

CONTENIDO PARA  
EMPREENDEDORES

MENTORING  
& COACHING



# REFLEXIONES

DE UN EMPREENDEDOR SERIAL

[ALEJANDROMOTTA.COM](http://ALEJANDROMOTTA.COM)



**REFLEXIONES DE UN  
EMPRENDEDOR  
SERIAL**

febrero - 2020

# Indice

Agradecimientos	7
Introducción	10
Generación del contenido para una exposición	13
Competencias y habilidades de un Team Manager	18
Rentabilidad en empresas de servicios profesionales	23
Los primeros tres meses de un StartUp	28
Modelo Canvas para los Negocios	32
Value Based Management	35
Trabajo en Equipo	38
FODA (InDoors OutDoors)	42
El Socio Complementario	49
Estructuras Organizativas Descentralizadas	52
Finanzas - Conceptos Básicos	57
Creación de Valor y Valor Derivado de la Organización	66
Cotas que definen el target de una empresa	71
Errores frecuentes en Emprendedores	75
Diferencia entre un Manager y un Líder	82
Liderazgo, Autoridad y Poder	86
¿Tienes el Don para Liderar?	89
El dinero es un medio, no un fin	92
Emprendedor Serial	95
Asumir el riesgo	98

Curva de Inducción	105
En busca del empleado 100% satisfecho	113
Motivación & Inspiración	117
Pasión o Metodología	120
Transformación de una Idea en una Empresa	124
¿Qué es la Confianza?	129
Coficiente de Popularidad & Coficiente de Prestigio	133
Los defectos son virtudes en exceso	136
El Concepto de una empresa Unipersonal	139
En qué debe entrenarse un Emprendedor	143
La base de la Eficiencia de un Ejecutivo. Tres consejos para el manejo del tiempo.	146
Posicionamiento	152
(Tiempo & Dinero)	152
Generando valor	155
Ratios de un departamento de Ventas	158
Los ocho dominios del Emprendedor	162
Mi Misión, Tu Misión	167
La importancia del proyecto familiar	171
La Trascendencia y el Reconocimiento	174
Las crisis pasan, los hombres quedan	177
Cuerpos sin edad,	181
mentes sin tiempo	181
El equilibrio entre lo espiritual y lo material	183



# Agradecimientos

Dicen que el universo es sabio y que cuando uno da en un acto de generosidad, las cosas que diste te regresan multiplicado por 7, sea bueno o malo... todo vuelve, como un bumerán y multiplicado por 7 (el número mágico y perfecto de Dios).

Quiero destacar el significado de la palabra “Generosidad” y decir que este acto no es genuino cuando se da lo que a uno le sobra. Generoso es quien desvía la comida que va en dirección de su boca para dársela a otra persona que más lo necesita.

Quien limpia su vestidor y separa la ropa que ya no usa para llevarlo a una iglesia, eso no es generosidad, eso es simplemente un acto lógico y humano que todos deberíamos hacer, pero no es la auténtica generosidad.

Todos los días procuro practicar la generosidad para ser un mejor ser humano, sabiendo que cada día se puede mejorar...

Para todos los emprendedores que pasaron por mi órbita, muy agradecido por la experiencia compartida, porque cada uno de ellos me ayudaron a crecer en conocimiento y sabiduría.

A todos los compañeros que colaboraron en la Fundación Emprendedores.LA mientras ésta funcionaba dictando los entrenamientos “TakingOff” y que por muchos años pudimos impactar sobre muchos emprendedores. Alguno de ellos: Emiliano Conti, Liliana Barck, Liliana Arevalo, Martin Kenneth Lopez, Facundo Roldán, Andrés Belizán, Natalia Cesano, Jose Ignacio Agostini, entre otros que aportaron de diferentes formas.

Mi gratitud a Ana Maidana, coach literario, que edita perfectamente los contenidos y a Jonatan De Paris titular de la empresa Dread que hizo la imagen de portada de este ejemplar.

Este libro tiene mucho de Mentoría y Coaching, dos disciplinas tan diferentes y tan parecidas que tienen la magia de desarrollar proyectos y personas llenando de satisfacción a todos los involucrados que luchan por un objetivo común, por un desafío que a medida que va siendo controlado, la Metodología y la Pasión aplicada se va fortaleciendo en la impronta de un nuevo líder. Lo que se aprende y lo que se enseña, no forma parte de un plan, solo va sucediendo... A cada Maestro y a cada Discípulo, A cada Profesor y a cada Alumno.

...“Muchas Gracias por compartir este camino”...

# Introducción

Por el año 2010 algunos emprendedores de la ciudad de rosario me empezaron a contactar para realizarme consultas como:

- ¿Como puedo hacer para llevar mi idea a la práctica?,
- ¿Como hago para diferenciarme de un competidor?,
- ¿Como es que se busca el punto de equilibrio de mi negocio?,
- ¿Como se mide el porcentaje de participación con un socio con el que tenemos diferente tiempo de dedicación?,
- ¿Como se calcula el valor de mi emprendimiento para venderlo?,
- ¿Que porcentaje de participación le doy a un socio inversor?,
- ¿Si me conviene una SA, SRL o una SH?,
- ¿Como armar un equipo de personas para iniciar un Proyecto?,
- ¿Como Motivar y hacer que los colaboradores adopten el proyecto como propio?...

Muchas preguntas frecuentes que dieron origen al llamado “TakingOff” un entrenamiento que no solo dicte en Rosario sino también en BsAs, Lima y Montevideo. En donde las dudas y consultas se seguían repitiendo.

En el 2014 el Contenido del **“Taking Off - Accionando”** terminó en mi primer libro llamado **“Los 8 Dominios del Emprendedor”**. Y hoy 6 años más tarde el Contenido del **“Taking Off - Planificando”** se concentra en este libro llamado **“Reflexiones de un Emprendedor Serial”**.

La Disciplina del Coaching y la Disciplina del Mentoring puesta a disposición de los emprendedores para que puedan llevar a cabo sus ideas. Mutar una idea a un plan de negocio y luego llevarlo a la acción es un arte que solo un emprendedor que logre dominar todos los temas que integran este libro, lo logran hacer.

Si eres emprendedor o un joven empresario, reflexiona con cada uno de estos capítulos, te hará crecer y afianzar conocimientos.

El contenido de este libro tiene diversas fuentes que se me hace imposible mencionar porque no se originó a partir de una investigación bibliográfica. El contenido de cada capítulo surge del aprendizaje empírico y académico de los últimos 20 años de vida empresarial y de la prueba y error de cada intento.

Casos estudiados en el MBA, Aprendizaje obtenido en diferentes cursos tomado y brindado, Libros de Negocios, Artículos de Revistas y Notas de Blogs, Tutoriales de YouTube, Charlas con Mentores, Empresarios y Emprendedores,... todo lo que nos rodea nos da la posibilidad de aprender y aumentar nuestros recursos de conocimiento y sabiduría.

# **Generación del contenido para una exposición**

Con el objetivo de que aprendas a preparar presentaciones memorables, quiero acercarte algunos tips<sup>1</sup> que me han sido de mucha utilidad al momento de generar mis exposiciones.

Recuerda que una presentación tiene que tener dos condimentos para generar impacto en el otro: el primer condimento tiene que ver con el contenido del mensaje, este tiene que ser interesante, lo suficiente como para que la otra persona quiera escuchar. El segundo condimento cae en manos de la forma, la emoción, la pasión que le pongas a tu expresión verbal y corporal.

Quiero hacer foco en el contenido y es por eso que recopilé estos consejos para ti:

El primer paso es pensar y declarar cuál es el objetivo real de la exposición, teniendo en cuenta el tiempo y el público al cual dirijas.

Luego, realiza una tormenta de ideas, listando todas las cosas que sepas del tema en cuestión, sin necesidad de que tengan un orden o secuencia.

Del listado anterior, realiza una primera selección de temas y ordenándolos como un ranking, por nivel de impacto.

Extrae este Ranking Ordenado y tendrás un esqueleto, asegúrate que el listado tenga coherencia y que todos los temas sean de fácil abordaje.

---

<sup>1</sup> Fuente: Escritos de mi entrenador y amigo Ezequiel Ponce (EADEE)

Ciertos temas que hayas elegido requerirán de investigación y análisis. Esto le dará mayor valor teórico y técnico, si es que la exposición lo requiere.

Una vez desarrollado el cuerpo del discurso, deberás encontrar la Introducción y la Conclusión apropiada.

Analicemos la Introducción y la Conclusión por separado, ya que cumplen un rol de suma importancia en la exposición.

**Introducción:** la introducción de la exposición tiene como misión principal despertar el interés y captar la atención del público. Tiene que generar un punto de partida para el contenido que se presentará a continuación, y por sobre todas las cosas, tiene que lograr que el público se identifique con el relato; es por eso que suele ser apropiado iniciar haciendo que el receptor se sitúe en el relato.

Puede ser un buen recurso iniciar con una situación hipotética, como por ejemplo:

*“Imagine la siguiente situación...”, “Qué haría usted si...”, “Se preguntó alguna vez que pasaría si...”. Otra posibilidad es iniciar con una historia personal: “Quiero contarles una experiencia singular de mi vida...”, “Cuando llegué al aeropuerto hoy por la mañana...”.*

También podría utilizar: datos estadísticos, preguntas retóricas, analogía o metáfora, recursos literarios, preguntas no retóricas, una noticia, una frase célebre, un video o fragmento de película.

**Conclusión:** La conclusión de la exposición tienen como misión principal afianzar el mensaje que queremos dejarle a la

audiencia. Esto se puede lograr con un Resumen o Reiteración del contenido, realizando una Pregunta de Reflexión o Incitando a la Acción. Puede utilizarse como recurso la citación de una frase célebre o un recurso literario con su aprendizaje. Tienes que evitar estirar la conclusión, hablar más deprisa o terminar de forma abrupta, finalizar con una expresión negativa o redundante, dejar dudas o alguna pregunta sin responder.

Algo más que puede ser de utilidad es el uso del lenguaje: utiliza palabras adecuadas para tu discurso, distinguiendo lo que transmiten las palabras fuertes de las moderadas - suaves.

**Palabras Fuertes:** Seguridad, Intensidad, Fuerza, Convicción, Firmeza, Resultados, Objetivos, Alcance, Logros, Beneficios, Productividad, Efectivo, Eficaz, Claves, Aumentar, Incrementar, Superar, Resistir, Perdurar, Desarrollar, Crecer, Afrontar, Vencer, Rigidez, Ganar, Definitivamente, Sin lugar a dudas, Urgencia, Importante, Atención, Alarma, Emergencia, Crisis.

**Palabras Moderadas – Suaves:** Detenerse, Cuidar, Preservar, Calma, Tiempo, Estabilidad, Mantener, Precaución, Observar, Permanecer, Equilibrio, Regular, Tranquilidad, Paz, Precisión, Frecuentemente, Regularmente, Ocasionalmente, A veces, Poco a poco, Paso a paso, Serenidad,...

Evita las siguientes expresiones: *“Vamos a explicar un poco...”*, *“El porcentaje más o menos es...”*, *“Primero, antes que nada...”*, *“Lo cierto es que...”*, *“Se dijo que...”* –

Utiliza Adjetivos y adverbios para dar fuerza y enriquecer tus palabras: *“El encuentro fue excelente”*, *“El encuentro fue, indudablemente, muy gratificante y productivo”*.

Puede resultar obvio, pero no quiero dejar de pedirte que seas cuidadoso con tu Power Point: a tener en cuenta: límite de diapositivas, sólo frases o palabras claves, texto legible, ojo con los efectos especiales, el fondo de un solo color, cuidado con las mayúsculas y las cursivas, y no uses puntero láser si estás nervioso y te tiembla la mano.

Como te dije al inicio de este capítulo, una presentación tiene que tener dos condimentos para generar impacto en el otro. El segundo es tu postura corporal es decir, el movimiento de tus manos, la expresión facial y cómo te mueves en el espacio físico. Todo esto también dice mucho de ti y es necesario entrenarte.

El contenido de lo que comunicas le impactará directamente a la racionalidad del auditorio, pudiendo en éste transmitir información e impactando por un caudal de información que motivará al oyente a incursionar en algunos temas y conceptos desconocidos.

