

El ratio de capital de trabajo suele dividirse en sus elementos constitutivos, que usualmente se expresan en términos de “días”.

“Días de stock” es el tiempo que se mantiene el stock inmovilizado desde el momento que llega hasta que se despacha, y se calcula como:

$$\text{Días de stock} = \frac{\text{Stock}}{\text{Costo de ventas}} \times 365$$

“Días de cuentas a cobrar”

es el tiempo que se toman los clientes para pagar sus facturas, y se calcula como:

$$\text{Días de cuentas a cobrar} = \frac{\text{Cuentas a cobrar}}{\text{Ventas}} \times 365$$

“Días de cuentas a pagar”

es el tiempo que se toma la empresa para pagar las facturas de los proveedores y se calcula como:

$$\text{Días de cuentas a pagar} = \frac{\text{Cuentas a pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times 365$$

En cada uno de estos tres ratios, el denominador refleja un nivel anual de actividad, y el numerador también.

Por ejemplo, como el stock excluye la ganancia, el costo de ventas es la mejor aproximación al consumo anual de stock.

Estos ratios deberían mantenerse razonablemente constantes a lo largo de la vida de todo proyecto, y deberían fijarse como “supuestos” para calcular el nivel de stock, cuentas a cobrar y cuentas a pagar necesarios.

La pirámide de Du Pont muestra un esquema básico para analizar la estructura de un negocio. Este análisis puede posteriormente desarrollarse más minuciosamente dependiendo del proyecto que se está modelando. Por ejemplo, los días de stock pueden a su vez dividirse en días de stock de materias primas, días de stock de producto semielaborado y días de stock de producto terminado.

Los salarios respecto a las ventas pueden dividirse en sueldos fijos, comisiones, cargas sociales y otros beneficios.

El nivel de detalle requerido depende de los atributos que determinan los principales drivers de valor del modelo que se está proyectando.

## EBITDA

Esta es una medida muy común en algunas industrias, representada por una sigla que corresponde a las palabras en inglés: earnings before interest, taxes, depreciations and amortisations es decir, ganancia antes de interés, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

Se utiliza en lugar de la ganancia operativa especialmente cuando la industria es marcadamente capital intensiva. EBITDA muestra la ganancia antes del costo compartido anual de la inversión de capital.

En industrias de capital intensivo como las compañías telefónicas, es un muy buen indicador de cómo se están manejando las operaciones antes de considerar el costo de depreciación de la inversión de largo plazo de la red telefónica instalada.

EBITDA puede dividirse por las ventas, y así obtener un ratio como porcentaje, similar al margen de ganancia.

## Ratios de monitoreo de la inversión

Hay varias medidas que ayudan a monitorear la performance de la inversión que se hizo.

La más conocida es el “ratio de reinversión”, que evalúa la inversión de capital que se hace cada año, comparada con la depreciación de cada año. Si esta medida es mayor del 100%, la compañía está invirtiendo más que la depreciación, así que para que esto ocurra y la inversión sea justificable, la compañía debería estar experimentando un aumento de su rentabilidad. Si el ratio es menor que el 100%, puede ser que la empresa esté “ordeñando la vaca” y volviéndose insostenible en el tiempo.

### Otro ratio muy utilizado es el de “fuente de inversión”.

Indica de dónde está viniendo el dinero para nuevas inversiones. Comparando el cash generado antes de inversiones de capital y costos financieros con las sumas invertidas, puede verse si la compañía está creciendo por ganancias genuinas o por soporte externo. En los primeros años de un nuevo proyecto, es lógico esperar una fuerte relación con fondos externos a la compañía, pero en el largo plazo éste debería declinar y ubicarse en menos del 50%.

## Ratios para inversores

Estas medidas son relevantes solo para compañías en marcha y pierden sentido en los start-ups.

EP más conocido por los inversores es “ganancia por acción”, que identifica la ganancia que le corresponde al tenedor de una acción después de pagar todos los gastos.

Se calcula tomando la ganancia después de impuestos y dividiéndola por la cantidad de acciones emitidas. Con subsecuentes emisiones de acciones, el ratio debe recalcularse para reflejar el impacto de la nueva emisión.

Otro ratio muy conocido por los inversores es el de “cobertura de dividendos”, que mide la capacidad que tiene una compañía para pagar y sostener sus dividendos.

Se toman las ganancias y se dividen por la cantidad de dividendos. En el largo plazo, el ratio debería permanecer constante o crecer. Una declinación en este ratio podría significar que, aunque estén cayendo las ganancias de la compañía, ésta sigue tragando el mismo nivel de dividendos, o que está haciendo crecer el nivel de dividendos más rápido que su capacidad para generar ganancias.

## EVA

En los años 1980 y 1990, los consultores y analistas de negocios desarrollaron nuevas mediciones para correlacionar en forma moderna la performance financiera y el precio por acción para inversores, y para evaluar más acabadamente el complejo balance que existe entre los factores clave de un negocio, que son el retorno, el crecimiento, el costo de capital y el flujo libre de caja.

Estas mediciones modernas se basan principalmente en el flujo de caja, para evitar las “distorsiones” (dibujos?) que suelen presentar los balances de las compañías, de donde se derivan todos los ratios que mencionamos anteriormente. También intentan reflejar el riesgo en forma más genuina que los ratios tradicionales como ROA.

El más moderno de estos ratios es EVA o “valor económico agregado” (economic value added), desarrollado por la firma consultora Stern Stewart.

Expresa la cantidad de valor creado por sobre la cantidad necesaria para mantener a los inversores satisfechos.

Se calcula como:

$$EVA = (R - WACC) \times I$$

Donde

$$R = \frac{\text{Ganancia después de impuestos}}{\text{Capital invertido}}$$

WACC= costo de capital promedio ponderado

(weighted average cost of capital)

I= capital invertido

El cálculo de la ganancia operativa y del WACC suele incorporar ciertos tecnicismos que sofisticán el cálculo al punto tal que muchos gerentes rechazan este indicador como una medida que refleje en forma pragmática el resultado de sus decisiones.

## SINTESIS CLINICA DE LA ETAPA FINANZAS

- 
- 1. ¿Está la cultura de la empresa muy orientada a los pequeños números y a pasar por alto los números que hablan de la estructura?
- 
- 2. El management de la compañía  
¿Conoce el punto de equilibrio?
- 
- 3. El negocio  
¿Es estructuralmente capaz de generar dinero por sí mismo?
- 
- 4. El negocio  
¿Paga regularmente dividendos a sus accionistas?\*
- 
- 5. El management  
¿Conoce los atractivos financieros del negocio, como para poder negociar una alianza?

[1] En el libro Coo-petencia de Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, Ed. Norma, 1996, hay un extenso desarrollo de la aplicación de la teoría de los juegos en los negocios.

[2] La mayor parte de los conceptos sobre valuación de empresas en marcha fueron tomados de ASWATH DAMODARAN, “DAMODARAN ON VALUATION”, John Wiley & Sons, Inc., 1994. Este libro es sencillamente excelente, y no debería faltar en la biblioteca de ningún estratega.

[3] Ver por ejemplo:

-LENOS TRIGEORGIS, “REAL OPTIONS”, THE MIT PRESS, 1998.

-MARTHA AMRAM y NALIM KULATILAKA, HARVARD PRESS, 1999

[4] Ver “ECONOMIC FOCUS, BEYOND IRRELEVANCE”, THE ECONOMIST, febrero 11, 2006.

[5] Para un análisis detallado de riesgo del negocio, de la industria y del mercado, ver Richard Brealey y Stewart Myers, “PRINCIPLES OF CORPORATE FINANCE”, Mc Graw Hill, 1996. Este libro debe ser la obra más consultada de finanzas de todos los tiempos, a juzgar, por la cantidad de reediciones. Para muchos entre los que me incluyo es la “Biblia” de las finanzas.

[6] Un análisis muy bueno al respecto puede verse en TOM COPELAND, TIM KOLLER y JACK MURRIN, “VALUATION”, John Wiley & Sons, Inc, 1995.

Este es otro de los grandes textos escritos sobre valuación de empresas, en el que se desarrolla la moderna teoría del management conocida como VBM, value based management. TOM COPELAND es considerado por el mercado como uno de los “monstruos sagrados” de la valuación.

[7] Además de los libros citados de ASWATH DAMODARAN, LENOS TRIGEORGIS y MARTHA AMRAM y NALIM KULATILAKA, pueden verse también sobre este tema:

- DAVID LUENBERGER, INVESTMENT SCIENCE, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1998

- AVINASH DIXIT y ROBERT PINDYCK, “INVESTMENT UNDER UNCERTAINTY”, PRINCETON

UNIVERSITY PRESS, 1994

- TOM COPELAND, "REAL OPTIONS", JOHN WILLEY & SONS, INC. 2001
- [8] AMRAM Y KULATILAKA, op. cit, pag. 32
- [9] "DAMODARAN ON VALUATION, SECURITY ANALYSIS FOR INVESTMENT AND CORPORATE FINANCE", ASWATH DAMODARAN, JOHN WILEY & SONS, INC, 1994, pag. 325 y subsiguientes.
- [10] ASWATH DAMODARAN, op. cit., pag. 326
- [11] ASWATH DAMODARAN, op. cit., pag. 330
- [12] ASWATH DAMODARAN, op. cit., pag. 340

# CAPITULO 8

## APUNTES DE LA CLÍNICA

### EMPRESARIA DE FINES DE SIGLO

“Sólo llega el que fracasa, porque llegar es detenerse.”

José Ingenieros

“La batalla está siempre ganada; si se pierde es por culpa tuya.”

Uther Pendragon,

La leyenda del Rey Arturo

“Más que nunca en toda su historia, la humanidad se enfrenta a una encrucijada.

Uno de los caminos conduce a la desesperación y a la desesperanza absoluta.

El otro, a la extinción total.

Roguemos o Dios que tengamos la sabiduría de elegir correctamente.”

Woody Allen

### EL ETERNO MITO DE LA RECESIÓN

Cuenta la leyenda que había un propietario de un bar muy exitoso, quien era muy agresivo en su estrategia y gastaba una gran parte de sus abultados ingresos en el desarrollo de nuevas atracciones, en comunicarlas y en asegurarse de que sus clientes estaban atendidos con la máxima calidad de servicio. Como resultado, su local estaba siempre lleno, era un éxito fulgurante y producía una rentabilidad más que aceptable. Pero un día, un amigo que leía mucho el diario y que sabía mucho de economía y de los graves problemas políticos del país que mostraban los programas periodísticos en radio y TV, lo llamó a la realidad. Le dijo a nuestro exitoso empresario: “¿Vos estás loco?, ¿No ves la recesión que hay en el país?, ¿Cómo vas a gastar las fortunas que gastás en tu negocio?”.

El entrepreneur lo escuchó atentamente, porque ocupado en ser exitoso, no tenía tiempo de darse cuenta de que el país “era un desastre”. Siguió el amigo “mufa”: “Afuera se mueren todos de hambre, y vos gastas plata a lo loco, todo es promoción, todo es atracción, nuevos productos que no sabés si van a funcionar, tenés casi una camarera por mesa, atendiendo a la gente en forma personalizada. No, hermano, vos te creés que vivís en una isla, y afuera es un desastre. Con la recesión que hay afuera, te vas a fundir dentro de poco”.

Y bueno, resulta que los argentinos estamos llenos de amigos “mufa” que nos hablan todos los días de la recesión. Es casi imposible pasar un día entero sin que alguien nos diga: “De ésta no salimos”.

Nuestro empresario exitoso escuchó a su amigo. Y recordó algunos “gastos”. Hizo menos publicidad, despidió a varias personas “que estaban de más” (esto que tan prolíjamente se llama “downsizing” o, más recientemente, “reingeniería”) [1] y decidió que por un tiempo no iba a desarrollar nuevos productos. ¿Qué fue lo que

pasó? Sí, Ud. lo sabe. Empezó a venir menos gente al local. Empezó a bajar la facturación y también la rentabilidad. El éxito fulgurante dejó su lugar a un éxito aceptable. Pero, claro, todavía se gastaba mucho. Y el amigo “mufa” no podía dejar pasar esta situación, porque su amigo se iba a fundir. Volvió a visitarlo y le dijo: “Me parece que no me entendiste. Seguís gastando en publicidad, tenés afuera un cartel que vale una fortuna y tres tipos que le estacionan el auto a la gente, tenés pantalla de video por todas partes y todas las cervezas importadas, y mostrás todas las noches un show que vale una fortuna. ¿Por qué no salís un poco afuera y ves la recesión? La gente se está muriendo de hambre, no hay trabajo, nadie compra nada, los comerciantes cierran sus negocios, y vos te das el lujo de tener cerveza importada y vasos de cristal”.

Esto fue un gran alerta para el empresario: \*¿No tendrá razón mi amigo?”. Después de todo, siguiendo los consejos de su amigo, había visto algunos programas periodísticos donde se mostraba una “realidad” escalofriante: desempleo, corrupción, violencia, sexo, drogas y rock and roll.

“No voy a ser yo quien desentone con la realidad.” Entonces, tomó varias decisiones: sacó el cartel tan caro que tenía, despidió a los tres valet parking y a algunas otras personas, y no importó más cerveza.

¿Qué cree Ud, que pasó? Por supuesto, bajo la facturación, y ahora, por primera vez, hubo mesas vacías en el bar. El empresario vio caer su negocio en los siguientes meses a un ritmo que desconocía.

El había conocido el éxito, pero su amigo lo había alertado acerca de la recesión. Antes de cerrar el bar, cuando se fundió, pensó, con la amargura del momento: “Tenía razón mi amigo, ¡qué recesión que hay!”.

Muchos explican estas situaciones con el título de “la profecía autocumplida”.

Pero esto es mucho más que una profecía, porque tiene que ver con lo cultural.

Y me refiero a lo cultural en lo que respecta a los modelos económicos en boga, que no sirven para explicar los negocios de fin de siglo. El modelo de equilibrio de la economía clásica desarrolla una realidad en la que el empresario no tiene cabida. Los ciclos económicos recesivos de este modelo fueron interpretados cabalmente por el amigo “mufa”, quién, casi con seguridad con la mejor de las intenciones, se los transmitió a su amigo, el empresario exitoso que los desconocía porque su actividad consistía básicamente en romper los moldes, que es lo que le corresponde a un operador de la economía entrepreneur. Pareciera que el nuevo modelo económico debe incorporar una hipótesis que diga algo así como “la recesión es una decisión”.

Vuelvo sobre el libro de Hamel y Prahalad que me parece brillante[2].

La búsqueda de la rentabilidad a través de la reingeniería tiene en el modelo económico de fin de siglo una aplicación muy limitada, porque este proceso se centra en hacer más pequeño el denominador de los indicadores de rendimiento de la inversión, en vez de tratar de hacer más grande el numerador, buscando nuevas oportunidades de crecimiento. Nuestro empresario en el cuento anterior podría haber sido un buen agente de la economía entrepreneur, pero se dejó influenciar por el modelo clásico; entonces, su aporte a la economía de fin de siglo es irrelevante, y, por lo tanto, el entorno se encarga de sacarlo de circulación.

Este es un mensaje especialmente valido para nuestro país, en momentos en que convivimos con una catastrófica tasa de desempleo. Lo que hizo el propietario del bar, para estar de acuerdo con la “realidad” recesiva, fue despedir más gente. Cuando se ocupaba de hacer crecer el numerador, por el contrario, contrataba día a día más personal.

El país no puede permitirse más operaciones de reingeniería (que, repito, a mi criterio utilizan inputs del modelo económico clásico), a riesgo de acrecentar la tensión social en forma permanente.

Lo que recomienda el sentido común (tan desarrollado en los empresarios exitosos) es trabajar más que nunca en hacer crecer el numerador, en vez de poner tanta energía en hacer decrecer el denominador. Esto se logra creando nuevas oportunidades de crecimiento rentable. Por supuesto que al Estado le toca trabajar sobre la desregulación de los mercados más intervenidos, en especial, el mercado laboral. Pero el empresario de fin de siglo no se puede seguir quedando quietito, esperando, lamentándose por la recesión y despidiendo gente. Tiene una enorme responsabilidad por esto. El empresario de fin de siglo tiene una responsabilidad mucho mayor sobre la sociedad y el entorno que su par de la economía clásica. Para Hamel y Prahalad, la responsabilidad del empresario pasa por saber anticipar el futuro y conocer los pilares estructurales de su sector, apalancándolos y no enfrentándolos o destruyéndolos. El empresario de fin de siglo no puede seguir tentándose en resolver sus problemas haciendo reingeniería de adelgazamiento. La anorexia empresaria es tan nociva como la anorexia orgánica.

El concepto desarrollado por Hamel y Prahalad para fines de siglo es el de las “competencias esenciales”, que son las habilidades más que los productos, que hacen “única” a una empresa. La perspectiva de las competencias esenciales no es común en la mayoría de las empresas. Lo que sí es común es hablar de productos, marcas o unidades estratégicas de negocios. Sin embargo, ahora, las empresas deberían empezar a concebirse no sólo como una cartera de productos, sino también como una cartera de competencias esenciales, de habilidades propias con las que compiten contra otras empresas. Si esto no se concibe así, existen grandes peligros

en el escenario actual. Por ejemplo, una empresa puede truncar innecesariamente sus oportunidades de crecimiento. ¿Por qué CBS, que poseía una red de televisión y un próspero negocio discográfico, no se dio cuenta de la oportunidad que representaba una programación de televisión exclusivamente musical? Sus ejecutivos se centraron en sus productos y no en sus habilidades. Entonces apareció la empresa Viacom y desarrollo el canal MTV, de terrible suceso planetario, quedándose con un negocio que no vio la gran corporación[3]. Es frecuente que se pase por alto una oportunidad cuya definición se encuentra en las entrañas mismas del negocio que le da vida a la empresa. Las empresas se esfuerzan por delimitar exactamente el espacio competitivo de sus productos actuales, y esta bien que así se haga; sólo que ahora también hace falta poner el mismo esfuerzo en delimitar un nuevo espacio competitivo, en un mundo de alianzas que se hizo muy pequeño y complejo. Una empresa que no comprenda cuán importantes son las competencias esenciales para competir en su sector puede verse sorprendida por nuevos competidores que se basen en competencias y habilidades adquiridas en otros mercados.

Para obtener el liderazgo de mercado en un determinado sector, la reestructuración y la reingeniería no son suficientes. Para conseguir el liderazgo, una empresa debe ser capaz de reinventar su industria. En este sentido, para Hamel y Prahalad, no basta con recortar y mejorar, sino que la empresa, además, debe tener capacidad para ser diferente. No sólo en sus productos, sino en la empresa como un todo. Pero para acabar “siendo” diferente, debe empezar primero a ”pensar” en forma diferente.

Esa es la gran responsabilidad del empresario y del gerente a fines de siglo. Ahora hay que ocuparse tanto de “cómo pensar” como de “qué hacer”.

## EL VALOR DE LA GERENCIA

En este nuevo desafío, la gerencia ocupa un lugar preponderante. Justamente, el factor más escaso en la Argentina. Las próximas generaciones, por fortuna, conocerán una clase gerencial, egresada de las escuelas de negocios que hace diez años empezaron a tomar forma en el país. De la gerencia “a los ponchazos” pasaremos a la gerencia profesional, la gerencia de los modelos y el liderazgo sistemático, en el seno de organizaciones preparadas para entender estas cuestiones. El país crecerá casi por arte de magia, y, en realidad, el poder avasallante del recurso gerencial será el responsable.

Las responsabilidades del gerente en la economía entrepreneur son inmensas. En la figura 6.2 hablamos de macroensamble y microensamble, diciendo que de nada servía tener la mejor gente, la mejor oportunidad y el mejor contexto, si no se los hacía ensamblar entre ellos de manera que produjeran valor agregado. Esto, que parece simple, es la gran tarea gerencial de la actualidad, en un escenario cambiante y poco predecible.

Si la gente, la oportunidad o el contexto cambian, entonces hay que cambiar el plan. El manager estratégico, el EQCB, debe ser el líder que se anticipa a los cambios y proponga en su plan un deal flexible a los que le van a poner la plata.



Figura 8.1 Plan de negocios adaptado al contexto

Lo cierto es que muchas empresas exitosas nunca tuvieron un plan de negocios formal, y muchas empresas que quebraron tuvieron planes “prolijísimos” presentados con todas las herramientas tecnológicas de vanguardia. La diferencia la marca la tecnología gerencial. Ningún plan de negocios es más importante que la gente, la oportunidad y el contexto cambiante, y en esta ida y vuelta, el management estratégico debe estimular en su organización el desarrollo permanente del proceso entrepreneur y la búsqueda de oportunidades. Por ejemplo, el EQCB debería plantear mensualmente con su equipo un ejercicio de “introspección empresaria” del siguiente tipo:

- **¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS ABANDONAR?**
- **¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS LANZAR?**
- **¿QUÉ MERCADOS SE DEBERÍAN ABANDONAR?**
- **¿EN QUÉ MERCADOS SE PODRÍA INGRESAR?**
- **¿CUÁLES SON NUESTRAS COMPETENCIAS ESENCIALES?**

La cualidad esencial del EQCB para estos tiempos parece ser su aptitud para el liderazgo. Cientos de cursos son impartidos diariamente en el mundo sobre el tema

liderazgo y manejo de grupos. Al ser tan importante el manejo de la información, el líder debe motivar a sus cuadros para obtenerla antes de que lo hagan sus competidores, y luego, derivarla, de manera que le sea útil a su organización. Líder no es el que no depende de nadie hacia arriba, sino el que no depende de nadie hacia abajo. Todos los niveles de la organización deberían tener su líder, el que tiene “transmisión de pensamiento” con su gente y que sabe que ellos le responderán incondicionalmente. En realidad, el líder depende de su gente.

En El libro de la selva, el lobo viejo le explica al más joven: “El lobo es libre, no en el sentido de que no depende de nadie, sino porque solamente depende de gente como él”[4].

El empresario que entiende este proceso sabe que la diferencia entre la aventura y una empresa seria, respetada y capaz de crecer es la tecnología gerencial. Sin tecnología gerencial, el empresario siempre se endeuda, porque su misión es hacer, hacer y hacer. Prestar dinero a una empresa que no tiene tecnología gerencial es como prenderle fuego al dinero. Todo el cash que ingresa en una empresa sin gerencia va a parar a un agujero negro, voraz e insaciable. El resultado es un mayor endeudamiento. Según Paul Getty, uno de los más grandes empresarios del siglo XX, para que un negocio produzca dinero, debe:

- ser propio;
- ser repetitivo (que la gente lo necesite siempre);
- ser duplicable (que se pueda expandir con poco esfuerzo).

La primera condición depende más del empresario que del gerente, aun cuando el accionar del gerente contribuirá a que el negocio siga siendo propio.

Pero las otras dos condiciones dependen casi absolutamente del gerente. Hacer que un negocio sea repetitivo y duplicable requiere habilidades especiales, como la “cintura” para negociar, la visión para descubrir el timing del negocio, y la capacidad de ensamblar a su gente con la oportunidad y el contexto.

Mientras que el empresario muchas veces quiere “ahorcar” a uno de los miembros de la organización, el gerente sabe cómo aprovechar sus habilidades y como ensamblarlo para que no “moleste” en el equipo de trabajo. De esto se trata cuando se habla de un líder.

## **EL PELIGRO DEL MARKETING**

El marketing, como disciplina, corre el peligro de haberse puesto de moda.

En los últimos tres años, casi todo el mundo de los negocios empezó, primero, a

mirar con buenos ojos a los simpáticos chicos y chicas “marketineros” como símbolos de personas con “onda” que “sabían” de negocios, y luego, a darles un protagonismo exagerado en el desarrollo mismo del negocio. Tal exceso llega a lo que para mí es un franco desatino en el último libro de Al Ries, *Enfoque*, en el que dice: “¿Qué es realmente un administrador de empresas?; respuesta: una persona de marketing que además sabe interpretar un estado financiero”[5].

Así como una empresa corre el peligro de estar sesgada hacia el subsistema entrepreneur, en detrimento del subsistema gerencial (*ver figura 1.3 y texto relacionado*), de la misma manera, el subsistema gerencial corre el peligro de sesgarse hacia alguna de las especialidades gerenciales, lo cual expone a la empresa a ataques innecesarios. Permítanme contar un cuento que ya presenté en Pasión entrepreneur[6].

Dos amigos, uno un empresario y otro un gerente (o ejecutivo, como quiera Ud. llamarle), deciden hacer un safari al África. El día de la partida, se encuentran en el aeropuerto: el empresario, vestido con jeans y zapatillas, y muñido de un pequeño bolso; el gerente, en cambio, con mucho equipaje, incluyendo treinta y dos fusiles, y cincuenta y cuatro escopetas, con ciento veinticinco tipos diferentes de munición, todo el equipo de campamento, tienda, iluminación portátil, baño químico, cuchillos y herramientas, equipo de radio y localización satelital, hornos, cacerolas y provisiones, brújulas y linternas, etcétera.

Cuando llegan a Kenia y comienzan a internarse en la jungla, el empresario, que va muy liviano, le saca mucha delantera al ejecutivo, que va con demasiados kilos de equipaje. Por fin, éste le grita al empresario: “Está por anochecer, voy a quedarme aquí para hacer campamento”. El empresario ni lo escucha y sigue caminando por la selva. De pronto, lo inevitable: se le aparece un gigantesco león buscando una presa, y ¡qué mejor que un tierno ser humano! El empresario se aterra, se da media vuelta y empieza a correr. Corre y corre, desaforadamente hacia el campamento, con el león pisándole los talones, adonde nuestro gerente estaba escuchando música tranquilamente y empezando a armar la carpa, después de haber medido con sus instrumentos cual era la orientación más adecuada para prevenir posibles tormentas que, para esa época, eran comunes en la región, tal como lo manifestaba el manual climático que había comprado en el aeropuerto cuando llegaron. Tanta pasión por hacer bien las cosas se ve interrumpida por una “tromba” compuesta por dos “locos”: un tipo a la carrera y un león atrás.

El empresario se mete con rapidez en la carpa que estaba a medio hacer, y por supuesto, el león también se mete adentro. El empresario se las ingenia para escaparse de la carpa y la cierra velozmente, dejando al enorme felino encerrado adentro, enloquecido y tratando de liberarse. El gerente mira atónito la escena. Sin explicarse lo que ocurre, ve al empresario sacudiéndose un poco la ropa,

acomodándose la camisa, y diciéndole con inexplicable tranquilidad: “Este león te lo traje para vos; ahora, me voy a buscar uno para mí”.

Este cuento lo utilizo para mostrar el enorme valor estratégico de la gerencia. Nuestro gerente no puede ser cualquier gerente. Tiene que elegir correctamente el arma que va a utilizar, la munición que va a emplear, y además, debe pegarle un tiro al león en el medio de los dos ojos, porque si le pega en una pata o en una mano, el león se va a comer a los dos. El buen gerente sabe matar leones, lo que no sabe es ¡encontrarlos!

El califica (y disfruta) armando las condiciones necesarias para matarlos, pero él nunca hubiera encontrado un león. Por su parte, el empresario si sabe donde hay leones y como encontrarlos. Pero ¡no sabe ni tirar con una honda!. Si él pretende matar a los leones que encuentra, en el mejor de los casos, va a volver tuerto, con una pata de palo o sin un brazo. Sin embargo, entre los dos, si cada uno hace lo que sabe hacer, van a traer la cabeza de un león como trofeo.

Ahora bien, hagamos una analogía con el mundo de los negocios. Cada uno de nosotros sabe hacer bien una sola cosa. Podemos, en realidad, hacer muchas; pero bien, lo que se dice bien, una sola. Lamentablemente, existe, en la gran mayoría de las empresas del país (especialmente en las PyMEs), el síndrome de la polifuncionalidad en cabeza de una sola persona: el empresario, fundador y máximo “padrino” que todo lo que quiere hacer. El resultado es un montón de empresarios tuertos, con patas de palo y sin brazos, que no han sabido matar a los leones que, brillantemente, han sabido encontrar. No delegar en el management profesional es la principal causa de la falta de competitividad de las empresas argentinas. Pero la cosa es más grave todavía.

La pata que nos falta en esta supuesta mesa empresaria es la del capitalista (*ver figura 1.3*). En las empresas exitosas, siempre se va a encontrar que las funciones empresarias, gerenciales y capitalistas están claramente separadas. ¿Quién es el capitalista en el cuento de nuestros dos amigos cazadores? Pues es el que les pago el viaje a ambos para que fueran a Kenia, porque necesitaba una cabeza de león, o, mejor aun, nuestros dos amigos lo convencieron de que lo que a él le faltaba era la cabeza de un león, para que les pagara el viaje. El capitalista no tiene ni la más mínima motivación para ir a embarrarse a la selva, a que se lo coman los mosquitos y a tener que hacer sus necesidades en un baño dudoso. Sin embargo, lo atrae profundamente la idea de tener la cabeza de un león.

### **Volvamos a nuestra analogía.**

Ocurre que, por alguna extraña cuestión que deberían explicar los psicoanalistas y otros sanadores, todos nosotros cuidamos mucho mejor el dinero ajeno que el nuestro propio (¿no le ocurre esto a Ud.?). Es por eso que, cuando la plata en una

empresa viene de un socio que no es el empresario fundador, difícilmente escasea...

Y de nuevo, y otra vez lamentablemente, las PyMEs argentinas se caracterizan por tener un empresario que, además, es el gerente y que, además, es el capitalista.

Lo que hace una escuela de negocios es formar gerentes. (Los empresarios y los capitalistas no van a las escuelas de negocios.) Pero ocurre que, al haber habido tan pocas escuelas de negocios en la Argentina hasta el momento, el resultado es muy baja cantidad de gerentes formados con herramientas profesionales, y el resto, haciendo las cosas “a pulmón”, con buena voluntad y con visiones muy parciales de la empresa, tal como las que brindan la ingeniería, las ciencias económicas y el derecho, carreras que tradicionalmente alimentan de profesionales a las empresas. La gerencia profesional hace la diferencia en la empresa.

Pero por eso mismo, el gerente necesita capacitarse permanentemente, porque no sólo aparecen en el mercado nuevos fusiles y municiones, sino que, además, ahora los leones vienen lanzados con misiles nucleares.

De la misma manera en que los subsistemas básicos de una empresa pueden (y lo hacen muy a menudo) sesgarse hacia uno de ellos, en el subsistema gerencial pueden existir, asimismo, corrimientos peligrosos. Si bien es cierto que estos corrimientos tienden a alinearse con las “modas” preponderantes en el mercado (en los ‘80, las finanzas, en los ‘90, el marketing), también lo es que, dentro de un mismo sector, los competidores se diferencian por la cultura de su EQCB, al ser de fundamental importancia el área de la compañía en la que este se formó. Muchos EQCB de personalidad avasallante “marcan” definitivamente a una compañía por generaciones. De esta manera existen las empresas “marketineras”, las empresas “paranoicas”, las empresas “fierreras”, las empresas “elegantes”, etcétera.

Lo cierto es que, cualquiera sea la disciplina preponderante dentro de la empresa, la primera puede causar muchos problemas. En especial, el marketing, que tiene una tendencia natural a pensar más en los ingresos que en los gastos. Un EQCB “marketinero” puede ser tan nocivo para la compañía como un EQCB administrativo, al que nunca le falta la plata, a costa de que la compañía no crezca. El primero puede ser más peligroso que un mono con una hoja de afeitar. El segundo va a vivir siempre en la misma casa y va a veranear siempre en el mismo lugar. Parece que a fin de siglo, las empresas necesitan EQCBs balanceados (me recuerda Oscar Klier, presidente de la Universidad de Congreso, una frase de la economía clásica: “¿Somos austeros porque somos pobres o somos pobres porque somos austeros?”).

Por otra parte, el marketing se está debatiendo entre dos grandes corrientes. Una se refiere a las teorías de la fantasía de la demanda, al reino del posicionamiento, palabra clave, si las hay, en el marketing. Tan clave como mal utilizada (Jack y Al se quejan en sus últimos libros del mal uso que se da a su invento). Es el terrero de la

psicología, la sociología, la antropología, la semiológica, la lingüística. La otra es más “dura”. Es lo que podría llamarse “marketing numérico”, que se preocupa por desarrollar modelos matemáticos predictivos y sistemas complejos para explicar el funcionamiento de los mercados.

De nuevo, existe en el marketing la tendencia a sesgarse hacia una de las dos corrientes, con los consiguientes peligros. En un caso se tendrá una acción de marketing “soñadora”, y en el otro, una acción de marketing “robotizada”.

Por estas cuestiones, el plan de negocios sistémico se presenta como una herramienta integradora, para corregir los posibles desvíos de un EQCB tendencioso. Basado en la metodología descripta en el libro, el EQCB debería evaluar los diferentes negocios con una hoja como la que se muestra en la figura 8.2.

	Plan de negocios A	Plan de negocios B	Plan de negocios C
Definición del negocio	Competibilidad con la cultura de la compañía Claridad de la misión Credibilidad de la estrategia competitiva Coherencia de la estrategia de ingreso Claridad del posicionamiento Claridad de la estrategia de precio		
Mercado	Conocimiento del comportamiento del consumidor Timing del negocio Conocimiento del tamaño del mercado Coherencia de la marca Conocimiento del canal de distribución Calidad del sistema de inteligencia de mercado Consistencia del modelo de ingresos		
Competencia	Coherencia de la estrategia de alianza Credibilidad de la estrategia de defensa Credibilidad de la estrategia de ataque Conocimiento de productos sustitutos		
Management y operaciones	Coherencia de la táctica de alianza Credibilidad del plan de desarrollo Credibilidad del plan de operaciones Consistencia del modelo de egresos Consistencia del modelo de capital		
Finanzas	Calidad del tablero de comando financiero Consistencia de la economía de la alianza		
General	Unicidad del producto Atractivos financieros del negocio Requerimientos de capital Logros alcanzados hasta el momento Solidez/respaldo de la propuesta Calidad de las barreras de entrada		

Figura 8.2 Hoja de evaluación de planes de negocios

No puede evaluarse un negocio solamente por una o dos cuestiones. Existe una tendencia muy marcada a la evaluación financiera de corto plazo. La miopía puede pagarse cara; si no es con dinero, puede ser con participación de mercado o con desaparición total. Un negocio puede plantearse para ganar un espacio en un mercado o para ganar credibilidad, la cual permite realizar negocios rentables en otro sector relacionado, aun cuando con el primero se pierda dinero. En este sentido, siempre recuerdo una negociación en la que me tocó participar hace poco tiempo. El presidente de una corporación norteamericana vino a ofrecer un contrato de

franquicia maestra. Su par argentino, también presidente de una empresa muy importante, había citado a una serie de asesores. Uno de ellos, al analizar los números del retorno posible de un modulo de franquicia individual, dijo, casi despectivamente: “Es muy bajo, hoy se puede conseguir una tasa por hipoteca mucho más alta para colocar el dinero”. Todavía hoy, el presidente de la corporación norteamericana no puede entender qué es lo que quiso decir. “Who the f... cares about that?”, me deslizó en voz baja. Lo que quería decir es: ”¿Cómo puede compararse un negocio de atención al público con colocar la plata en un prestamista?”.

