

GOOD BYE 2014! WELCOME 2015!!!



KEEP
CALM
AND
WELCOME
2015

El año que pasó, no quedará para el olvido. Mundial de fútbol, elecciones internas, primera vuelta y balotaje, mariguana, sirios y presos de Guantánamo mediante, el año que termina se despide como un año de acontecimientos que sacudieron a la sociedad y provocaron efectos sobre la demanda que, seguramente, se notan en los balances de varias empresas (sino de todas). A esto se le suman, casi al inicio del nuevo año, las novedades que vienen de afuera, del oro negro y el oro en grano que profundizan sus caídas y barren con expectativas y monedas varias, de una Argentina que se prepara para el año electoral en medio de un berenjenal de complicaciones, Brasil devaluando lenta y paulatinamente, etc., etc., etc. En medio de todo esto, Julio Ríos canta, Tienda Inglesa regala una Mini-automotora y, como dice Fito Páez, todos giran y giran. Pero: ¿Qué hemos aprendido? ¿Cómo nos preparamos para el 2015? ¿Cómo planificar en medio del Caos?

Sugiero empezar con algo simple: volver a las bases.

La dinámica de los mercados, cuando enfrentamos un contexto de cambio súper acelerado, nos desfocaliza, nos distrae y nos hace entrar en rumbos que a veces ni siquiera reconocemos. En esas circunstancias (las actuales), detenerse y repasar la estructura básica del negocio, es una forma de pararse frente al futuro con foco en objetivos claros y un entorno que, si bien no se maneja, se comprende.

Mi propuesta es definir algunos campos en los cuales deberíamos insistir en generar certezas y

para eso encuentro muy oportuno utilizar el lienzo CANVAS para generar modelos de negocios. El modelo propone concentrarse en definir 9 variables clave, que son las siguientes:

1. Clientes. Son lo que da sentido a la empresa. En nuestra opinión, la empresa es algo que tiene clientes. Puede existir todo lo demás, oferta, infraestructura, dinero, personal, pero si no hay clientes, no hay empresa. Repase y defina claramente quiénes son sus clientes. ¿Qué quieren? ¿Dónde están? ¿Cómo compran? ¿Para qué lo necesitan? *Si desconoce a su cliente, desconoce su negocio.*

2. Relación con los Clientes. Defina claramente la forma en la que se relaciona con sus clientes. ¿Qué medios usa para relacionarse? ¿Cara a cara o telefónicamente? ¿Web o Redes Sociales? ¿Directo o Indirecto? *La forma de relacionamiento puede ser en sí mismo un diferencial de su empresa.* Defínalo, mejórelo, adáptese, anticipéese.

3. Canales. Llegar a los clientes con sus marcas, implica comunicación, llegar con sus productos, implica distribución, llegar con una propuesta, implica actividades de venta, llegar para conocer su satisfacción, implica acciones de medición. Los canales que abra para que los clientes puedan conocerle, comprarle, informarle, comentarle, son canales que se abren para que el negocio fluya. *Hoy necesitamos una estrategia multicanal, porque el comprador elige y define por donde se relaciona, no Usted.*

4. Propuesta de Valor. Responda a la siguiente pregunta: ¿Por qué le compran sus clientes? ¿Qué lo hace especial, diferente? ¿Su marca, su velocidad, su precio, su diseño? Si no hay respuesta a estas preguntas, genérela. Es decir, elija una estrategia de diferenciación, algo por lo cual lo reconozcan, algo que lo distinga. *Si su propuesta no se distingue de las demás, no tiene sentido.* Cómo decía Alberto Levy, si usted no tiene una propuesta única de venta, mejor no compita.

5. Actividades Clave. ¿Qué cosas, si o si, debe hacer bien su empresa? Si es una organización comercial, serán su plan, equipo y canales de ventas; si es un conocimiento específico, serán la capacitación y la capacidad de mostrar dicho diferencial de conocimiento; si es el status de su marca, serán su capacidad para comunicar dicho posicionamiento, sosteniéndolo y acrecentándolo en el tiempo. En síntesis, *defina su propuesta de valor y de un paso atrás para encontrar cuáles son las actividades en las que debe ser excelente; ponga foco y mantenga a raya lo demás.*

6. Recursos Clave. De la propuesta de valor para sus clientes, también surge, volviendo al interior de su empresa, cuáles son los recursos que no deben faltar para que la propuesta de valor llegue a su mercado en tiempo y forma. Si su servicio

es personal, será la gente; si su servicio es financiero, será el dinero; si su negocio es la intermediación, será el acceso a un stock amplio y variado; *defina sus actividades clave y qué recursos necesita para llevarlos a cabo. Si no planifica ese enganche, sus espaldas están al descubierto.*

7. Socios Clave. No todas las actividades clave ni los recursos clave deben ser propios; es más, lo eficiente es que no lo sean; por eso debemos encontrar un entorno de socios clave que colaboren en la conformación de nuestra propuesta de valor; si su negocio es un comercio minorista, son sus proveedores; si su principal valor es su marca, serán los proveedores publicitarios y los medios de comunicación; si su empresa se basa en el conocimiento, son las universidades. *Busque a los mejores en la complementación de su propuesta de valor y genere un entorno en el que todos formen parte de su cadena de valor. Diferénciese por esa integración y cultívela, como la relación con sus clientes.*

8. Costos. Toda actividad empresarial implica costos. Ponga foco en sus costos básicos, los que forman parte de la propuesta de valor de su empresa. Si hay costos que no generan valor, deben ser minimizados. Si hay costos que generan valor, defina su estrategia (diferenciación o costos) y actúe en consecuencia. *Comprar barato no es mejorar los costos. Comprar bien, es inteligente.*

9. Ingresos. Si la primer cuestión clave es la definición de los clientes que atiende, la segunda en relevancia es la que explica cómo hace dinero su empresa. *¿Son sus clientes, clientes que compran una única vez su producto, qué hacen una sola transacción con su empresa o son clientes cuyas compras o pagos son recurrentes en el tiempo* (con frecuencias periódicas o no)? Defina su modelo de ingresos y encuentre la forma de hacerlo tan rentable y sustentable como pueda.

Volver a las bases, como dije anteriormente, parece complejo, pero no lo es, porque la alternativa es la navegación en el Caos, aventura muy peligrosa en el contexto actual.

Feliz 2015!!!

Lic. Diego Borges
www.delabahia.com.uy

Lo invito a que investigue en [BusinessModelGeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas) (<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>)