Ahora el como transmites lo que comunicas, la coherencia de lo que estás diciendo con lo que estás haciendo arriba del escenario, lo que haces con tu cuerpo, con tu gesticulación, con el tono de voz, el color de tu piel y básicamente con la energía que irradias, lleva al auditorio a creer tu mensaje a confiar en tu entrega y a generar un sentimiento de inspiración.

# **Competencias y habilidades de un Team Manager**

Quiero compartir contigo un material imperdible y es clave para que tu Equipo de Trabajo sea imbatible.

En una oportunidad, di con un material de Jorge Hembra, Director de la Consultora *Joh-Psicotecnia*, que me hizo mucho sentido puesto que me encontraba resolviendo en mi cabeza el cómo debería ser el equipo de trabajo ideal.

Jorge Hembra habla de las once competencias y habilidades de un *Manager*, yo me permití hacerle una salvedad y decir que estas son las once competencias y habilidades que debería tener un *Team Manager*, ya que no conozco a nadie que tenga ni pueda tener todo esto en un solo envase.

Creo que un emprendedor puede tener varias de estas competencias y faltarles otras. Lo que no puede es ignorar cuáles de ellas no posee, puesto que necesita conseguir recursos heterogéneos para lograr un equipo homogéneo y ávido de todas estas características. El emprendedor tiene que complementar con las fortalezas de unos, las debilidades de otros y en el conjunto abarcar todo el abanico.

Tanto un emprendedor como un manager, debe resistirse a la tentación de elegir para su equipo personas con su mismo perfil, porque no es lo que el equipo necesita. Nunca un Técnico de fútbol saldría a la cancha a jugar con 11 arqueros, 11 defensores o 11 delanteros.

Entonces, vayamos directo a mencionar y describir estas once competencias y habilidades.

**1.- Sentido de finalidad:** es obvio que un capitán que no sabe dónde va tiene muy baja probabilidad de llevar su nave a algún puerto interesante. Aunque parezca elemental, observo cómo la problemática del día a día desfigura la claridad de las metas.

Para contrarrestarla, un Gerente requiere de una sólida combinación de visión, convicción y perseverancia. Y sumarle un agudo sentido de oportunidad que le permita cambiar la hoja de ruta cuando debe hacerlo.

**2.- Capacidad de planificación:** se trata de poder imaginar los caminos más cortos, económicos, seguros y efectivos para alcanzar cada Meta.

**3.- Capacidad para administrar recursos:** es la habilidad para alcanzar las metas combinando y distribuyendo los recursos con los que cuenta, y no con los que desearía contar.

**4.- Capacidad para comunicar:** es decir, para lograr que los colaboradores comprendan las ideas que el Gerente tiene en su mente y necesita que ellos desarrollen.

**5.- Capacidad para motivar:** conseguir que las personas se involucren, disfruten de su trabajo y se sientan protagonistas, tanto de los logros como de los fracasos.

**6.- Capacidad para desarrollar a las personas:** un Gerente debe suponer que sus colaboradores no han alcanzado aún el límite de sus posibilidades de rendimiento y, en consecuencia, debe lograr que tengan la necesaria motivación intrínseca como para procurarse el aprendizaje que les permita alcanzar mayor nivel. Luego, es su deber facilitarles los medios. Esto requiere de saber diferenciar a las personas por un proceso diagnóstico, de saber apreciar sus potenciales y de saber trabajar sobre ellos con un plan.

**7.- Capacidad para manejar conflictos:** es decir, para transformar cada situación de oposición de intereses en una oportunidad para generar nuevas formas de alcanzar las metas. Para esto, es imprescindible saber elaborar y diluir los

resentimientos personales. Debe poseer, además, la fortaleza de carácter para establecer los límites que no deben ser transgredidos y el criterio para diferenciarlos de aquellos que se pueden negociar.

**8.- Capacidad de Análisis-Síntesis:** gerenciar requiere la habilidad para descomponer fenómenos complejos en sus partes constitutivas. Pero, requiere también la capacidad de comprender fenómenos sistémicos y efectos no lineales. Por eso, Análisis y Síntesis son dos momentos de un mismo proceso continuo.

**9.- Capacidad para hacer seguimiento de procesos:** un Gerente debe estar convencido de que las cosas no saldrán bien sólo porque se las planificó bien. Si no controla su desarrollo práctico, se cumplirá (y con mucha frecuencia) la famosa ley de Murphy que dice: *“Si las cosas pueden salir mal, entonces saldrán peor”*.

**10.- Capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones:** esta habilidad requiere de la evaluación y acotación de riesgos para lo que es de gran valor el trabajo de Análisis-Síntesis. Pero hay un momento en que se impone actuar y no existe proceso alguno que asegure el éxito absoluto de una operación concreta sobre la realidad. En este sentido el Gerente requiere del tono emocional que describió, de manera magistral, Jorge Luis Borges, cuando dijo: *“El camino es de arena, pero debemos recorrerlo como si fuera piedra la arena”*.

**11.- Capacidad de autocrítica:** todo el tiempo gastado en justificaciones tediosas o en la negación de los errores es tiempo restado al análisis y reparación de los daños. Por eso es más competitivo quien menos se ocupa en esconder y más se ocupa en resolver.

El emprendedor puede descansar en otras personas todas las competencias y habilidades mencionadas, excepto una de ellas y esta es la “*Capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones*”. No reconozco un emprendedor que no tenga esta capacidad, puesto que es la base de la acción y la manifestación del espíritu de emprender.

A mi juicio, sacaría de este grupo esta décima competencia y la llevaría a un plano más profundo, a un plano más espiritual y arraigado al *Ser*, trabajándolo ya no con Información como se hace con el Conocimiento Técnico, ni con formación como se hace con las Competencias y Habilidades, sino con Terapia o con Coaching para lograr una transformación genuina y definitiva.

He visto en repetidos casos que la falta de toma de decisiones tiene que ver con los *Recuerdos Inconscientes*, recuerdos que generan miedos y paralizan al momento de accionar. También la falta de toma de decisiones suele estar asociada a creencias, *Creencias Limitantes* que fueron inculcadas por la propia familia, maestros y profesores del colegio o por la misma sociedad en la que fue criado. Malas experiencias vividas en el pasado condicionan nuestra conducta y nuestro carácter al momento de tener que decidir.

No dejes este tema sin atender, busca asistencia de un Psicólogo, Coach o de un Mentor para que te puedan asistir en este camino.

# **Rentabilidad en empresas de servicios profesionales**

Durante mucho tiempo estuvo en mi mente automatizar el funcionamiento de las empresas de servicios de ingeniería que fui generando. A diferencia de la fabricación de productos, en servicios juega un papel muy importante la eficiencia de los recursos que producen. En empresas de servicios, es importante entender que si producción le lleva el doble del tiempo estimado realizar el trabajo es equivalente a que el departamento de ventas haya vendido el servicio al 50% del valor deseado.

En todas las empresas de servicios que he participado, como empleado y como dueño, siempre estuvo la batalla entre Ventas y Producción. Los vendedores hablan de que producción le llevó más tiempo en producir y los programadores hablan de que ventas vendió a un precio más bajo que el valor debido.

Un día escuché a un Empresario en CNN hablar de este tema y aprendí lo que a continuación voy a explicar:

Para garantizar del 20% al 30% de rentabilidad en una empresa de servicios profesionales (como por ejemplo, una empresa de programación o diseño) es necesario trabajar sobre dos áreas de la empresa, uno es el *Departamento de Ventas* y otro es el *Departamento de Producción*.

***Departamento de Ventas:*** los vendedores deben conocer el piso del valor deseado de ventas, valor que por debajo de él la empresa pierde dinero al prestar el servicio en cuestión. Este valor es la sumatoria de los valores de los recursos necesarios más impuestos que ellos facturan. No estamos considerando en esta sumatoria los gastos de explotación (llamados también gastos fijos) ni rentabilidad. El conocimiento de este valor sirve para no caer bajo de él en un cierre de ventas, pero también tiene que saber que no puede cerrar todas sus ventas del mes en éste número ya que alguien tiene que pagar los gastos fijos. El vendedor tiene que manejarse con un valor de venta equivalente

a un Salario por tres. Ejemplo: si tengo una persona que gana U\$D 2.000.- por mes, tengo que venderla a U\$D 6.000.- su mes. Si consideramos que trabaja 200 hs al mes y que tiene una tasa de utilidad del 75% (lo que significa que factura 150 hs al mes), podríamos decir que su hora/hombre está en U\$D 40.-

Aclaro que *Tasa de Utilidad* es una variable que surge del cociente *Tiempo Facturado* dividido *Tiempo Trabajado*, para el caso anterior, podríamos decir que la  $Tu=0,75$  por lo que podemos decir que esta persona estuvo el 25% del tiempo en reuniones, capacitaciones, licencia o almuerzo.

Por todo esto, podemos decir que el responsable del departamento de ventas tiene que trabajar con un objetivo cuantitativo y cualitativo mes a mes y transferir con el mayor de los detalles al departamento de producción (en principal, al Project Manager) como es que se cerró la venta.

***Departamento de Producción:*** El Project Manager también tiene que trabajar con objetivos cuantitativos y cualitativos. Entre estos objetivos, es fundamental garantizar que la Tasa de Utilidad esté por encima de 0,75 y ya no hablamos de las personas, sino de todo el equipo de producción. En un equipo de Producción tenemos, por ejemplo, un Manager con una tasa de utilidad muy baja (podría ser del 0 al 10%) un par de Líderes de Equipos con una tasa de utilidad media (podría ser del orden del 50%) y debería haber tantas personas llamadas Núcleo Operativo con una tasa de utilidad alta (del orden del 90%) que hagan que el polinomio que contempla a todos los integrantes del equipo lleve la *Tasa de Utilidad del Equipo* a un factor superior al 75%.

Es por eso que de este análisis suele surgir que una empresa para que esté en equilibrio tiene que tener más de una determinada cantidad de personas en el núcleo operativo. En el

común de las empresas que he formado, me he encontrado que he necesitado que el equipo sea superior a 6 u 8 personas en el núcleo operativo.

Recomiendo que las empresas tengan algún sistema o un Excel en su defecto que permita registrar el uso de las horas de las personas de producción y saber cuántas horas al día utilizaron en reuniones, capacitación, licencias, como así también si estuvieron produciendo, en que proyecto lo estuvieron haciendo para ir comparando con las horas vendidas y saber si están dentro del tiempo contemplado.

Recuerda que lo que no se mide no se puede corregir.

Para ir cerrando la idea, mira esta receta ligera que dice: Del total de la venta de una empresa de servicios profesionales, debería destinarse 1/3 de dichas ventas a pagar Salarios del Equipo Productivo, el otro 1/3 para pagar gastos de Explotación (Alquiler, Expensas, Salarios de Áreas no productivas, como lo son Ventas, Compras, Administración) y el último 1/3 para Amortizaciones, Impuestos a las Ganancias y Rentabilidad.

Entonces, en forma rápida, puedes discernir si tu gasto de estructura no productiva, el alquiler que pagas, las amortizaciones de tus equipos, son acordes o no a tu estructura de producción y tu nivel de facturación.

Por último, lo más importante: los precios de venta no los marca la estructura de costos, los precios de venta los marca el mercado en función a la oferta y la demanda y tú sólo podrás armar una estructura de costos para lograr que el negocio sea negocio. Ahora, sigue el concepto de todo lo explicado y modifica todos los porcentajes que te he mencionado de acuerdo a lo que estás vendiendo. Si estás vendiendo algún servicio *VIP* y puedes aumentar el precio por una cuestión de oferta y

demanda, puedes darte el lujo de aumentar los salarios de esos especialistas o que la tasa de utilidad sea menor puesto que requieren mayor entrenamiento o recursos más costosos (mayor tecnología significa mayor amortización).

También puede suceder que el servicio que prestes sea un *commodities* (*call-center*) con lo cual deberás trabajar con pasantes de alta rotación y un equipo de muchas personas a una tasa de utilidad alta para que los gastos de explotación se licúen con mayor facilidad.

Solo para cerrar el tema... “No puedes desconocer la rentabilidad de tu empresa, no puedes desconocer la eficiencia de tu equipo de producción, no puedes desconocer la efectividad de tu departamento de ventas”... Si no encuentras una forma de medir la performance de cada área de tu negocio, nunca podrás gerencia su funcionamiento.