Y sin embargo, los analistas de inversiones hasta hace muy poco tomaban como referencia la tasa de hipoteca en el mercado. Por supuesto que el negocio no se hizo, perdiendo la corporación argentina una muy buena oportunidad de sinergizar su cartera con otros negocios que derivaban de esta franquicia internacional. Y todo por la tasa de hipoteca.

## **EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES**

La escuela de negocios ha sido la gran ausente en la Argentina. En ninguna otra disciplina como en los negocios, es tan evidente el divorcio entre lo que se enseña en las aulas y lo que pasa “en la cancha”. En realidad, la escuela de negocios es una institución muy nueva en todo el mundo. Las carreras que tradicionalmente han alimentado de líderes a las empresas hoy enseñan cosas que no sirven. La visión de muchos líderes comprometidos con el futuro dio forma a las primeras escuelas de negocios, aunque, lo que se hizo es insignificante con respecto a lo que falta. Existen algunos mecenas que sostienen las escuelas de economía, y algunas veces el Estado sostuvo “estratégicamente” las escuelas de ingeniería o de ciencia, sobre todo, para competir en la carrera armamentista. Pero todavía falta que se considere a la gerencia como un recurso de alta estrategia, de modo que también se puedan mantener las escuelas de negocios, que es el lugar en el que se forman los gerentes.

Hoy los gerentes se forman exclusivamente “en la cancha”. De esta forma, sólo avanzan los que tienen talento natural, aun cuando tengan poca técnica y poco entrenamiento. Es como cuando se arma un “picado” en la playa. Siempre hay uno que se destaca. Sin embargo, es difícil pensar que ese tipo pueda competir a nivel internacional (y olvídense de Maradona, porque Maradona hay uno solo). Lo que ocurre concretamente en la Argentina es que hay muy pocos gerentes profesionales, en relación con las necesidades. Me refiero a gerentes con título de gerente, no con títulos técnicos como contador, ingeniero o abogado. El gerente necesita la técnica, pero también necesita un montón de otras cosas que no se discuten en las universidades. El resultado de la escasez de gerencia profesional se puede resumir en las siguientes tres realidades:

- altas compensaciones para los gerentes buenos que hay (los “yanquis” no pueden

entender a veces los altos sueldos argentinos);

- alta rotación relativa de estos gerentes, con la consiguiente pérdida de identidad y bajo compromiso con la empresa;
- difícil negociación internacional al confrontarse con gerentes muy entrenados.

La historia de puertas cerradas del país tiene mucho que ver. Siempre hablando en términos generales. el argentino es un “nene de mamá” cuando se trata de competir por resultados. Todavía no se ha comprendido en forma cabal lo que significa competir por un espacio en el mercado; inclusive, para muchos esta mal competir.

Lo concreto es que falta la escuela de negocios en la que ingresen técnicos y salgan líderes. Y esto, en mi opinión, es porque no se ha comprendido el valor estratégico de la gerencia. En momentos en que el país se ha insertado en un bloque para competir globalmente, esto es poco menos que un suicidio. Como los países no son hechos por sus gobernantes, sino por sus empresarios, se presenta una situación complicada para el crecimiento, con empresas que no tienen gerentes competitivos. De esta forma, la universidad tiene a la vez la enorme responsabilidad y la inmejorable oportunidad de convertirse en el motor de crecimiento. La clínica empresaria es la gran herramienta formadora de gerentes para los próximos años.

## ¿PARA QUE TRABAJA UD.?

Una vez, un señor rico que caminaba orgulloso por la calle con ropas muy caras, reloj de oro y otros accesorios de estilo se encontró con un linyera harapiento y sucio que estaba tirado en la vereda pidiendo limosna. El señor rico se detuvo. “Dígame, señor”, le dijo al linyera, “Ud. es un hombre joven, tiene dos piernas, dos brazos, ¿por qué no busca un trabajo?, ¿por qué está pidiendo limosna?”.

El linyera lo miró y le sonrió.”¿Para qué?”, le dijo lacónicamente. ‘¡Cómo para qué!”, le dijo el señor rico, “para poder tener un ingreso permanente”. El linyera volvió a responder: “¿Y para qué?”. El señor rico alzó la voz: “Pero hombre, ¡cómo para qué!; con un ingreso permanente, Ud. puede, por ejemplo, estudiar y aprender un oficio y generar cada vez más ingresos”. “¿Y para qué?”, le dijo el linyera. El señor rico comenzó a molestarse. “Si Ud. trabaja y se hace una posición, además de serle útil a la sociedad, será respetado, podrá pagar sus cuentas, e inclusive armar su empresa, dar trabajo a mucha gente, y pensar en crecer más y más”.

“¿Y para qué?”, le dijo el linyera. El Señor rico lo miró con lástima, y le dijo, para finalizar: “Para que algún día Ud. pueda, satisfecho, tirarse a descansar” El linyera sonrió, realmente satisfecho, y le dijo al Señor rico: “Y yo, ¿qué estoy haciendo?”.

Saque sus propias conclusiones (si lo desea, puede hacérmelas llegar al e-mail:

gerardo.saporosi@gmail.com)

- [1] Gerardo Saporosi, “Pasión entrepreneur”, Ed. Macchi, 1991.
- [2] Gary Hamel y C. K. Prahalad, “Compitiendo por el futuro”, Ed. Ariel, 1995.
- [3] Hamel y Prahalad, op. cit. en nota (2).
- [4] Rudyard Kipling, “The jungle book”, Longman Group UK Limited, 1991.
- [5] Al. Ries, “Enfoque”, McCraw-Hill, 1996.
- [6] Saporosi, op. cit. en nota (1).

# APÉNDICE I

## *EL GENOMA DE LOS MERCADOS*

### *Una aplicación del algoritmo de Mandelbrot al orden espontáneo de los mercados*

**Esta es mi tesis doctoral, en una etapa muy primaria de análisis. La magnitud de la investigación que aquí planteo es tan grande, que no tengo ninguna esperanza de poder terminarla yo solo en los próximos 50 años.**

**Por eso la dejo aquí planteada para que algún interesado continúe con esta conjetura. Si algún día aparece una demostración de esta hipótesis, espero que sea recordada como la “conjetura Saporosi”.**

*“No es de la benevolencia del carnicero, del cervecer, o del panadero, de la que debemos esperar nuestra cena, sino de la preocupación de estos por sus propios intereses”*

LA RIQUEZA DE LAS NACIONES  
ADAM SMITH, 1776

*“Podemos decir que en los próximos veinte años, utilizar la información del genoma humano directamente nos podrá permitir una rápida mejora en el tratamiento de la mayoría de los cánceres. Porque el cáncer es siempre un cambio en el ADN. Es una mutación o un conjunto de mutaciones que hace que las células ignoren las señales, ignoren el plano del arquitecto y se dividan sin control”*

JOHN SULSTON  
PREMIO NOBEL DE MEDICINA, 2002  
Autor de la decodificación del genoma humano

Los modelos que involucran curvas y superficies “suaves” tienen una gran ventaja: son susceptibles al análisis matemático. La geometría que hoy se utiliza cotidianamente y que se enseña en el colegio, fue inventada hace 2500 por Euclides, y recurre a elementos representativos como la recta y el círculo, que permiten estudiar objetos con bordes y caras “suaves”.

Sin embargo, la observación más simple del mundo real arroja como resultado que esa abstracción “suave” tiene poco que ver con las exquisitas formas naturales. Una montaña no es un cono perfecto con una superficie tersa y suave, y una nube no se parece a una suave elipsoide ideal. La costa de una isla y el rayo en una tormenta son otros ejemplos de fracturas de la “suavidad” teórica de la geometría euclídea.

Es necesario contar con otro tipo de curvas, con estructuras de mayor complejidad, con multiplicidad de arrugas, circunvoluciones e irregularidades en distintas escalas. Estas formas son los fractales y la geometría tradicional no sirve para tratarlos y es necesario desarrollar otra clase de geometría.

De la misma manera en que el hombre común se mueve en su ambiente diario sin entender casi nada acerca del universo, el hombre de negocios toma decenas de decisiones diarias sin comprender nada de la “física atómica” de los negocios. Casi nadie dedica al menos unos minutos por día a preguntarse acerca del mecanismo que genera la luz solar que hace posible la vida, o acerca de la gravedad que nos ata a la tierra y que si no existiera seríamos lanzados al espacio, o acerca de las múltiples estructuras atómicas de las que estamos constituidos y de cuya estabilidad y funcionamiento exacto de acuerdo a un plan genético (genoma) dependemos de manera fundamental para seguir vivos.

En el mundo de los negocios ocurre algo similar. Pocos hombres de negocios, aún los más instruidos en temas estratégicos dedican tiempo a pensar en forma rigurosa y científica acerca de la estabilidad de su sector industrial, acerca de los cambios de valor que experimentan una o varias compañías del sector ante cambios en variables que se consideran irrelevantes, o acerca de la génesis y evolución del sistema de información más poderoso que existe para un empresario, que es el sistema de precios. Más bien estas cosas quedan relegadas como “irrelevantes” frente a las urgencias concretas de producir resultados y caja.

Este trabajo es una aproximación al desafío inminente que les espera a los científicos del management empresario, ante la necesidad de aplicar las nuevas herramientas científicas a situaciones que hoy ni siquiera se consideran a la hora de tomar decisiones.

## **PRIMERA PARTE**

### *EL ESCENARIO COMPETITIVO*

De todas las preguntas a las que la humanidad todavía no encontró respuesta, probablemente ninguna sea más desafiante, misteriosa y controversial que la referida al origen de la vida y a su evolución. El ser humano ha postulado docenas de teorías, desde Tales de Mileto 600 años antes de Cristo, y la teoría darwiniana del siglo XIX ha ganado gran popularidad y hoy es muy aceptada. Sin embargo, entre los científicos de la teoría del caos (o teoría de la complejidad), existe un creciente respaldo hacia una corriente revolucionaria de la evolución conocida como “emergencia”, que explica como los sistemas simples se convierten “espontáneamente” en sistemas más complejos. Según esta teoría el origen de la vida sería una secuencia de cambios químicos, en la que cada paso incrementa la complejidad del sistema.

Por ejemplo, la Dra. Lynn Margulis, cree que una “nueva clase de célula” que apareció hace 2.200.000 años para convertirse en la base de las células de todas las plantas y animales, no fue el resultado de una mutación genética, sino de una simbiosis, es decir, una cooperación entre células que se protegían entre sí ante una agresión externa que consistía en el aumento de la concentración en el aire de un gas venenoso y mortal: el oxígeno[1].

Dice la Dra. Margulis que la competencia en la cual gana el más fuerte ha recibido mucha mejor prensa que la cooperación. Pero ciertos organismos superficialmente débiles han sobrevivido “formando parte de entidades colectivas”, mientras que los presuntamente fuertes, al no haber aprendido el truco de la cooperación, han desaparecido y cortaron la cadena evolutiva, de manera que el holocausto por oxígeno podría haber significado un salto cuántico en la evolución. Muchas bacterias murieron intoxidadas por el oxígeno, otras se escabulleron bajo tierra o bajo el mar para protegerse otras fueron adaptándose para poder respirarlo.

El moho del bosque es un ejemplo fascinante de esta teoría. Cuando abundan los alimentos en el suelo del bosque, el moho actúa como un conjunto de células individuales, cada cual independiente de sus vecinas y enfrascada en sus propias tareas. Pero cuando los alimentos escasean, estos individuos se “fusionan” en una entidad colectiva, para transformarse en un ser corporativo que se **desplaza por el suelo del bosque**, siguiendo formas **caóticas** para sobrevivir (técnicamente **fractales** como describo más adelante). De acuerdo a la teoría del caos y a la matemática fractal, las formas **aparentemente** desordenadas de la naturaleza contienen un concepto muy poderoso llamado **autosimilitud**, con el cual puede describirse cualquier sistema de la naturaleza.

Ahora bien, normalmente la evolución tiene lugar a un ritmo tan lento que no es perceptible en una escala de tiempo humana. La especie más apta para la supervivencia domina el panorama. Pero a veces ocurre algo que los biólogos llaman “equilibrio interrumpido”. El medio cambia repentinamente, y las especies que habían sido dominantes desaparecen rápidamente y son reemplazadas por otras. La evolución hace un salto cuántico y comienza un nuevo ordenamiento espontáneo. Por ejemplo, los ejércitos de Julio César y de Napoleón operaron con 2000 años de diferencia, pero eran básicamente iguales: ambos dependían de las carretas y los caballos. Setenta años después de la muerte de Napoleón, los trenes a vapor podían alcanzar velocidades de más de 70 kms. por hora.

El sistema feudal que duró 1000 años fue reemplazado rápidamente por el avance de la burguesía que terminó en la revolución industrial y en el capitalismo más dinámico que haya existido jamás, el del siglo XIX. La invención de la ametralladora y el avión fue decisiva para terminar con la Primera Guerra Mundial, y la del radar y la bomba atómica para terminar con la Segunda.

Es interesante analizar lo que ocurre entre dos períodos separados por un equilibrio interrumpido. **En realidad, lo único que ocurre es que reina la incertidumbre.** El nacimiento de un nuevo orden parece inminente. Pero ¿pueden seguirse aplicando los modelos tradicionales de análisis?

## **CAOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIA**

Entre la “Mano Invisible” de Adam Smith que cumplió más de 200 años y la decodificación del genoma humano a cargo de John Sulston durante las décadas de 1970 y 1980, indicando que las células tienen toda la información y un plan para engendrar, reproducir, formar y destruir a un ser humano, cabe preguntarse si pueden inferirse modelos científicos para estudiar con la misma corriente de pensamiento el funcionamiento de los mercados.

El estudio sistemático de un modelo como éste, permitirá entre otras cosas a los gerentes plantear mejores estrategias competitivas, predecir severas alteraciones en los sectores que llevan a crecimientos desbordantes como el cáncer (por ej., la burbuja de internet del 2000, o la debacle argentina del 2002), y producir alteraciones “genéticas” controladas para mejorar la eficiencia y los indicadores del sector. Podríamos llamar a esto “ingeniería genética” de los sectores industriales.

De la misma forma en que, de acuerdo a las palabras del gran divulgador científico Isaac Asimov, constituye una paradoja el hecho que, hasta tiempos recientes, el hombre conociera muy poco acerca de su propio organismo, en el ámbito de los negocios se sabe muy poco acerca de la organización de los patrones competitivos de los sectores industriales y su influencia en los escenarios de las sociedades, a pesar de que el germen de la idea fuera propuesto por el genial escocés Adam Smith hace más de 200 años.

En lo que respecta al ser humano, únicamente hace unos 300 años se aprendió algo acerca de la circulación de la sangre, y tan sólo en el curso de los últimos cincuenta años se han entendido las funciones de muchos de los órganos del cuerpo humano[2].

La genética humana es una ciencia reciente, que pudo avanzar espectacularmente en los últimos diez años gracias a la abstracción científica de un modelo que permite explicar la estructura básica del plan arquitectónico del cuerpo humano, modelo básicamente compuesto por piezas de rompecabezas llamadas células, cromosomas, genes y ácidos nucleicos. Las células son el ladrillo básico. Adentro de las células hay cromosomas, que están formados por genes interconectados entre sí por ADN, un ácido que se encarga de transmitir información, principalmente mediante el transporte de proteínas que producen los genes y de esta manera, un hígado funciona como un hígado, un pelo como un pelo, y una neurona como una neurona. Como es fácil darse cuenta, existe un enorme enigma contenido en la unión de un espermatozoide y un óvulo, que termina resultando en la planificación exacta y

sistemática de divisiones celulares, interconexiones de ADN y mapas generales genéticos que describen a la obra suprema, el ser humano, con el nombre de genoma humano.

Todo esto era desconocido hasta hace 20 años, porque era imposible someter a los seres humanos a experiencias de laboratorio para estudiar el genoma y las mutaciones genéticas. En los últimos 100 años, la experimentación se hizo con moscas y gusanos, que ofrecen considerables ventajas con respecto a cualquier animal de laboratorio para el estudio de la herencia genética, ya que se reproducen rápidamente y son muy prolíficas, pueden alimentarse con poquíssima comida, tienen tipos de características hereditarias que pueden ser observadas con facilidad y poseen una dotación cromosómica comparativamente simple: solo cuatro pares de cromosomas por célula.

De la misma manera podríamos razonar que la falta de modelos para explicar la conformación de un patrón competitivo en un sector industrial responde a la corta historia de la existencia de empresas en el ámbito económico (150 años ?), y al lento proceso de evolución de las empresas en su hábitat.

Sin embargo la ciencia de la complejidad desarrollada en los últimos 50 años y también conocida con el nombre de Teoría del Caos, y el rápido desarrollo de la tecnología de hardware y software y de los simuladores de computadora, permitieron acelerar casi todos los modelos de estudio y evaluar resultados en términos probabilísticos.

La evolución de la teoría del caos es impresionante. Desde que los científicos descubrieron que resultaba imposible describir los fenómenos naturales con la geometría que se vino estudiando en los últimos 2500 años (?!), y se dieron cuenta que contaban con herramientas como las computadoras personales que les permitían solucionar rápidamente la extraordinaria complejidad de las nuevas ecuaciones, la ciencia de la complejidad no ha parado de desarrollarse.

La geometría euclídea convencional ignora formas naturales exquisitas. El reduccionismo newtoniano se fundamenta en la creencia de que el Universo está compuesto por partes que se pueden estudiar por separado. En cambio el caos parte de la base de una fuerte interdependencia entre el observador y lo observado. Toda nuestra educación se rigió por los modelos de la geometría euclídea. Estamos habituados a considerar formas tales como líneas, paralelas, círculos, triángulos, cuadrados, cubos y prismas. Pero precisamente estas formas no existen en la naturaleza y solo pueden ser fabricadas por acción directa del ser humano. Son en sí mismas, modelos, sobresimplificaciones de la realidad. Pensemos un momento. Si se estruja una hoja de papel (que puede considerarse bidimensional ya que estamos sobresimplificando) se obtiene algo parecido a un sólido tridimensional. Pero aquí estamos de nuevo sobresimplificando. En realidad lo que obtuvimos es un objeto que

no pertenece al reino de la bidimensionalidad ni al reino de la tridimensionalidad, sino que está entre ambas. El objeto tiene por ejemplo dimensión 2,3. ¡Una dimensión fraccionaria! Este es un golpe durísimo para la geometría que todos conocemos. Pareciera que el ser humano no está capacitado para razonar en términos de dimensiones fraccionarias, y es lógico que así sea, después de milenios de razonamiento sobre la base de la sobresimplificada geometría euclídea. Difícilmente un cerebro humano puede imaginarse una cuarta dimensión, o más dimensiones, siendo estas dimensiones enteras. ¿Cómo podría imaginarse una dimensión fraccionaria? Y sin embargo, la realidad es así, compleja en términos de la teoría del caos, y si no la tratamos así, no podemos esperar buenos resultados.

El desarrollo de modelos lineales y euclídeos para explicar la realidad se parece a los zoólogos que intentan descubrir vida animal en la jungla y solamente cuentan con un sismógrafo que no puede detectar otra cosa que las pisadas de los elefantes.

La teoría del caos se sustenta en el concepto de “complejidad” que, para nuestras mentes educadas en la linealidad, sería un camino intermedio entre la certeza y la incertidumbre.

La teoría del caos incorpora una gran cantidad de elementos que utilizamos en nuestras conversaciones diarias. Las palabras “encuentros”, “atractores”, “fractales”, “realimentación”, “turbulencia”, fueron introducidas por los teóricos del caos y luego tomaron estado público. En el ejemplo de la hoja estrujada, la mano que estruja es un “atractor extraño” que genera “turbulencia” y da lugar a un objeto de dimensión “fractal”.

Existe una evidente identidad entre este proceso y un proceso de mercado en el que actúan varias empresas competidoras buscando la generación de rentabilidad. En términos hayekianos, las empresas son entidades de orden creado, pero cuando se mezclan entre sí para competir, dan forma a una entidad de orden increado o espontáneo, que es el mercado, entidad que por la dinámica del caos está sujeta a las leyes de la complejidad, y por lo tanto, se mueve de acuerdo a ciertos atractores, a ciertas turbulencias, a ciertas inestabilidades y a ciertos patrones fractales que, de poder describirse, conformarían lo que llamo el genoma de los mercados.

De acuerdo a la dinámica de los sistemas, el sistema mercado es no lineal (variaciones en una variable generan variaciones no proporcionales en las otras), complejo (está compuesto por gran cantidad de variables), dinámico (sus estados dependen del tiempo) y estocástico (sus estados están sujetos a las leyes de la probabilidad).

La idea filosófica de la teoría del caos es que pequeñas variaciones en algunos de los componentes de un sistema, por más “irrelevante” que sean, pueden crecer en

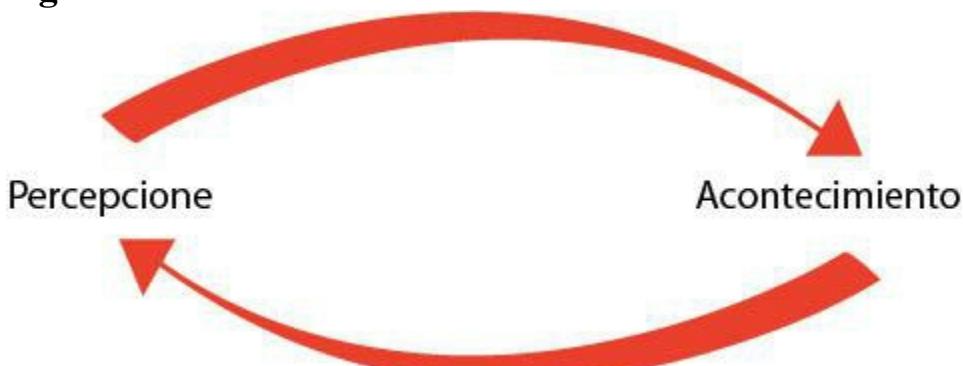
sucesivas interacciones ocasionando una catástrofe. Esto implica que los sistemas deben ser definidos cuidadosamente utilizando ecuaciones no lineales y dándole participación a todas las variables que lo componen. El ejemplo tradicional para explicar esta cuestión es el así llamado “efecto mariposa”. LORENZ acuñó su famosa expresión “efecto mariposa” para poner de manifiesto la sensibilidad extrema que tienen los sistemas a las condiciones iniciales: el batir de las alas de una mariposa en el Amazonas hoy, podría producir una pequeñísima alteración en el estado de la atmósfera, que si se amplificase duplicándose cada par de días, iría haciendo divergir cada vez más lo que sucede, respecto de lo que hubiera sucedido sin la mariposa, de modo que varias semanas más tarde aparecería un ciclón en el Caribe, que de no haber existido la mariposa en cuestión, nunca hubiera aparecido.<sup>[3]</sup>

## LOS MERCADOS Y EL EQUILIBRIO

Las observaciones de los procesos de mercado en los que actúan varios competidores, dan una idea de que existe algo así como una “inestabilidad propia” intrínseca a cada mercado. Los economistas clásicos siguen pensando que los mercados tienden al equilibrio, y en realidad, la teoría del equilibrio en la economía se basa en una falsa analogía con la física. Los objetos físicos se mueven como se mueven, **independientemente de lo que cualquiera piense**. Pero los mercados intentan predecir un futuro que está supeditado a las decisiones que las personas toman en el presente. En vez de limitarse a reflejar pasivamente la realidad, los mercados **crean activamente** la realidad que, a su vez, están reflejando.

SOROS llama “reflexividad” a esta conexión bidireccional entre las decisiones actuales y los acontecimientos futuros y sostiene que este concepto es más importante para los mercados que el concepto de equilibrio en el que se basa la economía convencional.<sup>[4]</sup>

**Figura 1 – Reflexividad**



De acuerdo con SOROS, el concepto de equilibrio le resulta muy útil a la economía clásica porque le permite concentrarse en el resultado final, en lugar de enfocar el proceso que lleva hasta ese resultado.

La posición aceptada casi universalmente es que los mercados tienen siempre

razón, lo que en otras palabras significa que sus precios tienden a anticipar con precisión los futuros desarrollos. Sin embargo, el concepto de reflexibilidad indica que los precios son siempre erróneos porque presentan una visión tendenciosa del futuro, pero lo más importante, de acuerdo con la teoría del caos y su concepto de realimentación, es que la distorsión opera en ambos sentidos: no solo los participantes operan con determinadas inclinaciones sino que, además, éstas pueden influir en el curso de los acontecimientos.

El concepto de reflexibilidad es muy simple. La conexión entre la actitud mental de los participantes y la situación en la que participan, puede ser subdividida en dos ecuaciones o relaciones funcionales a las que la matemática llama funciones recursivas. Si llamamos “x” a la situación que se quiere descubrir, e “y” a la actividad mental de los participantes de esa situación, podemos plantear un sistema de ecuaciones:

$$\begin{aligned}y &= f(x) \\x &= \vartheta(y)\end{aligned}$$

lo cual implica que:

$$\begin{aligned}y &= f[\vartheta(y)] \\x &= \vartheta[f(x)]\end{aligned}$$

Como se observa, las dos funciones recursivas no producen un equilibrio sino un proceso de cambio que nunca termina. Un cambio que, a través de la realimentación, produce más cambio. ¿Cómo puede hablarse de equilibrio?. Alguna vez Keynes dijo que había escrito una teoría general, porque la economía clásica era aplicable a un solo caso. Esta parece ser una situación similar.

BENOIT MANDELBROT, probablemente el más grande matemático del caos, concibió el fractal y el concepto de autosimilitud que se deriva de la geometría fractal, observando las exquisitas formas de la naturaleza y apelando a su razón ante la evidencia de que las nubes no son esferas, las montañas no son conos, las líneas costeras no son círculos, la corteza terrestre no es lisa y que el rayo no viaja en línea recta.

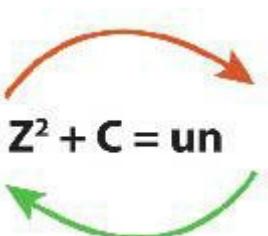
**Figura 2 – Brócoli, una exquisita forma natural.[5]**



MANDELBROT sugiere que la autosimilitud es el medio más poderoso que existe para generar formas, y que la geometría fractal, cuando explica la compleja relación que existe entre el objeto y el observador, tiene el mismo estatus que los otros descubrimientos científicos del siglo XX, la relatividad y la teoría cuántica, que también descubrieron una interdependencia entre el observador y lo observado.

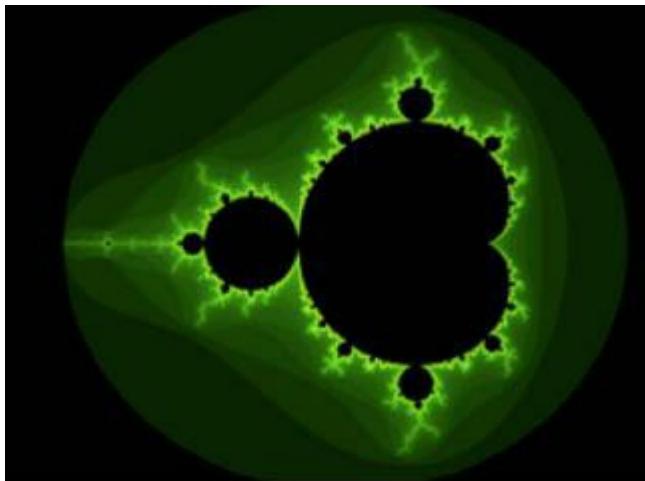
Entusiasmado con su teoría de la geometría fractal, MANDELBROT desarrolló un modelo en el universo de la matemática pura, conocido como el “conjunto de Mandelbrot” y bautizado con cierto temor como el **polímero del diablo** ya que se lo reconoce como el objeto más complejo de la matemática hasta el momento. La fascinación que despierta en cualquier persona la observación de los dibujos fractales que hace la computadora a partir del conjunto de Mandelbrot es casi paralizante. Es una sensación difícil de explicar, como si se estuviera viendo el algoritmo primordial de la Creación. Mandelbrot empezó iterando una expresión algebraica simple en su computadora, a principios de la década del 80, cuando empezaban a desarrollarse las primeras computadoras personales. El resultado fue como desenterrar un diamante, aunque en este caso el diamante fue un asombroso atractor extraño matemático. El sistema de propulsión que lleva a la computadora hacia el conjunto de Mandelbrot es el término  $Z^2 + C$ , donde  $Z$  es un número complejo que puede variar y  $C$  es un número complejo fijo. Al introducir estos números complejos en una ecuación, se le indica al computador que tome el resultado de la suma  $Z^2 + C$  y la próxima vez (y la próxima vez después de esa y así sucesivamente), y lo ponga en el lugar de  $Z$ .

**Figura 3 - El algoritmo de Mandelbrot**



Se forma así un sistema esquemáticamente similar al de la figura 1 que relacionaba percepciones y acontecimientos de los participantes de un mercado.

**Figura 4 – El polímero del diablo[6]**



Creo que es posible encontrar algoritmos que permitan dibujar fractales de los mercados ante determinados escenarios y de los sectores industriales compuestos por empresas de orden creado que orbitan entre sí en un orden espontáneo. A esto lo llamo el genoma de los mercados.

## **CONFIGURACION DE UN SECTOR INDUSTRIAL**

Michael Porter, el gran Teórico de Harvard, mencionó este problema y fijó algunos conceptos al respecto. En primer lugar, se ocupó por primera vez de diferenciar entre “buenos” y “malos competidores”. Es cierto que, hasta Porter, no había prácticamente nada escrito en términos profesionales y académicos sobre la estrategia empresaria, pero hay que reconocerle que fue el primero que dijo que no es correcto mirar a todos los competidores como una amenaza, y que muchos de ellos pueden estar ayudándonos a crecer. Intentar atacar a un buen competidor que nos está ayudando a crecer parece irracional, pero es esto lo que muchos managers hacen hoy en día, convencidos de que están obrando bien y relucientes a considerar que pueden estar cometiendo un grave error.

¿Cómo define Porter a un buen competidor? Lo hace en términos generales, citando una serie de características necesarias pero no suficientes que pueden verse en la Figura 5. Un competidor que cumpla más o menos con estas características, puede comportarse como un buen competidor. Sin embargo; para poder decir que, en este momento y en este mercado un competidor es bueno o malo, es necesario elevarse, ver todo el escenario y entender la interrelación profunda que existe en ese contexto y en esa coordenada espacio-tiempo entre todos los competidores. Solo así un manager podrá evaluar precisamente los efectos de una estrategia competitiva. También en términos generales, Porter dice como saber si un competidor es bueno o malo, de acuerdo a cómo se está desenvolviendo en el mercado, lo cual se muestra en la figura 6.[7]

**Figura 5 – Características de un buen competidor (7)**

- \* Es creíble y viable.
- \* Percibe claramente sus debilidades.
- \* Entiende las reglas del juego.
- \* Hace supuestos realistas.
- \* Conoce sus costos.
- \* Tiene una estrategia que refuerza la estructura de la industria.
- \* Tiene un foco claro en su target y no tira tiros en todas direcciones.
- \* Tiene moderadas barreras de salida.
- \* Tiene objetivos (facturación, rentabilidad) que no nos molestan.

**Figura 6 – Beneficios que trae un buen competidor (7)**

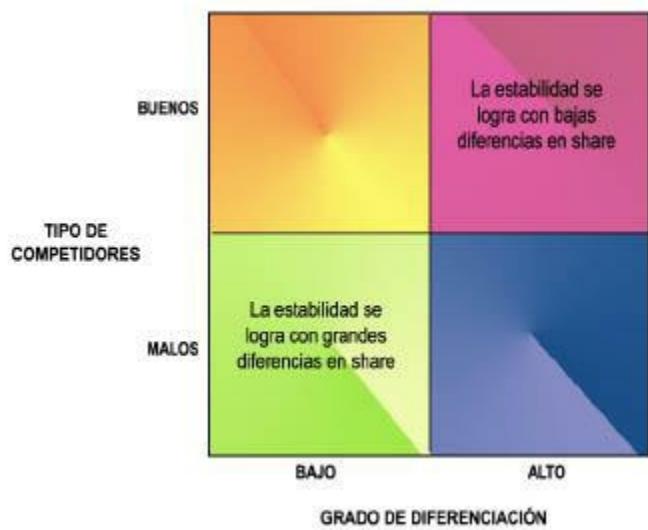
Cuestiones relacionadas con el aumento de nuestras ventajas competitivas	absorbe fluctuaciones extra de la demanda
	sirve como patrón de referencia para diferenciarnos
	atiende a segmentos no atractivos para nosotros
	ayuda a establecer un costo paraguas
	ayuda a establecer una política sectorial
	nos motiva para seguir diferenciándonos
Cuestiones relacionadas con la mejora de la estructura del sector	ayuda a incrementar la demanda en el sector
	provee a la demanda con una segunda opción aceptable
	refuerza los pilares de la estructura del sector
Cuestiones relacionadas con la expansión del mercado	ayuda a compartir los costos de desarrollo del mercado
	ayuda a reducir el riesgo de compra del cliente
	ayuda a legitimar nuestro negocio
	promueve una buena imagen de nuestro sector
Cuestiones relacionadas con el ingreso de competidores nuevos al sector	ayuda a desestimar nuevos ingresos
	levanta obstáculos a posibles entrantes
	bloquea los caminos lógicos de un posible ataque
	ayuda a satisfacer totalmente a los clientes para que ningún otro entrante quiera hacerlo

La visión porteriana es típicamente neoclásica, mostrando un mundo en el que los competidores, para ser “buenos”, deberían contribuir a llevar el mercado hacia la estabilidad, es decir hacia el equilibrio, lo cual se hace ostensible en estas cuestiones de controlarse mutuamente para que ninguno salga de un patrón más o menos estable en términos de share, rentabilidad, costos y otros. Inclusive se refiere a la configuración “óptima” de un mercado, que se lograría cuando los competidores alcanzan un share lo suficientemente grande como para desalentar ataques (lo cual contradice varios postulados de su propia teoría).