# **Los primeros tres meses de un StartUp**

“*¿Y por donde empiezo?*” suele ser la pregunta de muchos jóvenes. “*Por el principio*”, suele ser mi respuesta obligada, acompañada por una sonrisa.

La sonrisa es sólo para que no me tiren un insulto, pero en honor a la verdad, no hay mejor forma de empezar que con el criterio que entrega un evento llamado “*Startup Weekend*”, evento para emprendedores tecnológicos que se realiza en todo el mundo.

Este evento se desarrolla en 54 hs, de viernes a domingo, y equipos de trabajo que se arman en el primer día trabajan sobre una idea que surge también en el inicio del evento. Se trabaja durante todo el tiempo sobre estos proyectos para que un grupo de jueces evalúe a un ganador, siguiendo tres criterios:

**Primero:** el Modelo de Negocios. Para poder realizar una redacción básica de este, es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es tu cliente objetivo? ¿Cuál es tu propuesta de valor? ¿Cuáles son tus actividades claves? ¿Cuáles son tus fuentes de ingresos? ¿Qué o quiénes son tus recursos/socios estratégicos? ¿Cuáles son tus canales de distribución? ¿Cuál es tu estrategia de crecimiento/escalabilidad?

**Segundo:** es necesario validar datos, en principal, los del cliente. Tienes que asegurarte que los clientes existen y tienen intención de comprar tu producto. Sin esta validación con su respectiva evidencia no tienes nada, sólo una hipótesis. Tienes que recopilar Cantidad y Calidad de información de tu potencial cliente, es la mejor manera de construir un producto ya que tu hipótesis se habrá convertido en datos certeros de tu meta-mercado. Recuerda que cuando vas a lanzar un producto a un mercado tiene que existir la combinación de tres variables, estas son ***Densidad de Población, Poder Adquisitivo e Intención de***

**Compras.** Una combinación adecuada de esas tres variables, garantizan el éxito en las ventas.

**Tercero:** la esencia del trabajo realizado en ese corto tiempo de trabajo, lo que se ha logrado construir como prototipo del producto. La idea (Modelo de Negocio) no tiene valor si no se lleva a la realidad y mínimamente hay que comenzar con un prototipo. Lo que un equipo logra desarrollar en estas pocas horas de trabajo da muestra del potencial de lo que puede hacer el equipo y es de alguna manera lo que se intenta también ver. *El potencial del Equipo*, muchas veces lo que más importa es el *Equipo*.

Así que, si estás en la línea de salida, utiliza estos criterios para arrancar y luego busca introducirte en el ecosistema emprendedor de tu ciudad. Hay concursos, incubadoras, mentores a los que puedas recurrir y te puedan preparar para lograr un “*Beta + Tracción*” que sea digno para postular tu proyecto en una aceleradora y que esta te lleve al siguiente nivel.

Dicen que lo que se avanza en estas 54 hs es equivalente a lo que se avanza en tres meses normales de desarrollo de una idea para un emprendedor que lo hace por su propia cuenta.

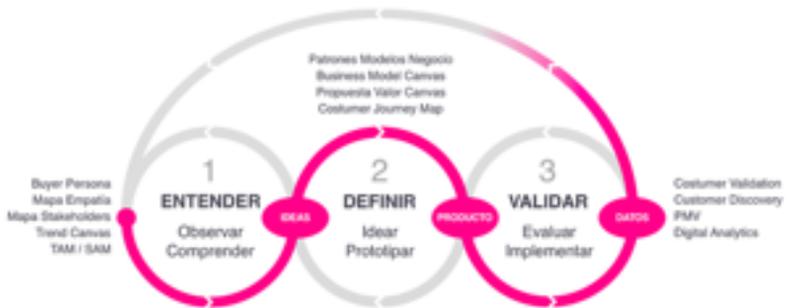
Busca la siguiente fecha de este evento en la ciudad más cercana.

Quiero aprovechar el contexto del Weekend Startup para mencionar el concepto de Lean Startup.

Lean Startup es un proceso que permite a los emprendedores fallar rápido y barato. Su principal ventaja es que ayuda a aprender de una manera ágil qué producto o servicio encaja con

las necesidades reales del cliente, reduciendo así el riesgo que supone el lanzamiento de un proyecto innovador.

Este concepto adopta la filosofía Lean Manufacturing aplicada por Toyota para la eliminación de 'desperdicios' en los procesos productivos: el Lean Startup es la evolución de esta idea y su adaptación para el lanzamiento de nuevas empresas al mercado.



Investiga en google “*Lean Startup*”, profundiza en el proceso, es de gran utilidad para lo que vas a emprender y para perfeccionar lo que ya lanzaste como producto o servicio.

# **Modelo Canvas para los Negocios**

Cuando me inicié en los negocios allá por el año 2000, usábamos unos modelos para analizar un negocio de 78 páginas, los bajaba de una página española que ahora ya no recuerdo su nombre y me llevaba varios meses completarla mientras analizaba la viabilidad del proyecto.

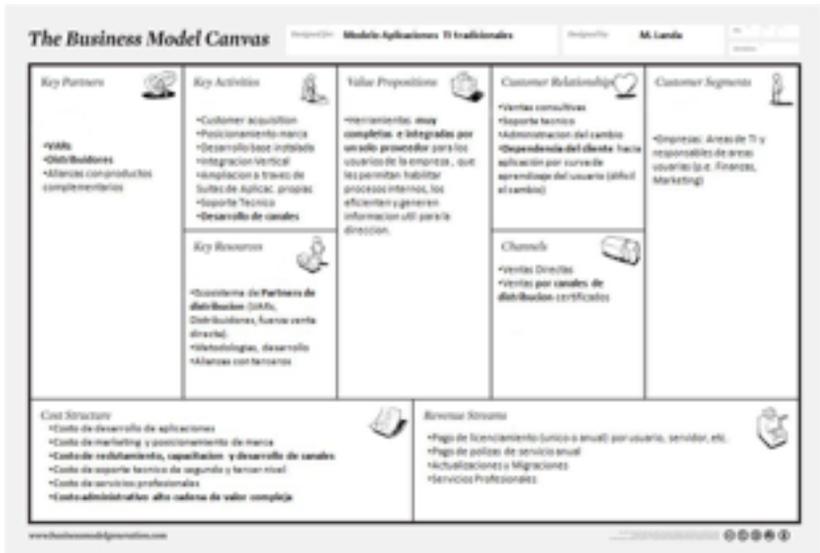
Con el tiempo me fui dando cuenta que no vivía ni en EEUU ni en Europa en donde la estabilidad política y estabilidad económica hacen que los emprendedores “salgan a navegar con buen clima”...

Desafortunadamente en los países en donde nos toca emprender al momento de “salir a navegar, nos encontramos con altos vientos, un mar muy picado, y hasta barcos piratas (gobiernos) que nos arrojan todo tipo de medidas que hacen que la tarea de emprender sea mas difícil de lo que realmente es”...

Afortunadamente hoy contamos con métodos o herramientas que nos permiten ser mucho más ágiles en nuestro análisis de viabilidad y en los momentos de análisis con los resultados de validación, para lograr tomar decisiones con el timing que el mercado latinoamericano lo requiere.

Sería muy útil que conozcan la existencia del “Modelo Canvas” el cual ya fue muy difundido y utilizado en muchas incubadoras de proyectos de negocios de la región y que inclusive ha servido para que emprendedores sin conocimiento en gestión, hayan podido introducirse rápidamente a hablar de Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Alianzas, entre otras áreas específicas y necesarias de conocer para lograr buenos resultados.

No quiero redundar en explicar este cuadro, solo pretendo que sepan de su existencia y pueden buscar en google plantillas,



tutoriales, ejemplos, etc... Todo lo que necesitan para entenderlo y comenzar a usar esta tela para bajar sus ideas y decidir si siguen adelante, realizan modificaciones antes de seguir o simplemente descartan la idea y continúan con el análisis de una siguiente.

Adiós “Planes de Negocios” extensos, si mucho planificamos, corremos el riesgo de que cuando salgamos a actuar, las condiciones del mercado ya no sean las mismas. Bienvenido a la realidad latinoamerica!!!

# **Value Based Management**

La búsqueda de la maximización del *valor* de la empresa y no la pura *rentabilidad* es donde radica la estrategia de las empresas exitosas.

La maximización del valor tiene efectos más positivos en el mediano y corto plazo para una empresa, mientras que la rentabilidad vendrá aparejada y será una consecuencia de esta maximización del valor. Hoy en día, muchas empresas siguen y ponen en práctica esta estrategia para lograr y alcanzar el éxito.

Las habilidades de los Management y particularmente el coraje de correr riesgos en la toma de decisiones, son fundamentales a la hora de organizar y llevar a delante un proyecto de trabajo. La toma de decisiones por parte de los directivos de una empresa debe radicar en la habilidad para invertir el dinero en lugares donde éste genere más valor; y no en juntar y almacenar dinero para protegerse de futuras complicaciones, sólo así se llevará la empresa a la ruina.

***“Un directivo de empresa timorato se asemeja a alguien que quiere ser piloto de fórmula 1 pero conduce ‘conservadoramente’ a 50 km por hora para evitar riesgos. Se destacará pero no precisamente por ser bueno en lo que hace”***

El ejemplo gráfica lo que se mencionaba antes. Quienes atesoren y guarden los ingresos de manera excesiva en una compañía sin generar valor, tarde o temprano será reemplazado por competidores más arriesgados y con mucha más intuición empresarial.

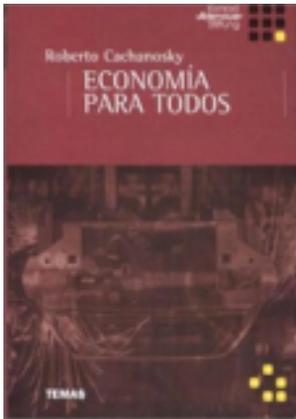
Está claro que al gastar se arriesga mucho, pero si la decisión de elegir las variables impulsoras del valor es acertada, se podrá

acceder a proyectos de mayor envergadura, con mayores compromisos y que serán mejores remunerados.

Si una empresa de servicios decide escatimar en cuanto a Management, Alianzas, Gestión Interna, Calidad, RRHH, Imagen Corporativa, Marketing, Capacitación, además de quedarse atrás en relación a sus competidores, a largo plazo quedará fuera del mercado.

El flujo de caja hoy y el no invertir en profesionalización es arriesgar a la empresa en el futuro.

### *Value Based Management* (Roberto Cachanosky)



La empresa “Ganancia Hoy” tiene un flujo de caja mayor “hoy” pero ese flujo de caja comienza a disminuir con el paso del tiempo debido a que la empresa “Valor Hoy” decidió invertir en cosas que generan valor “hoy”. Mirando a mediano y la largo plazo la empresa “Valor Hoy” terminará por eliminar del mercado a la empresa “Ganancia Hoy”.

Si crees que la economía no es para vos porque no la entiendes, lee el libro “Economía para Todos”.

# **Trabajo en Equipo**

En el ámbito de la navegación (remo) encontramos atletas robustos y muy motivados, pero la clave del éxito está en que reman en forma sincronizada. Si cada uno de ellos intentara poner en práctica tácticas independientes, el resultado sería desastroso. Remar a diferentes velocidades y en distintas direcciones podría hacer navegar a la embarcación en círculos.

En un equipo ganador, cada remero realiza su palada con fuerza y de manera consistente con todos los demás, guiados por un timonel, que tiene la responsabilidad de determinar el ritmo y el curso de acción.



Muchas empresas son como una embarcación sin coordinación. Constan de maravillosas unidades de negocios pobladas por directivos bien formados, experimentados y motivados, pero los esfuerzos de cada una de estas unidades carecen de coordinación. En el mejor de los casos, no interfiere una cosa con otra y el desempeño corporativo es igual a la suma del desempeño de cada unidad individual menos el costo de la sede central corporativa. Sin embargo, lo más probable es que algunas unidades de negocios se disputen clientes o recursos compartidos y que los resultados combinados sean inferiores a

los que podrían haber logrado si hubiesen trabajado bien, en conjunto.

El timonel de una embarcación es como una sede central corporativa. Un buen timonel entiende las fortalezas y debilidades de cada remero, estudia el ambiente exterior y analiza la competencia. Luego de conocer esto, determina un rumbo de acción preciso para el bote y garantiza su implementación coordinando a los remeros para obtener un desempeño óptimo. Al igual que una sede central corporativa bien dirigida, un buen timonel colabora con el desempeño de cada remero individual.

Clasificación de las prácticas de gestión de acuerdo a los cinco principios de gestión claves, previamente identificados como importantes para una implementación exitosa de la estrategia:

- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer de la estrategia un trabajo de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Las organizaciones en donde el sistema de gestión estratégica brinda mayores beneficios, son aquellas en las que sobresalen sus alineamientos entre las estrategias corporativas, unidades de negocios y unidades de soporte. Esto indica que el alineamiento, al igual que la sincronización del equipo de remeros de alto desempeño, produce beneficios extraordinarios.

Los mayores logros se consiguen con trabajo en equipo y llevar los conceptos del deporte a las empresas es una gran oportunidad para lograr la excelencia. El trabajo en equipo se desarrolla siguiendo algunos patrones, cuando observamos los equipos deportivos, encontramos cierta similitud en la aplicación de principios que colaboran en el hacer juntos.

**FODA (InDoors OutDoors)**

Si eres emprendedor, no puedes ignorar el concepto FODA, lo traigo ahora a tu lectura para darte una idea general y para que luego puedas ampliarla con lecturas específicas de Marketing.

Personalmente, siempre me enfoco en hacer y recomendar que los modelos de empresas tengan valor para que puedan ser perdurables en el tiempo. Es por eso que el *Base Value Management* fue siempre mi horizonte.



Ten muy en claro que la “F” (Fortalezas) y la “D” (Debilidades) son internas de la empresa y que el *Manager* tiene absoluta responsabilidad y posibilidad para modificarlas. Trabajar sobre los Procedimientos, Estándares, Entrenamiento del *Staff*, Posicionamiento de Marca, Sistemas de Calidad, Capacidad Financiera, pone a la empresa en el mejor estado

competitivo sea lo que sea que esté ocurriendo en el mercado. Quizás, no sea suficiente para sobrevivir en un país en crisis, pero le dará batalla a la situación y será una de las últimas con probabilidad de caer.

Tal como le decía un cazador a otro mientras se ponía las zapatillas al ver a un león que se disponía a atraparlos:

***... "Con las zapatillas, no pretendo ser más rápido que el león, sólo pretendo ser más rápido que vos" ...***

Por otra parte, debes saber que la "O" (Oportunidades) y la "A" (Amenazas) son externas a la empresa y que el manager lo único que puede hacer es aprovecharlas y evitarlas respectivamente, pero no puede influir en gran escala para modificarlas. Oportunidades como un dólar alto para los exportadores o bajo para los importadores, no deberían la clave del éxito de ningún negocio, puesto que esto puede cambiar del día a la noche y de esa forma desmoronar la empresa. Con las amenazas, sólo podemos protegernos y minimizar sus daños, tenemos que preocuparnos y ocuparnos, no tiene sentido victimizarse y adjudicar nuestra falta de previsión a sus efectos.

Recuerda que las Fortalezas deben utilizarse; las Oportunidades, aprovecharse; las Debilidades, eliminarse y las Amenazas deben sortearse

Aquí te ofrezco una guía para que tengas en cuenta algunas variables al momento de hacer tu análisis.

Las Fortalezas y Debilidades surgen de la observación en el desempeño de 13 variables internas, al día de hoy:

Perfil de desempeño	--	-	N	+	++	Innovaciones
1. Gente						
2. Productivos						
3. Financieros						
4. Infraestructura						
5. Marca						
6. Mística						
7. Crédito						
8. Tiempo						
9. Información						
10. Tecnología						
11. Estabilidad						
12. Organicidad						
13. Maniobra						
Evaluación general						

Las columnas sirven para evaluar la situación de cada variable, siendo -- muy inferior, - inferior, N neutra, + superior, ++ muy superior.

Todo lo que evaluemos a la izquierda de Neutra serán las debilidades. Lo que evaluemos a la derecha de Neutra serán las fortalezas.

**Gente:** ¿Tenemos la gente que nuestro negocio requiere? ¿Nos sobra o nos falta gente? ¿Está la gente asignada a un rol funcional?

**Productivos:** ¿Cómo se encuentran los procesos? ¿Cómo están los equipos? ¿Tenemos recursos de fabricación? ¿Logística de output?

**Financieros:** ¿Qué costo financiero estamos pagando?

**Infraestructura:** ¿Depósito? ¿Flota de transporte? ¿Edificios?

**Marca:** ¿Cómo se diferencia nuestra marca?

**Mística:** ¿Cómo es el sentido de pertenencia de nuestros clientes? ¿Cómo es la matriz relacional-emocional?

**Crédito:** ¿Cómo es la credibilidad con los bancos, proveedores, sindicatos, distribuidores?

**Tiempo:** ¿Cuál es el impacto temporal de nuestras decisiones? ¿Podemos anticiparnos a la competencia? ¿Somos competitivos?

**Información:** ¿Disponemos información de los mercados, de los desarrollos tecnológicos internacionales, de lo que otras empresas hacen en el mundo, de las mejores prácticas?

**Tecnología:** ¿Qué es lo que sabemos hacer? ¿Cómo son nuestras competencias y conductas, habilidades, recursos humanos, comunicación, gestión de proyectos?

**Estabilidad:** ¿Cómo fluctúan nuestros resultados? A mayor fluctuación, mayor es el riesgo.

**Organicidad:** ¿Tenemos la capacidad de lograr una visión comprendida, compartida, comprometida? ¿Hay un sentido del todo, de la unidad?

**Maniobra:** ¿Cómo es nuestra capacidad innovación; cambio; proactividad cultural, administrativa, productiva y financiera? ¿Cómo es nuestra plasticidad, nuestra libertad de acción?

Para observar las Oportunidades y Amenazas, las variables externas son:

Atractivo del mercado	-	-	N	+	++	Innovaciones
1. Impacto Externo						
2. Envergadura y Crecimiento						
3. Nivel de Rivalidad						
4. Presión de sustitutos						
5. Barreras de Entrada						
6. Barreras de Salida						
7. Poder de Negociación - Prov.						
8. Poder de Negociación - Canal						
9. Poder de Negociación - Cliente Final						
10. Compatibilidad Cultural						
11. Compatibilidad Tecnológica						
12. Tamaño de la Apuesta						
13. Sinergia						
Evaluación general						

**Impacto externo:** ¿Cómo son las variables económicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales, comunicacionales?

**Envergadura y Tasa de Crecimiento:** ¿Cómo es el tamaño actual del negocio y su dinámica esperable en el transcurso del tiempo?

**Nivel de Rivalidad:** ¿Hay fricción competitiva entre competidores? ¿Cómo compiten? ¿Podemos competir en ese plano?

**Presión de sustitutos:** ¿Hay competidores *indirectos*? Por ejemplo, si vendemos Notebooks para viajeros, una PC de escritorio no sería competencia, sin embargo, un buen libro, una película o dormir podrían ser competidores sustitutos.

**Barreras de Entrada:** ¿Cómo son las barreras para ingresar en el negocio, para los que quieran iniciar sus actividades? Si ya estamos en el negocio, nos conviene que las barreras sean altas, si todavía no estamos en el negocio, nos conviene que estas barreras sean bajas.

**Barreras de Salida:** Si nos va mal en nuestro negocio ¿Podremos abandonar el mercado sin graves consecuencias? ¿Podremos dejar de producir?

**Poder de negociación del proveedor:** ¿Quién manda? ¿Quién impone las condiciones al momento de negociar?

**Poder de negociación del canal:** ¿Quién tiene mayor poder de negociación? ¿Nosotros o los intermediarios entre nosotros y el cliente?

**Poder de negociación del cliente final:** ¿El cliente final nos percibe como mejores, diferentes; tracciona por nuestra marca? ¿Es indiferente a cualquier marca, nos obliga a competir por precio? ¿Tenemos un cliente fiel?

**Compatibilidad cultural:** ¿Nuestros valores, ideas guía, la matriz relacional-emocional, creencias y mapas mentales son compatibles con los requeridos para ser rentable en el negocio?

**Compatibilidad tecnológica:** ¿Disponemos de la tecnología de fabricación, distribución y venta requeridas para ser rentables en el negocio?

**Tamaño de la apuesta:** ¿Ponemos en juego cantidad y calidad de recursos invertidos?

Una vez concluido el diagnóstico, es importante que des prioridad a las iniciativas que surgen a partir de lo que se observa para intervenir. Crea una estrategia que permita impulsar el negocio, en un proceso funcional.

# **El Socio Complementario**

Las personas exitosas e independientes son aquellas que tienen dos perfiles desarrollados: el técnico y el comercial (o el empresarial).

Soy de la idea de que si una persona es consciente de que sólo tiene uno de los dos perfiles desarrollado, necesariamente deberá buscar un socio complementario.

Es una condición necesaria pero no suficiente, ya que también deben coincidir en el camino que van a transitar juntos. Ambos tienen que tener las mismas ambiciones; quizás no los mismos objetivos personales, pero sí el camino para lograrlo. Deben seguir el mismo sentido y dirección.

El respeto mutuo de sus especializaciones, la delegación de tareas, la fijación de las obligaciones y responsabilidades, la claridad de las acciones, la vocación y el diálogo permanente son las claves para garantizar el éxito de una sociedad.

Las sociedades en promedio suelen durar diez años y por diferentes razones los socios se separan, venden sus partes, fraccionan los negocios... pero así y todo, diez años es mucho tiempo.

Si hacemos una cuenta rápida y consideramos que interactuamos con nuestro socio doce horas diarias, y lo comparamos con el tiempo que estamos con nuestra esposa/o, despiertos, esto nos da una relación de 3 a 1; y muchos pero muchos matrimonios duran menos de diez años.

Intento decir que elegir un socio para los negocios es un tema sumamente difícil, tan difícil como conseguir conciliar un matrimonio.

Volviendo al primer párrafo de la nota, podríamos decir que un socio complementa con su fortaleza nuestra debilidad. Y sí,

eso es hasta que uno siente seguridad y ha minimizado o extinguido sus debilidades.

Alguno de esos casos lo podemos ver con cantantes que dejan sus bandas para transformarse en solistas. Para ellos el haber formado un equipo fue una acción temporaria en la cual la han usado como un tiempo de entrenamiento, un tiempo de incremento de la autoestima, autoseguridad necesaria para lograr la independencia.

De todas formas, como es muy difícil ser autónomo en todas las áreas de una empresa, podemos contar con asesores. Ellos con su especialidad complementan nuestra falta de conocimiento, pero ya desde una posición menos comprometida con el proyecto porque ya ni el éxito ni el fracaso del negocio le impacta directamente en su bolsillo.

De todas formas, aunque así sea, siempre es bueno tener una compañía en este duro camino, simplemente para que las penas se dividan en dos y las alegrías se multipliquen por dos.

Te deseo lo mejor en la búsqueda de tu socio y no olvides que éste debe ser complementario con tus conocimientos, competencias y habilidades.

# **Estructuras Organizativas Descentralizadas**

Partiendo de la base del pensamiento económico, en el que las necesidades del ser humano son infinitas y los recursos son finitos, sumado al concepto de la especialización, no sólo se explica el intercambio de bienes y servicios y consigo el inicio de la economía, sino que con diferentes elementos que se han ido incorporando llegamos a comprender el por qué de las *Estructuras Organizativas Descentralizadas* que se presentarán los próximos años.

Producto de la globalización, los usos y costumbres de los profesionales se van modificando, buscan maximizar bienestar y minimizar costos. Esto se da no sólo por el instinto del hombre, sino también por estar inmerso en un mercado altamente competitivo en donde sólo sobreviven las compañías que se adaptan a los cambios y con capacidad de capitalizar las innovaciones tecnológicas.

Con el tiempo, la globalización logrará homogeneizar y estandarizar los procesos de producción de bienes y servicios, permaneciendo aquellas formas de hacer las cosas de tal manera que resulten más efectivas y eficientes. En definitiva, todos los países o regiones tienen sus hábitos, usos, costumbres y formas de generar bienestar, aunque ninguno es suficientemente capaz de sostener un sistema ineficiente por mucho tiempo, en un mundo tan integrado y competitivo.