De todas maneras, el análisis porteriano es importante, ya que la idea de una configuración “óptima” es muy interesante para los planificadores. Es innegable que algunos sectores son más estables que otros, y que es más fácil entrar en sectores inestables que hacerlo en sectores estables.

La Figura 7 muestra una matriz propuesta por Porter referida a la configuración de los sectores.[8]

**Figura 7 – Configuración competitiva y estabilidad del sector (8)**



A partir de estas consideraciones, las recomendaciones de Porter consisten en una serie de acciones que los competidores tendrían que hacer entre sí y contra otros para llevar un sector hacia la tan ansiada estabilidad.

Pero lo que ocurre en la realidad concreta del hombre y la mujer de negocios de la actualidad, es que el concepto de “estabilidad” prácticamente ha desaparecido, y esto es bueno que así sea, porque la razón de ser de un empresario debería ser desestabilizar a los mercados y no estabilizarlos.

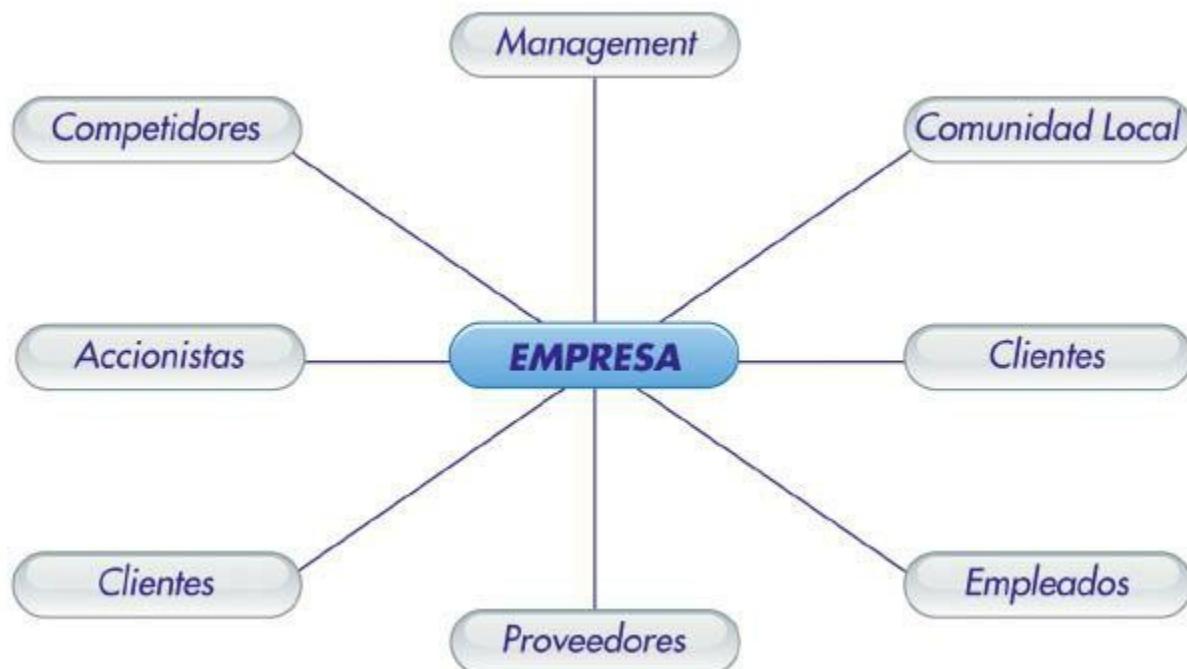
Esto no significa que no puedan estudiarse patrones competitivos y operar sobre ellos, sino que, de acuerdo a mi criterio, el modelo debe contemplar varias otras interrelaciones que existen cuando varios competidores se aproximan a un mercado, lo atienden y le dan forma. El modelo de la empresa como unidad productiva debe dejar lugar a uno más amplio, y las interrelaciones entre las empresas son en realidad, las interrelaciones con varios componentes de esas empresas, lo que se conoce desde hace algún tiempo con el término “stakeholders”.

Las compañías tienen stakeholders, es decir, personas, agrupaciones y organizaciones que se benefician o que sufren las consecuencias del accionar de las empresas. La noción de stakeholder se construye a través de dos principios: el Principio de los derechos corporativos, que dice que la compañía y sus managers no deben violar el derecho legítimo de otros para elegir su propio futuro, y el Principio de los efectos corporativos, que dice que la compañía y sus managers son responsables de los efectos de sus acciones sobre los demás.

El concepto de stakeholder (no creo que tenga traducción al castellano), es una generalización del concepto de accionista (stockholder en inglés), quien indudablemente tiene derechos sobre la compañía. Sin embargo, la visión moderna

de la empresa dice que, así como los accionistas tienen derecho a reclamar por ciertas acciones de los managers, también otros stakeholders tienen derecho a reclamos. La figura 8 muestra un esquema típico de los stakeholders de una empresa.<sup>[9]</sup>

**Figura 8 – Modelo de Stakeholders de una empresa (9)**



En un modelo como el que se muestra en la Figura 8, el rol del management es fundamental, por eso este modelo lo “saca” de la compañía y lo pone como un stakeholder. Por un lado, la relación del management con la empresa es similar a la de los empleados, en el sentido de que existe algún tipo de contrato que los une. Pero por otro lado, el management tiene la responsabilidad de mantener la salud del ente abstracto llamado empresa, balanceando los múltiples intereses y conflictos de todos los stakeholders. Los accionistas quieren retornos financieros altos, mientras que los clientes quieren más dinero gastado en investigación y desarrollo, los empleados quieren salarios más altos y la comunidad local (entre la que se encuentra un grupo muy especial que son los familiares de los empleados, que podrían ser en sí mismos otro stakeholder) pretende mejores condiciones de vida, salud, seguridad, entretenimiento y cosas similares, que también, aunque en parte, son responsabilidades de las empresas que se desempeñan en esa área territorial.

La teoría del stakeholder no da supremacía a ninguno de ellos, aunque es lógico observar que muchas veces un grupo se beneficia a costa de otro. Cuando los salarios son muy altos y la calidad del producto es muy baja, los clientes se van, los proveedores sufren y los accionistas venden sus acciones, es decir, desinvierten en la compañía, que de esta manera queda en una mala posición para conseguir dinero a una tasa favorable. Esto indica claramente que, la razón para pagar buenos dividendos a los accionistas no está relacionada con la trivialidad de que ellos son

los “dueños” de la empresa, sino con la idea de que el soporte permanente de los accionistas es vital para la supervivencia de la empresa. En muchos casos, el mismo razonamiento puede emplearse para otros stakeholders. Sin embargo, todo parece indicar que la maximización del valor de la compañía ocurre cuando se maximiza el valor de los accionistas. Este tópico suele ser controversial, y cuando esto ocurre lo mejor es recurrir a los números.

En algunas economías, como la de USA, existe una larga tradición de que el management tiene como función principal maximizar el valor para los accionistas. Cuando esto no se logra, comienzan las presiones del directorio, de los accionistas más activos, e inclusive aparece el fantasma de la compra hostil (hostile takeover). Sin embargo, en otras economías alrededor del mundo, otras sociedades hacen diferentes supuestos acerca de los diferentes stakeholders. Por ejemplo en Europa y en Japón, se hacen intrincados supuestos acerca de los intereses de los consumidores, los trabajadores, el gobierno, los proveedores y la sociedad en general. En estas economías, maximizar el valor para los accionistas a menudo se ve como un criterio cortoplacista, ineficiente, simplista y hasta antisocial. Para argumentar a favor de esta idea, los que la proponen se basan en el alto standard de vida y el rápido crecimiento económico de Europa y Japón, y del éxito de las compañías automotrices y de electrónica de consumo de las compañías japonesas.

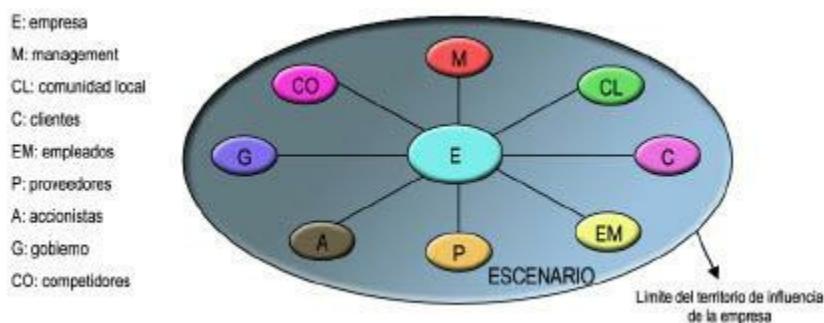
Sin embargo existe una apabullante evidencia en contra. El estilo americano basado en la maximización del valor del accionista, combinado con una propiedad atomizada de la deuda y el capital (múltiples accionistas) y un mercado abierto para el control corporativo, resulta en la práctica en un mayor standard de vida, mayor productividad y mayor competitividad y en un mejor funcionamiento del mercado de capitales, resultando todo esto en una mejora general para todos los stakeholders. Ocurre algo con los accionistas que no ocurre con ningún otro stakeholder: maximizando el valor para ellos, se obtiene una mejora para todos los demás.

En los países cuyos sistemas económicos no están basados en la maximización del valor para los accionistas, se verifican retornos más bajos para los inversores que en los países en que sí, y además se observa la desaparición paulatina del mercado de capitales en momentos en que el capital se globaliza cada vez más y, como consecuencia final, se tiene que soportar un retroceso generalizado en la competencia global. Al respecto, sugiero leer un trabajo muy interesante de Tom Copeland, el más grande gurú mundial en valuación de empresas, basado en la comparación de tres economías, Alemania, Japón y Estados Unidos. En primer lugar analiza las diferencias que existen entre los tres países en lo referido a la propiedad y el control de las empresas. Luego correlaciona la maximización del valor del accionista, calculada como valor agregado de mercado (MVA – Market Value Added) y otros indicadores incuestionables como el PBI per cápita como aproximación al standard de vida, la productividad marginal como aproximación a la

competitividad internacional, y el crecimiento del empleo como aproximación a los conflictos laborales. La conclusión es muy clara: la creación de riqueza para el accionista no se produce a expensas de otros stakeholders, sino todo lo contrario. Las compañías exitosas comparadas con sus competidores tienen mayor productividad, mayores crecimientos en la riqueza de los accionistas, y mayor tasa de empleo.[10]

El modelo de stakeholders planteado en la Figura 8 nos marca un concepto claro: existe un núcleo llamado empresa, que tiene relacionados algunos corpúsculos que desarrollan su trabajo en forma de ida y vuelta, que llamamos stakeholders o cromosomas, y que el conjunto puede operar gracias a que existe un medio que permite la comunicación, que llamamos escenario o ADN, como mostramos en la Figura 9.

**Figura 9 – Modelo Genético de la Empresa**



El análisis del escenario, en estas condiciones, constituye una actividad primordial de la tarea gerencial, recordando que John Sulston, el premio Nobel de medicina indica que el cáncer es siempre una enfermedad del ADN, en nuestro modelo, del escenario. Si el escenario se encarga de transmitir la información entre la empresa y los stakeholders y viceversa, se observa la importancia que tiene entender perfectamente el escenario.

Lamentablemente, es fácil observar cómo en la Argentina pareciera existir sólo el escenario económico. Cuando los organizadores de eventos gerenciales desarrollan una actividad de escenario, o cuando las empresas llevan a cabo una actividad para los gerentes, citan solamente a grandes economistas, que les hablan del PBI, de la monetización de la economía y de la inflación para el año que viene. Pareciera que con eso el escenario ya está entendido.

Creemos que este es un grave error, que va a provocar distorsiones en las decisiones empresarias de corto y mediano plazo de todos los gerentes y empresarios que consideren solamente las variables económicas. Es como si el ADN estuviera enfermo por falta de información.

La visión estratégica gerencial debe estar más arriba. El escenario económico, indudablemente existe, ¡pero no es el único!. Un gerente que intenta comprender el complicado proceso de valor en la empresa para balancear los conflictos de intereses entre los diferentes stakeholders, tiene que mirar de acuerdo a nuestro criterio, cuatro subescenarios que conforman el escenario general para el área territorial en el que actúa la empresa, pudiendo ser esta última la ciudad de Tandil, el Mercosur, o, para aprovechar la moda empresaria más fuerte de los últimos tiempos, la China.

Estos cuatro subescenarios son el subescenario económico, el subescenario tecnológico, el subescenario de demanda, y el subescenario político-legal.

Cada subescenario y cada sector industrial, tendrá variables más importantes que otras para ser consideradas en el diseño de un negocio. Fallar en entender el escenario es partir de un ADN enfermo que va a llevar información errónea a la empresa y a los stakeholders. Por ejemplo, es muy común ver a gerentes que van a exportar sus productos más preocupados por las condiciones económicas del país que por las del país al cual van a mandar sus productos, y por todo lo que va a pasar en el medio. O también a gerentes que privilegian pelearse contra buenos competidores en lugar de hacer crecer el mercado (típico en bancos, teniendo una bajísima tasa de bancarización de la población, siendo ésta una variable de subescenario de demanda). En la Figura 10, mostramos una guía para construir un escenario que usamos en F. GROUP S.A., basado en variables generales para todos los negocios y para los cuatro subescenarios.

**Figura 10 – Modelo F. GROUP de Escenarios**



Una descripción de cada variable mostrada en la figura 10 trascendería los alcances de este trabajo. Lo que sí puede demostrarse fácilmente es la enorme ventaja con que cuenta un equipo gerencial que maneja un escenario amplio y que, por lo tanto, puede entender mejor las relaciones causa-efecto de las empresas con este escenario, y actuar “genéticamente” sobre el mismo para mejorar la relación de conflicto de los diferentes stakeholders, que son los cromosomas que contienen el material genético del sector industrial.

Muchas otras variables pueden deducirse del esqueleto central planteado en la figura 10. De hecho cuando alguna empresa se acerca a un sector industrial para competir, está haciendo algún tipo de evaluación de escenarios, que trasciende lo meramente publicado y conocido por los demás. Esta actividad de acercamiento a un sector industrial es lo que llamamos en nuestro modelo “orden espontáneo”. Es curioso observar que el mismísimo Adam Smith que fue el primero en hablar de estos procesos, vivió rodeado de múltiples señales que anuncianaban la llegada de la revolución industrial, y en ninguna parte de sus textos la menciona. Es como si el gran escocés hubiera evaluado mal los escenarios, aún cuando reconozco que es más fácil decir esto con el diario del lunes.

El concepto de orden espontáneo fue desarrollado por Frederich Hayek, premio Nobel de Economía, y ampliamente utilizado en su extensa obra que supera los veinte volúmenes a lo largo de más de sesenta años de actividad. Hayek define el orden como “un estado de cosas en las que una multiplicidad de elementos de géneros varios están relacionados de modo tal unos con otros que de nuestro conocimiento de alguna parte espacial o temporal del todo podemos aprender a formular expectativas correctas sobre el resto”.[11]

Esta definición puede aplicarse perfectamente al modelo genético de la empresa de la figura 9, concluyendo entonces en que un orden es un sistema de posiciones relativas, del que se puede predecir un cierto patrón. Algo así como si una “mano invisible” cubriera “vacíos” que se van formando en el “orden” llamado sector industrial.

Frederich Hayek es probablemente el máximo exponente de la llamada Escuela Austríaca de Economía, reconocida dentro del liberalismo por haber desarrollado una teoría de la “acción” económica y no de la “no acción” o “equilibrio económico” que es la base del enfoque neoclásico dominante de casi todas las escuelas de negocios.

Ahora bien, Hayek distingue expresamente entre dos tipos de órdenes: los creados y los espontáneos. Como ejemplo de los primeros Hayek cita a las empresas, a los gobiernos, a las familias, a los ejércitos y a todas aquellas organizaciones que se estructuran sobre la base de órdenes concretas emitidas por una autoridad identificable, mientras que un orden espontáneo es “increado” y carece de origen y de finalidad. El ejemplo paradigmático de orden espontáneo es la sociedad misma, siendo entendida ésta como un entrelazado de relaciones humanas en la que se integran un gran número de individuos. Para Hayek, espontáneo significa “no deliberado”, por no ser susceptible de conocimiento completo por parte de ningún observador, dado que todo observador se encuentra inserto en el orden social y no hay modo de observar dicho orden social si no es introduciéndose en él. Por lo tanto, todo orden social tiene una complejidad mayor a la de las mentes de los individuos

que lo integran, y es como queda dicho, “increado”, porque es “insusceptible” de ser diseñado por una inteligencia que descansa sobre aquel mismo orden.

Podemos pensar entonces en un modelo interconectado de competidores (que son empresas de orden creado) que va tomando forma como guiado por una “mano invisible” con las características de un orden espontáneo para formar un sector industrial, que tiene una inteligencia de orden superior a la inteligencia de cada empresa que lo compone por separado, de la misma forma que una colmena tiene una inteligencia superior a la de una abeja, un hormiguero tiene una inteligencia superior a la de una hormiga y el cerebro humano tiene una inteligencia superior a la de una neurona. (También internet tiene una inteligencia superior a cada una de las computadoras conectadas a la red, pero es mejor no pensar en esto, ya que los resultados pueden ser escalofriantes como lo muestran películas como TERMINATOR, MATRIX y otras).

¿Podemos aproximarnos a esta inteligencia superior que organiza los mercados?

Si tomamos nuestro modelo genético de la empresa mostrado en la figura 9, y lo conectamos con varios especímenes como éste que aparecen en el mercado como competidores, tomamos conciencia de la complejidad del problema. Sin embargo, con algunos supuestos, podemos aproximarnos a algo entendible.

El modelo que proponemos en la figura 11, tiene en cuenta a los primeros seis competidores directos de un sector industrial en cuanto a su facturación o ingresos en el período que se está considerando, en un mercado perfectamente delimitado en términos espaciales y temporales. Estos seis competidores directos son los más importantes del sector en cuestión y sus prácticas y modelos de negocios pueden ser tomados como paradigmáticos en ese sector, dentro del territorio en el que se está haciendo la evaluación (en el lenguaje porteriano, un competidor directo es el que hace el mismo producto físico que nosotros).

Los seis competidores toman su “ubicación” en el mercado, localizándose en tres niveles: hay uno que es el que más factura, que llamamos el líder, hay dos retadores en el nivel inmediato inferior, y hay tres seguidores en el tercer nivel. Todos los demás competidores directos que forman parte del sector, tienen una participación tal en conjunto, que no modifican ni los movimientos ni el destino final del sector en el corto plazo, aunque sí podrían hacerlo en el mediano plazo, si logran perforar la membrana celular del modelo y alterarlo genéticamente para desplazar a uno de los seis competidores directos que ya está adentro.

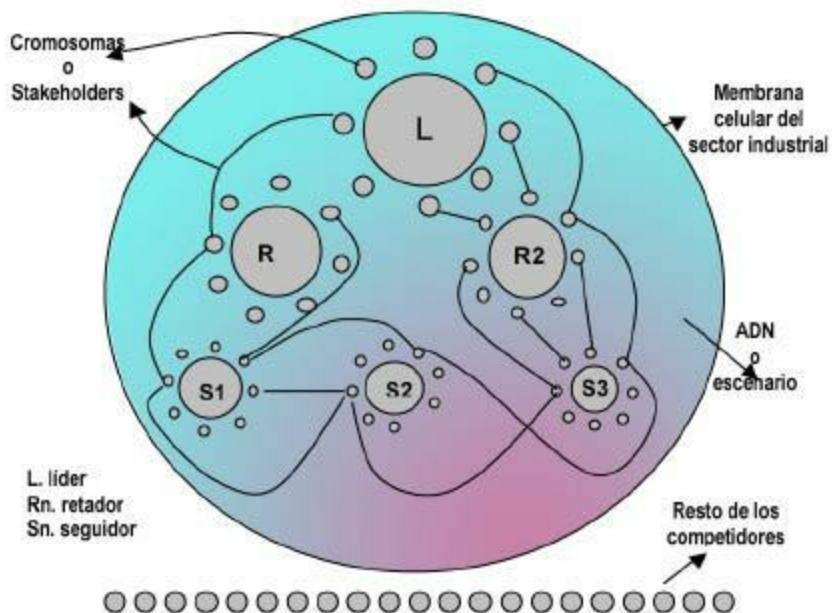
Cada uno de los seis competidores directos que conforma el modelo que llamamos EL GENOMA DE LOS MERCADOS, está representado por el modelo genético de la empresa de la figura 9. De esta forma se tiene un modelo con seis competidores directos, cada uno de los cuales representa los intereses de ocho grupos de

stakeholders. Cada competidor directo se representa por medio de un círculo cuyo radio es proporcional a su facturación.[\[12\]](#)

El stakeholder llamado CO (competidores) en la figura 9 se mantiene en la figura 11, pero ahora, como se han desagregado los competidores directos, solamente representa a los competidores sustitutos y a los competidores potenciales.

Porter demostró que los competidores sustitutos (aquellos que, no fabricando el mismo producto físico que nosotros, compiten contra nosotros porque resuelven, con otra tecnología, el problema que estaban intentando resolver nuestros clientes) y los competidores potenciales (aquellos que aún no están instalados en el mercado en el que nos encontramos pero podrían entrar para competir como directos o sustitutos), son tanto o más importantes que los competidores directos para cualquier empresa. Esta situación se hace crucial en mercados inestables, en mercados en los que abundan los malos competidores, y en los mercados de empresas que han creado nuevas categorías y sus productos todavía no se afianzaron.

**Figura 11 – EL GENOMA DE LOS MERCADOS**



Hay por lo menos dos grupos de stakeholders que son compartidos por los seis: gobierno y comunidad local. Las líneas que unen a algunos stakeholders dan idea de que los mismos se comparten entre las empresas, sea en forma total o parcial. Por ejemplo, un mismo proveedor puede ser compartido por varias empresas. El número de lazos de unión de este tipo estará en relación directa con la complejidad del sector.

La así llamada Ley de Metcalf establece la cantidad de lazos de interacción que existe en un sistema con varios nodos relacionados, a través de la fórmula:

$$I = \frac{N^2 - N}{2}$$

Donde:

**I:** cantidad de interacciones posibles entre los nodos del sistema.

**N:** cantidad de nodos del sistema.

El modelo de la figura 11 tiene 54 nodos (6 competidores más 8 stakeholders por competidor). Entonces en esta red existen, como máximo, 1431 posibilidades de interacción entre sus componentes, y todas deben ser consideradas para lograr un modelo preciso. (Decimos como máximo, porque varios stakeholders pueden estar compartidos por varias empresas, eliminándose de esta manera algunos nodos del sistema).

Si observamos la evolución del sector a través del tiempo, tomando los datos de facturación de cada competidor, obtenemos lo que llamamos en nuestro modelo un fotograma genético del sector, como el que se muestra en la figura 12. En la misma, y con el objetivo de reducir la complejidad del gráfico, los sectores industriales aparecen representados únicamente por sus seis competidores más importantes y se eliminaron los stakeholders y las relaciones que existen entre ellos, ya que en este paper nos interesa centrar el análisis en el concepto global de lo que llamamos el genoma de los mercados.

Se observa en la figura 12, que las relaciones de facturación entre los competidores de un mismo sector industrial tienden a mantenerse a lo largo del tiempo (4 años), aún cuando las mediciones fueron tomadas en el medio de un cataclismo del ADN (escenario) como fue el período 2001 – 2002. A priori, podría inferirse que las células de un sector industrial tienen una estructura única que no es alterada por causas externas. Todo ocurre como si las seis primeras empresas de un sector, y la relación que existe entre sus stakeholders tienden a conformar una estructura estable a lo largo del tiempo. Si esto es así, las alteraciones del escenario (ADN) son transmitidas por los stakeholders (cromosomas) al núcleo celular (empresa) de forma tal que esta reacciona acomodando las cosas para que la estructura del sector permanezca estable. Si recordamos las características que Porter atribuía a los buenos competidores (Fig.5), puede inferirse que a partir que un competidor ingresa al círculo sagrado de los seis primeros, tiende a convertirse en un buen competidor, sin importar la relación de participaciones que tienen los competidores entre si, contradiciendo en alguna medida la hipótesis de Porter planteada en la matriz de la figura 7.

Pareciera como si se produjera una enfermedad viral provocada por el ingreso del nuevo competidor, que se transmite por el ADN del mercado a través de todos los competidores y sus stakeholders, y lo reacomoda para sus propios intereses.

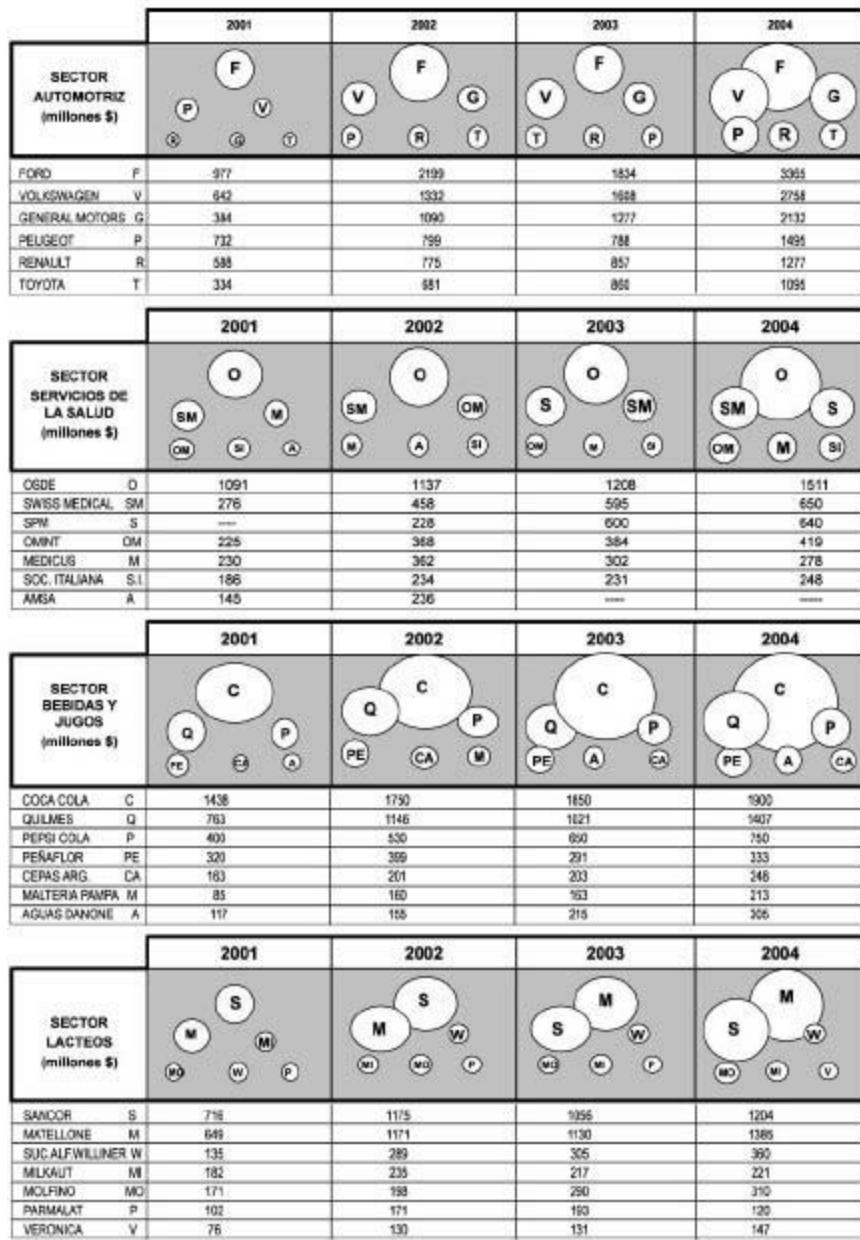
Los virus son los seres vivos más pequeños que se conocen, provocan varias enfermedades muchas de ellas letales, y es probable que hayan evolucionado muy recientemente de organismo muy complejos y no de otros más simples como se creía hasta hace pocos años. De hecho, para muchos analistas, los virus de computación que se transmiten a través de las PCs, son una **forma de vida** aún desconocida y poco explorada hasta el momento.

Al parecer los virus son extremadamente tontos. Saben hacer bien una sola cosa. Pueden prosperar aún siendo tan pequeños, porque son parásitos que se meten en todo y nada puede detenerlos. Se limitan a meterse dentro de una célula sana que es mucho mayor que ellos, y a apropiarse de su maquinaria molecular que originalmente estaba preparada para producir más células. Esta es la genialidad de los virus: transforman una fábrica de producir células en una fábrica de producir virus. Los nuevos virus hacen lo mismo con otras células, y su poder invasor es extraordinario. En poco tiempo se encuentran totalmente diseminados por un organismo y, en realidad, hicieron muy poco para lograrlo.[\[13\]](#)

Este poder viral es una de las grandes fuerzas caóticas de la naturaleza, y sin embargo, su “dibujo” de expansión a través de un organismo puede ser codificado por la geometría fractal, al igual que el moho del bosque que citábamos al principio de este trabajo.

Ahora bien, existen cuatro posibilidades de combinación de los seis competidores en nuestro modelo los que se muestran en la figura 13. Como cada combinación implica una conformación genética diferente, llamamos “razas” a cada una, denominándolas con una letra para diferenciarlas.

**Figura 12 – Fotograma genético de sectores industriales (facturación extraída de balances)**



**Figura 13 – Razas de sectores industriales**

RAZA	CONFORMACION GENETICA	CARACTERISTICAS DESCRIPTIVAS
A		1- La suma de la facturación de los dos números 2 se parece a la facturación del número 1. 2- La suma de la facturación de los tres números 3 es menor que la suma de la facturación de los dos números 2.
B		1- La suma de la facturación de los dos números 2 es mayor que la facturación del número 1. 2- La suma de la facturación de los tres números 3 es menor que la suma de la facturación de los dos números 2.
C		1- La suma de la facturación de los dos números 2 es mayor que la facturación del número 1. 2- La suma de la facturación de los tres números 3 es sustancialmente menor que la suma de la facturación de los dos números 2.
D		La facturación de todos los competidores es bastante parecida.

De acuerdo con la clasificación propuesta en la figura 13, el sector automotriz pertenece a la raza B, el sector servicios de la salud a la raza B, el sector bebidas y jugos a la raza C, y el sector lácteos a la raza C, considerando los balances del año 2004.

Por supuesto que pertenecer a una raza no es gratis. Las empresas tendrán que tener un nivel de inversión promedio anual para mantener sus respectivas posiciones competitivas, es decir, para mantenerse en el nivel 1, nivel 2, o nivel 3, inversión que normalmente se divide en cuatro grandes rubros: marketing (producto, canal, comunicación), investigación y desarrollo, nueva planta y mantenimiento de la existente (activos fijos) y recursos humanos. Cada raza tiene una relación de inversión diferente, por lo tanto, ingresar al sector desde afuera, tendrá características distintivas para cada raza. Obsérvese por ejemplo el ingreso de SPM en el año 2003, (fig. 12, sector servicios de salud) desplazando a OMINT, siendo SPM una fusión de tres compañías que estaban fuera de la membrana de los seis primeros, lo cual puede tomarse desde lo empírico como una táctica exitosa para ingresar a un sector de raza B e insertarse directamente en el nivel 2 de competencia.

Desde este punto de vista, también es interesante observar la subida de GENERAL MOTORS y su crecimiento a partir del 2002, ocupando el nivel 2 y desplazando a PEUGEOT (fig.12 Sector Automotriz). En este caso, se reacomodan los competidores del sector, en lugar de ingresar uno nuevo de afuera, pero en ambos

casos, los competidores tienden a mantener sus relaciones, como guiados por una “mano invisible” o un protoplan como el “genoma”.

Trabajando sobre el modelo, se puede erigir un edificio matemático que mejore el actual sistema de análisis de sectores industriales, todavía muy basados en lo subjetivo, permitiendo, entre otras cosas, fijar nuevos estandards para, por ejemplo, valuar empresas, ya que un modelo como este permitiría realmente darle el valor que tiene la empresa en el sector y con sus múltiples relaciones entre competidores, stakeholders y escenarios, y no como si estuviera aislada o funcionando en un ambiente ideal.

Podría construirse toda una nueva teoría de la empresa en base a un modelo como este que considera que el sector industrial es un organismo vivo, de una inteligencia de orden superior a la de cada una de las empresas que lo componen, y que existe un genoma, o sea un plan y un mapa genético que caracteriza al sector y permite que se lo altere para ser optimizado.

## **SEGUNDA PARTE**

### *LA GEOMETRÍA FRACTAL*

Si se coloca un grano de polen en un recipiente con un líquido a temperatura constante y se la observa con un microscopio, puede verse que no está en reposo, sino que salta y que se desplaza en forma continua, como dando pasos en un zigzag con direcciones aleatorias. El camino que recorre puede describirse mediante una curva poligonal, que tiene poco de “suave”.

Este fenómeno se conoce con el nombre de “movimiento browniano” ya que fue descubierto por el botánico escocés Robert Brown. Las moléculas de líquido, están en movimiento permanente, siempre que el conjunto se encuentre por encima de los 273° C bajo cero, y colisionan contra la partícula de polen millones y millones de veces por segundo desde todas las direcciones, provocando el movimiento browniano. Si se hace zoom sobre cada lado de la poligonal, se observa que no es una recta sino una nueva poligonal quebrada, y así sucesivamente.

Cualquier decisión empresaria genera un movimiento browniano en el sector industrial. No lo vemos y no lo estudiamos porque no tenemos tiempo de hacer zoom. Cuando una empresa lanza un nuevo producto, o cambia un precio o una condición de venta, o cambia su relación de endeudamiento respecto a su patrimonio, comienza a recibir colisiones de sus competidores y de sus stakeholders, y de los stakeholders de sus competidores, todo el mercado se conmociona a nivel microscópico en una suerte de movimiento browniano que puede ser descripto por una curva “cuasi-suave” de trayectoria poligonal. Pero existen otros fenómenos en los que se manifiesta un tipo de curva de mayor complejidad.

En los compuestos ferromagnéticos, que son aleaciones de hierro, cada molécula se comporta como un pequeño imán, y todas tienden a alinearse, es decir, a “ordenarse”, y este orden supera el desorden propio de la agitación browniana. Pero si se calienta el material (es decir, se introduce energía externa al sistema) aumenta la agitación molecular, y aún antes de llegar a la fusión del material se alcanza un punto crítico, denominado punto de Curie (en el hierro esto ocurre a los 770° C), a partir del cual predomina la agitación térmica, la magnetización desaparece, y las moléculas se mueven en forma independiente y desordenada. El punto de Curie por lo tanto, marca el cambio de un estado magnético a otro no magnético. Es la frontera entre el orden y el caos. En esa región de la transición coexisten orden y desorden. Desde mi punto de vista, el descubrimiento de una región del espacio en la que existe una transición entre orden y desorden, es el concepto filosófico más revolucionario de la ciencia en el siglo XX. Además, el aporte de la geometría fractal para describir esta zona se convierte en la herramienta matemática más poderosa de los últimos treinta años. En efecto, al analizar microscópicamente el borde térmico del hierro en el punto de Curie se observa que no se presenta suave sino todo lo contrario: van apareciendo filigranas interminables una dentro de otra, como muñecas rusas, dando lugar al concepto de autosemejanza. Un trozo arbitrariamente pequeño de esta zona de transición muestra la estructura del sistema completo.[\[14\]](#)

En esta zona de transición que separa el orden del caos, ocurren cosas extraordinarias, la más notable de las cuales es el hecho de que pequeñas variaciones en alguna variable pueden provocar variaciones estrepitosamente grandes en el sistema total. Dentro de la zona en la que impera el orden, pequeñas variaciones de alguna variable producirán variaciones perfectamente predecibles en el sistema, utilizando la matemática tradicional de Newton y Euclides. Pero en la zona de transición que tiene estructura fractal, las cosas cambian mucho, y hacen falta nuevas herramientas. No todos los huracanes del Caribe son provocados por mariposas que aletean en el Amazonas, sino solamente aquellos en los cuales la mariposa aleteó en las inmediaciones de esta zona de transición.

En el caso del hierro existen dos temperaturas notables. Una es el cero absoluto (-273 ° C) que corresponde a un estado de orden total ya que cesan los movimientos moleculares, y la otra es una temperatura muy alta que corresponde al desorden total. Ambas temperaturas compiten entre sí y tratan de “atraer” hacia si mismas el sistema. Por ese motivo, la teoría de los sistemas dinámicos, más conocida como teoría del caos, llama a estos puntos “atractores”.

## **LA FRONTERA FRACTURADA**

Hace casi 150 años, el matemático alemán Karl Weierstrass descubrió una “curva” muy extraña y muy interesante. Trabajando con curvas “poco suaves”, dotadas de alta rugosidad, concibió una curva que solo estuviese compuesta por

“puntas”. A partir de esto, las curvas super espinosas fueron bautizadas como la “función de Weierstrass”. Lo interesante desde el punto de vista matemático es que estas curvas no tienen ni tangente ni derivada. Este descubrimiento causó un gran revuelo en los círculos matemáticos de la época, enamorados del cálculo matemático de Newton y Leibniz, elaborado en el siglo XVII, y estas curvas fueron consideradas como “patologías matemáticas” difíciles de encuadrar en una teoría general. La opinión científica general fue que estas curvas tenían un interés académico y teórico pero poco servían para explicar la naturaleza.

Sin embargo, hacia 1970, las opiniones adversas sobre estas curvas comenzaron a cambiar. Por supuesto, el gran cambio fue aportado por el advenimiento de la computación, y, de acuerdo a mi criterio, por encontrarnos en esta materia cercanos a una fase de transición fractal. Probablemente, si la computadora se hubiera inventado antes o después, las cosas no hubiesen cambiado mucho.

La computación revolucionó la potencia de cálculo numérico y permitió trabajar con problemas hasta el momento inaccesibles, como los objetos matemáticos irregulares de gran complejidad, como la función de Weierstrass. Mandelbrot demostró que la naturaleza no parece sentirse disgustada con la “rugosidad”, sino todo lo contrario. En 1975 bautizó a estas formas con el nombre de “fractales”, término que proviene del latín “fractus” que significa “fracturado”. La función de Weierstrass se convirtió en uno de los primeros fractales matemáticos.

## **LOS NUMEROS COMPLEJOS.**

En un principio, los hombres necesitaron contar, y aparecieron los números naturales (enteros positivos). Pero luego necesitó medir longitudes, áreas de terrenos, pesos de materiales y volúmenes de líquido, y tuvo que recurrir a otros números más generales que contienen a los primeros. Estos números pueden representarse geométricamente mediante los puntos de una recta, y se llaman números reales.

A medida que la humanidad se hizo más compleja y se liberó del oscurantismo, los que estudiaban la matemática se dieron cuenta que en la recta que representa a los números reales  $R$ , no se podía encontrar un número  $Z$  tal que elevado al cuadrado, tuviera como resultado el número negativo  $-1$ .

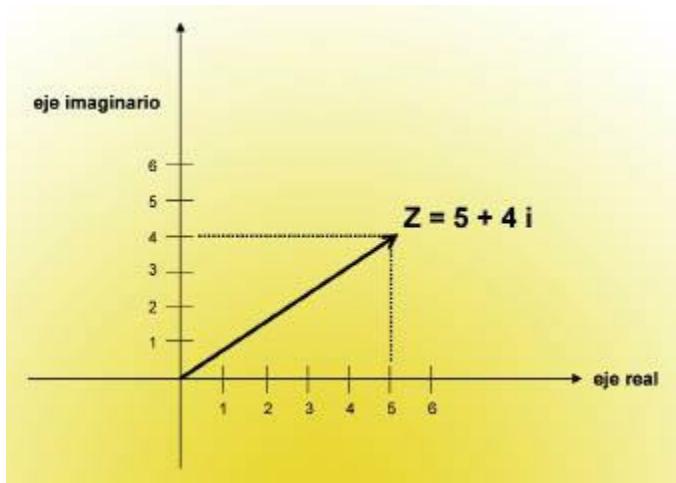
Entonces definieron un número “ $i$ ” que cumple con la ecuación  $i \times i = -1$ . El número  $i$  no es real y se lo denomina unidad imaginaria. A partir de esta definición surge una nueva clase de números conocidos como “números complejos”, que tienen una parte real y otra imaginaria, y que son representados en términos generales con la notación  $Z = a + bi$ , donde  $a$  y  $b$  son números reales.

Así como cada número real se representa por un punto de la recta  $R$ , cada número

complejo ( $a + bi$ ) se corresponde con un punto del plano. Entonces, el plano complejo  $C$  se asocia con dos ejes o rectas perpendiculares, donde la horizontal se llama eje real y la vertical eje imaginario.

En la figura 14 se muestra un ejemplo.

**Figura 14 – Representación geométrica de un número complejo.**



La teoría de variable compleja es mucho más rica que la teoría de variable real. Los números complejos permiten describir situaciones que los números reales no pueden explicar, y la aplicación de esta teoría permitió, de acuerdo a mi criterio, la espectacular revolución tecnológica de los últimos cien años.

Cuando la teoría de variable compleja se aplica a la geometría fractal, aparecen situaciones realmente notables.

Si se itera la operación “elevar un número al cuadrado” con un número real  $r$ , se obtiene una trayectoria denominada “órbita de  $r$ ”. Según de qué valor de  $r$  se parta, existen cuatro casos posibles:

- $r$  número real mayor que 1, por ejemplo  $r = 3$ , la órbita obtenida será  $\{3, 9, 81, 6.561\dots\}$  que tiende a infinito cuando el número de iteraciones es muy grande.
- $r$  número real menor que 1 o mayor que -1, por ejemplo  $r = \frac{1}{2}$  la órbita obtenida será  $\{\frac{1}{2}, \frac{1}{4}, \frac{1}{16}, \frac{1}{256}, \dots\}$  que tiende a cero cuando el número de iteraciones es muy grande.
- $r = 1$ , obteniéndose una órbita de un único punto  $\{1\}$ .
- $r = -1$ , obteniéndose una órbita de dos puntos  $\{-1, 1\}$ .

¿Qué sucede si en lugar de iterar la operación “elevar un número al cuadrado” con un número real  $r$ , se hace lo mismo con un número complejo  $Z$ ? Ocurren cambios espectaculares.

Supongamos el polinomio cuadrático:

$$P(Z) = Z^2 + C$$

Donde  $Z$  y  $C$  son números complejos.

Supongamos además que vamos a someter a este polinomio a una serie de iteraciones. Podemos hacerlo de dos formas diferentes. La primera consiste en alimentar el polinomio con distintos números complejos  $Z$  y mantener constante el número complejo  $C$ , llamado parámetro. La segunda opción es dejar fijo el número complejo  $Z$  y modificar el parámetro  $C$ .

## **CASO 1: se varía $Z$ y se mantiene constante $C$**

Se comienza con cualquier número complejo  $Z$ , y se aplica el polinomio  $P$ . El resultado  $P(Z)$  vuelve a alimentar el polinomio y se obtiene  $P(P(Z))$ . La tercera iteración dará como resultado  $P(P(P(Z)))$  y así sucesivamente.

Para distintos valores iniciales de  $Z$ , el mismo polinomio  $P$  producirá diferentes órbitas. Por ejemplo,

$$C = 0$$

$$Z = 0.5 \text{ (número complejo cuya parte imaginaria es nula } Z = 0.5 + 0i)$$

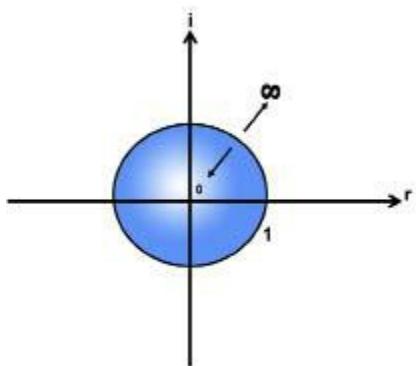
dará una órbita  $\{0.5, 0.25, 0.062, 0.0039\dots\}$  que tiende a cero por el eje real. Lo interesante es que esto mismo ocurre para todos los complejos de módulo menor que 1, que son todos los que se encuentran dentro de un círculo de radio 1, con centro en el origen del plano complejo.

Si ahora tomamos otro número complejo como inicio, por ejemplo  $Z = 2$ , su órbita será  $\{2, 4, 16, 256, 65536\dots\}$  que crece sin límite hasta el infinito ante sucesivas iteraciones. Cualquier número complejo mayor que 1 tenderá al infinito con las sucesivas iteraciones.

Por último, si el inicio fuera el número complejo  $Z = 1$ , el resultado será siempre 1 cualquiera sea la cantidad de iteraciones. Como conclusión de este simple análisis, podemos deducir que al iterar los valores que están sobre una circunferencia de radio 1, los resultados quedan sobre ella. Todos los valores iniciales de  $Z$  que están en el interior de la circunferencia se dirigen con sus órbitas hacia el cero, y todos los que están en el exterior, se dirigen con sus órbitas hacia el infinito. La circunferencia

de radio 1 es un conjunto “repulsor” de puntos (números complejos), los que están en su interior son “atraídos” por el cero y los que están en su exterior son “atraídos” por el infinito.

**Figura 15 – Conjunto de JULIA ( $P(z) = z^2 + 0$ )**

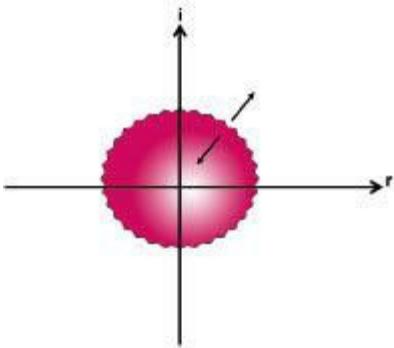


La circunferencia de radio 1 es conocida como conjunto de JULIA, en honor al matemático francés GASTON JULIA (1893 – 1978), pionero en el estudio de procesos de iteración y transformaciones del plano complejo.

Cuando se modifica ligeramente el polinomio cuadrático del ejemplo anterior, colocando en lugar de  $C = 0$ , un número complejo  $C$  cercano a cero, ocurre algo extraordinario. Sigue habiendo un atractor en el interior del conjunto de JULIA, aunque ya no es cero sino un número complejo cercano a cero. También si hacemos zoom en el nuevo conjunto de JULIA, observamos azorados (¡y no sin cierto temor!) que ya no es una circunferencia suave sino que su complejidad es tan grande que tiene una estructura fractal :: el conjunto de JULIA ahora es una circunferencia dentada y rugosa!. Es como si, con la pequeña variación del parámetro  $C$ , se hace presente en nuestra circunferencia el espíritu de Weierstrass, arrugando lo que antes era una circunferencia perfecta.

El delicado quasi-equilibrio de un mercado en el que se encastran competidores y stakeholders aparece una vez más como un fantasma débil, susceptible de ser alterado por estructuras fractales complejas, desconocidas, pero que podrían explicarse con la teoría de la variable compleja.

**Figura 16 – Conjunto de JULIA fractal  $P(Z) = Z^2 + (-0.1 + 0.1i)$**



Sobre el conjunto de JULIA el sistema presenta comportamiento caótico y fuera de él, su dinámica es estable. Esto es lo mismo que decir que el conjunto de JULIA representa la frontera entre el orden y el caos. Sea que estemos en el interior o en el exterior del conjunto de JULIA, enfrentaremos condiciones de estabilidad, pero sobre él, las condiciones son caóticas, es decir, el sistema depende en forma extremadamente sensible de las condiciones iniciales: si se parte de dos puntos o estados muy cercanos, al producirse un proceso iterativo de realimentación, los puntos pueden separarse tanto que se **tornará imposible predecir el comportamiento del sistema**. ¿Cuánto tiene que ver esto con el concepto de “orden espontáneo” de Hayek? ¿Puede ser que el orden espontáneo dependa de una tenue línea fractal sobre la cual el orden desaparece?

## **CASO 2: SE DEJA FIJO Z Y SE VARIA C**

En este caso se obtienen distintos conjuntos de JULIA. Empezamos con el valor inicial  $Z = 0$  (llamado punto crítico de un polinomio cuadrático) y estudiamos la órbita obtenida por sucesivas iteraciones para distintos valores de parámetros  $C$ . La primera iteración será  $P(0) = 0^2 + C = C$ .

La segunda  $P(P(0)) = C \times C + C$ , y la tercera  $P(P(P(0))) = (C \times C + C) \times (C \times C + C) + C$ , y así sucesivamente.

Durante el proceso sucesivo de iteraciones se observa que habrá valores del parámetro  $C$  para los cuales la órbita de  $Z = 0$  tiende a infinito y otros para los que esto no suceda. Si se marcan en un plano complejo todos aquellos valores del parámetro  $C$  para los cuales las órbitas de 0 no vayan al infinito, se obtiene el denominado CONJUNTO DE MANDELBROT, que ya mencionamos por arriba en la sección anterior. Vamos a analizarlo ahora un poco más en detalle ya que creo que este conjunto matemático puede explicar muchas de las cuestiones del orden espontáneo que vemos a diario en los mercados compuestos por varios competidores batallando por una posición competitiva.

El caso más simple para dibujar el conjunto de Mandelbrot en el plano complejo, se da cuando partimos de  $C = 1$ . Después de las primeras iteraciones, se obtiene la órbita  $\{1, 2, 5, 26, 677, 458.330, \dots\}$ . Se observa que en este caso la órbita

evoluciona hacia el infinito. Como conclusión, el punto  $C = 1$  no pertenece al conjunto de Mandelbrot. En cambio, para  $C = -1$ , la órbita tendrá dos puntos  $\{-1, 0\}$ . Como no escapa al infinito,  $C = -1$  pertenece al conjunto de Mandelbrot.

Durante las sucesivas iteraciones, los puntos negros  $C$  que estén en el interior del conjunto se mueven pero permanecen allí. En cambio, los que están en el exterior tienden a escapar hacia el infinito, pero no todos a la misma velocidad, dependiendo de las componentes reales e imaginarias del número complejo  $C$  en cuestión.

Una vez más, el plano complejo queda dividido en dos conjuntos: el conjunto Mandelbrot y el resto del plano. En el interior del conjunto de Mandelbrot las cosas parecen estables y fuera de él, el sistema se comporta con cierta inestabilidad de diferentes “velocidades”.

Pero una vez más, lo importante para tomar decisiones acerca de un sistema, es la frontera fractal del conjunto de Mandelbrot ( $M$ ). Justo en esta frontera, otra vez vemos que ocurren cosas notables. Esta frontera es de naturaleza fractal y contiene copias cada vez más pequeñas de  $M$ . Esto es realmente notable, y vemos una vez más la aparición del concepto de autosemejanza. Es como si, a medida que nos alejamos del sector estable de  $M$  (núcleo negro) e ingresamos en el océano del caos, podemos esperar que todavía aparezcan “islas de estabilidad” en océanos de caos, nuevos “mini” conjuntos de Mandelbrot que se auto-reproducen en el medio del caos que tiende a desestabilizar completamente el sistema llevándolo hacia el infinito.

Las consecuencias de este fabuloso hallazgo de Mandelbrot, aplicado a nuestro trabajo, los veremos en la última sección de este trabajo.

Ahora concentrémonos en el conjunto mismo y exploremos su fascinante complejidad.

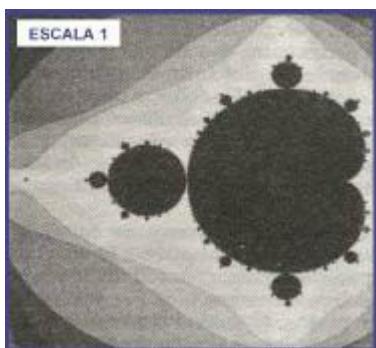
A cada punto  $C$  de  $M$ , le corresponde un conjunto de JULIA del polinomio  $Z^2 + C$ , con ese parámetro  $C$  específico, representado en otro plano complejo donde se varía  $Z$ , manteniendo  $C$  constante.

Varios autores han “navegado” las complejas costas del conjunto de Mandelbrot. Mostramos a continuación un ejemplo de uno de estos “viajes”. Fue realizado por David Brooks y por Dan Kalikow, ambos ingenieros de Prime Computer Inc.[\[15\]](#)

Estos investigadores escribieron un programa de computadora que toma un número complejo y lo itera hasta mil veces. El número permanece esencialmente igual a través de las iteraciones, o se aproxima al infinito, u oscila en el medio. El programa está instruido para colorear o sombrear cada punto de la pantalla de la computadora (que representa al plano complejo) con un determinado tono de gris respondiendo a las cuestiones anteriores. En la versión del viaje en blanco y negro

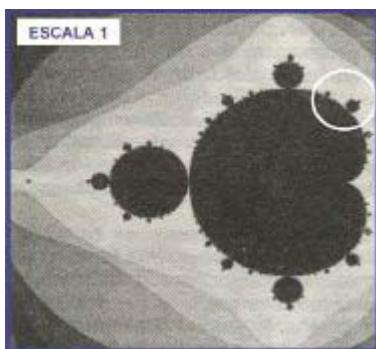
que se muestra a continuación, los números complejos  $C$  que permanecen estables constituyen el conjunto  $M$  y están coloreados de negro. Los números complejos  $C$  que la iteración lleva hacia el infinito están coloreados en degradés de grises de acuerdo a la velocidad con que son “arrojados” fuera del conjunto. Los números complejos  $C$  que más rápidamente “huyen” hacia el infinito, se colorean en blanco.

Es necesario pensar a la zona limítrofe de  $M$  como una zona fractal que se encuentra entre el mundo finito y sólido del interior negro del conjunto y la infinitud inestable de las áreas blancas y grises. Pero veremos que en estas últimas, aparecerán islas de orden, nuevos órdenes espontáneos en donde solamente podían pronosticarse condiciones de desorden e inestabilidad.



**Fig. 17.a**

**Este objeto fue llamado por sus autores como ESCALA 1, para mostrar en qué magnitud se agrandan las sucesivas etapas del viaje.**



**Fig.17.b**

**El círculo muestra el sector del conjunto  $M$  en el que se hará la primera magnificación, sobre la compleja frontera fractal de  $M$ .**

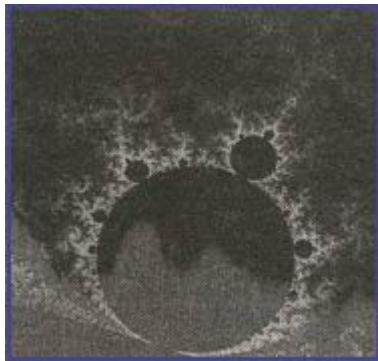


Fig.17.c

El resultado, como puede observarse, muestra un buen número de mini Mandelbrots, con adherencias y filigranas que conducen al infinito. Se nota un mini Mandelbrot ascendiendo como un vehículo espacial encima del capullo que apunta hacia el noreste del cuadro.

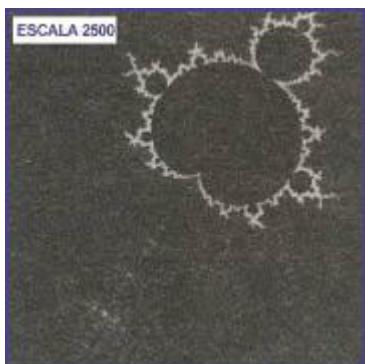


Fig.17.d

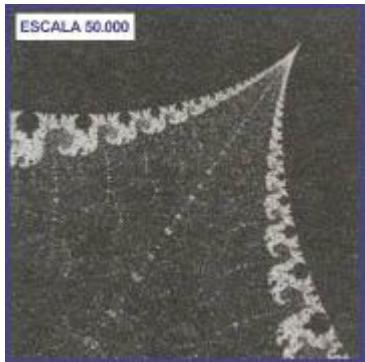
Hacemos foco sobre ese mini Mandelbrot y se realiza una magnificación de 2500 veces. Una vez más vemos la aparición de mini Mandelbrots, y una suerte de líneas que los conectan entre sí.



Fig.17.e

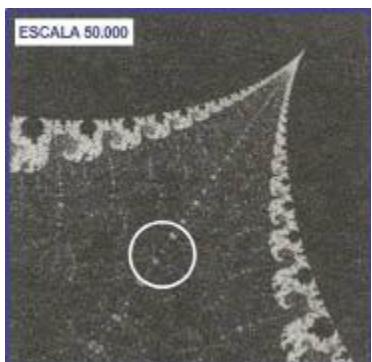
El círculo muestra la zona elegida para hacer una nueva magnificación. Kalikow comenta: “razonamos que si había un hilo que conectara este mini

**Mandelbrot con conjunto madre, tenía que estar aquí”.**



**Fig.17.f**

Ahora estamos en una magnificación de 50.000 veces del M original. No aparece una línea negra de “estabilidad”, sino una serie de “perlas” sin cordel. Se observan además “crestas de olas” rodando a lo largo de las dos “costas” del mini Mandelbrot.



**Fig.17.g**

El círculo muestra el lugar elegido para la siguiente magnificación. Nos dirigimos a una de las perlas que parecen flotar en el caos sin cordel.



**Fig.17.h**

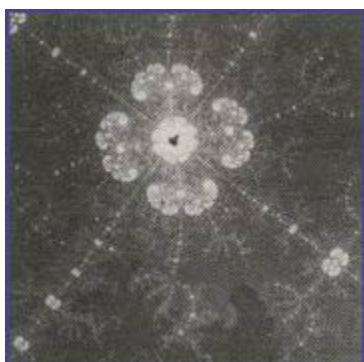
Vemos aquí un nuevo cúmulo filigranado, y el cordel negro sigue sin aparecer.

**La magnificación es de 833.333 veces sobre el tamaño original y la computadora tardó siete horas en producirla.**



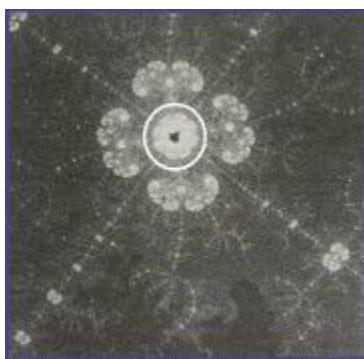
**Fig.17.i**

**El círculo muestra el nuevo lugar seleccionado para magnificar el caos.**



**Fig.17.j**

**El filamento negro sigue sin aparecer para sostener al cúmulo filigranado. Sin embargo, flotando en el centro como un escarabajo sagrado en el seno del caos, se observa una nueva isla de orden espontáneo, un nuevo mini Mandelbrot.**



**Fig.17.k**

**Nos dirigimos a magnificar ese prodigo de la naturaleza, explicado por medio de la matemática fractal, los números complejos y los polinomios cuadráticos.**



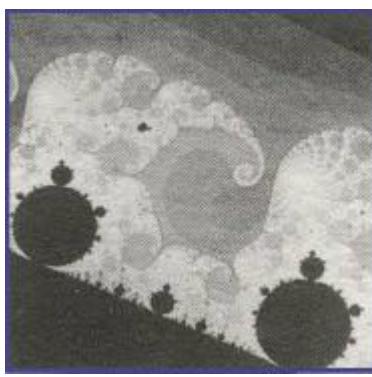
**Fig.17.l**

**Ahora estamos en una magnificación de 83.333.333. Los autores se preguntan por la incapacidad del programa para encontrar un hilo negro conductor. ¿Es esto una imagen de nuestra incapacidad para encontrar la estabilidad en la naturaleza?**



**Fig.17.m**

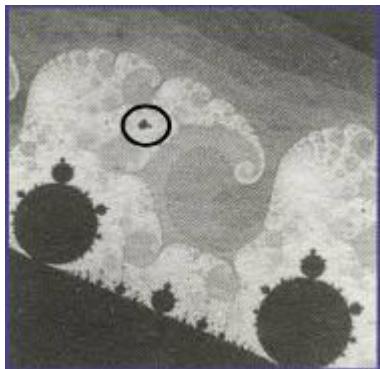
**Vamos por una nueva magnificación, cuya zona se muestra en el círculo.**



**Fig.17.n**

**Aparecen unas olas majestuosas salpicadas de mini Mandelbrots. Flotan islas de orden en un mar de caos, mundos dentro de otros mundos. ¿Es éste el genoma del orden espontáneo descripto por el genial Hayek?. ¿Estamos viendo como una**

**simple iteración de un polinomio cuadrático complejo revela el modo en que un orden comprensible estructura el caos? ¿o el caos estructura el orden?.**



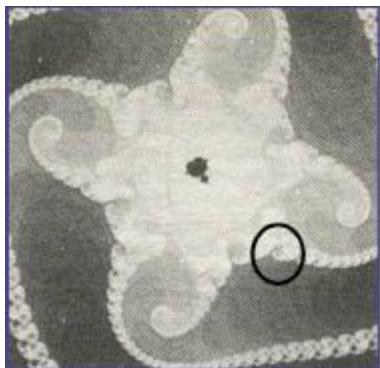
**Fig.17.n**

**Ya que estamos, hagamos una nueva magnificación, en el área delimitada por el círculo.**



**Fig.17.o**

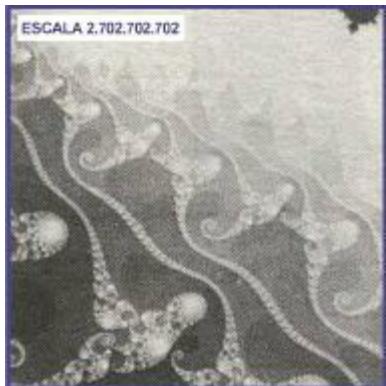
**En el medio de las olas majestuosas de caos e infinito, hay orden posible. Este ya no es un mini sino un nano Mandelbrot.**



**Fig.17.p**

**Vamos por la última magnificación, en el área mostrada por el círculo. El deseo de conocer humano nos lleva a explorar más de cerca la tempestad que**

**arrastra a algunos números complejos hacia el infinito.**



**Fig.17.q**

**La magnificación a esta profundidades de 2.702.702.702. Estamos a nivel atómico. Si ampliáramos el cuadro de la figura 17.a a la misma escala que esta imagen tendría 319.922 millas, es decir, 1.33 veces la distancia Tierra-Luna.**

Y en el cuadrante noreste de la figura 17 q, ¿quién aparece?. De nuevo un nano Mandelbrot. Un recordatorio de que siempre la inestabilidad crea orden. ¿Un orden espontáneo? ¿O más bien un orden que responde a un plan primordial, como, al menos en forma teórica, predice el conjunto de Mandelbrot?.

## **TERCERA PARTE**

### *CAMINOS PARA LA INVESTIGACION APLICADA EN EL MANAGEMENT EMPRESARIO*

El conjunto de Mandelbrot generado por un polinomio cuadrático simple  $P(Z) = Z^2 + C$  es importante por el hecho de que cualquier polinomio cuadrático complejo puede ser llevado a esa forma. Por lo tanto, muchos problemas pueden ser estudiados con el conjunto de Mandelbrot y su fascinante complejidad. En este caso, me propongo mostrar los alcances de esta herramienta en algunos problemas empresarios. Todo consiste en la forma en que se plantea el problema, con el objetivo de encontrar esas “islas de orden” que sabemos que aparecen en forma teórica, y como aprovecharlas para obtener una ventaja competitiva.

#### **PROBLEMA 1**

**Encontrar una estructura de capital para la empresa que mejore su valor en el mercado.**

La estructura de capital de una empresa suele expresarse por la relación deuda/patrimonio ( $\frac{D}{E}$ ). Esta relación va a determinar el llamado WACC de la compañía (weighted average cost of capital), o costo ponderado promedio de capital, de acuerdo con la fórmula:

$$WACC = ke \cdot \frac{E}{D+E} + i(1-T) \cdot \frac{D}{D+E}$$

donde

**ke** es el costo del patrimonio

**i** es la tasa de interés promedio del mercado

**T** es la tasa de impuesto a las ganancias

Vemos la influencia directa de los stakeholders de la compañía en la fórmula anterior, modelando el riesgo del mercado (ke), el crédito del mercado (i) y las regulaciones gubernamentales (T).

El empresario debe tomar decisiones sobre D y sobre E para lograr un WACC que le permita tener una buena valuación de sus flujos de caja descontados. Al hacerlo, trata de mantenerse en determinados parámetros de estabilidad, una suerte de “fundamentals” o “standards” de mercado, parecidos a los de sus competidores.

Es como si, los actores del mercado se esforzaran por permanecer dentro del conjunto de Mandelbrot, ya que afuera pueden sufrir severas inestabilidades. Pero ya vimos que, en el medio de las inestabilidades existen islas de orden materializadas por mini Mandelbrots, que pueden ser perfectamente detectadas por una computadora. La ventaja posible de ocupar una de estas islas de orden, radica en que la empresa que lo haga estará diferenciándose grandemente de sus competidores, a través de una jugada riesgosa pero que no hace correr peligros en cuanto a la estabilidad de la empresa. ¿Cómo plantear el problema?.

La fórmula:

$$WACC = ke \cdot \frac{E}{D+E} + i(1-T) \cdot \frac{D}{D+E}$$

Puede ser escrita como:

$$ke \frac{E}{D+E} + i(1-T) \frac{D}{D+E} = WACC$$

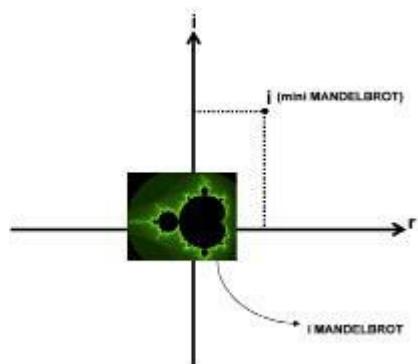
Y también

$$\left( \sqrt{\frac{K_E}{D+E}} \right)^2 + i(1-T) \frac{D}{D+E} = WACC$$

Con lo cual nos acercamos al polinomio cuadrático estudiado para dibujar los conjuntos de JULIA y MANDELBROT.

Considerando por ejemplo a  $K_E$ ,  $E$ ,  $D$  y  $T$  fijos, podemos variar  $i$  en el plano complejo, considerándola compuesta por un valor real y otro imaginario, y luego de hacer una serie de iteraciones, obtendríamos un gráfico del conjunto de Mandelbrot, en el que los puntos negros significarían los valores del término  $\frac{i(1-T)}{D+E}$  que dan estabilidad al sistema. El punto es que fuera de ese núcleo o capullo central que constituye el conjunto  $M$ , también existen puntos de estabilidad que corresponden a valores de  $i$  diferentes a los standards, pero aún así, estables.

**Figura 18 – La tasa  $i$  de endeudamiento**



La mayoría de los competidores se endeudarán a “ $i$  MANDELBROT”. Puede ser que endeudarse a “ $i$  mini MANDELBROT” constituya una gran ventaja competitiva, a la vez que la empresa no pierde estabilidad.

Esto podría materializarse a través de una herramienta muy innovadora de endeudamiento.

## PROBLEMA 2

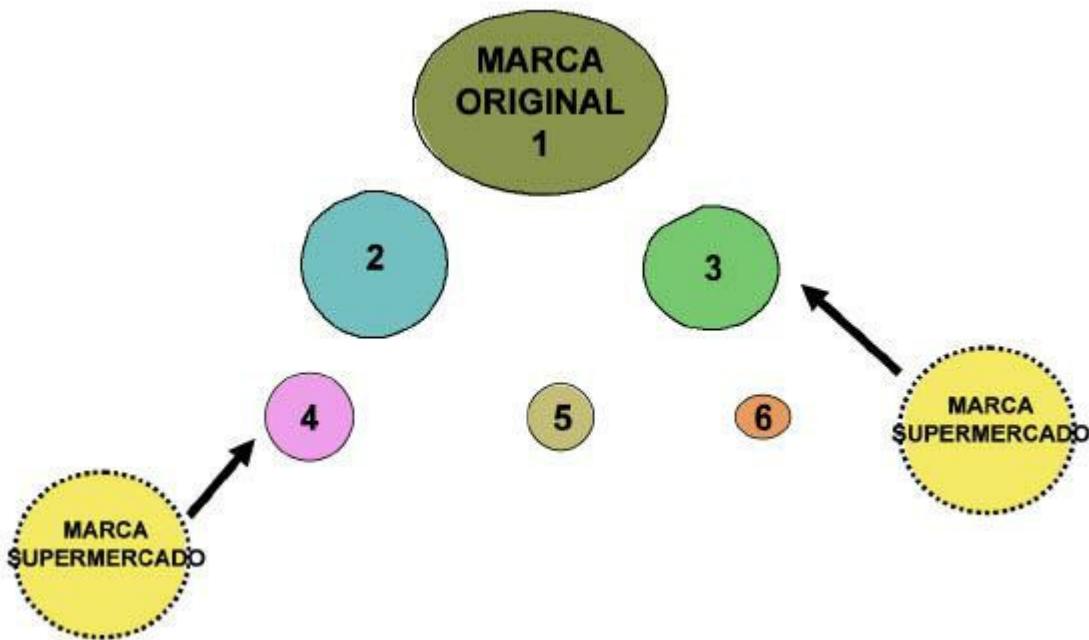
**Encontrar la banda de precios (zona estable) que acepta el consumidor para las marcas propias de los supermercados.**

Durante la batalla competitiva que se da en consumo masivo ante las variaciones del ciclo económico, se abre el camino para las marcas propias de los supermercados. Si bien los productos que se venden con marcas propias de los

supermercados son fabricadas en gran cantidad de casos por los mismos players que compiten con sus marcas, es de esperar que las marcas propias sean rentables y no simplemente estrategias de ocupación de nichos.