Uno de los elementos más importante que forma parte de la globalización es el medio de comunicación bien conocido por todos, denominado *Internet*. Dichos usos y costumbres se encuentran influidos de manera directa, entre otras cosas, por la disponibilidad de nuevos conceptos y herramientas disponibles por y a través de la Internet.

Compañías como *Google*, que se han ocupado de almacenar contenido y otras como *LinkedIn* que se han ocupado de

interconectar usuarios de información, modifican el concepto de hacer negocios y es por eso que las empresas deben adaptarse a dichos cambios y deben mutar para lograr permanecer en el tiempo. Cuando hablo de mutación, me refiero a la necesidad de adaptación de las empresas y, en especial,, a su *Estructura Organizativa*.

Cada vez, es más común escuchar sobre *Fragmentación e Integración*, siendo éstas dos acciones inmediatas en las que una empresa puede recurrir buscando aumentar los beneficios y disminuir sus costos. En un escenario de fragmentación, las grandes compañías se fragmentan para poder hacer mejores seguimientos y evaluaciones de resultados.

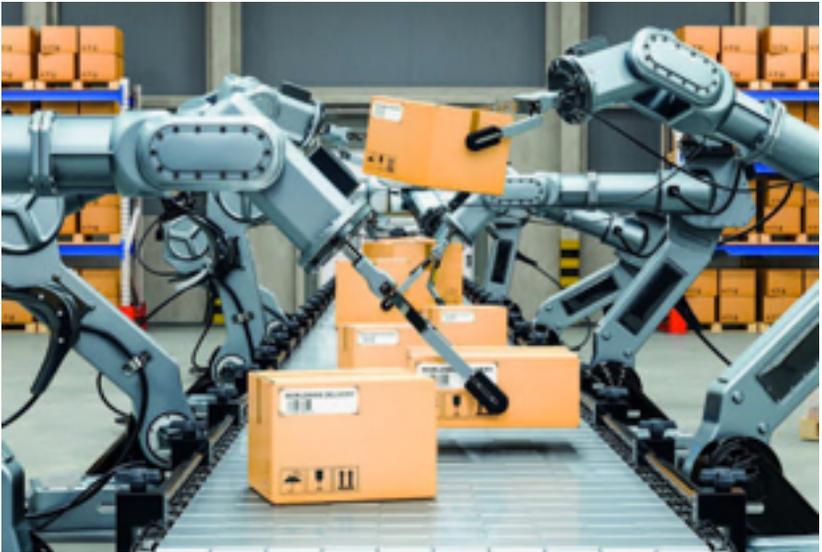
En un escenario de Integración compañías se concentran a través de fusiones y adquisiciones, nos dirigimos a un futuro en donde habrá menos empresas y más grandes. Estas estructuras generan diferentes niveles de gestión, con lo cual, diferentes niveles de estrategias y planes de acción. Es importante que estas se encuentren alineadas y sincronizadas para minimizar sus costos y maximizar sus resultados. Pero este tema lo retomaremos más adelante.

Ahora, quisiera destacar la necesidad de que pensáramos en cómo adaptar nuestras Antiguas Estructuras a Estructuras Organizativas acordes a las necesidades de los años venideros. Las compañías tienen que captar y contar con *Distinguidos Profesionales* que tienden a elegir, cada vez más, trabajar en forma independiente o en pequeñas estructuras altamente especializadas e integradas en redes sociales profesionales por donde generan sus oportunidades de negocios y por sobre todo amplíen el mercado objetivo.

En muchos rubros y en los de servicios profesionales en especial, los recursos humanos están tendiendo a trabajar por

objetivos y/o resultados, haciendo posible que las personas elijan qué hacer, midiendo la retribución económica, dándole cada vez más valor a la satisfacción personal, el crecimiento profesional, la profundización de su especialidad, la generación de contactos y a buscar *calidad* de vida por sobre la *cantidad* de trabajo.

También nos debemos anticipar a lo que será la segunda era de la Automatización. En la década del 90 vivimos años en donde la automatización de procesos utilizando conceptos de hidráulica, neumática, robótica, entre otros... dejaban sin trabajo a personas que “hacían tareas repetitivas”.



En el tiempo que transitamos, estamos viendo la aproximación de una segunda era de la automatización de procesos utilizando conceptos de Inteligencia Artificial, que dejará sin trabajo a todas las personas que “tomen decisiones repetitivas”. Para ser más claro, no van a desaparecer los Call Center, sino los operarios de los call centers; no van a

desaparecer los Centros de Control de Monitoreo de Cámaras de Seguridad, sino los operarios de esos centros. no van a desaparecer las agencias de turismo, sino las personas que las atienden, no desaparecerán las estaciones de servicios de combustible, pero sí las personas que nos asisten y nos cobran; no van a desaparecer los peajes en las rutas, pero si las personas que están en las garitas,...



Mirar el mañana para pensar nuestro proyecto de negocio no solo para el presente sino para el futuro inmediato, como así también hacer las reestructuraciones adecuadas en nuestros proyectos que ya se encuentra funcionando para inmunizarlo de los cambios de mercado, debe formar parte de nuestro día a día.

# **Finanzas - Conceptos Básicos**

Es lamentable y una fortuna a la vez, que todos los emprendedores no provengan de Finanzas y es por eso que Finanzas es una materia pendiente, tal como lo es *Marketing* y *Recursos Humanos*. Sostengo que todo emprendedor de negocios debe fortalecer estos conocimientos porque cualquier empresa se asienta sobre estos tres pilares.

Recopilé una serie de definiciones para que partas de esta base de conocimientos y empieces a incorporar lenguaje adecuado para conversar con un contador o administrador de empresas o leer información y entenderla. Van a continuación algunos conceptos y definiciones:

WACC - *Weighted Average Cost of Capital* (Promedio Ponderado del Costo de Capital) es una tasa de descuento que mide el coste de capital entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos. Explicado de una manera más sencilla: es una tasa que mide el coste medio que nos ha costado nuestro activo (Acondicionamiento del Local, Vehículos, Maquinarias, activos financieros, y todos los gastos que necesite realizar por única vez para lograr inaugurar), atendiendo a cómo se ha financiado capital propio (aportación de los socios), recursos de terceros (cualquier tipo de deuda ya sea emitida en forma de obligaciones o un préstamo adquirido).

El WACC se usa como tasa de descuento en el modelo de valoración de empresas DCF (*Discounted Cash Flow*). Este modelo básicamente valora las empresas en función de los flujos de caja, tanto presentes como futuros. Los descuenta a un tipo o coste de oportunidad, que es el WACC. La razón fundamental de esta operación de *descontar* es una de las reglas básicas en las finanzas: el valor del dinero no es el mismo hoy que en el futuro.

Para evaluar proyectos expresados como flujos de fondos, los expertos financieros utilizan el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Valor Actual Neto (VAN). Se basa en el hecho de que el valor del dinero cambia con el paso del tiempo. Aún con una inflación mínima, un peso de hoy puede comprar menos que un peso de hace un año. El VAN permite conocer en términos de *pesos de hoy* el valor total de un proyecto que se extenderá por varios meses o años, y puede combinar flujos positivos (ingresos) y negativos (costos). Para ello, emplea una tasa de descuento que suele considerar la inflación o el costo de un préstamo. Se expresa como un valor en dinero (\$10.000, -\$350, USD1 millón). ¿Cómo se interpreta? El VAN permite decidir si un proyecto es rentable (VAN mayor a 0), no es rentable (VAN menor a 0) o financieramente indistinto (VAN igual a 0), según la tasa que se haya tomado como referencia. Tasa Interna de Retorno (TIR). Este indicador se relaciona con el VAN, ya que utilizando una fórmula similar, determina cuál es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. Es decir, se expresa como un porcentaje (TIR=12%, por ejemplo). En términos conceptuales, puede entenderse como la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas.

En definitiva, ambos indicadores simplifican el análisis de flujos de fondos que pueden ser extensos y complejos, permitiendo comparar los resultados proyectados.

Vale la pena que te familiarices con estos datos y su significado, son una parte importante del capítulo financiero de cualquier plan de negocios. Tal vez, necesites ayuda profesional para su cálculo y análisis para proyectos complejos, pero tienes que tener en cuenta que una vez elaborado el flujo de fondos, se pueden encontrar usando una planilla de cálculo, como el Excel.

# Punto de Equilibrio: Operativo, Financiero y Económico

El análisis de punto de equilibrio es una herramienta sencilla te permite visualizar el nivel mínimo de ventas que la empresa requiere para cubrir sus costos totales. El análisis te permite proyectar las utilidades (o pérdidas en su caso) ante cambios en precios de venta, nivel y estructura de costos, y volúmenes de venta.

Su fórmula general es:

$$PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio De Venta} - \text{Costo Total Variable Unitario})$$

El análisis de punto de equilibrio será particularmente útil para ti en tiempos de incertidumbre económica o de mercado. Te permitirá dimensionar el nivel de seguridad operativa o ventas en el que estamos o planeamos estar para no caer en pérdidas. Ejemplo: Para una empresa con costos fijos de 8.000, precio de venta de 10 y costo variable unitario de 8, el punto de equilibrio operativo sería 4.000 unidades.

El análisis de punto de equilibrio te permitirá hacer visible el impacto en utilidades por cambios en precios y volúmenes de venta, nivel y estructura de costos.

El ejercicio de clasificar los costos en variables y fijos, le proporciona a la administración una mayor sensibilidad de su estructura de costos y que tan vulnerables son las utilidades en los diferentes niveles de ventas.

Ciertamente, los sistemas de costos en la mayoría de los casos no ofrecen la información en bandeja de plata para el análisis de punto de equilibrio. De requerirse, es necesario hacer la clasificación y los cálculos en forma separada.

Algunos conceptos quedan cuestionados cuando pretendemos clasificar en costos fijos o variables. Casos comunes son: ¿Es la mano de obra un costo variable o fijo? ¿Existen costos variables adicionales fuera del costo de ventas? ¿Cómo clasificamos las comisiones de venta?

En la práctica, los negocios requieren no sólo cubrir sus costos operativos, sino también el pago de intereses de su deuda.

A nivel de punto de equilibrio operativo, el volumen de ventas es suficiente para cubrir el total de costos operativos de la empresa, pero no sería suficiente para pagar los intereses de las deudas que pueda tener la empresa. El nivel de punto de equilibrio financiero requiere sumar a los costos fijos el pago por intereses para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos operativos y el costo financiero de las deudas.

En el ejemplo anterior, si el costo financiero sería de 2.000, tendríamos un punto de equilibrio de 5.000 unidades. Lógicamente, es superior al punto de equilibrio operativo de 4.000 unidades, pues ahora se está considerando un costo adicional.

El punto de equilibrio económico difiere del financiero, en el que incorpora el costo de capital total de la empresa, no sólo el correspondiente a los préstamos contratados.

Para su cálculo se requiere determinar un cargo por el costo de capital que se obtiene con los activos netos de operación

(activos de operación – pasivos sin costo) multiplicados por el costo de capital (ajustado por el ahorro de impuestos en el caso de la deuda).

Una vez determinado el cargo por costo de capital, se lleva al nivel anterior, sin impuestos, dividiendo el cargo determinado entre (1 – la tasa fiscal aplicable).

El cargo por costo de capital se suma a los costos fijos y se divide entre el margen de contribución unitario para determinar el volumen de ventas necesario para cubrir el total de los costos operativos y el rendimiento esperado por los acreedores y los accionistas.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio económico es:

$$\text{Costos Fijos} + \text{Cargo por Costo de Capital (1- Tasa Fiscal Aplicable)} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})$$

Arriba del nivel de punto de equilibrio económico es cuando los negocios empiezan a ser negocios.

Si eres un emprendedor que *está en cero* con el tema financiero, recurre a alguien para que te asista a armar tres planillas que no puedes desconocer: 1.- Estado Patrimonial (De actualización Anual) 2.- Estado de Resultados (De actualización Mensual) 3.- Cash Flow (De actualización Diaria).

- El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales. El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro,

bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, y demás. El patrimonio neto puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Del mismo modo, cuando se producen resultados negativos (pérdidas), harán disminuir el Patrimonio Neto. El Patrimonio Neto o Capital Contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse. La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

que dicho de manera sencilla es:

Lo que se es = Lo que se tiene – Lo que se debe

- En contabilidad, el Estado de Resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto, debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones. Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar, los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

- En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar: Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aún siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero. Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno. Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica. Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:
  - ***Flujos de caja operacionales:*** efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
  - ***Flujos de caja de inversión:*** efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (como por ejemplo, la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
  - ***Flujos de caja de financiamiento:*** efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

No te asustes ni te deprimas al leer toda esta información porque cuando es la primera vez, siempre ocurre... si decides

generar una empresa, estos términos llegarán a ser muy familiares y los utilizarás con mucha frecuencia. Date tiempo para que así sea y suma a tu equipo (como asesor o como socio) una persona que pueda asistirte, que pueda complementarte si es que te cuesta esta materia. No la descuides, es una de las claves de éxito de un proyecto de negocio.

**Creación de Valor y Valor  
Derivado de la Organización**

La mayoría de las teorías sobre estrategia se centran en las unidades de negocios, en sus productos, servicios, clientes, mercados, tecnologías y competencias diferenciadoras.

De esta forma, generan estrategias con planes de acción que le permita crear una oferta diferenciadora llamada *Propuesta de Valor para el Cliente*.

Si la propuesta de valor es lo suficientemente atractiva, el cliente la compra y es donde se produce la *Creación de Valor* para la unidad de negocios.

Las compañías, en su mayoría, son carteras de unidades de negocios y unidades de soporte. Es por eso que una compañía puede agregar valor a su conjunto de unidades, si logra *Alinearlas* para crear sinergia.

En esto consiste la Estrategia Corporativa; en definir como la sede central crea fuentes de valor adicional denominado *Valor Derivado de la Organización*.

Por ejemplo: una compañía puede crear un canal de ventas para promover la oferta de diversas unidades de negocios, o podría ganar economía de escala compartiendo un recurso costoso y crítico como un *Product Manager*, un *Process Manager*, o áreas de servicios como un departamento de Marketing y Comunicación, de RRHH, de Estrategia y Alianzas o de reclutamiento de Inversores.

La sinergia no se producirá a menos que el nivel corporativo de la organización juegue un papel activo en la identificación y



coordinación de las oportunidades para integrar la conducta de sus unidades de negocios descentralizadas.

La estrategia corporativa describe la manera en la que la organización evita esta situación, creando un mayor valor que el que podría alcanzar si sus unidades individuales operaran de manera autónoma. A este conjunto de objetivos específicos cuyo propósito es crear valor derivado de la organización es el que se denomina *Propuesta de Valor de la Organización*.

Las unidades de negocios crean valor desde cuatro perspectivas relacionadas por una secuencia de causa y efecto.

Por ejemplo: un programa de formación para mejorar las habilidades de los empleados (perspectiva del aprendizaje y crecimiento) mejora el servicio al cliente (perspectiva de los procesos internos), y a su vez, resulta en mayor satisfacción y lealtad de los clientes (perspectiva del cliente) y con el tiempo en mayores ingresos y márgenes (perspectiva financiera).

La sede central corporativa no tiene clientes ni generan productos ni servicios, éstos están dentro del territorio de las unidades de negocios. La sede central corporativa alinea las actividades creadoras de valor de sus unidades, permitiendo ofrecer más beneficios a los clientes y/o reducir sus costos operativos totales, más allá de lo que podrían lograr si funcionaran de manera independiente.

Durante los años 2002 y 2003, estuve plenamente dedicado a posicionar cada una de las seis unidades de negocios del Holding NETCDS, esta misión me permitió aprender cuáles son los secretos para generar alianzas estratégicas entre empresas de servicios profesionales y líderes tecnológicos.

Cuando gerenciamos la puesta en marcha de una empresa sucede que tenemos que lidiar con la debilidad de ser desconocidos en el meta-mercado elegido y tenemos que rendir examen cada día que salimos a ofrecer nuestros servicios. La falta de antecedentes y de casos de éxito nos hace sentir que remamos en contra de la corriente y aunque los más expertos nos digan que es sólo cuestión de tiempo, cuestión de maduración del proyecto, la lucha nos hace pensar y dudar en nuestra capacidad de pasar la ola.

Sin lugar a dudas hay que generar fuerzas recurriendo a la motivación e inspiración, pero también en estos casos, debemos seguir algunos de los *tips* técnicos que colaborarán y mucho en maximizar el éxito en las relaciones entre las áreas internas de una empresa (Unidades de Negocios y Unidades de Servicios) como así también en las relaciones con las empresas que conforman parte del *Stakeholder*.

Para ampliar un poco más sobre las Unidades de Servicios, si bien estas no generan directamente una facturación para que a la empresa le signifique un ingreso, estas son muy importantes porque hacen a la empresa en sí dentro del contexto del mercado competitivo.

Cada una de estas áreas forman al producto o servicio que se ofrece haciendo que éste sea diferencialmente competitivo en el mercado en donde se comercializa.

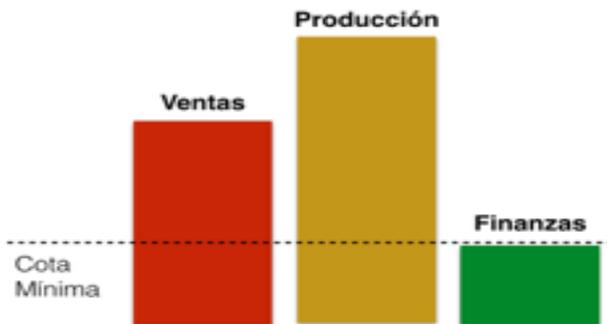
El Manager de la compañía deberá destinar correctamente los recursos económicos para que estas áreas se desarrollen cargando lo justo y necesario el precio final del producto/ servicio ofrecido.

**Cotas que definen el target de  
una empresa**

Todas las empresas, cual fuera el producto o servicio que produzcan, tienen tres áreas, fundamentales: Ventas, Producción y Administración. Cada una de estas áreas estarán conducidas por un responsable que lidera un equipo de personas que trabajan en pos de un objetivo de área. Dichos responsables de área reportan sus acciones y resultados a un Manager General, quien debe, entre otras cosas, asignar los recursos necesarios para que las mencionadas áreas tengan un crecimiento equilibrado.

Cuando hablamos de equilibrio, nos referimos a la compatibilidad en calidad y cantidad de servicios y productos vendidos, producidos y financiados.

Cada una de estas áreas o equipos tienen una cota de máxima que indica la capacidad de venta, de producción o de apalancamiento respectivamente.



Lamentablemente, la menor de estas tres cotas limita el potencial de la empresa

Si el Manager conoce cada una de estas cotas, se puede decir que tiene gran parte de la información para poder asignar

recursos para las mencionadas áreas. A partir de una estrategia de negocio puede descomponerlas en sub-estrategias, maximizando los resultados y minimizando los costos.

Ampliando el concepto de las cotas mencionadas, las numeramos de la siguiente manera:

- Cota 1 (Capacidad de Venta)

Todos los departamentos de ventas como así también los vendedores tienen una capacidad de vender una determinada cantidad y calidad de productos y/o servicios.

Esto se puede ver también cuando se desarrolla una estrategia de Marketing y se destina presupuesto para la misma, se hace bajo la base de cuanto porción del mercado se pretende influir. Este *Volumen de Venta en Cantidad de Unidades* o este *Volumen de Dinero* representa la Primera cota en cuestión.

- Cota 2 (Capacidad de Producción)

Esta cota corresponde a la máxima capacidad que tiene una línea de producción, o la capacidad de gerenciamiento que tiene una empresa de proyectos o bien, la cantidad de horas hombres disponibles que tiene una empresa de servicios.

- Cota 3 (Capacidad Financiera)

Esta cota es lo que normalmente se denomina en una empresa *Capital de Trabajo* o *Capital Operativo*, y es una de las razones de por qué el departamento de finanzas muchas veces le pide al departamento de ventas que no vendan más porque si lo hacen, pueden fundir la empresa.

La menor cota de éstas tres es la cota de máxima de la empresa.

El contar con una capacidad de producción mucho mayor al capital de trabajo, o contar con una capacidad de venta mucho mayor a la capacidad de producción, o contar con un capital de trabajo mucho mayor a la capacidad de venta... no habla de un buena gestión de los recursos por parte del Manager y puede traer como consecuencia la desmotivación de los líderes de área al punto de su decisión de dejar la compañía.

Como siempre, las recomendaciones son:

- Tener una visión
- Desarrollar una Estrategia Global
- Desarrollar tres estrategias (Una para cada área mencionada, involucrar a los líderes de cada área para bajar la resistencia a su adopción)
- Generar reuniones semanales para el seguimiento y control de los resultados obtenidos y eventualmente realizar correcciones en tiempo real.

# **Errores frecuentes en Emprendedores**

Producto de haber estado a cargo de una incubadora de proyectos de negocios dentro de la fundación Emprendedores.LA y de tener una interacción diaria con equipos de emprendedores de diferentes regiones de Latinoamérica, puedo observar los mismos errores una y otra vez. Quiero enumerarte algunos porque *“Inteligente es quien aprende de sus experiencias, pero Sabio es el que aprende de sus experiencias y de las experiencias de los demás”*.



- Plantean una solución sin antes distinguir el problema que lo demanda, ni mucho menos analizar y deducir su potencial mercado consumidor. Un Emprendedor debe detectar una necesidad insatisfecha del mercado y en función de dicha necesidad, generar una propuesta de valor que la satisfaga. El *Metamercado* (mercado objetivo) es ideal cuando cumple con las siguientes tres cualidades: Debe ser lo más voluminoso posible, debe tener alto poder adquisitivo, y debe tener Alta Intensión de compra.

- Los emprendedores que tienen una formación dura (Carreras técnicas como las Ingenierías) suelen tener un perfil muy analíticos con lo que están siempre en busca del plan perfecto. Esto los hace en muchos casos lentos para la toma de decisiones. Demoran mucho para ir a la acción, algo inadmisibles en un mercado velozmente cambiante y competitivo como es el mercado latinoamericano.
- Cuando arman una proyección financiera del negocio para salir a buscar inversores, piensan con *su bolsillo* y como la mayoría son estudiantes que no tienen un dólar, arman sus curvas de inversión con tan pocos recursos económicos que luego no les alcanza para lograr el posicionamiento proyectado.
- Piden dinero para cubrir el WACC (*Weighted Average Cost Of Capital*) olvidándose de la suma compuesta por los costos directos e indirectos necesarios para llegar al Punto de equilibrio económico (al *Breakeven*) en donde las ventas neutralizan las compras.
- Otro error frecuente es cerrarse en su especialidad técnica, en su experiencia técnica y no abordar las otras áreas. El creador de *Twitter* (Jack Dorsey) en una entrevista contó que él se armó una agenda para poder abordar durante la semana todas las áreas de la empresa, por ejemplo los lunes Estrategia, martes Calidad, miércoles Finanzas, jueves Marketing, viernes RRHH, sábado para entrevistar nuevos talentos... de esta forma salimos de la zona de confort técnico e incursionamos en aquellas otras áreas que necesitan también desarrollarse.