Cuando los supermercados ingresan con sus marcas, originan mutaciones en el genoma anterior, reacomodando todo el sector.

**Figura 19 – Marcas originales y marcas de supermercados**



El “nuevo” sector responde de acuerdo a su estructura fractal, que puede ser descripta por el algoritmo de Mandelbrot.

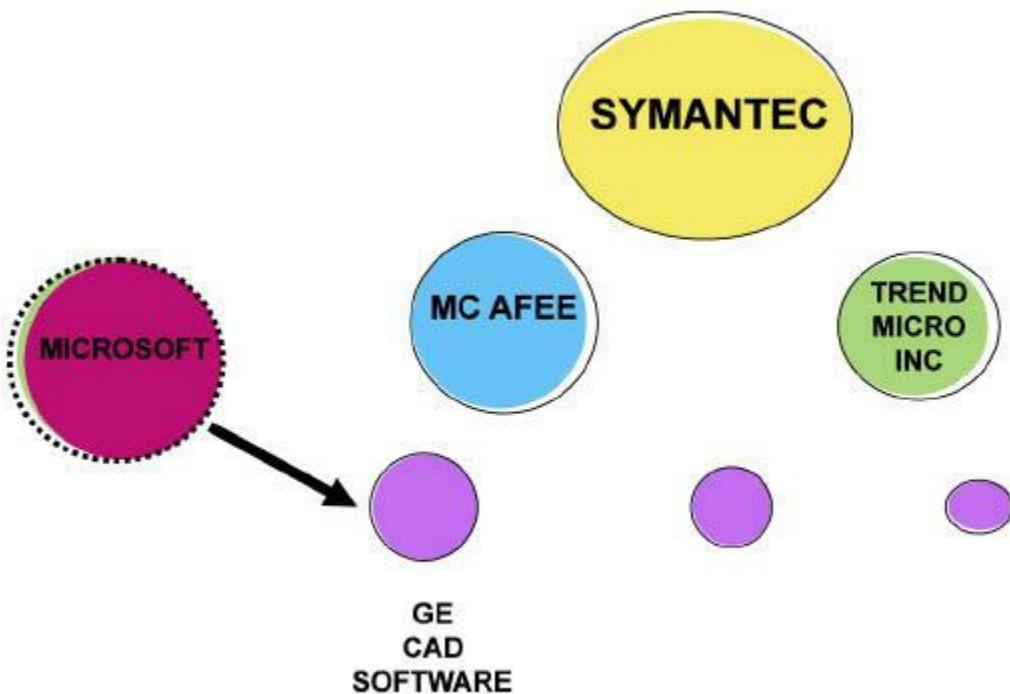
Encontrando un polinomio cuadrático que permita sucesivas iteraciones para la variable precio del producto, pueden encontrarse los precios de estabilidad del conjunto de Mandelbrot madre, y los precios de estabilidad de los mini y nano Mandelbrots que navegan por el plano complejo. Estos últimos precios pueden marcar una ventaja competitiva.

### **PROBLEMA 3**

**Encontrar la banda de variación de los precios de las acciones de un sector que es amenazado por una fusión o adquisición.**

Cuando MICROSOFT amenazó con comprar GE CAD SOFTWARE, una compañía número 3 del sector fabricante de antivirus de computación que lidera SYMANTEC, las acciones de todas las compañías del sector se derrumbaron.

**Figura 20 – Amenaza de compra**



¿Cuánto deberían caerse las acciones de las compañías del sector atacado (zona estable)?.

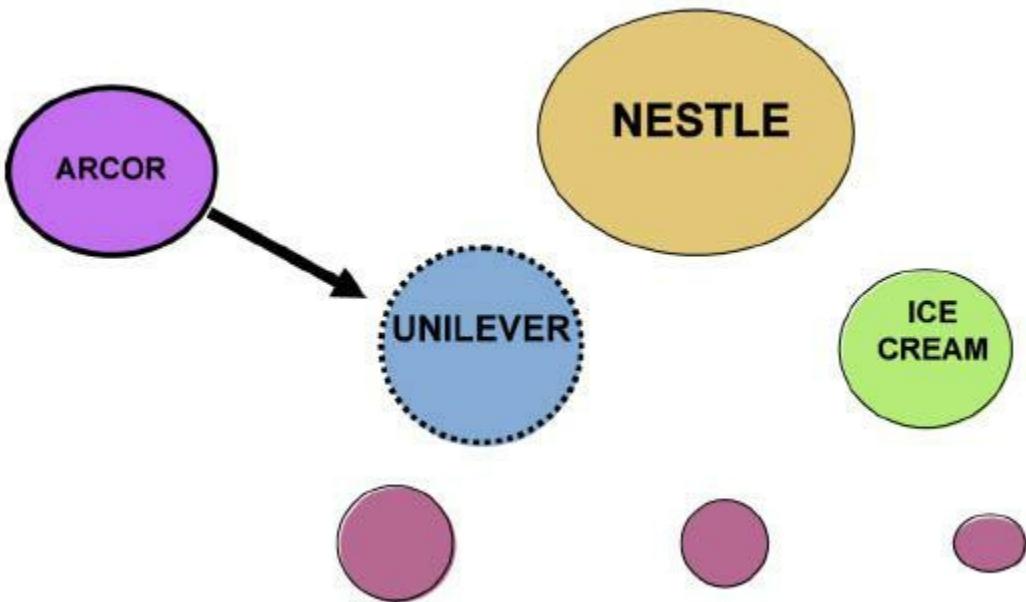
El algoritmo de Mandelbrot podría mostrar las zonas de estabilidad “madre” y de estabilidad “mini” y “nano”. En este ejemplo, el polinomio cuadrático que debería usarse en las sucesivas iteraciones, por tratarse de mercados simbióticos (fabricantes de software y fabricantes de antivirus), debería involucrar variables de ambos sectores y sus correspondientes stakeholders.

#### PROBLEMA 4

**Encontrar los montos de los presupuestos de marketing que mantienen las relaciones de share de mercado de los competidores de un sector, cuando uno de ellos abandona el mercado.**

En el año 2006, la corporación internacional UNILEVER se retiró del sector de los helados de kiosko, dominado por NESTLE. Como los mercados aborrecen el vacío, la posición fue inmediatamente ocupada por ARCOR, una corporación de origen argentino.

**Figura 21 – Abandono de sector**



La batalla es muy intensa en la actualidad, con grandes presupuestos de marketing invertidos por el número 1 y el nuevo número 2, teniendo ambas compañías una enorme experiencia en el manejo del marketing y de los canales de comercialización.

Sin embargo, una cuestión relativamente simple podría hacer modificar esos presupuestos. Si pudiera plantearse un polinomio cuadrático que tuviera en cuenta los shares de mercado del sector y su relación con la inversión en marketing, e iterarse para obtener como resultado en el plano complejo el correspondiente conjunto de Mandelbrot, podrían conocerse de antemano las zonas estables “madre” y las zonas estables “mini” y “nano” que predice la teoría, y seguramente las inversiones en marketing serían más racionales, respondiendo al plan primordial que sabemos está ahí, subyacente en el sector.

## CONCLUSION

Desde la mano invisible de ADAM SMITH hasta el descubrimiento y la publicación del genoma humano por parte de JOHN SULSTON pasaron unos 250 años.

Ambos modelos se refieren a una suerte de “orden espontáneo” explicado magistralmente por Friedrich von Hayek en el siglo XX.

La geometría fractal aporta a principios del siglo XXI una nueva corriente de pensamiento filosófico y científico, que constituye poco a poco el inconciente colectivo de investigadores y tecnólogos.

La ciencia del management, que empezó a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX, viene haciendo desde mi punto de vista, un excesivo énfasis en las

cualidades “artísticas” y en la “experiencia” de managers y empresarios para manejar las cuestiones estratégicas y tácticas de las compañías.

Sin negar, por supuesto, el gran aporte que hacen estas cualidades para que las empresas sean viables, competitivas y rentables, creo que la ciencia del management se encuentra todavía en el período Jurásico.

Si la medicina, o la electrónica, se hubieran basado en las cualidades artísticas, o en la experiencia de sus operadores, probablemente hoy seguiríamos curando el dolor de muelas con una rana en la boca y escuchando música con fonógrafo.

No pretendo que el gran avance de la ciencia del management gire en torno al algoritmo de Mandelbrot. Antes bien, quisiera subir a la ciencia del management a la corriente científica de la dinámica no lineal o ciencia del caos, y jerarquizarla con aportes científicos que hagan más fácil el trabajo artístico y experimentado de managers y empresarios.

Desafortunadamente universidades y escuelas de negocios siguen enseñando programas de MBAs haciendo énfasis en el arte y la experiencia, y cuando recurren a la ciencia del management (*i!*) , lo hacen con libros de la posguerra o con trabajos y modelos desarrollados en la curiosa década del 80, prolífica en la implantación de “modas” como la excelencia, el downsizing, la reingeniería y el management japonés.

Una visión matemática de lo que el gran Hayek denominó “orden espontáneo”, eliminaría definitivamente las supercherías y las modas del management y nos pondría a todos a competir a un nivel superior. El genoma de los mercados está ahí afuera, operando silenciosamente, con reglas que, por ahora, sólo él conoce.

- [1] J. BRIGGS y F.D. PEAT, Espejo y Reflejo: del caos al orden. Editorial Gedisa, 1989, Pag. 155
- [2] ISAAC ASIMOV, INTRODUCCION A LA CIENCIA, PLAZA & JANES, 1979, pag. 535
- [3] MOISES JOSE SAMETBAND, Entre el orden y el caos: la complejidad, Fondo de Cultura Económica, 1994, pag. 95
- [4] GEORGE SOROS, La crisis del capitalismo global, Editorial Sudamericana, 1999, pag. 26
- [5] Wikipedia – www.wikipedia.com – Enciclopedia libre de internet.
- [6] Wikipedia - www.wikipedia.com – Enciclopedia libre de internet.
- [7] MICHAEL PORTER, COMPETITIVE ADVANTAGE, THE FREE PRESS, 1985, Pág. 212 y subsiguientes.
- [8] (8) MICHAEL PORTER, op. cit., pág. 223.
- [9] GERARDO SAPOROSI, EL AJEDREZ APLICADO A LOS NEGOCIOS, EDITORIAL MACCHI, 2003, Pág. 111.
- [10] TOM COPELAND, TIM KOLLER y JACK MURRIN, VALUATION, JOHN WILEY & SONS, INC, 1995, Pág. 6.
- [11] Todas las referencias a HAYEK las tomamos de EL CONCEPTO HAYEKIANO DE ORDEN ESPONTANEO, Tesis de Maestría en el MBA de ESEADE, de Federico Sosa Valle, publicada en la revista LIBERTAS DE ESEADE NRO. 42, mayo 2005.
- [12] Un modelo más simple que el planteado aquí fue propuesto en GERARDO SAPOROSI, op. cit. Pag. 23.
- [13] CARL SAGAN, COSMOS, Editorial Planeta, 1980, Pag. 39.

[14] GUSTAVO HERREN, FRACTALES: LAS ESTRUCTURAS ALEATORIAS, Longseller, 2002, pag. 27 y siguientes.

[15] J. BRIGGS y F.D. PEAT, op. cit., pag. 97 y siguientes.

## APÉNDICE II

### *EL AJEDREZ APLICADO A LOS NEGOCIOS*

*Manual de aplicación para grupos de trabajo en la empresa*



*¿PARA QUE SIRVE LA ANALOGÍA CON*

## *EL AJEDREZ?*

El único valor de nuestra analogía es ayudarnos a pensar en forma sistemática los movimientos estratégicos de ataque y defensa que van a realizar en el futuro los competidores de un sector, mirando todo el tablero, de manera tal que ninguna de las piezas (partes componentes de la estrategia de los competidores en análisis) quede “descolgada” o desprotegida.

Esta simulación es una herramienta que ayuda a sistematizar, ordenar y rankear los movimientos que pueden hacer un competidor y las réplicas que pueda esperar de otros competidores, sirviéndonos este análisis para que nosotros podamos generar mejores argumentaciones de negociación, o imaginar mejores movimientos estratégicos.

De ninguna manera pretende reemplazar el pensamiento estratégico de la gerencia de la compañía. Solo ayudar en un ordenamiento aceptado por los gerentes para priorizar y presupuestar las acciones competitivas.

El jugador de ajedrez sabe que un movimiento en falso puede hacerle perder el partido. A partir de cualquier jugada se abre un árbol de decisiones muy grande, que exige a cada jugador un gran esfuerzo anticipador y una extraordinaria tarea de investigación y recopilación de información del mercado.

Un jugador (gerente) entrenado, sabe que el éxito depende de la astucia propia, y de los errores que va a cometer su rival, y además, que puede inducirse al rival a cometer errores utilizando estratégicamente la información que ha recopilado.

Nuestra simulación pretende, simplemente, que los gerentes estén muy entrenados en el análisis de situaciones estratégicas, y en la evaluación de la enorme cantidad de interrelaciones que cada movimiento propio o del rival generan.

De esta forma, pueden generar argumentos y estrategias de negociación para negociar con cualquiera de las partes involucradas, o plantear los movimientos próximos de la estrategia competitiva de la compañía.

## *Formulario de Armado de escenarios*

FORMULARIO DE ARMADO DE ESCENARIOS		FECHA:	
AREA TERRITORIAL:		PERIODO:	
SUBESCENARIO		NOMBRE DE LA VARIABLE	VALOR
ECONOMICO	1		
	2		
	3		
TECNOLOGICO	4		
	5		
	6		
DE DEMANDA	7		
	8		
	9		
POLITICO-LEGAL	10		
	11		
	12		

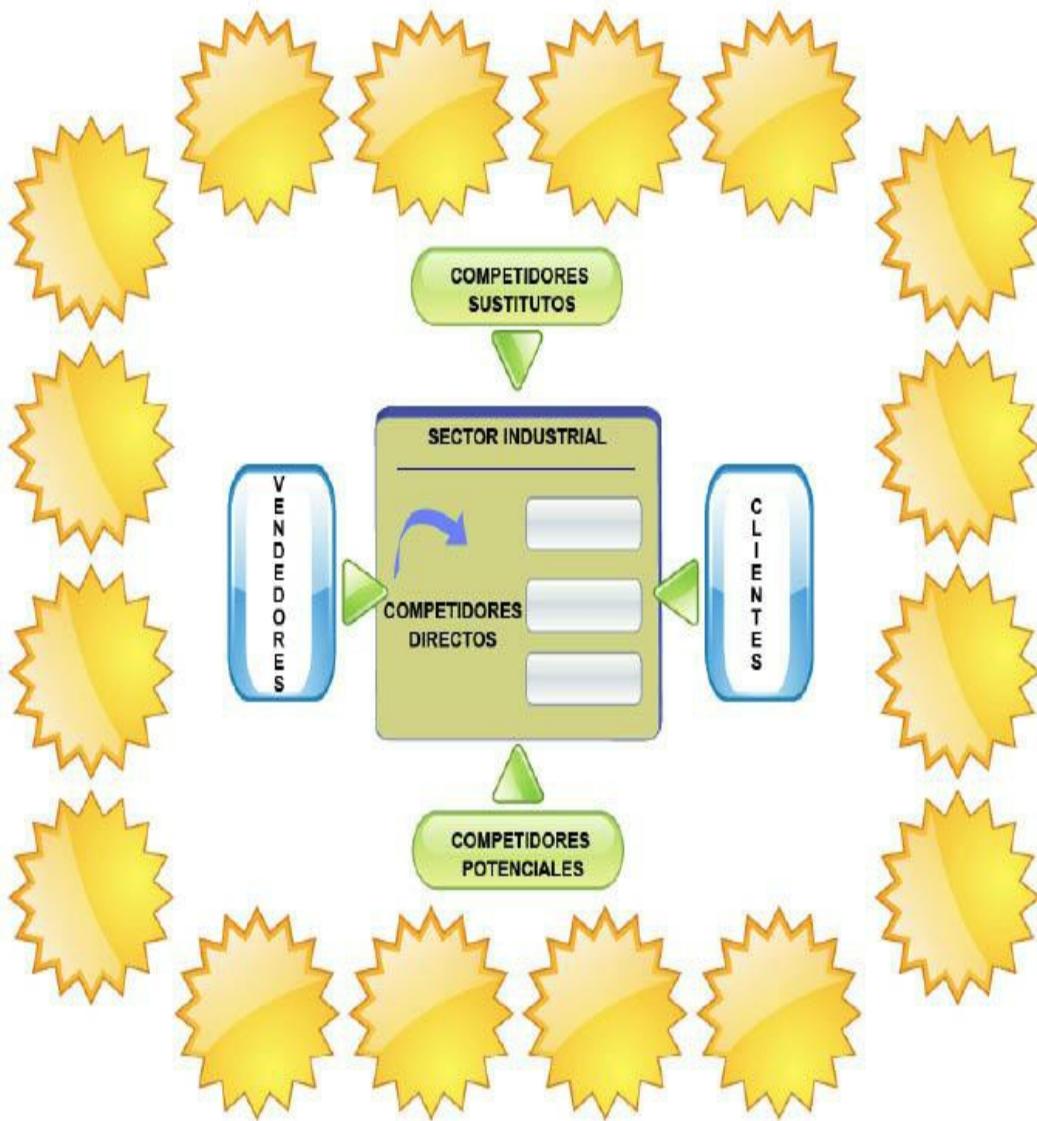
## *Formulario de Estructura del sector industrial*

FORMULARIO DE ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL

FECHA

AREA TERRITORIAL

En los rectángulos correspondientes, coloque el nombre de los actores principales de cada una de las fuerzas estructurales del sector.



## *1er. PASO – Elegir un competidor y un mercado*

En el ajedrez juegan dos jugadores, por lo tanto es absolutamente imprescindible seleccionar a uno de los varios competidores que tiene NUESTRA EMPRESA e iniciar una investigación detallada de su actual situación en el mercado.

El análisis se facilita si se circunscribe el juego a un mercado determinado, seleccionando a este último por un criterio geográfico o de producto.

<b>FORMULARIO DE ELECCION DE UN COMPETIDOR</b>			
<b>FECHA:</b>	(MARQUE CON UNA CRUZ EN EL CASILLERO CORRESPONDIENTE)		
<b>AREA TERRITORIAL:</b>	<b>EL COMPETIDOR, ¿NOS AYUDA?:</b>		
ESCRIBA EN LOS CASILLEROS DE ABAJO EL NOMBRE DE LOS 3 COMPETIDORES DIRECTOS MÁS IMPORTANTES QUE TIENE SU EMPRESA			
<b>CUESTIONES RELACIONADAS CON EL AUMENTO DE NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	A absorber fluctuaciones de la demanda?		
	Como patrón de referencia para diferenciarnos?		
	Atendiendo a segmentos no atractivos para nosotros?		
	A establecer un costo paraguas?		
	A establecer una política sectorial?		
	Motivándonos para mejorar?		
<b>CUESTIONES RELACIONADAS CON LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR</b>	A incrementar la demanda en el sector?		
	A proveer una segunda o tercera opción aceptable?		
	A reforzar los elementos benéficos de la estructura del sector?		
<b>CUESTIONES RELACIONADAS CON LA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO Y ALA EXPANSIÓN DEL MERCADO</b>	A compartir los costos del desarrollo del mercado?		
	A reducir el riesgo de compra del comprador?		
	A estandarizar o legitimar nuestro negocio?		
	A promover una buena imagen de nuestro sector?		
<b>CUESTIONES RELACIONADAS CON EL INGRESO DE COMPETIDORES NUEVOS AL SECTOR</b>	A incrementar la probabilidad y la intensidad de una represalia?		
	A mostrar cuán difícil es entrar en el mercado exitosamente?		
	A bloquear los caminos lógicos de un posible ataque?		
	A saturar los canales, o a agotar la capacidad de los compradores, para que no haya nuevos ingresos?		
<b>NUMERO TOTAL DE CRUCES</b>			
<b>¡RECUERDE! NO HABRIA QUE ATACARA LOS BUENOS COMPETIDORES</b>		<b>EL COMPETIDOR CON MENOS CRUCES ES UN MAL COMPETIDOR</b>	



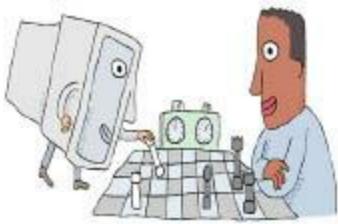
## *EL TEST DEL BUEN COMPETIDOR*

Podemos considerar como bueno al competidor que cumple con algo más del 70% de las siguientes condiciones.

- Debe ser creíble.
- Debe ser viable.
- Debe percibir claramente cual es su debilidad.
- Debe entender las reglas del mercado.
- Debe hacer supuestos realistas para el mercado y para el escenario.
- Debe conocer profundamente la estructura de costos del negocio.
- Debe tener una estrategia que mejore la estructura de la industria.
- Debe mantener una estrategia coherente en su segmento y no cambiarla erráticamente.
- Debe tener moderadas barreras de salida que no lo “desesperen” ante cambios dramáticos de escenarios.
- Debe tener una posición en el mercado que le permita ganar dinero a él sin molestarnos a nosotros.
- Debe “apostar” moderadamente.
- Debe tener tasas de retorno estándar, y no desproporcionadamente altas por tener algún tipo de prebenda.
- Debe estar “satisfecho” con su rentabilidad y no alterar ni desequilibrar la industria intentando aumentarla desproporcionadamente.
- Debe mantener sus estandards de inversión y de generación de cash.
- Debe tener un horizonte de planeamiento relativamente corto que no preanuncie

una larga batalla para atacar nuestra posición.

- Debe ser respetuoso con el riesgo del negocio y no intentar desafiarlo a lo kamikaze



## *2do. PASO – El líder juega con las negras*

Cuando hablamos de liderazgo lo hacemos en términos relativos a la facturación de los competidores en un mercado / producto.

Esto significa que el líder es el que tiene más share.

Si NUESTRA EMPRESA es líder en facturación en el entorno elegido, entonces juega con LAS NEGRAS. (Las negras, en un partido de ajedrez, se defienden, al igual que un líder en un mercado). Si no es líder, entonces juega con LAS BLANCAS (las blancas tienen la iniciativa, como un competidor que ataca para ganar posiciones y ocupar territorios).



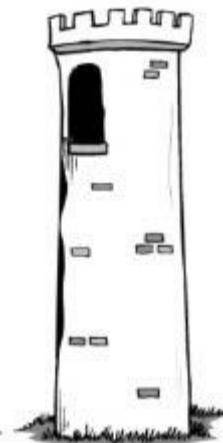
## *3er. PASO – El alfil*

El ALFIL representa genéricamente a LA DISTRIBUCIÓN. Cuando avanza implica que la empresa ingresa en nuevos canales o aumenta la inversión en los canales que ya opera.

Cuando retrocede significa que la empresa se retira de algún canal o desinvierte en el mismo.

La magnitud del avance / retroceso está dada por la cantidad de casilleros recorridos.

Ud. debe evaluar exhaustivamente la relación que NUESTRA EMPRESA tiene con los canales de distribución que está empleando en la actualidad, y las posibilidades de entrar en nuevos canales, y hacer todo este mismo análisis para el competidor elegido.



## *4to. PASO – La torre*

La TORRE representa genéricamente a la ESTRUCTURA DE CAPITAL de la empresa, esto es, la relación que existe entre el patrimonio de la compañía y su deuda o pasivo. En definitiva, pensar en la TORRE implica compararse con los competidores en términos financieros para atacar o defenderse.

Cuando la TORRE avanza implica toma de deuda o aumento de capital.

Cuando retrocede, implica cancelación de deuda o pago de dividendos.

Cuando se mueve hacia los costados, implica una gestión de herramientas, es decir, la empresa está en la búsqueda de alguna solución financiera.

La magnitud del avance / retroceso / traslación está dada por la cantidad de casilleros recorridos.

Ud. debe hacer un esfuerzo por conocer la ESTRUCTURA DE CAPITAL de NUESTRA EMPRESA y la del competidor elegido, porque de esta manera podrá plantear más razonablemente sus estrategias.



## *5to. PASO – El caballo*

El CABALLO representa genéricamente a EL PRODUCTO. Cuando avanza implica un desarrollo y/o lanzamiento y/o agregado de valor al producto que estamos

considerando en la simulación. Cuando retrocede implica discontinuación, desagregado de valor o decisión de no priorizar un producto o línea de productos.

Cuando el movimiento en L tiene su brazo más largo hacia uno de los costados, indica que su decisión de avanzar o retroceder tiene menos magnitud que cuando lo tiene hacia arriba o hacia abajo.

Ud. debe esforzarse por hacer un análisis exhaustivo de las características del producto de NUESTRA EMPRESA y las del producto del competidor elegido, y de las mejoras y/o diferenciaciones valoradas por la demanda que puedan utilizarse para futuros movimientos.



## *6to. PASO – La Dama*

LA DAMA representa genéricamente a EL MANAGEMENT de la compañía, es decir a la visión estratégica de sus gerentes, a su capacidad de generar e interpretar escenarios, a su capacidad de reacción frente a los ataques, a su experiencia para generar alianzas y nuevos negocios, en síntesis, al estilo gerencial que la identifica.

La compañía es lo que quieren que sea sus gerentes, por lo tanto la gerencia es la pieza más importante que tiene una compañía, de la misma forma en que LA DAMA es la pieza más importante del tablero de ajedrez.

Cuando LA DAMA avanza, implica que la empresa recibe una ganancia estratégica (por ejemplo, la incorporación de un nuevo manager, la firma de un contrato, la eliminación de una unidad de negocios deficitaria, etc.).

Cuando LA DAMA retrocede, la empresa se ve inmersa en una pérdida estratégica (por ejemplo, retiro de un socio estratégico, desmanejo de marca, problemas legales, etc.).

Cuando LA DAMA se mueve hacia los costados, está gestionando herramientas para provocar más adelante una ganancia / pérdida estratégica.

La magnitud del avance / retroceso / traslación está dada por la cantidad de casilleros recorridos.

Ud. debe hacer un esfuerzo para calificar al management de NUESTRA EMPRESA y al del competidor elegido, en todos los aspectos que Ud. crea importantes.



## *7mo. PASO – El Peón*

EL PEÓN representa a todos los hombres y mujeres de contacto con el exterior que tiene la compañía. En algunos casos será la fuerza de ventas, en otros los telemarketers, en otros los ingenieros de proyectos, en otros los compradores, en otros los reposidores. Es decir, en términos generales, EL PEÓN constituye la fuerza de tareas de la compañía, debiendo seleccionarse para la simulación, aquella que se crea más importante en la estrategia que se está analizando para la empresa elegida.

EL PEÓN solamente puede avanzar. Cuando lo hace, implica que la empresa ha obtenido un nuevo cliente, o mejoró las condiciones con el mismo, o logró mejores condiciones con un proveedor, o implementó un plan de motivación para sus empleados, etc.

Cuando EL PEÓN avanza en diagonal para capturar una pieza enemiga, se entiende que, sea la que sea, su estrategia es más poderosa que la de la pieza que está capturando.

Ud. debe hacer un esfuerzo para evaluar y calificar a la fuerza de tareas de NUESTRA EMPRESA, y relacionarla con la del competidor elegido.



## *8vo. PASO – El Rey*

EL REY representa genéricamente a LA MARCA, es decir, el nombre,

background y experiencia que hace que la compañía tenga un lugar en el mercado, que es precisamente lo que los competidores no quieren.

Jaque Mate implica la desaparición de la compañía, sea un retiro, quiebra o absorción.

EL REY siempre se defiende. Cuando participa en algún ataque lo hace de lejos, casi sin quererlo y sin ensuciarse las manos.

Cuando EL REY avanza indica que LA MARCA se está defendiendo orgulloosamente. Cuando EL REY retrocede implica que LA MARCA se ve obligada a replegarse. Cuando EL REY se mueve hacia los costados, implica que LA MARCA se está defendiendo como puede.

Ud. debe hacer un esfuerzo por calificar la marca de NUESTRA EMPRESA y su respaldo, y relacionarla objetivamente con la del competidor elegido, evaluando principalmente cual de las dos está mejor protegida en términos relativos.



## *9no. Análisis de la situación actual de ambos competidores*

Cuando se aplica el ajedrez a un caso empresario, se sobreentiende que el partido no está terminado, si no, una de las compañías no existiría. En realidad, luego de haber hecho el análisis de los pasos anteriores, ahora tenemos que hacer el esfuerzo de plantear en un tablero de ajedrez la situación actual, de forma que nos permita ayudarnos a pensar los movimientos futuros (recordemos que este es el único valor de nuestra analogía: ayudarnos a pensar).

Para plantear en el tablero la situación actual, tenemos que hacer dos cosas: dimensionar el ejército de NUESTRA EMPRESA y el ejército enemigo, y disponer las piezas de NUESTRA EMPRESA y las enemigas en el lugar que creemos que tienen que tener en el tablero para describir lo más acertadamente posible la situación actual.

De esto tratan los pasos siguientes. No obstante, en este 9no. PASO que podemos

llamar de transición, lo invitamos a hacer una reflexión acerca de todas las conclusiones que Ud. hizo hasta aquí, que van a servirle para los próximos pasos.

## *10mo. PASO – Magnitud de los ejércitos*

A partir de este paso, Ud. comienza a aplicar sus cualidades artísticas para gerenciar (el management es arte y ciencia).

En la siguiente matriz, Ud. tiene que asignar una cruz cuando corresponda.

NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR ELEGIDO									
		PEÓN		ALFIL		CABALLO		TORRE		REINA	
		FZA. DE TAREAS		DISTRIBUCIÓN		PRODUCTO		FINANZAS		MANAGEMENT	
		BIEN	MAL	BIEN	MAL	BIEN	MAL	BIEN	MAL	BIEN	MAL
PEÓN	FZA. DE TAREAS	BIEN									
ALFIL	DISTRIBUCIÓN	BIEN									
CABALLO	PRODUCTO	BIEN									
TORRE	FINANZAS	BIEN									
REINA	MANAGEMENT	BIEN									
REY	MARCA	BIEN									

En esta matriz hay 24 casilleros en blanco y solamente pueden asignarse 6 cruces. De acuerdo al análisis que Ud. ha realizado hasta el momento, debe hacer un esfuerzo para colocar una sola cruz en los 4 casilleros que quedan determinados al relacionarse la misma pieza para NUESTRA EMPRESA y para el competidor elegido. Si por ejemplo en FINANZAS el competidor está mucho peor que NUESTRA EMPRESA, la cruz debería ir en el casillero noreste de los cuatro correspondientes a FINANZAS.

Una vez completada la matriz, con esta información Ud. debe decir cuantas piezas tiene cada jugador.



## 11er. PASO – El teatro de operaciones

Este es otro paso de transición, para que Ud. no pierda el foco de la simulación, especialmente en lo que se refiere a lo definido en el primer paso. No olvide que estamos trabajando para un producto en un mercado determinado, y que el mismo producto en otro mercado puede necesitar otro tipo de análisis.

El ajedrez es un juego de guerra, y llevar adelante una empresa también lo es. Para evitar que su marca sufra en el mercado que estamos considerando, una empresa debe ser diestra en el arte de la guerra, debe saber atacar, debe saber defenderse, debe saber tender trampas a su oponente y capturar la mayor cantidad de piezas enemigas que pueda, de forma tal de debilitar al rival y aumentar las posibilidades propias de ganar el juego.

Revise los diez pasos anteriores y cerciórese que, para este producto/mercado, no existen incoherencias en el análisis. Si algo malo puede ocurrir en el teatro de operaciones, que no lo tome desprevenido.

Revise el formulario de armado de escenarios que completó al inicio de la simulación.

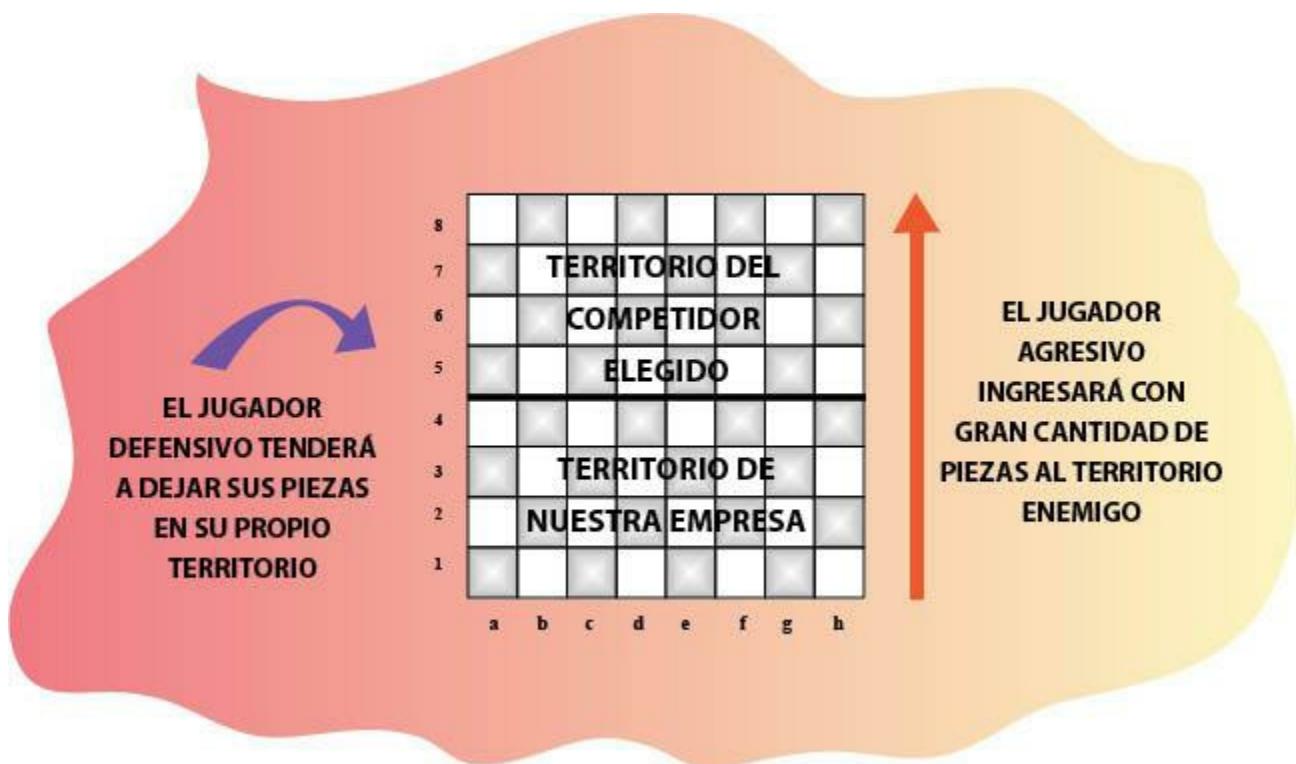
## *12do. PASO – El estilo de juego*

Tanto en el ajedrez como en los negocios, los estilos de juego pueden simplificarse en dos categorías: agresivo y defensivo.

El agresivo suele pensar menos y actuar más, y el defensivo suele ser más reflexivo y tiende a atrincherarse en su territorio, esperando los errores del rival. Nunca debe perderse de vista que en el ajedrez, el que gana un partido supo mezclar artística y científicamente su astucia con el aprovechamiento óptimo de los errores de su rival.

Hay grandes maestros del ajedrez en ambos estilos.

Desde el punto de vista de nuestra analogía, el estilo de juego de un competidor nos sirve como información primaria para resolver la ubicación de las piezas en el tablero de acuerdo al siguiente esquema.



Ud. debe hacer un esfuerzo para comparar, en términos relativos, el estilo de juego de NUESTRA EMPRESA, y el del competidor elegido, porque esto va a servirle para saber en qué parte del tablero habrá piezas de uno y de otro.

## *13er. PASO – El tipo de ataque*

Conocido el dimensionamiento de los ejércitos y el estilo de juego de NUESTRA EMPRESA y del competidor elegido, el tipo de ataque que suele utilizar cada uno tendrá una implicancia decisiva en la posición de las piezas en el tablero. En la

siguiente matriz de ataques competitivos, desarrollada por G. Yip, puede plantearse una correlación con nuestra analogía.



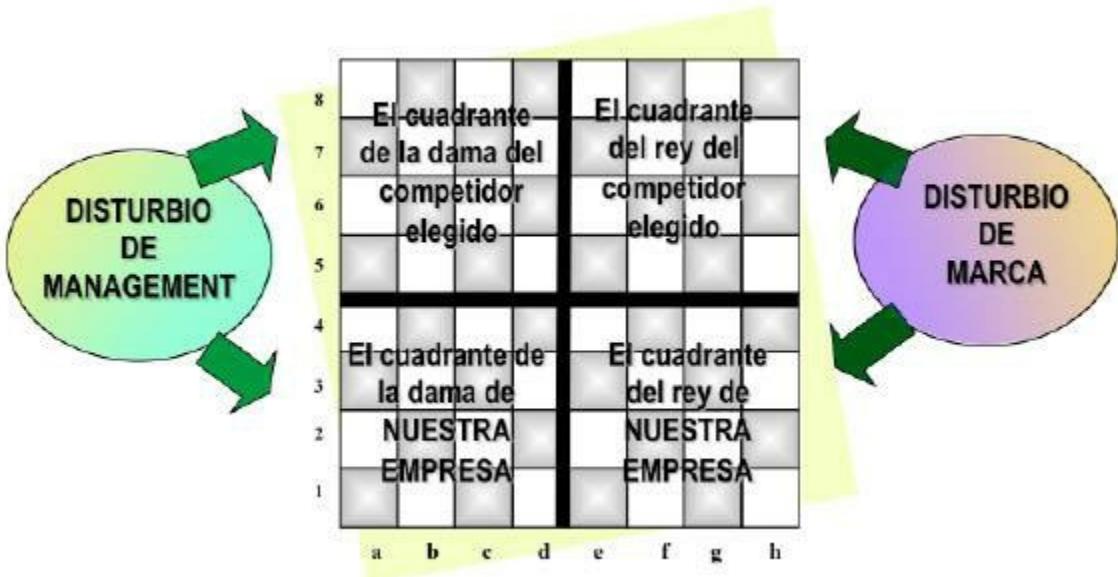
Los alfiles y los caballos se mueven lateralmente, y las torres son rocas que avanzan y destruyen todo a su paso. La guerra relámpago necesita además de la inteligencia del management.

Ud. debe hacer un esfuerzo por imaginar que tipo de ataque utilizará el competidor que ataque, sea NUESTRA EMPRESA o el competidor elegido. De esta forma sabrá que piezas tienen más probabilidad de moverse.

## *14to. PASO – El resultado del partido hasta el momento (diagnóstico)*

Salvo que estemos considerando un negocio nuevo (start up), tenemos que coincidir en que el partido ya está empezado, ya que NUESTRA EMPRESA y el competidor elegido están operando en el mercado desde hace algún tiempo.

Vamos a tipificar cuatro posibles situaciones, que pueden darse todas a la vez o parcialmente en el momento del juego que estamos analizando. Para verlas, introducimos una nueva división en el tablero, como se muestra a continuación.



Las situaciones que se producen en el cuadrante del REY las llamamos disturbios de marca. Como ejemplo, podemos citar una campaña comunicacional del competidor que hace ruido en la marca de NUESTRA EMPRESA. Las situaciones que se producen en el cuadrante de la DAMA las llamamos disturbios de management. Como ejemplo podríamos pensar en un aumento de ventas del competidor en un rubro que tradicionalmente dominó NUESTRA EMPRESA, lo cual constituye un gran dolor de cabeza para su management.

Este análisis requiere de sus mejores cualidades artísticas y científicas para interpretar la realidad.

Una vez realizado este análisis, Ud. puede disponer las piezas de NUESTRA EMPRESA y las del competidor elegido en el tablero, y comenzar a jugar.

A medida que se desarrolla el juego, Ud. va a mover las piezas de ambos competidores, sea atacando, sea defendiendo, sea avanzando, sea retrocediendo.

**Recuerde que Ud. se tomó todo este trabajo porque está diseñando una estrategia competitiva.** El tablero, armado por Ud. con toda la información que consiguió, le va a "hablar" a Ud. y a veces le va a "gritar" jugadas entre los competidores que a Ud. no se le hubieran ocurrido sin el ajedrez.



## 15to. PASO – El escenario

Pero antes de empezar a jugar, échale nuevamente un vistazo al escenario que diseñó al principio de esta simulación, porque en muchos casos éste va a condicionar el estilo y el tipo de ataque de NUESTRA EMPRESA, aunque también va a hacerlo con su competidor.

La esencia de nuestra analogía con el ajedrez presupone que muy poco puede hacerse sobre el macroescenario, que en toda la simulación está representada por el tablero.

Pero, si bien es cierto que el tablero es siempre el mismo y que cualquier modificación macro influye de la misma manera sobre ambos competidores, no es menos cierto en la práctica empresaria que la forma de reaccionar de los competidores ante la misma distorsión del entorno, puede ser completamente distinta.

Ud. tiene una gran herramienta para evaluar estas situaciones a partir de que dispuso las piezas en el tablero. A lo largo del desarrollo del partido, Ud. va a proponer las jugadas de NUESTRA EMPRESA **PERO TAMBÍEN VA A CONTESTAR ESAS JUGADAS CON LAS PIEZAS DE SU COMPETIDOR**. Al hacerlo, tendrá que ser coherente con el estilo, con el tipo de ataque utilizado, y también con la reacción que Ud. piensa que el competidor tendrá frente a algún cambio macro importante en el escenario, sea éste económico, tecnológico, de demanda y/o político-legal.

Con el formulario de armado de escenarios, Ud ya hizo un esfuerzo por definir un horizonte de planeamiento (cuánto tiempo le va a llevar a Ud. hacer sus jugadas, en definitiva, cuánto dura el partido) y pronosticar en ese lapso de tiempo el comportamiento de las macrovariables más significativas en el escenario.

*¿Vale la pena el esfuerzo?*



Somos conscientes de que para preparar una estrategia competitiva, las empresas no necesitan del ajedrez. Sin embargo hemos descubierto que un mecanismo sistemático como el del ajedrez resulta de un gran apoyo a la “intuición” típica de los gerentes modernos en escenarios tan turbulentos.

Cada jugada o cada nueva disposición de las piezas en el tablero son el punto de partida de un enorme árbol de decisiones. Cada caso podría resolverse de miles de maneras.

Una característica que encontramos muy interesante en nuestra analogía es que en el ajedrez solamente se puede hacer una jugada por vez.

Esto obliga a pensar mucho en cuál es la más conveniente de todas las jugadas que pueden hacerse, sin perder de vista que cuando la hagamos, pondremos en funcionamiento un nuevo punto de partida, una nueva situación en el tablero, que cambia las cosas para NUESTRA EMPRESA y para el competidor elegido, y nos encontraremos ante un nuevo árbol de decisiones, y por lo tanto, ante un nuevo universo para plantear una estrategia competitiva.

Aún cuando en la práctica empresaria real se puedan tomar varias decisiones a la vez, siempre es conveniente tener en cuenta que una de las jugadas es más importante que todas las demás.

Lo invitamos, a modo de conclusión de este seminario, que a continuación escriba una lista de cuestiones que se le ocurrieron a medida que fue haciendo cada una de las jugadas, solo para ver si valió la pena el esfuerzo.

# APÉNDICE III

## *MITOS Y LEYENDAS DEL FRANCHISING*

### *El diablo sabe por diablo, pero más sabe por viejo...*

*Aquí hay una serie de reflexiones sobre este mecanismo de distribución comercial llamado franchising, y sobre su aplicación concreta en la práctica, compiladas luego de una experiencia de más de 22 años de trabajo en la consultoría de este sistema. Son preguntas que, tarde o temprano, tanto un franquiciante como un franquiciado se van a tener que hacer.*

**1- Comprar una franquicia individual, ¿es una inversión?** Definitivamente, la compra de una franquicia individual no debe ser considerada una inversión, en el sentido técnico de este término, que implica cálculos de tecnicismos como VAN, TIR, período de repago y otras fórmulas similares. Esto es muy conceptual y lamentablemente muy poco entendido. Existen tres formas de obtener dinero legalmente en el sistema capitalista: como empresario, como empleado y como franquiciado. El primero hace inversiones, los otros dos no. El empleado vende su tiempo a una empresa y el franquiciado “compra un trabajo”, que trae dos adjuntos determinantes: una marca y un territorio. Por lo tanto, vender una franquicia individual como si fuera una inversión, es un engaño. Es distinto el caso de la venta de una Franquicia Maestra (ver más adelante).

**2- ¿Qué es un Manual de Operaciones?** Por más que algunos cuenten anécdotas del nacimiento del franchising en el Siglo XIX y aún antes, lo cierto es que el sistema se desarrolló exponencialmente durante la así llamada Guerra Fría de mediados del Siglo XX. El Pentágono, previendo una posible guerra nuclear con la URSS, incluyó en su plan estratégico la construcción de una red de autopistas interestatales para que las ciudades pudieran evadirse con relativa facilidad. El resultado fue que la gente usó las autopistas para viajar por el país y de esta manera las ciudades, en un principio aisladas, comenzaron a crecer vertiginosamente, y se crearon nuevas ciudades y nuevos centros comerciales. Las marcas vieron una gran oportunidad para expandirse territorialmente. Ahora bien, allá por los 50s, los 60s y

los 70s, no había líneas telefónicas suficientes, ni celulares, ni suficientes vuelos, ni internet, ni google, ni facebook, ni twitter. La única posibilidad de que un franquiciado pudiera resolver un problema a 1.000 km de distancia era teniéndolo escrito en el famoso Manual, que en la Argentina y en Latinoamérica, sigue siendo sinónimo de franchising, por herencia. En la práctica, en estos tiempos, ningún franquiciado lee un Manual. La situación es similar a la compra de un aparato electrónico, incluidas las PCs. Nunca nadie lee el Manual, sino que prueba tocando todos los botones. Sin embargo el Manual debe existir, básicamente por temas legales. Es un instrumento que las empresas utilizan para salvaguardarse de posibles malas prácticas en el uso del equipo. Lo mismo ocurre en una franquicia del Siglo XXI, el Manual, aunque nunca va a ser leído, debe ser redactado, con normas básicas de funcionamiento, y basado especialmente en los controles que definen la ingeniería franquiciante-franquiciado. De esta manera se evitan muchos problemas. Sin embargo, es inútil escribir normas y procedimientos administrativos detallados o especificidades minuciosas. Esto termina siendo una “curiosidad” en el sistema, y un Manual con estos contenidos sirve para poco más que para sostener ceníceros y otros accesorios de oficina.

**3- ¿Qué forma tiene un franquiciado ideal?** El franquiciado ideal es un individuo que no quiere trabajar en relación de dependencia, pero a su vez le tiene miedo a la independencia. Por eso existe el mecanismo del franchising. El franquiciado ideal entiende que tener un negocio respaldado por una marca robusta, minimiza mucho el riesgo y mejora las condiciones generales de la operación. Sabe además que eso tiene un precio y acepta pagarla. En este sentido, la compra de una franquicia tiene muchas similitudes con la compra de un seguro. Haciendo esta pregunta al revés, ¿de cuáles franquiciados habría que huir? Primero de los que preguntan por VAN y TIR (¿por qué no hacen esta pregunta cuando entran a trabajar en relación de dependencia, ya que la situación es comparable?). Segundo, de los que no van a estar todo el día en el negocio que compraron y tercero, de los que les sobran unos pesitos y entonces le quieren poner un negocio a su mujer (o a su novia). Un franquiciado que pertenece a uno de estos grupos va a fracasar inexorablemente con su franquicia, y el precio para el franquiciante es muy alto en el mediano plazo.

**4- Si no hay marca, no hay franquicia.** Solamente pueden desarrollar un proyecto de expansión por franchising las empresas que tienen entre sus activos una marca muy robusta. Si la marca es conocida y prestigiosa, esto indica un período relativamente largo de construcción, en el que se invirtió mucho dinero para lograr atributos de personalidad marcaria para determinado target. Esto habla de un respaldo empresario, que nada tiene que ver con el tamaño de la empresa dueña de la marca. Por esa razón, un franquiciado potencial puede acercarse sin problemas a una marca robusta. Por el contrario, si se ofrece una “no-marca” como franquicia, como suele observarse a diario, se está cometiendo un acto de imprudencia muy grande, y engañando severamente a un potencial franquiciado que no cuenta con el

criterio suficiente. La práctica indica que hay muy pocas marcas que pueden encarar exitosamente un proyecto de expansión por franchising.

**5- ¿Qué es la transmisión del know-how?** Así como en el negocio inmobiliario suele decirse que las tres claves del éxito son “ubicación, ubicación y ubicación”, en el negocio del franchising debería decirse que las tres claves del éxito son “marca, marca y marca”. También por herencia, al igual que en el proceso de “santificación” del Manual antes descripto, existe una sensación de que la transmisión del know-how tiene un rol decisivo en el éxito de una franquicia, como si el negocio en cuestión dependiera de una “formula secreta” a la que sólo acceden un grupo de iniciados. Nuestra experiencia nos indica que es muy difícil que se le pueda “enseñar” algo a un franquiciado. Solamente se le puede transmitir algunas cuestiones referidas a nuestra experiencia relativa en el negocio, pero lo cierto y lo más probable es que las situaciones que se le van a presentar al franquiciado van a ser totalmente inéditas, y que de ellas también va a aprender el franquiciante. Así que el know-how es más bien para los fabricantes de bombas, no para las franquicias.

**6- ¿Cómo se define el éxito de una franquicia?** Una franquicia exitosa es aquella en la que el franquiciado puede retirar todos los meses la suma planificada cuando se estudió la factibilidad del territorio otorgado. Esto es, el franquiciado puede pagarse todos los meses su propio sueldo como dueño de la operación, luego de pagar todos los gastos de su franquicia (ojo, incluida la previsión de impuesto a las ganancias). Si aún así sobra plata, estamos ante una franquicia exitosa. Si el franquiciado no puede pagarse su propio sueldo, ya que “compró un trabajo” que consiste en explotar una marca en un territorio, lo más probable es que tenga que cerrar su operación antes de terminar su contrato. En estas situaciones es cuando se ve la “garra” emprendedora del franquiciado y la habilidad empresaria del franquiciante.

**7- ¿Cuáles son los atributos de una franquicia exitosa?** La práctica muestra que las franquicias exitosas tienen los siguientes atributos ordenados por estricto orden de importancia: marca prestigiosa, ubicación excelente, ambientación excelente, calidad de servicio excelente, producto excelente. El marketing demostró hace bastante tiempo que lo que compra un cliente es el “producto imaginario” (cuyos componentes son los primeros cuatro atributos nombrados) y lo que se lleva es el “producto físico” (el último de los atributos nombrados). Esto no quiere decir por supuesto que en una franquicia exitosa se puede vender un producto de mala calidad. Por el contrario, el cliente ha commoditizado inconscientemente el “producto físico” y descuenta que es bueno en todos los competidores que atienden al mismo target. Por eso es tan importante estudiar minuciosamente la factibilidad de crear “producto imaginario” en el otorgamiento de cada franquicia.

**8- ¿Cuáles son las tareas típicas de un franquiciante antes de otorgar una franquicia?** Cuando recibe una solicitud, el franquiciante debe estudiar la factibilidad de la misma. En primer lugar debe cerciorarse que está ante un franquiciado ideal. Luego tiene que chequear que el territorio solicitado no “moleste” en el plan territorial de mediano plazo que tiene diseñado. Cualquier alteración en un territorio puede cambiar dramáticamente el flujo de negocios en el mediano plazo (shopping centers, autopistas, puentes, subte, marcas competidoras, marcas complementarias). Las ganas de abrir una franquicia no deben prevalecer sobre la estrategia del Plan de Negocios y sus impactos futuros. Por último, debe estudiar cuidadosamente la logística de la nueva apertura y estar seguro que se encuadra e su modelo de ingeniería franquiciante-franquiciado.

**9- ¿Es recomendable comprar una franquicia individual entre varios socios?** No. La lógica de la negativa se basa en los determinantes del éxito de una franquicia. La situación es similar a la de un empleado que entra a trabajar en una empresa y después tiene que repartir su sueldo. La práctica demuestra ampliamente que siempre hay uno que trabaja más que los demás, y la tormenta es inminente. Si no se cuenta con el dinero suficiente como para comprar una franquicia, hay que hacer alguna otra cosa con el dinero. Gran cantidad de amigos y familiares están enemistados por haber comprado una franquicia en carácter de socios.

**10- ¿Es conveniente pedir un crédito para comprar una franquicia individual?** No. El banco es una entidad que te da el paraguas cuando hay sol y te lo saca cuando empieza a llover. Y más en la Argentina. Las empresas que califican para recibir créditos son las que tienen algunas de las dos siguientes cosas (o ambas): historia y patrimonio. Lo más probable es que el franquiciado no tenga ninguna de las dos cosas. Por lo tanto, si el banco le da dinero es a cambio de un fuerte colateral. Es muy difícil que el modelo de negocios de una franquicia resista el renglón “intereses”, especialmente en los primeros tiempos de la operación. La situación es diferente si el franquiciado tiene varios años de operación con esa franquicia y quiere optimizar su estructura de capital incorporando algo de deuda para mejoras y expansión.

**11- ¿Es conveniente venderle una franquicia a un grupo empresario?** Puede considerarse esta situación en los casos de Franquicias Maestras (posibilidad de subfranquiciar en grandes territorios), y de complementación de portfolio, cuando un grupo empresario de reconocido prestigio quiere comprar la marca del franquiciante para sinergizar su operación en el territorio. En estos casos, obviamente no se está comprando una franquicia individual, por lo tanto el franquiciado, es decir, el grupo empresario, debe considerar este negocio como una inversión y calcular retornos, VAN, TIR y demás ratios.

**12- Contando con una marca robusta, ¿cómo debe un franquiciante encarar su**

**expansión por franchising?** El canal de franchising será uno de los varios canales a través de los cuales la empresa venderá sus productos. Como tal, tendrá que tener un Plan de Negocios y un presupuesto anual. De esta manera, la empresa tendrá que hacer un anteproyecto y un estudio de factibilidad para decidir el lanzamiento de su canal de franchising. El anteproyecto tiene en cuenta cuestiones como el diseño arquitectónico del módulo franquiable, el modelo de negocios, el horizonte de expansión, la inversión inicial y la reinversión permanente, la ingeniería franquiciante-franquiciado, la plantilla de personal que controlará la expansión y la descripción de tareas para el gerenciamiento del canal. Una vez aprobado por la dirección el estudio de factibilidad, el siguiente paso es poner en funcionamiento el primer módulo franquiable de propiedad de la compañía y tenerlo funcionando no menos de dos años antes de otorgar la primera franquicia.

**13- ¿Cómo se valúa un local propio del franquiciante para ser transferido a un franquiciado?** Si bien esta práctica no es muy recomendable, muchas veces el franquiciante considera la posibilidad de transferir alguna de sus operaciones a un franquiciado. Como en cualquier ejercicio de valuación de empresas, están presentes la técnica y el arte. Una cosa es el valor y otra es el precio. Como la operación está en marcha, el franquiciado no debería comprar otra cosa que un “fondo de comercio”, es decir, no debería pagar un initial fee. El valor de este fondo de comercio debería calcularse como el valor actual de los flujos de fondos esperados (free cash flows) hasta la finalización del contrato de alquiler. A este valor habría que descontarle los pasivos de la operación si es que existen. Una vez finalizado el contrato de franquicia, el franquiciado debería pagar el initial fee correspondiente a la renovación del contrato.

**14- ¿Está bien que el franquiciante no cobre regalías operativas?** No. Está mal. Las regalías operativas son el precio que hay que pagar por usar la marca en el territorio. Esto no puede ser gratis. El cobro de una regalía operativa es en sí mismo la esencia del mecanismo de franchising, y obliga a ambas partes a estar permanentemente preocupadas por aumentar los ingresos. Si el diseño de un sistema de franchising no incluye el cobro de regalías operativas, el franquiciado podría argumentar con justa razón que el franquiciante solo le interesa venderle mercaderías al franquiciado y que es de este proceso de donde obtiene sus ganancias. No hay ningún delito en tener distribuidores de los productos que fabrica la empresa. Lo que no es correcto es venderlo como un proyecto de franchising, ya que sin el cobro de regalías operativas, el franquiciante no tendrá el incentivo suficiente para estar controlando el proceso de cerca y mejorar toda su red de negocios.

**15- ¿Está bien que el franquiciante cobre un monto por publicidad?** Si, está bien. Pero es mucho más operativo en la práctica, obligar al franquiciado a invertir una determinada suma de dinero en publicidad en su territorio, que se suele determinar como un porcentaje de la facturación bruta de la franquicia en el

territorio. De todas maneras, la forma en que se invierta esta suma, debe estar supervisada muy de cerca por el franquiciante. Es muy importante restringir al máximo las libertades del franquiciado para hacer comunicación. Hay experiencias realmente nefastas, aún cuando fueron hechas de buena fe y con las mejores intenciones. La comunicación de marca debe ser patrimonio exclusivo de su dueño, el franquiciante, y el equipo gerencial contratado para tal fin.

**16- Los franquiciantes, ¿deben mostrar sus programas de franchising y exposiciones?** Depende de en cuáles exposiciones. Las ferias y exposiciones de franquicias son un legado de los 60s y los 70s, y una modalidad típica de los Estados Unidos. Siguen existiendo porque generan buenos ingresos para los organizadores, y no hay nada de malo en ello. Pero los franquiciantes, que son los que hacen la inversión, no generan grandes negocios en las exposiciones de franquicias. Las marcas muy robustas participan por compromisos institucionales y de esta manera atraen a otros franquiciantes menores, generando la ilusión de “éxito” de la exposición. En cambio, participando en una feria de un determinado sector, un franquiciante le muestra a sus competidores, proveedores y clientes que ha desarrollado un programa de franchising y ayuda a construir su marca a través de la comunicación al público asistente que está interesado realmente en oportunidades del sector.

**17- ¿Cuál es la mejor forma de encontrar franquiciados?** El canal de franchising que tanto cuesta construir a una marca acreditada, depende pura y exclusivamente de la elección correcta de los franquiciados. Muchas empresas, entusiasmadas porque reciben muchos pedidos de franquicias, las otorgan sin mucho análisis del franquiciado y del territorio. Otras empresas cuyas marcas son “no-marcas” ponen avisos en diarios, revistas y en google Adsense, participan en ferias de franquicias y organizan charlas, seminarios y misiones comerciales para vender franquicias. Como está en juego el activo más importante de la compañía, habría que extremar los cuidados en la búsqueda. Nuestra experiencia nos indica que cuando la marca es muy robusta, no tiene que salir a vender su módulo franquiable, sino que vienen a comprárselo. Por lo tanto, la mejor forma de atraer franquiciados es robustecer la marca día a día. En los tiempos que corren, es muy útil para agilizar el proceso de pedido de la franquicia, habilitar una canal especial en el site institucional de la compañía, y habilitarlo en varios idiomas. Nuestra experiencia nos dice que de cada 50 pedidos de franquicia que recibe la empresa, solo uno sirve. Este es el precio de evitar futuros dolores de cabeza.

**18- ¿Qué es la territorialización en el proceso de expansión por franchising?** Al igual que en la estrategia de guerra, el manager de una cadena de franquicias debe medir sus resultados por la cantidad y calidad de los territorios ocupados por la marca. El estratega mostrará su habilidad dimensionando correctamente los territorios que va a proteger cada contrato de franquicia, evitado solapamientos

innecesarios y ausencias que inviten a los competidores. La territorialización es todo un capítulo del marketing. En las grandes urbes se estudian tráficos peatonales y vehiculares y sus particularidades en diferentes sectores de las ciudades. Muchas veces una gran avenida permite poner dos módulos franquiciables de la misma marca uno enfrente del otro, porque la gente que camina por una vereda nunca cruza hacia la otra. En muchos casos la habilitación de autopistas, aeropuertos, puentes o estaciones de subte pueden cambiar dramáticamente los hábitos y conductas de compra y por lo tanto, el esquema territorial del canal de franchising.

**19- ¿Cómo se hace la auditoría comercial de una franquicia?** Si bien es cierto que no existen dos franquicias iguales de la misma marca, es de esperar que una herramienta como el franchising pueda estandarizar algunos indicadores de funcionamiento (algo así como en finanzas se habla de fundamentals). El franquiciante, en base a su experiencia en sus operaciones propias, elabora un tablero de comando con estos indicadores, fija un valor standard y un desvío aceptable para cada uno, y luego estudia los corrimientos mayores, analizando posibles causas y posibles formas de corrección. Esto es lo que se llama auditoría comercial de la franquicia. Indicadores típicos son el gasto fijo por empleado, el ticket promedio, la facturación por empleado, la cantidad de operaciones por franja horaria, el alquiler respecto a la facturación, los gastos de mantenimiento respecto a la facturación, y muchos otros que van a depender de la especificidad del negocio.

**20- ¿Cómo se trabaja en el presupuesto comunicacional de una cadena de franquicias?** La práctica demuestra que, para que las cosas salgan bien, el único que debe manejar la comunicación de la marca es el franquiciante. Aún obrando de buena fe, el franquiciado no conoce la estrategia superior del franquiciante y por lo tanto su comunicación, en el mejor de los casos, no va a ser capitalizada por la marca. Las alternativas con que cuenta el manager de la cadena para invertir en comunicación son publicidad, promoción, eventos, prensa, relaciones públicas, internet, marketing directo y fuerza de ventas. La mezcla de estas alternativas es un arte y una ciencia. Cualquiera que sepa algo de marketing sabe que es así. Muchas variables entran en juego, como la época del año, la habilidad creativa del manager, así como también su estilo pasivo a agresivo. En todos los casos, es la robustez de marca lograda en el mediano plazo, la que dice si el presupuesto comunicacional estuvo bien o mal invertido.

**21- El largo camino de la construcción de marca.** La marca es el activo más importante que tiene una compañía y, curiosamente, no está adentro de la empresa, ni en sus balances, sino que está afuera, en la mente de los consumidores, que son los que le dan o le quitan valor. El dueño de una marca cuenta con un presupuesto de marketing para construirla, y los principales pilares de esta inversión son el producto, la distribución y la comunicación. El canal de franchising, justamente es una inversión del franquiciante en distribución. Pero una marca necesita demás de un

producto ganador y de una comunicación coherente con el target consumidor. Si se invierte correctamente el presupuesto de marketing en estos tres pilares, con el correr de los años se logran atributos de marca que la robustecen y la hacen atractiva y deseable. Suele ocurrir que algunas marcas son muy robustas pero en un territorio muy pequeño, por ejemplo, en una ciudad. Esto no las habilita en términos generales a intentar una expansión por franchising de larga escala. El franquiciante puede “comprar tiempo”, es decir, acelerar el proceso de construcción de marca, invirtiendo un presupuesto de marketing muy por encima del promedio de sus competidores. Pero si esto se hace para poder iniciar cuanto antes una expansión por franchising, parece poco racional, porque de acuerdo a la experiencia, el retorno de una inversión para desarrollar un canal de franchising es para el franquiciante, relativamente bajo. El canal de franchising debe ser uno de los varios canales con que cuenta el franquiciante para distribuir su producto. No debería ser el único ni tampoco el más importante. Es un canal que no va a construir su marca, pero seguramente va a afianzarla en una amplia extensión territorial.

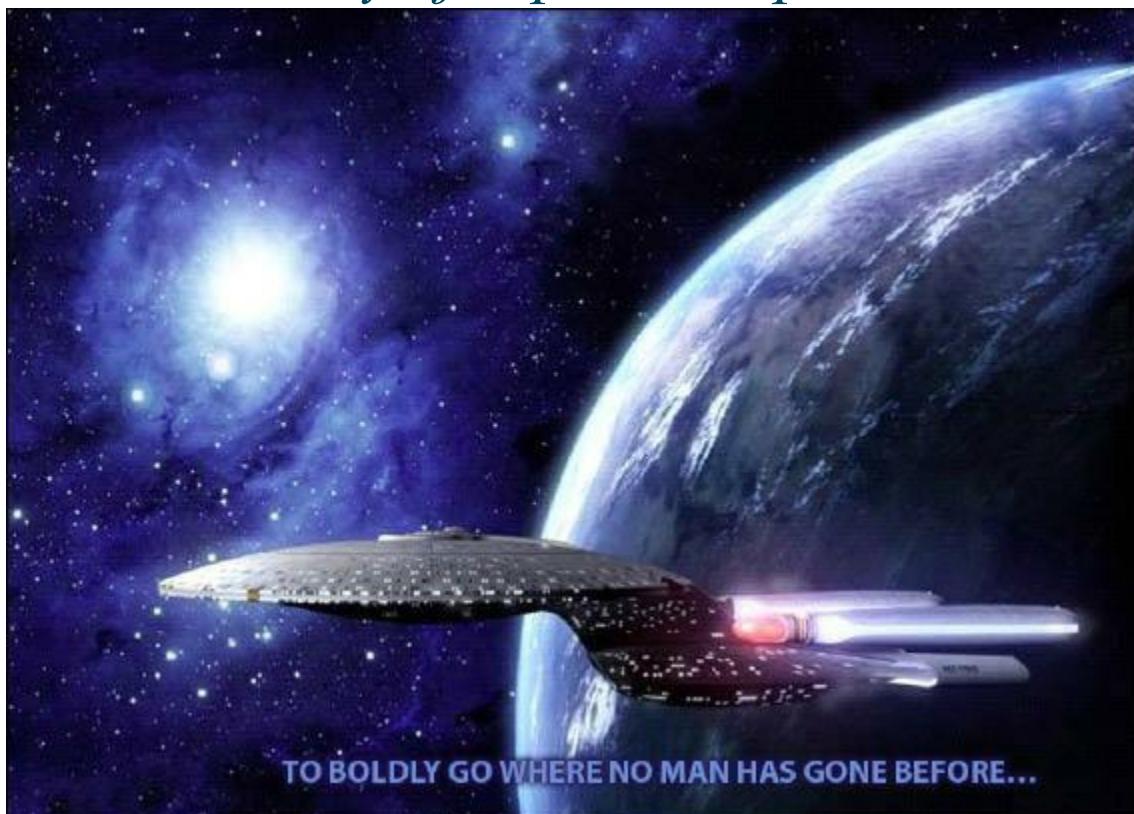
**22- ¿Está bien que el franquiciante no cobre un Initial Fee?** No. Está mal. Está muy mal. No cobrar un initial fee es un horror y puede ser muy nocivo para el programa de franchising del franquiciante. El initial fee es el precio de compra de un “trabajo”, respaldado por una marca robusta, y además es el precio de un territorio protegido por un determinado período de tiempo. Ninguna de estas dos cosas pueden ser gratuitas, salvo que el franquiciante pretenda bastardear su marca luego de haber invertido mucho dinero en su construcción. Muchos franquiciados potenciales piden financiación para pagar el initial fee. Esto tampoco es recomendable. El franquiciante necesita a un franquiciado muy comprometido en el territorio otorgado y la mejor forma que tiene un franquiciado de mostrar su compromiso es respetando las pautas establecidas del programa de franquicias. Los franquiciados “negociadores” no son los más recomendables.

**23- ¿Para qué sirve un consultor de franquicias?** Este es un problema existencial. Si la marca es muy poderosa y aún no ha desarrollado su programa de franchising, la función del consultor es hacer un anteproyecto y un estudio de factibilidad de la expansión, y luego trabajar en el asesoramiento para la puesta en marcha del proyecto. Si la marca es muy poderosa y ya tiene desarrollado un canal de franchising, el consultor puede trabajar en la territorialización de la expansión y en la búsqueda y selección de franquiciados, en la auditoría comercial de la cadena y en el asesoramiento al manager del canal de franquicias acerca del manejo del presupuesto comunicacional de la marca. Si la marca es débil o inexistente, lo único que puede hacer el consultor es comenzar el largo camino de la construcción de marca, y dejar para mucho más adelante la idea de expandirse por franchising. Si el que se acerca al consultor es un potencial franquiciado, su función es mostrarle objetivamente las características de la marca de su interés, visitando al franquiciante y evaluando a los competidores en el territorio solicitado.