- Este, más que error es una falencia: el desconocimiento de que los negocios y principalmente los *StartUps* deben ser validados en una muestra del mercado final. Tal como *Facebook* fue validado en una universidad antes de ser lanzado al mercado.
- Otro error es afianzarse tanto al proyecto que no se abra a la posibilidad de compartir su proyecto a cambio de los recursos necesarios para que el proyecto sea factible. El emprendedor debe entender que es mejor ser dueño del 30% de un proyecto exitoso, que del 100% de un proyecto que nunca despegó.
- Otro error y este ya no es técnico, es no haberse dedicado el tiempo suficiente para conocerse interiormente y prepararse para *ser* emprendedor, para *ser* empresario. Antes de tener, hay que *ser* porque de no ser así el negocio no perdura en el tiempo. Para tener una empresa necesito ser empresario y la pregunta es ¿Qué es un Empresario? Un empresario es una persona con una visión, capaz de reclutar recursos, asignarlos y delegar tareas específicas, comunicar y motivar, y asumir riesgos entre otras cosas... entonces, ahí viene la otra pregunta, ¿Estoy *siendo* de esa forma? ¿En qué tengo que trabajar interiormente para serlo? Si no *soy* un empresario, es probable que me den una empresa y en pocos meses la funda.
- “Ansiedad”, el gran enemigo de los emprendedores. el querer que todo suceda “YA”, es causal de úlceras, cólicos, stress, esguinces y muchas otras manifestaciones que el cuerpo hace para generarnos un stop. Muchas veces esa ansiedad es producto de una necesidad económica, el tener que tener resultados YA para poder afrontar los gastos fijos... Es por

eso que el sabio consejo es que desarrollen 2 estrategias en forma simultánea. Una es la de corto plazo (generación de cash) para afrontar los gastos fijos mínimos y necesarios para subsistir. Y otra es la de mediano/largo plazo que tiene que ver de lleno con nuestro proyecto de negocios, que naturalmente lleva un tiempo (entre 12 y 24 meses) para que comience a dar una rentabilidad aceptable para que los emprendedores puedan tener una “vida digna”. Se subestima mucho este tiempo y es así como muchos emprendedores se quedan sin agua en la mitad del desierto.

- El emprendedor suele ser una persona con mucha autoestima, muy seguro de sí mismo y esto hace que en muchas ocasiones se encegezca en su objetivo sin escuchar sabios consejos de gente con mucho conocimiento empírico, como así también de especialistas de determinados temas específicos como legales, impositivos, financieros; temas que muchas veces se minimizan y cuando estamos generando una empresa todos los temas son importante.
- Otro problema muy clásico en los emprendedores latinoamericanos, por una cuestión de escasos recursos económicos, es que quieren hacer todo sin contratar ni delegar a especialistas. Pretenden asumir todas las responsabilidades: la generación de la Imagen Corporativa, las conformaciones de las actas, la redacción del Business Plan, el estudio de mercado, el análisis de riesgo, la página web, trípticos institucionales, parametrización del estado de cuentas, etc. El emprendedor en la etapa en la cual desarrolla la idea, como escucha activo, debe empezar a ejercitar las prácticas de un empresario; el cual rodeado de asesores (Contables, Impositivo, legal, Financiero, Marketing, Comunicación, Comercial, RRHH, Logística, Calidad,

Gestión, Sistemas, etc) cumple una función de Manager (Administrador) de conocimientos, tomando decisiones en la administración de los recursos disponibles. Cuando el emprendedor se entrena en un MBA (Master in Business Administration - Maestría en Administración de Negocios), estudiando diferentes materias trimestrales como Finanzas, Marketing, Microeconomía, Macroeconomía, EVA, Estrategia Corporativa, RRHH, Ética, Evaluación de Proyectos de Inversión, Política de Empresas, Toma de Decisiones, Simulación de Negocios, entre otras; es con el propósito de aprender a leer y entender el vocabulario de nuestros futuros asesores. Esto les sirve para poder saber que información pedir y en qué momento pedirla, pero de ninguna manera podemos creer que en tres meses vamos a ser especialistas en ningunas de éstas materias. Soy un convencido que tanto el Emprendedor como el Empresario deben rodearse de un variado y sólido equipo de colaboradores, a los cuales se les debe transmitir el concepto y motivarlos al punto de contagiar el entusiasmo y lograr que el acompañamiento no sea solamente por una retribución económica.

- Un Emprendedor de un Startup Tecnológico es como un jugador de futbol y lo explico con este ejemplo. En una oportunidad un “Head Hunter” (Cazador de Talentos) de Futbol pesquiso a mi hijo y le dio la posibilidad de ir a probarse a un conocido club. Cuando fue al entrenamiento, el técnico le preguntó: ...¿En que posición jugas?... Él le respondió de 11. A lo que el técnico le dijo, ...”Justo, lo que estábamos necesitando”... En contrapartida, tengo para contarles que en una oportunidad llevé a levantar inversión a un emprendedor ante un inversor que ya había invertido en

un proyecto similar el mes anterior. Con estos ejemplos quiero decir que un emprendedor tecnológico, necesita de un “Representante” como en el fútbol, que sepa a donde debe ir a buscar inversión, en función a las características del proyecto y al perfil de proyectos que las Incubadoras y aceleradoras buscan. Hay aceleradoras que invierten en proyectos de Finanzas, otros en Salud, Otros de Entretenimiento, otros en proyectos Sustentables, otros de Inteligencia Artificial, ...

No pretendas ir a probarte al Barcelona ni al Real Madrid sin un representante y sin antes pasar por Boca o River. ¿Es posible?, si es posible pero poco probable.

Al emprender un camino desconocido, vas a tener certezas y errores, sin lugar a dudas. Lo importante es el aprendizaje que obtienes en el recorrido de este hermoso camino de ir en busca de lo que anhelas. Déjate ayudar y ármate de un buen equipo. Apoyare en un Coach, un Mentor, un Representante, un Inversor con conocimiento en lo que emprendes (SmartMoney)

# **Diferencia entre un Manager y un Líder**

¿El Manager puede ser Líder? ¿El Líder puede ser Manager?

Me pareció interesante comentarte un artículo de Marcelo A. Fernández, Diplomado en Dirección de Empresas Especialista Universitario en *Balanced Scorecard*, en el cual destaca la diferencia entre un *líder* y un *manager*.

Él dice que un líder y un manager se distinguen claramente porque el líder recibe el poder de sus seguidores, mientras que el manager recibe el poder de su jefe inmediato. Esto no resiste análisis y hace que la vida de los dos sea diferente totalmente.

Además, Fernández marca la diferencia una vez más citando que cuando un líder se va, sus seguidores van tras él o incluso se matan, pierden el sentido; en cambio, cuando un manager se va, sus empleados le hacen una despedida y le desean lo mejor.

Personalmente, creo que un Manager debe contar con once competencias y habilidades necesarias para encontrar el éxito: Tener Visión, Ser Planificado, Buen Administrador, Comunicar al Equipo, Motivar al Equipo, Desarrollar al Equipo, Resolver Conflictos, Capacidad de Análisis, Seguimiento de Procesos, Asumir Riesgo y Autocrítica.



Tener perfil de líder te permitirá desarrollar más eficientemente las competencias: Comunicar al Equipo, Motivar al Equipo, Desarrollar al Equipo, Resolver Conflictos. Estas competencias sumadas a la Visión, hacen a una persona

altamente capacitada para ocupar el rol de un CEO, para formar un equipo de trabajo que cubra y lo complemente con las competencias restantes.



Barack Obama = Liderazgo

Carlos Slim = Autoridad

También quiero traerte una distinción que me ha enseñado mi mentor Ernesto Beibe. En una oportunidad, mencionó la diferencia entre Autoridad, Liderazgo y Poder.

Una persona consigue tener Autoridad a partir de su Alto Conocimiento Técnico en un tema en particular, como puede ser un Profesor de Economía de Harvard. Podemos respetarlo en el ámbito de la economía.

Una persona consigue que lo sigan a partir de su carisma, su energía, sus convicciones, su filosofía, sin necesidad de tener conocimiento específico alguno. Vemos en nuestra historia muchos Líderes carismáticos como Madre Teresa, Nelson Mandela y muchos Políticos con un aura especial para conseguir seguidores.

Una persona consigue Poder a partir de un cargo de jerarquía, como el de un Manager, y su equipo lo sigue por una simple regla de la compañía.

Es interesante para un emprendedor que está formándose o un Joven Manager, saber que puede recurrir a estas tres posibilidades para coordinar las fuerzas, energías y conocimientos de un equipo de trabajo.

# **Liderazgo, Autoridad y Poder**

## **Liderazgo**

Mucho se habla del Liderazgo y de su aplicación en los diferentes ámbitos de los negocios y el deporte. Varios autores segmentan el mundo de los líderes realizando distinciones que los caracterizan. Podemos encontrar a líderes con un perfil dado como: Líder autócrata, Líder emprendedor, Líder liberal, Líder proactivo y Líder audaz.

También, por su comportamiento y relación con sus seguidores, se los denomina: Liderazgo dictador, Liderazgo autocrático, Liderazgo democrático, Liderazgo onomatopéyico, Liderazgo paternalista, Liderazgo liberal y Liderazgo emocional.

O por su la forma de influir sobre sus subordinados, se distinguen: Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional o carismático, Liderazgo auténtico, Liderazgo lateral, Liderazgo longitudinal , Liderazgo piramidal" y Liderazgo en el trabajo.

En resumidas cuentas, un Líder tienes seguidores y predomina en su perfil el carisma con el cual influye sobre los mismos.

## **Autoridad**

Del latín *auctoritas*: prestigio, fuerza, poder.

Pero tiene que ver más con el reconocimiento y el prestigio que goza un individuo por el general de las personas, en virtud de determinadas cualidades y méritos.

Se le suele ensuciar con el "Poder" por tener un origen en la Autoridad Política, pero la verdadera autoridad la sustenta el conocimiento científico.

## **Poder**

En política y sociología, el poder puede ser percibido ocasionalmente como hegemónico y autoritario y es por eso que el poder está asociado con la violencia.

No existe poder sin violencia.

El conductor de un equipo debe conocer la diferencia entre Liderazgo, Autoridad y Poder para administrarlas a su favor y hacerse de la más apropiada a cada momento.

El desafío es lograr ser seguido por equipo de trabajo movilizado por nuestro Liderazgo (Carisma) o nuestra Autoridad (Conocimiento), sin tener que recurrir al Poder.

Considero que llegar a la instancia del Poder (de la mano de la violencia) es el fracaso de un verdadero Manager, es haber fracasado desde el Liderazgo y la Autoridad.

El Poder viene como consecuencia de un buen desempeño de Autoridad y Liderazgo, es el resultado de una buena gestión como Manager, y no debería ser el instrumento manipulador para el logro del posicionamiento.

**¿Tienes el Don para Liderar?**

¿La Personalidad es innata o se puede adquirir?

Un líder es todo aquel que cuenta con seguidores. El líder influye sobre las personas inspirando, motivando y dirigiendo sus acciones para alcanzar metas.

El libro “Guía práctica de la Psicología” nos dice que: “Genéticamente se transmiten ciertas características que conforman la estructura de la personalidad; un ejemplo claro es la inteligencia, ciertas aptitudes y algunas cualidades del temperamento”.

Algunas aptitudes no son herencia genética, sino que son consecuencia de un entrenamiento planeado por los padres o educadores.

Un niño empieza a responsabilizarse por su vestimenta, sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o fracasos. Esto va modulando su personalidad.

La Psicología moderna está en la línea de lo expuesto por Vallejo Nágera en su libro, dando una importancia relativa a los genes, sobre todo para comportamientos primarios, como puede ser la ira y su control, y un mayor peso al aprendizaje posterior.

El ambiente en el que nos desenvolvemos, en especial en las etapas tempranas de la vida, moldea nuestra personalidad. Es por eso que es importante trabajar sobre la infancia y la adolescencia de los chicos, o bien proponernos plan de formación basados en principios y técnicas del liderazgo sumados a entrenamientos y Coaching.

El objetivo fundamental es despertar al líder que todos tenemos dentro.

Existen diferentes tipos de líderes, entre los cuales podemos mencionar al *Líder Carismático o Líder Natural*, *El Líder Técnico*, a quien se le admira por su conocimiento, *El Líder por Poder*, por ocupar un puesto Jerárquico, entre otros...

La pregunta que nos podríamos hacer, si queremos ser o hacer a un líder, es ¿Con cuál de éstos tipos de líderes estamos mejor perfilados? y a partir de la respuesta, profundizar con un plan de entrenamiento.

Personalmente, creo que ejercer el poder tiene que ver con el sometimiento que realiza una persona sobre otra para lograr su objetivo, cuando la Autoridad y el Carisma ya no funcionan.

**El dinero es un medio, no un fin**

*“...El dinero no hace a la felicidad pero genera una sensación tan pero tan parecida que sólo un especialista podría notar la diferencia...”*



Esta es una frase de Woody Allen que rescaté cuando trabajé muchos años enfocado en la generación de dinero. Mucho tiempo creí en esto hasta que entendí, como dice la canción: *“con el dinero se compra sexo pero no amor, con dinero se compra una casa pero no un hogar”*. El Dinero Motiva, pero no Inspira.