# **APÉNDICE IV**

## *VALUACION DE EMPRESAS WEB 2.0*

### *Modelos, criterios e indicadores que mira el mercado y ejemplos de aplicación*



#### **1- MARCO DE REFERENCIA**

El valor de cualquier compañía puede ser calculado como la suma de los dos siguientes términos:

$$\text{Valor de la compañía} = \text{Valor de los activos utilizados} + \text{Valor del crecimiento potencial}$$

Cuando se trata de valuar una compañía start up, con pérdidas en lugar de ganancias, con poca o ninguna historia, y con pocas o ninguna compañía similar que publique datos que puedan utilizarse como comparables, no puede resultar sorpresivo que la mayor parte del valor de la compañía provenga del segundo término.

Cuando además el start up se encuentra en un sector que también es un start up, como es el de las denominadas compañías web 2.0, el problema se complica más aún, especialmente al tenerse en cuenta el trágico estallido del sector web 1.0

cuando aún era un sector start up.

En términos generales, el valor de una compañía es el valor presente de los flujos de caja esperados generados por ella, descontados a una tasa compuesta que refleja las fuentes y los costos de financiación que utiliza la empresa.

Cuando la empresa tiene un largo período de funcionamiento, genera flujos positivos, y hay varias empresas compitiendo con ella en el sector de las que se puede tomar información, la tarea de valuar la compañía es relativamente sencilla.

Pero en el caso de las compañías web 2.0, los tres factores juegan en contra y se potencian entre sí: el flujo de caja es negativo, el período de vida es muy corto y no existe la información de firmas comparables.

¿Cuándo una empresa puede ser considerada como miembro de la industria Web 2.0?

Dice Tim O. Reilly[1] que la Web 2.0 no tiene un límite preciso sino más bien un centro gravitacional alrededor del cual giran una serie de principios y prácticas que caracterizan a esta industria. Dicho centro gravitacional está compuesto por tres núcleos: un posicionamiento estratégico que es la “web como plataforma”, un posicionamiento del usuario definido como “tu controlas tus propios datos” y una serie de competencias esenciales que son el desarrollo de servicios y no de paquetes de software, la arquitectura de participación, la escalabilidad basada en el costo, fuentes de datos factibles de ser mezcladas y transformadas, software no limitado a un solo dispositivo como la PC, y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva.

Alrededor de este centro giran los siguientes principios: una “actitud” y no una “tecnología”, el concepto de “long tail”, la idea de que el nuevo “intel inside” es la masa de datos, el concepto de “beta permanente”, la “hackeabilidad”, el derecho a mezclar datos, el software que mejora a medida que más gente lo usa, el comportamiento emergente y no predeterminado del usuario, la idea de “jugar”, el direccionamiento granular del contenido, la experiencia de enriquecimiento del usuario, el concepto de “pequeñas piezas unidas débilmente”, y la confianza en los usuarios.

Los paradigmas de la industria podrían resumirse en los siguientes:

- Flickr, del.icio.us (“tagging” y no taxonomías)
- Gmail, Google Maps, AJAX (experiencias de enriquecimiento del usuario)
- Page Rank, eBay, Amazon (el usuario como contribuyente)

- Google Adsense (autoservicio del cliente habilitando el “long tail”)
- Blogs (participación y no publicación)
- Wikipedia (confianza total)
- Bit Torrent (descentralización total)

Así que, y en términos generales, podemos considerar como una compañía Web 2.0 a un desarrollo de Internet que:

- Ofrezca un servicio económico escalable, y no un paquete de software.
- Controle fuentes de datos únicas y difíciles de reproducir que se enriquecen a medida que la gente los usa.
- Confie en los usuarios considerándolos co-desarrolladores.
- Aproveche la inteligencia colectiva.
- Aproveche el concepto de “long tail” a través del autoservicio del cliente.
- Desarrolle software para varios dispositivos.
- Desarrolle modelos e interfaces livianas.

De acuerdo con O'Reilly, la excelencia en una de estas áreas puede ser mucho más importante que pequeños avances en las siete nombradas.

Volviendo al tema de este paper, al considerar la valuación de una empresa Web 2.0, nos encontramos en una situación en la que tenemos empresas jóvenes en un sector joven, con pérdidas en lugar de ganancias e información limitada y ruidosa, entendiendo por ruidosa a la información que no sólo puede ser muy errónea sino también sujeta a grandes diferencias de interpretación.

Esto sugiere que la valuación de una firma con flujos negativos, alto crecimiento e información limitada va a ser siempre ruidosa y susceptible de ser interpretada en términos opuestos, ya sea uno el vendedor o el comprador, permitiendo de esta manera la aparición de un “rango de valores” para la misma compañía que puede hacer pensar que el ejercicio es inútil.

De acuerdo con Damodaran, el ruido en la valuación de este tipo de compañías no es un reflejo de la calidad del modelo de valuación utilizado, ni del analista que lo aplica, sino de la incertidumbre real subyacente acerca de la evolución futura de la compañía. Esta incertidumbre es una variable insoslayable cuando se piensa en

invertir en este tipo de compañías.[\[2\]](#)

En cualquier ejercicio de valuación, el analista intenta interpretar esta incertidumbre y hace los mejores esfuerzos para estimar el futuro. Aquellos que no creen que puedan aplicarse los modelos de valuación por sus errores potenciales, y terminan usando aproximaciones groseras como las comparaciones con EBITDA o con el ratio precio/ventas de otras compañías, de acuerdo con nuestro criterio, lo que hacen es barrer las incertidumbres por debajo de la alfombra, como si las mismas no existieran. Además, como si esto fuera poco, existe el “ruido argentino”.

Por una parte, la Argentina es probablemente el país más impredecible del mundo, lo que obliga a desarrollar permanentemente nuevos modelos de riesgo. Por otra parte, la actividad tecnológica y la actividad emprendedora en el sector web 2.0 se encuentra en la Argentina en medio de una efervescencia y dinámica que crece año a año.

Para el mercado argentino, las proyecciones de IDC (International Data Corp) destacan como motor de conocimiento al lanzamiento de la tercera generación de telefonía celular (3G), al incremento de la oferta en banda ancha fija y móvil, y al paquete de servicios Triple Play encabezado por los proveedores de televisión paga.[\[3\]](#)

De acuerdo con esta consultora, el mercado regional tiene un tamaño de 128.000 millones de dólares, y más específicamente hablando de Argentina, la cifra es de 7.858 millones de dólares, lo suficientemente atractivo como para atraer a entrepreneurs e inversores. En el ranking regional, Argentina es el tercer país detrás de Brasil (U\$D 59.000 millones) y de México (U\$D 25.374 millones).

En el 2007, la región vivió un boom de crecimiento de la banda ancha, facilitando y acelerando los desarrollos de Web 2.0. Hacia fines de 2007 existían 20 millones de conexiones de banda ancha en la región, correspondientes a una penetración de apenas un 3%, frente al 19% de Estados Unidos, o el 27% de Corea del Sur.

Si los operadores continúan como se espera ampliando la cobertura geográfica y haciendo más atractivos los precios, se podría llevar la cifra de penetración a un 30% de los hogares regionales para el 2012, siempre de acuerdo con IDC, lo cual correspondería a una penetración por habitante del 8%.

Otro campo de crecimiento potencial es el de los datos móviles, ya que en la actualidad la mayor parte la concentran los mensajes de texto, que son casi prehistóricos frente a las posibilidades que ofrecen 3G y WiMax. En este sector se espera un crecimiento espectacular para 2012, basado en la descarga y uso de juegos, videos, música y ringtones, y las múltiples aplicaciones Web 2.0 que desarrollará el mundo corporativo para sus dispositivos móviles. Ciertamente, la

revolución de la telefonía móvil que se avecina, potencia en forma inimaginable los desarrollos de la Web 2.0.

Ahora bien, el business model que han elegido para financiarse la mayoría de las empresas de Internet (buscadores, redes, sociales, ISPs, TV por Internet, videojuegos) está ampliamente basado en la venta de publicidad, con múltiples formatos que esta plataforma permite.

Las tasas de crecimiento de la publicidad en Internet son realmente espectaculares. En todo el mundo, la publicidad en Internet ya alcanzó una cifra similar a la de la publicidad en radio. Si se suman los enlaces patrocinados y los formatos múltiples de publicidad en Internet, Zenith Optimedia estima que en el 2008 la facturación total en el mundo alcanzará los U\$D 44.500 millones. La tasa de crecimiento es seis veces superior a la de los medios off-line.

En la Argentina, la facturación de 2007 alcanzó los \$151 millones, que representan un 66% más que el año anterior, de acuerdo a la estimación oficial del IAB Argentina. Y esto sin contar lo mucho que van a agregar los desarrollos de Internet para la telefonía móvil.

Sin embargo, la dependencia de la facturación publicitaria para generar flujo de caja, es una gran debilidad de la industria en conjunto, ya que la “depuración” es inevitable y el recurso publicitario solo quedará para las compañías más sólidas, que a su vez, seguramente van a ser las que encontraron un business model con varias unidades estratégicas de negocios que generan cash, además, por supuesto, de la venta de publicidad.

El mismo IAB Argentina estima que existen en el país unos 16 millones de usuarios de Internet. De acuerdo a la cifra de inversión publicitaria, esto da unos \$ 9.44 por usuario, dato que suele ser utilizado en algunos modelos de valuación, como veremos más adelante. Este dato muestra la distancia que existe con el mundo desarrollado. Techcrunch publicó recientemente este dato para otros países, por ejemplo, en los Estados Unidos, el total estimado de inversión publicitaria en Internet para el 2008 es de U\$D 25.2 billones, y el número de usuarios de internet es de 191 millones, lo cual significa unos U\$D 132 por usuario. Pero Estados Unidos es el cuarto país en esta medición. El primero es el Reino Unido (U\$D 213), lo sigue Australia (U\$D 148) y en tercer lugar está Dinamarca (U\$D 144)... [4]

## 2 – INDICADORES QUE MIRA EL MERCADO

La industria Web 2.0 debe ser vista como el punto de partida de una nueva era del marketing y las comunicaciones, ya que permite el desarrollo de nuevos modelos para testear productos, para analizar hábitos y conductas de los consumidores, para testear nuevos canales, para inventar nuevas autopistas de comunicación, para medir

con exactitud decimal el valor de un usuario.

La Web 2.0 va a ser superada rápidamente por sus sucesores, las 2.X. Los nuevos entrantes van a aprovechar ampliamente la curva de aprendizaje que están experimentando los pioneros. Y algún día llegará la Web 3.0.

Cuando se habla de “**redes sociales**”, como uno de los grandes paradigmas de la Web 2.0, se habla de “cross – network”. En las redes sociales es más fácil adquirir nuevos usuarios a través del casi mágico concepto de la viralidad. Viral significa “libre”, “rápido”, “conquistador”, “dominante”. Una compañía de Internet que no pertenece al sector Web 2.0, tiene que gastar, al menos en teoría, más dinero para atraer a un nuevo usuario.

¿Cómo están siendo valuadas las compañías Web 2.0? ¿Deben ser tenidos en cuenta los cash flows actuales (a veces inexistentes)? ¿O debe mirarse a la base de usuarios registrados o a la base de usuarios potenciales? ¿Tiene que ver la calidad del contenido con el valor de la compañía? ¿Y la calidad del usuario?

Si hay algo que tiene en claro la comunidad de analistas que miran estas compañías, es que cada caso es un mundo aparte y debe ser analizado como un caso único. Típico patrón de las industrias nacientes, pero ahora con los resguardos pertinentes después de haber experimentado la caótica volatilidad y brutal estallido de la primera burbuja de internet.

La arquitectura de la Web 2.0 evoluciona permanentemente. Otro de los grandes paradigmas de la industria es la sindicación de contenidos bajo un formato denominado RSS. Este es un microformato estandarizado que permite acceder a fuentes de información o feeds publicados en otros portales, de manera rápida y sencilla, es decir, compartir automáticamente la información de otros sitios web, cosa que no era posible con la tecnología disponible en la Web 1.0.

También podemos decir que otro factor distintivo de la Web 2.0 es la idea de que el software de escritorio ahora se convierte en una plataforma de servicios, ya que las herramientas de publicación de información se encuentran disponibles en la red, sin necesidad de instalar ningún software en la computadora, permitiendo que el usuario tenga el control total del manejo de la información. Sin embargo, creemos que el concepto más emblemático que tiene la Web 2.0 es la “viralidad” y sus satélites.

Dice David Armano, editor de un blog muy popular que se llama Logic + Emotion (<http://darmano.typepad.com/>), que el “Santo Grial” de la Web 1.0 era la creación de un “sticky website”, un site que resultara muy atractivo para atraer usuarios, pero con la Web 2.0, el Santo Grial es indudablemente la viralidad, y su herramienta más moderna son los lazos virales (viral loops), que varios analistas consideran la

herramienta más moderna del marketing actual. Armano relaciona a la Web 2.0 con el VELCRO, un invento más que efectivo para lograr la adhesión. De un lado, hay miles de pequeños **ganchos** y del otro una cantidad similar de **lazos**. Cuando se unen ambas partes, los ganchos se insertan en los lazos y hay que hacer un buen esfuerzo para separarlos. Es efectivo, sencillo y da buenos resultados.

De esta manera, entrepreneurs, diseñadores, analistas, capitalistas, buscan descubrir en los diferentes desarrollos:[5]

a- Cuáles son los “ganchos virales” que capturan la atención de los usuarios y los anunciantes.

b- Cuáles son los “lazos virales” que posibilitan la inserción de los ganchos para crear adhesión y expandirla exponencialmente.

En un muy buen artículo aparecido en FAST COMPANY (<http://www.fastcompany.com>), Adam Penenberg cita como ejemplo a *NING*, la empresa de Marc Andreessen y Gina Bianchini.[6]

Dice Penenberg que el concepto de “viral expansion loop” es poco conocido fuera del Silicon Valley y que es una mezcla de ingeniería y alquimia que si se hace bien, garantiza el crecimiento por auto replicación: un usuario se convierte en dos, luego en cuatro, luego en ocho y en sucesivos pasos en millones.

Los lazos virales constituyen hoy (Mayo 2008) probablemente el acelerador de negocios más significativo que apareció en el Silicon Valley desde los motores de búsqueda. Son el corazón de varias empresas que constituyen los íconos de la industria como *Google*, *PayPal*, *Youtube*, *eBay*, *Facebook*, *MySpace*, *Digg*, *Linkedin*, *Twitter* y *Flickr*.

Pero para entender exactamente la dinámica de los lazos virales, resulta interesante mirar a *NING*, que fue diseñada específicamente para explotar los lazos virales. *NING* es una plataforma libre para que cualquier usuario pueda crear y lanzar una red social, un “hágalo Ud. mismo” de las redes sociales. Fue lanzada en Febrero de 2007. En Junio había 60.000 redes en *NING*, y en Agosto 80.000. A fines del 2007 había 150.000 y hoy hay más de 230.000, el 40% creadas fuera de los Estados Unidos en 176 países. La compañía estima que para el 2010 habrá 4 millones de redes sociales, con decenas de millones de miembros y billones de páginas vistas por día.

Los lazos de expansión viral han existido desde siempre en el mundo real, y todo el mundo conoce ejemplos como los de *Tupperware* y *Amway*. Pero tienen su máxima performance en Internet en donde una idea o un mensaje puede estar activo en perpetuidad. Hay tres categorías de lazos virales de expansión: los lazos virales,

las redes virales y los dobles lazos virales, siendo esta última una mezcla de las dos primeras.

Crear un lazo viral simple es relativamente sencillo. En 1996, *Hotmail* ubicó un link en el campo de todos los mensajes, ofreciéndole al receptor que creara su propia cuenta, y en 30 meses pasaron de cero a 30 millones de miembros. *YouTube* desarrolló un lazo viral permitiéndole a cualquiera que incrustara un video link en su blog o en su página de *MySpace*. Cuanto mayor gente lo viera, mayor cantidad de links se incrustarían. Como resultado, casi de inmediato, millones de usuarios fueron direccionados directamente a *YouTube*.

Sin embargo, es a través de las redes virales, la segunda categoría, donde se observa la escala y el poder de la bola de nieve. Una red como *Facebook* crece vía invitaciones, mediante las cuales, cada miembro aporta su red de contactos, los que a su vez hacen lo mismo, y así sucesivamente. Las redes virales no crean contenidos sino que los organizan. Proveen un entorno que, al menos en teoría, es infinitamente escalable, y confian en la sabiduría de las multitudes para que aporten masivamente los contenidos.

Según Marc Andreessen, solo *NING* ha implementado la tercera categoría, la de los dobles lazos virales, que trabaja simultáneamente en dos direcciones, porque cada creador de una red es a la vez un usuario, y cada usuario puede convertirse en el creador de una red. Al alcanzar la masa crítica, el efecto tiene dimensiones descomunales, y resultados impredecibles, de la misma manera en que el tendido de una red de autopistas y carreteras permiten el crecimiento impredecible de una economía.

Con estas consideraciones, hicimos una serie de intercambios de información entre profesionales que forman parte de algunos grupos de *Linkedin* de los que nosotros también formamos parte, y a continuación hacemos una síntesis de los indicadores que más se consideraron para calificar a las compañías Web 2.0. Los grupos consultados fueron MAP – MERGER & ACQUISITIONS PROFESSIONALS, PRIVATE EQUITY NETWORKING, PRIVATE EQUITY AND VENTURE CAPITAL GROUP, START UP SPECIALISTS y BI – BUSINESS INTELLIGENCE. Los indicadores están listados en orden de importancia, de mayor a menor.

**2.1.- La compañía está llenando una discontinuidad del mercado.** Esto tiene que ver con el mapa competitivo y con la decisión estratégica de crear una compañía con posibilidades de distinguirse o ser una más entre todas las que hay haciendo lo mismo. Este indicador muestra la capacidad de los fundadores para detectar una discontinuidad del mercado y tomar posiciones en la misma, a la vez que se diseña una buena estrategia de defensa y ataque.

## **2.2.- Cantidad de usuarios únicos, usuarios registrados y usuarios potenciales.**

Este indicador muestra el tamaño del mercado y como se está accediendo al mismo, y además, cuán interesado está un usuario en formar parte de la comunidad. Únicos, registrados y potenciales conforman un sistema de tres planetas que orbitan entre sí en una clara relación de interdependencia, y no debe perderse de vista que una alteración del entorno puede descalabrar el sistema para siempre.

**2.3.- Ventaja competitiva.** Una ventaja competitiva es una diferenciación que no puede ser copiada. No significa solo ser diferentes, sino ser los únicos que podemos ostentar esta diferenciación. Esto puede tomar múltiples formas. En esta industria, suele estar muy relacionado con ser “first movers”, con la construcción de una marca muy sólida, o con la disponibilidad de una plantilla gerencial muy por encima del estándar. Las compañías que no tienen una ventaja competitiva, pierden rápidamente en la calificación.

**2.4.- Estructura viral: cómo se obtienen nuevos usuarios.** Ya hemos hablado de las herramientas de marketing viral disponibles y de su utilidad para lograr masa crítica y crecimiento autoreproducido e ilimitado. Las compañías que mejor hagan uso de estas herramientas tendrán las mayores tasas de nacimiento de nuevos usuarios y obtendrán mejor puntaje de calificación. En este sentido es de fundamental importancia la habilidad para tomar datos del usuario y hacer datamining de los mismos.

**2.5.- Hiperconectividad.** Este indicador resume la capacidad que tiene una compañía para atender las siguientes cuatro posibilidades:

- El intercambio de libretas de direcciones con otras compañías ya establecidas como GMAIL, YAHOO y similares.
- La extensión, conexión y operación con dispositivos móviles.
- La apertura de la plataforma para que terceros puedan desarrollar aplicaciones y explotarlas en el site de la compañía.
- La sindicación de contenidos (RSS)

**2.6.- Business Model.** Las compañías que mejor califican en este indicador son las que no dependen exclusivamente de una sola UEN, Unidad estratégica de Negocios, como es en la mayoría de los casos, el ingreso por venta de publicidad en el site. Cuantas más UEN haya en el Business model, aún sin importar que los ingresos por publicidad constituyan el porcentaje más alto de los ingresos, mejor será calificada la compañía.

**2.7.- Habilidades del Management Team.** Esto que es muy importante para

cualquier tipo de empresa en cualquier sector, es crucial para un sector joven sin historia, y para una compañía que se va a desenvolver en el mismo, soportando las enormes tensiones de la puesta en marcha y un sin número de situaciones desconocidas que pueden hacerla desaparecer de la noche a la mañana. La templanza, el coraje, la experiencia, la formación de los tres o cuatro gerentes más importantes de la recién nacida compañía, son elementos clave a ser tenidos en cuenta por los analistas que la evalúan.

**2.8.- Escalabilidad y tecnología utilizada.** Casi todas las compañías de la Web 2.0 utilizan tecnologías similares, pero ocurre que el cambio es tan vertiginoso que alguna empresa puede quedar atrapada en un pozo tecnológico del cual le sea muy difícil salir.

**2.9.- Calidad del equipo técnico (programador, diseñadores).** De la mano del indicador anterior está este, que además la propia dinámica del sector ha convertido rápidamente en un recurso muy escaso. Muchas veces, la dependencia de este recurso es tan extrema, que la compañía está expuesta a un alto grado de vulnerabilidad.

**2.10.- Cash Flows (si existen).** Dependiendo del tiempo de vida de la compañía y de cómo esté manejada, puede ser que existan flujos de fondos positivos, aunque exiguos. En la medida en que los mismos no provengan solamente de la venta de publicidad, y dentro de ésta, del programa AdSense de Google en su gran mayoría, la compañía elevará fuertemente su calificación, ya que estará probando ser rentable. Sin embargo, y paradójicamente tener cash flow positivo permite a analistas muy conservadores y tradicionales, pensar que pueden utilizarse multiplicadores de EBITDA, BOOK VALUE, etc, lo cual dará “muy buenos” resultados para el posible comprador de una compañía...

**2.11.- User Flow.** Varios analistas utilizan este indicador, íntimamente relacionado con el ratio páginas/visita, ya que de una idea de la capacidad potencial que tiene un usuario para generar ingresos, derivada de su conducta al navegar el site. El user flow es una cantidad en moneda, que responde a una distribución probabilística y que permite pronosticar la tasa de crecimiento de flujos futuros.

**2.12.- Costo de adquirir un nuevo usuario.** Es un dato estadístico que surge de relacionar la cantidad de nuevos usuarios con el gasto total de la compañía en un período determinado. Valores bajos de este indicador muestran habilidad gerencial, buena utilización de las herramientas del marketing viral y eficiencia de la tecnología instalada.

**2.13.- Tipo de usuario.** Ahora no hablamos de cantidad sino de calidad del usuario, definido en términos de nivel socioeconómico (ocupación, educación,

patrimonio) y de estilo de vida. Por ejemplo, el usuario de LinkedIn es potencialmente más apto para generar dinero extra por una oferta extra del site, que el de Facebook, básicamente un lugar de reunión para amigos y estudiantes.

**2.14.- Percepción del Usuario.** Hay algunos sitios que llevan a cabo investigaciones de los usuarios en relación con las marcas y las características generales de los sitios que navegan. Por ejemplo FORESEE e iPERCEPTIONS. Es muy importante completar la evaluación de una compañía, preguntándoles a los usuarios que opinan sobre ella.

**2.15.- Entorno de Internet en la región.** El lugar de origen de la compañía es importante ya que se presupone que es desde donde vaya venir la mayor cantidad de usuarios y de anunciantes. La compañía se desarrollará de acuerdo a las características de su entorno, medido en términos de:

- Penetración de los distintos dispositivos de navegación.
- Penetración de la banda ancha.
- Actitud de usuarios y anunciantes.
- Estímulos gubernamentales.
- \$ invertidos en publicidad en Internet por usuario.

**2.16.- Qué compañía establecida podría comprar a esta compañía dentro de cinco años.** En determinadas circunstancias, las compañías de cualquier sector suelen valer más por su posición estratégico-competitiva que por su valor intrínseco, y en esta industria esto suele ser un dato de diseño. A mejor nivel de la potencial compradora, mejor calificación de la compañía en cuestión.

Estos 16 indicadores no pretenden ser exhaustivos, pero constituyen una muy defendible columna vertebral para el análisis de compañías de la Web 2.0. Otorgando un valor de “importancia” a cada uno de los indicadores, y luego “calificando” a las diferentes empresas para cada uno de ellos, puede obtenerse una idea de cuáles son las compañías que mejor se están desempeñando, en un sector o en una región.

El puntaje final de una empresa surge de la suma de las ponderaciones de cada una de las calificaciones y la importancia del indicador correspondiente:

$$\text{PUNTAJE FINAL} = \sum_{X=1}^{X=16} I_x \cdot C_x$$

(ver tabla de EXCEL adjunta CALIFICACION DE COMPAÑIAS WEB 2.0)[7]

### 3 – METODOLOGIAS PARA LA VALUACION DE UNA COMPAÑIA WEB 2.0

¿Por qué valuar una compañía Web 2.0 tendría que ser diferente a valuar cualquier otro start up?. Esto suelen decir los analistas más conservadores, y en buena medida tienen razón. La enorme mayoría de los inversores quiere ver cash flows. Si se le habla a un inversor tradicional acerca del potencial crecimiento viral de usuarios de un network, puede ser que le resulte interesante, pero a menos que pueda demostrársele que hay personas de carne y hueso que están pagando con billetes reales por un producto o un servicio, va a ser muy difícil que le asigne algún valor a tal compañía.

¿Por qué digo que en buena medida tiene razón? Porque los fundamentos del concepto de valuación no deberían cambiar. Sin embargo, hay muchas cosas que cambian. Por ejemplo, la volatilidad del sector, por ejemplo el crecimiento potencial que puede ser atendido con costos marginales cercanos a cero, por ejemplo la dinámica propia del sector sacudido permanentemente por innovaciones tecnológicas, algunas de ellas dramáticas como el tamaño de los chips y por lo tanto de los dispositivos móviles, que serán responsables del crecimiento espectacular que tendrán muchas redes sociales (una cosa es participar en una red desde una computadora o una laptop, y otra desde un teléfono celular en cualquier lugar y en cualquier circunstancia).

Esto nos lleva a dos reflexiones.

En primer lugar, el inversor (o el comprador) de una compañía Web 2.0 tiene que tener la noción de que está ingresando a un mercado con altísimo nivel de incertidumbre. Un inversor (comprador) tradicional no debería ingresar en una compañía Web 2.0, ni interesarse en hacer una valuación. Es la misma diferencia que existe entre un deportista (digamos un tenista) y un deportista extremo (digamos un rafter). Los dos están contentos con sus disciplinas, ¿para qué intentar un cambio angustiante?

En segundo lugar, cada compañía analizada, requiere de una investigación customizada, de un due dillingence único, de supuestos solamente aplicables a sí misma. Es así en todos los sectores, y en este también. Las empresas tienen valor por la posición competitiva que ocupan en un mercado, y esta posición es única. Es la misma situación que se da cuando en una carrera de Fórmula 1, el puntero y sus tres seguidores que vienen muy cerca, se encuentran con un “tapón” al que le van a sacar una vuelta. Si la pista es muy complicada ¿Cuánto vale este tapón para cada uno de los cuatro competidores?

Dependiendo de lo que hagan, tanto el tapón como cada uno de los cuatro competidores, las posiciones luego de un par de vueltas pueden alterarse radicalmente. Estas circunstancias son las que hacen a las carreras de Fórmula 1 tan apasionantes. Si analizamos los cinco autos por separado, vamos a encontrar características de excelencia y de ingeniería mecánica, electrónica y aerodinámica del más alto nivel en los cinco. Sin embargo, por un simnúmero de circunstancias, las posiciones que ocupan en carrera son las que le dan el valor final.

Dice Aswath Damodaran al principio de todos sus libros que el problema de la valuación de empresas no es que existan pocos métodos, sino que existen muchos.[\[8\]](#)

Para el caso que nos ocupa vamos a mostrar 5 métodos y luego los vamos a aplicar a una compañía hipotética en la siguiente sección, mostrando las diferencias de valor que se obtienen con cada método.

Los métodos utilizados son los siguientes:

A → Método del AÑO 0.

B → Método del gasto publicitario promedio en Internet.

C → Método de flujos de fondos descontados corregidos para compañías sin ganancias, sin historia y sin comparables.

D → Método de valuación relativa para compañías sin ganancias, sin historia y sin comparables.

E → Método de las opciones reales.

A continuación la descripción de cada uno.

## A – METODO DEL AÑO 0

Este método puede dar una idea aproximada del valor de una compañía que todavía no está operando en escala en el mercado, aunque puede ya haber recibido

“seed money” de ángeles inversores para desarrollar un alfa y un beta test. Es decir, la compañía no tiene flujos de fondos relevantes, aunque tiene un muy buen Plan de Negocios en el que están muy bien calificados varios de los indicadores que describimos en la sección 2 de este paper.

El AÑO 0 es el período de tiempo (cualquiera sea su duración real) en el que la empresa desarrolla su alfa y su beta test, y estos son tan convincentes que tanto los entrepreneurs como los ángeles que los financiaron hasta el momento están de acuerdo en buscar un primer round de inversión formal de un Venture Capital Fund (en adelante VC).

El business model de la compañía, y los cuadros financieros que lo representan en el Plan de Negocios, deben ser corregidos por contingencia competitiva y por influencia del escenario de la región en la que se desarrolla el negocio, como se hace con cualquier negocio de cualquier sector.[\[9\]](#)

Luego nos centramos en el P&L del Plan de Negocios, y particularmente, en la ganancia después de impuestos en el quinto año. Esto es arbitrario y forma parte de todas las variables que intervienen en la negociación con el VC. De hecho, todos los supuestos que se hicieron en el Plan de Negocios hasta llegar a la ganancia después de impuestos en el quinto año, van a ser objeto de grandes y bien intencionadas objeciones, ya que la compañía no opera, y lo único que tiene es un montón de papel escrito.

Luego vamos a necesitar un múltiplo, en este caso, el valor de p/e o PER de la industria (price to earnings ratio). Como dijimos varias veces, esta industria es muy joven como para tener múltiplos indiscutibles. De hecho, nunca un múltiplo es indiscutible, así que en este caso el problema se magnifica. Lo más recomendable sería aproximarnos con los p/e de compañías de Internet que puedan considerarse similares al start up que estamos intentando valuar. Pero claro, cada una de las partes involucrada en la negociación tendrá su visión de la p/e que debe utilizarse.

Con estos datos, hacemos el siguiente cálculo:

$$\text{ganancia por acción (5)} = \text{ganancia (5)} / \text{cantidad acciones emitidas}$$

$$\text{precio por acción (5)} = \text{ganancia por acción (5)} \times \text{p/e}$$

$$\text{valor futuro de la empresa (5)} = \text{precio por acción (5)} \times \text{cantidad acciones emitidas}$$

$$\text{valor presente de la empresa (0)} = \text{valor futuro (5)} / (1 + \text{tasa VC})^5$$

Este valor presente de la empresa en el AÑO 0 puede considerarse como la

valuación de la compañía. Se llega a este valor descontando el valor futuro con una tasa que asegura al VC su retorno esperado, (esta tasa suele ser muy alta).

Tenemos de esta forma una idea de lo que la empresa vale por “sí misma” en el momento de buscar una inversión formal.

Los VCs suelen llamar a este valor con el nombre de “pre-money valuation”.

Como se ve, este método es muy impreciso, y no podría esperarse otra cosa de una compañía que todavía no demostró que es capaz de operar en un mercado tan volátil e incierto. Para que un VC se tome el trabajo de mirar a esta compañía, ésa debe tener una alta calificación en varios de los indicadores mencionados anteriormente, probablemente un management team y un equipo de diseñadores y programadores con experiencia probada en otras empresas.

Como anotación al margen, existe una prueba rápida, (una “rule of thumb” como se dice en la jerga) para saber si una compañía como esta puede ser financiada con aportes de un VC: la relación que existe entre el dinero que se pide como inversión (llamado “cash in” o “new equity”) y el valor obtenido como pre-money valuation, debe ser como máximo un 50%. Esto asegura que la participación accionaria del VC en la compañía sea minoritaria al calcularse el “post – money valuation”, condición necesaria aunque no suficiente para que un VC financie a una empresa.

## **B- METODO DEL GASTO PUBLICITARIO PROMEDIO EN INTERNET**

Este método fue propuesto por Michael Arrington, editor del famoso blog TECHCRUNCH, y puede verse en su totalidad en el link citado en la nota (4) de este mismo paper.

Según Arrington, llegó el momento de comparar a las distintas redes sociales por algo más sustancioso que los visitantes únicos y la cantidad de páginas vistas, y que un método muy efectivo para conocer el valor de un usuario es medir cuál es el gasto publicitario en Internet por persona en el país que vive. Cuanto más alto sea este gasto, más valor monetario potencial podrá obtener una red social de ese usuario, a través de la publicidad y otros productos. Esto significa que, por ahora, son muy pocos los países que pueden ostentar un valor potencial en este sentido.

El modelo es interesante porque es sencillo y provee una “banda” de valores para una compañía, basándose en datos publicados y en las pocas operaciones que se realizaron por el momento en la industria Web 2.0.

En efecto, sabemos que BEBO fue vendida completamente en U\$D 850 millones y que FACEBOOK fue valuada en U\$D 15 billones, y LINKEDIN en U\$D 1 billón, de acuerdo a las inversiones que recibieron recientemente. Existe también un dato más

antiguo que fue que la compra de MY SPACE en U\$D 580 millones por parte de NEWS CORP, en 2005.

De acuerdo a las cifras que se obtienen de COMSCORE y otros servicios, las mayores redes sociales en número de usuarios son FACEBOOK, MY SPACE, HI5, FRIENDSTER, ORKUT y BEBO, en ese orden. Pero cuando se aplica el modelo de Arrington, que tiene en cuenta el país/region en el que esos usuarios viven, MY SPACE, por mucho, pasa a ser la red social más valiosa, de acuerdo a los datos publicados. Un competidor como ORKUT, por ejemplo, vale la vigésima parte de MY SPACE, aún cuando tiene un cuarto del número de usuarios.

El modelo toma datos disponibles de usuarios en países y regiones de COMSCORE, y el promedio de gasto publicitario en Internet estimado por PRICEWATERHOUSECOOPERS para cada persona on line en cada uno de esos países. Por ejemplo, en USA, el gasto publicitario total 2008 estimado es de U\$D 25.2 billones, y el número de usuarios de Internet es de 191 millones, lo cual da un gasto promedio en Internet por persona de U\$D 132. Estados Unidos está cuarto en esta medición, detrás del Reino Unido (U\$D 213), Australia (U\$D 148) y Dinamarca (U\$D 144).

Luego el modelo multiplica el gasto publicitario promedio de Internet por usuario en cada región por el número de usuarios únicos que tiene cada red social en esa región, creando de esta manera un “promedio ponderado” que se basa en la cantidad de dólares que están buscando a un usuario. Si una red social tiene más usuarios en USA, Japón, el Reino Unido, Alemania, Australia, y algún otro de los mayores mercados publicitarios del planeta, tendrá un promedio ponderado mayor. Los resultados se muestran en la figura 1.



**Figura 1 – Promedio ponderado para 15 redes sociales.**

Como se observa, el modelo penaliza a redes sociales como ORKUT y FRIENDSTER que tienen decenas de millones de usuarios en mercados que tienen una inversión publicitaria en Internet muy baja.

Teniendo en cuenta la figura 1, MYSPACE, por mucho, es la red social más valiosa, seguida por FACEBOOK que tiene el 75% de valor de MYSPACE, aún cuando en el día de hoy tiene más usuarios. LINKEDIN aparece en el puesto 11, con un 6% del valor de MYSPACE.

El siguiente paso en el modelo de Arrington, es definir un valor monetario para el puntaje que tienen las empresas de la figura 1, aprovechando que se conocen los tres valores mencionados que aceptó el mercado para operaciones reales, FACEBOOK a U\$D 15 billones, BEBO a U\$D 850 millones y LINKEDIN a U\$D 1 billón.

La relación que existe entre estas valuaciones y el promedio ponderado de la figura 1 para cada una de estas tres compañías, es el valor monetario de cada punto, como se muestra en la figura 2.

DEAL	VALUACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	VALOR MONETARIO
FACEBOOK	\$ 15.000.000.000	10.223.824	U\$D 1.467,16
BEBO	\$ 850.000.000	3.530.156	U\$D 240.78
LINKED IN	\$ 1.000.000.000	754.716	U\$D 1.325,00

## **Figura 2 – Valor monetario de cada punto.**

Por último, el modelo utiliza estos valores monetarios para crear rangos de variación de valuaciones de diferentes compañías, a partir de que se conoce para ellas el promedio ponderado de la figura 1. Esto es una regla de tres simple, bastante imprecisa aunque muy práctica para una estimación, con resultados muy interesantes que se muestran en la figura 3.



## **Figura 3 – Estimación de valuaciones de varias compañías.**

Por ejemplo, según se observa, si FACEBOOK y LINKEDIN hubieran sido valuadas con el mismo criterio de BEBO, tendríamos valores de U\$D 2.5 billones y U\$D 182 millones, respectivamente, muy lejos de lo que los inversores pagaron recientemente por una posición de estas compañías.

Otro dato interesante referido a la figura 3, es el reciente deal de la red social polaca NASZA-KLASA que fue vendida en U\$D 92 millones, valor que casi coincide con el que se obtuvo al haberse valuado a la compañía con el criterio de BEBO.

El modelo es práctico, aunque no muy sofisticado, y es útil en la medida en que puedan conocerse con relativa precisión sus inputs fundamentales que son los montos invertidos en publicidad en Internet en la región, y el número de usuarios que tiene una red social en esa región.

También, ganará en precisión a medida que pase el tiempo y más empresas sean vendidas, mostrando cuales son los valores reales que el mercado está dispuesto a pagar.

## **C – METODO DE FLUJOS DE FONDOS DESCENTRADOS CORREGIDOS PARA COMPAÑÍAS SIN GANANCIAS, SIN HISTORIA Y SIN COMPARABLES.**

Este método fue extensamente desarrollado por ASWATH DAMODARAN, y puede profundizarse en sus libros o en su site de Internet.[\[10\]](#)

En definitiva se trata de aproximarse a una valuación racional de una compañía que está experimentando un rápido crecimiento, al menos en ingresos por ventas (lo cual demuestra que es valiosa para el mercado), pero que no es rentable, no tiene historia y como si esto fuera poco, no hay muchas compañías similares o comparables en el mercado de las que pueda extraerse información confiable.

El proceso general de valuación de una empresa por flujo de fondos descontados es sencillo. El valor de una empresa es el valor presente de los flujos de fondos que genera en el tiempo, descontados a un costo de capital compuesto que refleja las fuentes de financiación utilizadas y sus costos respectivos.

Basado en uno de los principios fundamentales de las finanzas, el valor de un activo puede ser visto como el valor presente de los flujos de fondos que se espera que genere dicho activo:

$$\text{Valor del activo} = \sum_{t=1}^{t=N} \frac{E_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

N = período de vida del activo

E<sub>t</sub> = cash flow del período t

r = tasa de descuento que refleja el riesgo del cash flow y la mezcla financiera utilizada para adquirirlo.

El cash flow de la empresa debe estar expresado después de impuestos y después de todas las reinversiones necesarias para que la empresa mantenga su posición competitiva. Como por lo general una empresa está financiada tanto por aportes de capital de sus accionistas como por deuda de terceros, el cash flow de la empresa debe estar expresado antes de los intereses y pagos principales de esa deuda.

El camino más simple para calcular el cash flow de la empresa en el período t, es el siguiente:

FCFF = free cash flow to the firm

$\text{FCFF}(t) = \text{EBIT}(t) (1 - T) - (\text{gastos de capital}(t) - \text{depreciación}(t)) - \text{variación del capital de trabajo}(t)$

Donde T = tasa de impuestos a las ganancias

La diferencia que existe entre los gastos de capital y la depreciación (gastos netos de capital) y el incremento del capital de trabajo, representa la reinversión hecha por la empresa en el período t para generar un crecimiento actual o futuro.

Una de las variables más significativas que existen en cualquier ejercicio de valuación, es la tasa esperada de crecimiento de las ganancias, de la cual depende directamente EBIT. Para estimar esta tasa ( $g$ ), un analista puede considerar el crecimiento histórico de la empresa o realizar pronósticos en base a supuestos y escenarios futuros. Sin embargo, los fundamentos del crecimiento de una empresa pueden expresarse matemáticamente en forma simple: el crecimiento esperado de las ganancias de una empresa puede expresarse como el producto entre la **tasa de reinversión de la empresa** (la proporción de ganancias después de impuestos que se invierte en gastos netos de capital y en incremento de capital de trabajo) y la **calidad de esas reinversiones**, medida como el retorno del capital invertido (ROC).

$$g(t) = \text{crecimiento de las ganancias } (t) = \text{tasa de reinversión } (t) \times \text{ROC } (t)$$

donde:

$$\text{tasa de reinversión } (t) = \frac{\text{gastos de capital } (t) - \text{depreciación } (t) + \Delta \text{ capital de trabajo}(t)}{\text{EBIT } (1 - T)}$$

$$\text{ROC } (t) = \frac{\text{EBIT } (1-t)}{\text{Capital invertido}}$$

Los flujos libres de caja de la empresa deben ser descontados a una tasa que refleje el costo de financiamiento del activo que los produce. El costo de capital WACC refleja los pesos relativos de deuda y el capital de ese financiamiento:

$$\text{WACC} = K_e \left( \frac{E}{D+E} \right) + i (1-T) \left( \frac{D}{D+E} \right)$$

Donde

$K_e$  = costo de los aportes de los accionistas

$E$  = patrimonio de la empresa

$D$  = deuda de la empresa

$i$  = tasa de interés de la deuda

La última variable a ser tenida en cuenta en un ejercicio de valuación es, en muchos casos, una de las más importantes. Es la que llamamos valor terminal. Dado que no podemos estimar flujos libres de caja eternamente, generalmente se impone un corte en el modelo de valuación y se computa a partir de allí un valor terminal que refleja todos los flujos que existen de ahí en adelante. La forma más consistente de calcular este valor terminal es asumir que los flujos libres de caja después del año de corte van a crecer a una tasa  $g$  constante a perpetuidad, en cuyo caso el valor terminal en el año  $n$  puede calcularse como:

$$\text{Valor terminal (n)} = \frac{\text{FCFF}_{(n+1)}}{\text{WACC}_{(n+1)} - g(n)}$$

En esta fórmula, tanto  $g$  como WACC se repiten eternamente. Luego, el valor de la empresa será el resultado de la suma de todos los flujos de fondos descontados hasta el año terminal, y del valor terminal, obviamente también descontado.

En todos los pasos descriptos en este modelo de valuación universalmente conocido, existen supuestos implícitos que ayudan al analista en sus estimaciones, que se tornan extremadamente ruidosos cuando la empresa que va a ser valuada no tiene ganancias o estas son muy volátiles, no tiene historia o no hay nada (o muy poco) con que comparar, como ocurre en el sector que nos ocupa de la Web 2.0.

Los pasos a ser considerados para que el modelo pueda ser aplicado a estas compañías son los siguientes:

### **C1 – Información actualizada.**

Es común en cualquier ejercicio de valuación, obtener los datos de las empresas de sus balances anteriores. Para empresas que no tienen ganancias y crecen a un ritmo acelerado en ingresos, los números tienden a ser muy disímiles de un período al otro. En consecuencia parece ser más adecuado mirar la información más reciente que podamos conseguir, por ejemplo, los últimos doce meses en lugar del último balance, de los cuales pueden extraerse valores mucho más realistas, especialmente para ingresos y ganancias.

### **C2 – Crecimiento esperado de los ingresos.**

Por lo general, una compañía Web 2.0 se hace atractiva para un mercado potencial comprador, cuando empieza a experimentar crecimientos espectaculares en sus

ingresos. Es relativamente común que una buena red social crezca de un año a otro a un ritmo del 200% o más. El problema es que no sería creíble estimar en el ejercicio de valuación que la empresa va a seguir creciendo con esa tasa en los próximos años. De todas maneras el analista deberá estimar el crecimiento de los ingresos de la empresa, y para eso deberá basarse en dos variables determinantes, primero en la tasa de crecimiento pronosticado para todo el mercado y en la dinámica propia del mercado relativa a su posición competitiva, y segundo a la ventaja competitiva que tenga la empresa, ya que una fuerte ventaja competitiva permite sostener tasas de crecimiento importantes.

### **C3 – Margen operativo sostenible.**

Algo similar ocurre cuando hay que estimar la ganancia futura de la empresa. Habiendo tan poca historia, y, muy probablemente perdida en lugar de ganancia, ¿cuál es el margen sostenible de ganancias cuando la compañía se estabilice, si es que se estabiliza?. El analista deberá en este caso observar cuestiones inherentes al negocio específico de la empresa, para descubrir cuáles son los “verdaderos” competidores de la misma, usualmente sus competidores sustitutos, y en base al margen operativo que estos tienen, estimar un margen operativo futuro para la empresa. Mirar a los sustitutos es más inteligente que mirar a los competidores directos, ya que estos últimos también son empresas jóvenes que están en la misma situación que la empresa que queremos valuar, y no nos van a ser muy útiles a la hora de ofrecernos información. Por ejemplo, si la empresa es un blog de noticias, es de esperar que su margen operativo converja en el futuro con el margen operativo de la industria editorial gráfica en papel, que es a quien está reemplazando. Si la empresa es un site de videos de rock para adolescentes, habría que mirar los márgenes operativos de MTV o MUCH MUSIC, en lugar de los de otros sites similares.

También ayuda en la estimación del margen operativo una visión aguda a los números de la compañía, entendiendo los costos que tiene la empresa y cómo están incidiendo hoy en la rentabilidad de la misma, y si pueden mejorarse sustancialmente en el futuro.

### **C4- Necesidades de reinversión.**

Las relativamente bajas inversiones de capital que necesitan las compañías Web 2.0, no las liberan de una estimación prolífica en este sentido. No puede aplicarse la fórmula mencionada anteriormente para calcular la reinversión esperada en cada período, ya que estamos asumiendo que la compañía tiene pérdidas y entonces tendríamos una reinversión negativa, lo cual es un absurdo.

Podemos asumir por ejemplo, que las reinversiones de la empresa crecerán a la misma tasa que los ingresos.

Otra alternativa sería asumir que la tasa de reinversión es un porcentaje de los ingresos, aunque esta aproximación es complicada por la gran volatilidad de los ingresos, especialmente en los primeros años.

Una alternativa muy útil para estimar la reinversión, deriva de la fórmula de reinversión esperada. Aunque el retorno de capital y la tasa de reinversión serán negativos si la empresa tiene pérdidas en lugar de ganancias, aún así podemos transitar por un atajo calculando el ratio ventas/capital.

$$\text{Ratio ventas / capital} = \frac{\text{ingresos}}{\text{Capital invertido}}$$

Entonces podemos calcular la reinversión necesaria para cada incremento de ingresos.

### **C5 – Tasas de descuento y parámetros de riesgo.**

Al contarse con muy pocos datos históricos, no puede utilizarse el método tradicional para estimar un parámetro de riesgo como BETA, que influirá en el cálculo del costo de los aportes de los accionistas  $K_e$ . El método tradicional consiste en hacer una regresión de los retornos de una acción contra los retornos de un índice de mercado en período determinado, por ejemplo cinco años. Pero la estimación de la regresión BETA para empresas con poca historia puede tener grandes errores implícitos.

En este caso es mejor, o bien utilizar el BETA de empresas similares que hayan cotizado en el mercado durante un período superior a los dos años, o bien estimar BETA en forma teórica a partir de las características financieras de la misma. En nuestro caso, cuando decimos empresas similares, nos referimos a empresas de Internet 1.0, ya que no existen todavía compañías Web 2.0 con largos períodos de cotización en los mercados.

El otro parámetro de riesgo que debemos tener en cuenta, tiene que ver con la tasa que se va a aplicar para descontar los flujos de fondos, y es la relación deuda/capital que tiene la empresa, y su posible evolución en el futuro. Este tema también es delicado, ya que los primeros años de la vida de una empresa son los más complicados en términos de su estructura de capital, es decir, los más costosos, por estar financiada principalmente por aportes que pagan un costo caro:  $K_e$ .

Se espera que la empresa, a medida que supera los violentos cataclismos del crecimiento de los primeros años, pueda acceder a un mejor apalancamiento financiero, introduciendo deuda de menor costo. En este caso, lo que suele hacerse, es estimar la relación deuda/capital de la empresa a medida que va creciendo,

haciéndola converger con la relación deuda/capital de compañías similares, es decir, compañías de Internet 1.0.

## **C6 – Valuación de la empresa**

Teniendo los valores de ganancias, reinversiones y parámetros de riesgo estimado tal como lo hicimos en los puntos anteriores, la valuación es posible utilizando el método tradicional descripto al principio del punto C. En la mayoría de los casos, en los primeros años se tendrán cash flows negativos, porque la empresa tiene pérdidas, pero se harán positivos más adelante a medida que mejore el margen operativo. La componente más grande del valor de la empresa será, sin embargo, el valor terminal.

### **D – METODO DE VALUACION RELATIVA PARA COMPAÑIAS SIN GANANCIAS, SIN HISTORIA Y SIN COMPARABLES**

La valuación relativa tiene sobre los otros métodos una gran ventaja: es mucho más simple. Una vez elegido el múltiplo, solo basta una multiplicación.

Sin embargo, la idea de que por ser tan simple requiere de menos información que otros métodos es errónea. Cuando se utiliza este método, se están haciendo implícitamente una gran cantidad de supuestos, y por eso los resultados son mucho menos precisos que con el método de los flujos de fondos descontados. El peor de los casos se da cuando el analista ni siquiera sabe cuales son los supuestos que está haciendo, pero los está haciendo.

Los múltiplos que se utilizan son varios. Existen los múltiplos de ganancias (p/e, value/EBITDA), los múltiplos de libros (price/book, value/book), y los múltiplos de ventas (price/sales, value/sales).

Los más recomendables para compañías Web 2.0 (si es que este método pudiera recomendarse) son los ratios de venta, ya que las compañías no suelen reflejar en sus libros el activo más importante que tienen que es la tecnología y la habilidad técnica y gerencial. Si elegimos por ejemplo el múltiplo value/sales, debiéramos computarlo para varias compañías del sector Internet 1.0, promediarlo con algún criterio, y luego calcular el valor de la empresa como:

$$\text{Valor de la empresa (n)} = \text{ventas (n)} \times \text{value/sales}$$

Donde n es el año de la valuación.

El método de valuación relativa es una generalización del método que describimos en A como método del año 0, considerando que en aquel caso, la empresa no era mucho más que un Plan de Negocios, y que en este caso, la empresa

ya tiene una historia, aunque mínima, en el mercado, y que por lo tanto, es más susceptible de “ser comparada” con otras empresas con más experiencia en el mercado.

## **E – METODO DE LAS OPCIONES REALES**

Este método fue desarrollado en detalle por mí en otro paper. Allí pueden verse los fundamentos de esta teoría.[\[11\]](#)

El método de las opciones reales es una extensión de la teoría de las opciones financieras, aplicable al mundo real de los activos tangibles. “Descubrir” cuando un activo puede ser considerado como una “opción real”, descansa fuertemente en la pericia y en la habilidad gerencial, ya que en una inversión en activos reales no hay ninguna “descripción de la opción”, como sí ocurre en los contratos de opciones financieras. Moverse desde las opciones financieras hacia las opciones reales requiere de un “sistema de pensamiento” que involucra cambios profundos en la lógica tradicional de los operadores. Este sistema implica la incorporación de la disciplina de los mercados financieros en el mecanismo de decisión estratégica de las inversiones de una compañía. Las herramientas de la valuación tradicional, como las que describimos anteriormente, pueden usarse sin problemas cuando los cambios futuros son razonablemente predecibles. Cuando existe un alto grado de incertidumbre acerca del futuro, como ocurre en el sector Web 2.0, el análisis de las opciones reales aporta una herramienta más realista y mucho más elaborada.

Un nivel alto de incertidumbre eleva el valor de un start-up, contrariamente a la sabiduría popular, ya que las pérdidas están limitadas a una pequeña inversión inicial, y debido al alto nivel de incertidumbre, las chances de ganancias también son muy elevadas.

Hay tres métodos matemáticos utilizados para valuar una empresa por opciones reales:

- Ecuaciones derivadas parciales (la fórmula más conocida es la de Black – Scholes)
- Programación dinámica (modelo binomial)
- Simulaciones (método Montecarlo)

El método más utilizado es el de la fórmula de Black-Scholes, que se describe a continuación.

$$V = N(d_1) A - N(d_2) \times e^{-rt}$$

Donde:

$V$  = valor de la opción

$A$  = valor del activo en juego

$X$  = costo de la inversión

$r$  = tasa libre de riesgo

$T$  = período de expiración de la opción

$N(d_1)$  = valor de la distribución normal en  $d_1$

$N(d_2)$  = valor de la distribución normal en  $d_2$

$d_1 = [\ln(A/X) + (r + 0.5 \sigma^2) T] / \sigma \sqrt{T}$

$d_2 = d_1 - \sigma \sqrt{T}$

$\sigma$  = volatilidad del activo en juego

Una buena interpretación de esta fórmula, fue hecha por Amram – Kulatilaka:[\[12\]](#)

$N(d_1) A$  = valor esperado de  $A$  si  $A > X$  en el período de expiración

$N(d_2)$  = probabilidad de riesgo neutral si  $A > X$  en el período de expiración

$X e^{-rt}$  = valor presente del costo de la inversión.

La aplicación de este método puede resultar compleja, si no se hace una buena definición del marco de referencia en el que va a hacerse la valuación, interpretando estratégicamente cada una de las variables que van a meterse en la fórmula de Black-Scholes, de manera de obtener un resultado que pueda argumentarse en una negociación.

#### 4 – EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Aplicamos aquí cada uno de los métodos de valuación descriptos en la sección

anterior, a una empresa hipotética de la industria Web 2.0, obteniendo el valor de la misma en cada caso. Los cálculos pueden verse, analizarse y modificarse en la tabla de Excel adjunta VALUACION DE COMPAÑIAS WEB 2.0[13]

Los datos de compañías comparables fueron tomados del NASDAQ y de BLOOMBERG[14]. La empresa hipotética se llama SISIFUS, y es una red social dedicada al arte. Su business model comprende las siguientes unidades:

- 1- Publicidad por anunciantes directos.
- 2- Publicidad por GOOGLE ADSENSE.
- 3- Venta de cursos. Los especialistas en temas de arte, pueden subir sus cursos al site sin cargo. Los compradores del curso pagan un promedio de \$ 100 por curso y el 30% se lo lleva el especialista-profesor.
- 4- Bloggers VIP. Un especialista puede habilitar su blog con un cargo anual de \$300. Un suscriptor al blog paga un cargo anual de \$ 120 y el 30% se le paga al blogger VIP.
- 5- Subastas. Cualquier persona puede subastar un objeto de arte. El 30% de la transacción es para SISIFUS.
- 6- Downloads dispositivos móviles. Aprovechando el futuro pronosticado para los dispositivos móviles, se plantea esta unidad de negocios como revenue share con las compañías telefónicas por la descarga de archivos de obras artísticas de primer nivel.

En la planilla mencionada mostramos una serie de modelos financieros del Plan de Negocios en los que se simula la operación del negocio con un horizonte de 10 años. Luego se simula una operación “real” de los primeros 18 meses, es decir, del Plan de Negocios de laboratorio, pasamos a 18 primeros meses reales de operación. El primer método de valuación se aplica al Plan de Negocios de laboratorio, y los otros cuatro a la supuesta operación de la empresa que va a ser valuada con 18 meses de vida.

## **A- Método del año 0**

De los modelos financieros tomamos la ganancia en el décimo año. Luego estimamos una PER para SISIFUS, a partir de las PER de tres compañías que cotizan en el NASDAQ, que pueden considerarse de la industria de SISIFUS. Ellas son eBay cuya PER es 16.2, GOOGLE, cuyo PER es 27.9 y AMAZON, cuya PER es 50.5. La PER que estimamos para SISIFUS es 15.

Por último estimamos la tasa de corte que aplicaría un fondo de venture capital que considerara una inversión en una compañía como esta, en un 60%.

Con estos datos, el valor actual de SISIFUS es de \$ 714.394. En estas condiciones, difícilmente un fondo de venture capital considere a esta compañía para hacer una inversión como la requerida (inversión AÑO 0 = \$ 3.700.000). En esta instancia, SISIFUS solo puede acceder a “seed money” provista por ángeles inversores, y de esta manera poner la compañía en marcha y acceder a mejores valuaciones cuando pruebe que es viable en el mercado.

### **B- Método del gasto publicitario en Internet.**

Este método es interesante porque incorpora el escenario externo real a través de la inversión publicitaria. Sin embargo, eso mismo se convierte en su propia debilidad, ya que considera implícitamente que el único mecanismo de ingresos que tiene una red social es por publicidad. El modelo de negocios de SISIFUS, por ejemplo, muestra que la principal fuente de ingresos es el rubro subastas, muy lejos del ingreso publicitario.

Aún así, mostramos el alcance de este método, relacionando a SISIFUS con el deal de BEBO (ver sección anterior), ya que consideramos muy lejanos a FACEBOOK y a LINKEDIN. En realidad también consideramos lejano a BEBO, pero como el método es bastante impreciso y solo ofrece “bandas” de valores posibles para la valuación de una compañía, creemos que BEBO ofrece el valor más adecuado.

La inversión publicitaria por usuario en la Argentina es de \$ 9.44 según estimaciones del IAB[15]. Considerando que en la operación real simulada para los 18 meses de vida hipotética de SISIFUS, todos los usuarios son argentinos, el promedio ponderado de SISIFUS es de 23.594, y entonces el valor actual de la compañía basado en el deal de BEBO es de \$ 17.042.709.

Así valuada, la compañía ya está en condiciones de acceder al financiamiento profesional.

### **C- Método del flujo de fondos descontado corregidos para compañías sin ganancias, sin historia y sin comparables.**

A partir de la situación real simulada para los primeros 18 meses de vida de SISIFUS, en los que la compañía muestra pérdidas y no ganancias, hacemos las estimaciones correspondientes para “corregir” esa situación y poner a la compañía en condiciones de ser valuada.

En el cuadro 1, consideramos los últimos 12 meses, en lugar del último balance,

lo cual mejora considerablemente la pérdida.

En el cuadro 2 consideramos el crecimiento de los ingresos partiendo del ingreso actual (ingreso real en el mes 18) y estimando una tasa decreciente según pasan los años. El modelo corta a los 10 años y se estima una tasa constante a partir del año 11.

En el cuadro 3 estimamos el margen operativo de SISIFUS para los 10 próximos años, corrigiendo la pérdida actual paulatinamente y transformándola en una débil ganancia en el año 2, para crecer de ahí en más hasta el año 10. Para estimar el valor de convergencia del margen operativo hacia el año 10, consideramos los márgenes operativos de cuatro compañías de Internet, AMAZON (4%), MERCADO LIBRE (17%), eBay (24%) y GOOGLE (31%). Elegimos el valor de 17% de MERCADO LIBRE por considerarlo el más comparable con SISIFUS.

En el cuadro 4 estimamos la reinversión necesaria durante los próximos 10 años, basándonos en la diferencia de ingresos estimada año a año (cuadro 2) y el ratio ventas/capital estimado para SISIFUS (6.0), a partir de los ratios ventas/capital de MERCADO LIBRE (6.8) y de GOOGLE (4.17).

En el cuadro 5 estimamos el parámetro de riesgo BETA que necesitaremos para calcular el costo de capital Ke y el WACC. Partimos del valor actual promedio para compañías de Internet que es de 1.60, y vamos haciendo decrecer este valor a lo largo de los 10 años, haciéndolo converger a 1.0, lo cual significa que en 10 años, el riesgo de las compañías de Internet debería ser igual al riesgo promedio del mercado.

En el cuadro 6 estimamos la relación deuda/ capital y calculamos el WACC de SISIFUS para los próximos 10 años. La relación deuda/capital permanece en 0.0% hasta el año 4, y a partir de ahí crece lentamente hasta el año 10, estimando en este año una relación deuda/capital de 0.03%, basándonos en los valores de eBay (0.048), MERCADO LIBRE (0.011), GOOGLE (0.025) y AMAZON (1.31).

En el cuadro 7 estimamos la tasa de crecimiento a perpetuidad en un 3.5%, de acuerdo al criterio aceptado en valuación de empresas que dice que ninguna compañía debería crecer a un ritmo mayor que el de la economía en la que se encuentra operando, y este crecimiento de la economía después del año 10 lo imaginamos estabilizado en un 4%.

Por último en el cuadro 8, estimamos la tasa de reinversión a perpetuidad, que necesitaremos para calcular el valor terminal de SISIFUS. Para eso necesitamos estimar un ROE, y lo hacemos basándonos en el ROE de MERCADO LIBRE (11%), eBay (3%), GOOGLE (19%) y AMAZON (40%). Elegimos un ROE para SISIFUS de 25% y entonces, la tasa de reinversión a perpetuidad es de un 14%.

Con todos estos datos calculamos y sumamos los flujos de fondos descontados de SISIFUS, y el resultado es un valor actual de \$ 11.528.362.

#### **D – Método de valuación relativa para compañías sin ganancias, sin historia y sin comparables.**

Aunque muchos analistas (los del comprador) querrían utilizar los ratios de EBITDA para valuar a una compañía como SISIFUS que no tiene ganancias, para obtener una valuación ridícula, creemos que para este tipo de empresa deben desecharse totalmente los ratios de ganancias.

Dentro de lo poco confiable que resulta este método, lo más coherente es utilizar ratios de ventas.

Para estimar el valor del ratio value/sales de SISIFUS, miramos el ratio value/sales de AMAZON (2.32), de eBay (4.22) y de GOOGLE (8.82). Estimamos para SISIFUS un valor de 1.7.

De acuerdo a los ingresos presupuestados para SISIFUS en el año 10, y descontando con el WACC del año 10, obtenemos un valor actual de SISIFUS de \$ 18.220.413.

#### **E- Método de las opciones reales.**

El hecho de imaginar a SISIFUS como una opción, implica hacer varios supuestos. De hecho, el método descansa en la elección más o menos correcta del valor del activo puesto en juego (valor subyacente en una opción financiera), del costo de la inversión (precio de ejercicio de una opción financiera), y de la interpretación del valor de la opción.

Tomamos como valor del activo en juego al valor calculado como valor actual de SISIFUS con el método anterior, como se muestra en el cuadro 3. En el cuadro 4 se muestra el cálculo del costo de la inversión como la sumatoria de las reinversiones de la

compañía desde el año 1 hasta el año 10, calculadas anteriormente para el método del flujo de fondos descontados, exceptuando expresamente la inversión en el año 0.

En los cuadros 1 y 2 calculamos la volatilidad anual de eBay y de MERCADO LIBRE, tomando las cotizaciones de ambos papeles en el NASDAQ día a día durante el mes de Agosto de 2008. Con esos valores estimamos la volatilidad de SISIFUS en un 17%.

Luego, con todos los datos, aplicamos la fórmula de Black y Scholes, y al valor

obtenido para la opción le restamos la inversión necesaria en el año 0. De esta forma el valor actual de SISIFUS es de \$ 12.178.977.

## 5 – RESUMEN Y CONCLUSION

En la figura 4 mostramos un cuadro resumen de los valores de compañía obtenidos para SISIFUS en la sección anterior.

MÉTODO	VALOR ACTUAL
AÑO 0	\$714.394
Gasto publicitario promedio en internet	\$17.042.709
Flujo de fondos descontados para compañías sin ganancias, sin historia y sin comparables.	\$11.528.362
Valuación relativa para compañías sin ganancias, sin historia y sin comparables.	\$18.220.413
Opciones reales	\$12.178.977

**Figura 4 – Métodos y valores**

En ningún proceso de valuación, y por extensión, en todo el ámbito de la así llamada desde hace algunos años Ciencia de la Inversión, puede dejarse de lado la subjetividad del analista o las emociones y valoraciones de los diferentes actores, cada uno de los cuales sometidos a diferentes tipos de presiones y necesidades. Por eso es que valuar una empresa es una ciencia pero también un arte. Hay muchas cosas en el proceso que no se pueden expresar matemáticamente.

Los mercados funcionan en una eterna relación biunívoca entre acontecimientos y percepciones de los actores que provocan esos acontecimientos.

Una cosa es el valor y otra cosa es el precio. Los analistas de uno y otro bando (compradores y vendedores) van a calcular el valor con todas las herramientas que tengan disponibles, haciendo los supuestos y las estimaciones más sofisticadas que puedan hacerse en el momento. Luego, los encargados de cerrar la operación se pondrán de acuerdo en un precio.

En ambos casos, la matemática, las emociones, las presiones y las necesidades van a interactuar, hasta el final.

El único objetivo de los métodos como los aquí expuestos, y más aún en sectores de la economía tan volátiles e inciertos como el sector Web 2.0, es acercar a las partes.

De todas maneras, y a modo de conclusión, me parece que el método que mejor

capta el espíritu de la incertidumbre del sector es el método de las opciones reales. Ningún otro tiene la elegancia de este método para llegar a un valor de compañía, en un sector inestable e incierto y con tantos vericuetos disponibles para las estimaciones.

- [1] WHAT IS WEB 2.0?, TIM O'REILLY,  
[http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/new/2005/09/30/what\\_is\\_web\\_20.html](http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/new/2005/09/30/what_is_web_20.html)
- [2] THE DARK SIDE OF VALUATION: FIRMS WITH NO EARNINGS, NO HISTORY AND NO COMPARABLES, ASWATH DAMODARAN, pag. 42, disponible en <http://www.stern.nyu.edu/adamodar>
- [3] SUPLEMENTO TECNOLOGIA DE LA NACION, 26 de Mayo de 2008, Rafael Bini, pág. 6
- [4] <http://www.techcrunch.com/2008/06/23/modeling-the-eal-market-value-of-social-networks/>
- [5] [http://adage.com/digitalnext/article.php?Article\\_id=127203](http://adage.com/digitalnext/article.php?Article_id=127203)
- [6] <http://www.fastcompany.com/magazine/125/nings-infinite-abition.html?Page=0%2C0>
- [7] Disponible en [www.fgroup.com.ar](http://www.fgroup.com.ar)
- [8] DAMODARAN ON VALUATION, ASWATH DAMODARAN, JOHN WILEY & SONS, INC, 1994, pág. 11
  - [9] Para corregir el Plan de Negocios por contingencia competitiva y por influencia del escenario ver mis papers:
    - ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA DE INGRESO
    - LA INFLUENCIA DEL ESCENARIO EN EL PLAN DE NEGOCIOS disponibles en [www.fgroup.com.ar](http://www.fgroup.com.ar)
  - [10] Ver por ejemplo THE DARK SIDE OF VALUATION, ASWATH DAMODARAN, citado en la nota (2) de este paper.
- [11] VALUACION DE UN START UP DE INTERNET USANDO EL METODO DE LAS OPCIONES REALES, disponible en [www.fgroup.com.ar](http://www.fgroup.com.ar)
- [12] REAL OPTIONS, MARTHA AMRAM y NALIN KULATILAKA, Harvard Business School Press, 1999, pag. 121
- [13] Disponible en [www.fgroup.com.ar](http://www.fgroup.com.ar)
- [14] [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com) y [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- [15] <http://www.iabargentina.com.ar>

# Table of Contents

<a href="#"><u>Indice</u></a> .....	1
<a href="#"><u>prologo</u></a> .....	8
<a href="#"><u>capitulo 1</u></a> .....	11
<a href="#"><u>capitulo 2</u></a> .....	51
<a href="#"><u>capitulo 3</u></a> .....	90
<a href="#"><u>capitulo 4</u></a> .....	140
<a href="#"><u>capitulo 5</u></a> .....	243
<a href="#"><u>capitulo 6</u></a> .....	367
<a href="#"><u>capitulo 7</u></a> .....	417
<a href="#"><u>capitulo 8</u></a> .....	485
<a href="#"><u>Apendice I</u></a> .....	498
<a href="#"><u>Apendice II</u></a> .....	543
<a href="#"><u>Apendice III</u></a> .....	561
<a href="#"><u>Apendice IV</u></a> .....	569