Transformarte en un hombre de negocios tiene sentido si entiendes y crees que el dinero es un recurso necesario para adquirir aquellas cosas que quieres tener.

Y si ese fin lo puedes lograr sin dinero, bienvenido sea, te habrás ahorrado el trabajo de ganar ese dinero.

Recuerda que rico no es el que más tiene, sino el que menos necesita. Las personas necesitan dinero para satisfacer necesidades insatisfechas y más necesitan cuando más necesidades insatisfechas poseen.

En los emprendedores hay más necesidades de trascendencia que de pertenencia, por lo cual, debes tener cuidado en las técnicas que utilizas para generar motivación. El emprendedor no se motiva por dinero, sino por lo que obtendrá con él. Busquen motivación en la pregunta:

*¿Qué haré cuando consiga el dinero, para qué lo quiero?*

Allí encontrarás el recurso de motivación.

El verdadero fin es el crecimiento Personal, Profesional y Espiritual de las personas que integran un equipo y si lo entiendes así, podrás lograr mucho más que resultados tangibles.

# **Emprendedor Serial**

Siempre me llamó la atención aquellas personas que emprendían varios proyectos en forma secuencial, antes de concretarlos comenzaban con el siguiente proyecto y así, sin un final. Encontré el concepto de *Emprendedor Serial*.

Un emprendedor Serial es aquel que cuando está realizando la estrategia de negocio de su proyecto, ya está pensando en la estrategia de salida del mismo.

Un emprendedor serial entiende que él es más importante que su proyecto y que aunque el proyecto fracase, él saldrá enriquecido por el aprendizaje. Un emprendedor serial, al igual que un arquitecto constructor de casas, no debe enamorarse de sus proyectos. No imagino a un arquitecto poseedor de todas las casas construidas.

El verdadero valor debe estar en ti, en la persona, en el emprendedor, y a partir de cada experiencia ya sea con resultados esperados o resultados no esperados, verás y valorarás el aprendizaje obtenido. El crecimiento personal, profesional y espiritual debe anteponerse al crecimiento económico. Este último debe ser una consecuencia de los tres primeros.

La gran satisfacción de un emprendedor serial es generar su idea, llevarla a la realidad, generar fuentes de trabajo y salir del negocio con una rentabilidad, habiendo dejado su sello, su impronta sobre el negocio. Y si todo esto lo logra sin obtener rentabilidad, también sale colmado de satisfacción.

En una oportunidad, una joven emprendedora en Perú, me preguntaba:

– ¿Cómo hace para vender sus proyectos? Yo hace varios años tengo tres proyectos maduros y no puedo venderlos.

Le pregunté:

–¿Qué son los proyectos para ti?

–Son como mis hijitos– me respondió, con amor en los ojos-.

Le recomendé que hiciera terapia o Coaching para dissociarse de sus proyectos, porque nunca vi a una madre que vendiera a sus hijitos.

En la gran parte de los casos veo trabajo para hacer sobre el emprendedor, más que sobre los proyectos. Esto es algo muy lógico porque la esencia de los proyectos son los emprendedores que traccionan, los emprendedores que ponen el proyecto en su mochila y los llevan adelante.

*Entonces, un proyecto puede tener éxito o ser un fracaso, pero el emprendedor solo tiene como opción el Aprendizaje. Recuerda que el emprendedor nunca fracasa, solo posterga el éxito.*

**Asumir el riesgo**

En una oportunidad me dijeron: “...*el Dinero no se hace trabajando, sino asumiendo riesgos...*”



Y cuando hablo de *Dinero*, no hablo del dinero que necesitamos para pagar el alquiler, vestirnos y comprar alimentos; hablo de aquel que hace posible comprar aquellas cosas materiales que todo emprendedor o empresario desea para su vida (la casa de sus sueños, un auto importado, una quinta de fin de semana, un departamento en la costa, una embarcación, viajes frecuentes alrededor del mundo, una educación universitaria privada para sus hijos, una maestría en el exterior para sus hijos, la fiesta de 15 o la fiesta de casamientos y por qué no, un departamento y otros recursos para sus hijos, para que las cosas se les hagan un poco más fáciles de lo que fueron para nosotros)

Uno de los Gurús más importante para los emprendedores de hoy, llamado Robert Kiyosaky, autor de “Padre Rico – Padre Pobre”, entre otros éxitos, habla de la *Independencia Económica*, que ocurre cuando ganamos el dinero suficiente para comprar todas aquellas cosas que necesitamos para vivir y de *Independencia Financiera*, que ocurre cuando juntamos el

dinero necesario como para vivir de sus intereses.

Para el primer caso, Independencia Económica, los invito a realizar un pequeño ejercicio. Pregúntate:

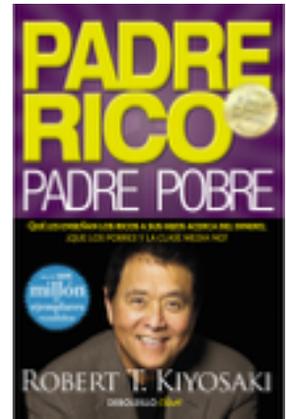
¿Hasta qué edad piensas trabajar?  
¿Hasta los cincuenta o sesenta años?  
¿Hasta qué edad piensas vivir? ¿Hasta los ochenta u ochenta y cinco años? ¿Y en esos años, cuánto dinero piensas gastar? ¿Cuánto dinero piensas que van a necesitar mes a mes para seguir manteniendo el ritmo de vida que viniste llevando hasta el momento de tu retiro? Entonces ¿Cuánto tienes que ahorrar desde ahora hasta tu retiro para hacer eso posible?

Aquí es donde alguien una vez, me dijo: “...*la herencia es un error de cálculos...*” Puede resultar muy duro para algunos y cómico para otros, pero esto significa que sólo dejas de herencia aquello que no gastaste por morir antes de lo que suponías.

Para el segundo caso de Independencia Financiera, te invito a realizar la misma cuenta que antes, pero ahora, debes preguntarte:

¿Cuánto *dinero* necesitas para vivir de su renta, de su interés?

Encontraremos que se trata de un monto tan grande que sería muy difícil pensar que se podría recaudar ahorrando, mes a mes, un porcentaje de un sueldo. Es un monto que no se logra trabajando, sino asumiendo riesgos y es justamente lo que hace un emprendedor de negocios.



Como dice Robert Kiyosaky, una persona en los negocios debe transitar por las siguientes estaciones y de esta forma evolucionar en su rol. Una persona trabajando en relación de dependencia es *Empleado* y a partir de una decisión de independizarse se transforma en *Auto-Empleado*, que no es más ni menos que armar un emprendimiento y ocupar un rol operativo en el mismo, para luego contar con más y más recursos permitiendo el crecimiento del negocio. Luego pasa a desarrollar solo tareas de conducción en donde se denomina a este rol como *Dueño*, y con la continuidad del crecimiento del



negocio y apertura de nuevas sucursales y filiales, el dueño coloca un Manager al cual le va a pedir resultados económicos en su real rol de *Accionista*. Entonces: Empleado - Auto-Empleado - Dueño - Accionista son las estaciones que una persona debe recorrer en su trayectoria en los negocios.

En el mundo de los Accionistas, de los inversores, existen diferentes alternativas que conforman un espectro de posibilidades en donde todas ellas tienen como factores determinantes, dos índices. Uno es la renta o el interés que genera y otro es el riesgo de perder ese dinero invertido. Lamentablemente, son directamente proporcionales, a mayor renta, mayor riesgo; a menor renta, menor riesgo y es aquí donde cada uno elige cómo jugar. Hay quienes se arriesgan y eligen ir por más, otros más temerosos van a lo seguro, hay también quienes diversifican en un portfollio de acciones, entre otros.

En un extremo, tenemos la posibilidad de invertir en bonos del gobierno de los EEUU, siendo la más segura del mercado pero con una tasa de interés muy baja, del orden del 1% anual. En otro extremo del espectro de posibilidades, tenemos la usura, hoy en mi ciudad las mutuales prestan con un interés del 15% anual. Dentro de esas posibilidades tenemos otras opciones como el inmobiliario, hoy está dejando una renta de 0,4% mensual; portfollio de acciones de empresas multinacionales, el 1% mensual. Este es un análisis muy amplio que podrás investigar y hacer una comparativa, dependiendo en la ciudad en que te encuentres, lo importante es que entiendas que el inversor está siempre analizando alternativas, midiendo renta & riesgo y por supuesto, el expertise o la afinidad que tenga por algún rubro en especial.

Entonces, continuando con el razonamiento de la Libertad Financiera, el concepto es que yo no trabaje para hacer dinero, sino que el dinero trabaje para mí.

Si necesitas USD1.000.- mensuales para vivir, una opción es juntar USD100.000.- ponerlo en un portfollio de acciones al 1%

mensual y puedes retirarte, el dinero trabajará por ti. Si necesitas U\$D2.000.- junta U\$D200.000.- ponlo en un portfollio de acciones al 1% mensual y puedes retirarte.

Si eres más conservador y eliges invertir en algo más seguro como inmuebles que deja el 0,5% junta U\$D400.000.- y puedes retirarte. Y así, acomodar los números para conocer el monto de dinero objetivo por el cual necesitas trabajar durante tu vida productiva.

Cuando concretes este objetivo podrás retirarte, y cuando digo retirarte, no significa que dejes de trabajar porque puede que lo que hagas te apasione, pero sí puedes dejar de trabajar por obligación y pasar a trabajar por placer.

No olvides de agregar a este monto mensual necesario para vivir aquellos gastos para concretar tus sueños.

Entonces, si a este primer cálculo le agregas la casa de tus sueños, cambiar el auto cada dos o tres años, viajes para conocer diferentes lugares del mundo, la educación de tus hijos, y demás, puede que ese poder de ahorro mensual que tengas de tu salario no sea suficiente.

Si no llegara a ser suficiente, puedes hacer dos cosas: una es emprender tu propio negocio, asumir riesgos y luchar por concretar tus sueños. En este punto es importante entender que el dinero no es el fin, el dinero es el medio para concretar el real fin que son los sueños proyectados.

La otra cosa que puedes hacer es recortar tus sueños y llevarlos a un nivel menos pretencioso, de manera tal que tu poder de ahorro lo pueda apalancar. Esta es una opción que no

es válida para las personas que creen en sí mismas y creen que estamos en esta vida para cumplir cada uno de nuestros sueños.

No evadas este análisis, debes hacerlo sí o sí porque la consecuencia de no hacerlo puede ser altamente frustrante. El llegar a los 50, 60 o 70 años y darte cuenta de que transcurriste gran parte de tu vida sin hacer nada por tus sueños, es algo que no debe ocurrir.

Un amigo de 55 años, una vez me dijo: “...*Hoy le encontré el sentido a mi vida... es para la dirección opuesta...*”

Parece cómico, pero qué difícil es aceptar que te ocurra algo así.

*Ten objetivos claros, cuantificados y ejecutables por ti mismo para así poder ponerte en acción y caminar en la dirección correcta.*

# Curva de Inducción

Los Recursos Humanos constituyen uno de los elementos más preciados por las organizaciones, por tratarse de una comercialización de servicios profesionales.

El stock logrado por las empresas exitosas es la suma de los intelectos individuales de sus profesionales y la sinergia obtenida, y sin duda se llega a estas instancias gracias a una excelente gestión interna.

La gestión interna incluye la implementación de la cultura, la política y la filosofía de una empresa por parte de la totalidad del *staff*. Para que esta implementación de la cultura, la política y la filosofía sea exitosa y efectiva es predominante un riguroso reclutamiento de profesionales, buscando en cada uno de ellos mayor compatibilidad entre los valores propios y los de la organización.

La selección de estos profesionales tendrá como herramienta fundamental una matriz de competencias que nos indicaran el perfil buscado. De la misma manera, se llegara a un plan de capacitación de competencias y habilidades individuales que podrá guiar al profesional hacia una evolución segura.

No debemos pasar por alto que una matriz de competencias y habilidades debe ser generada por el manager o el estratega de la compañía. Las ponderaciones de dichas competencias para cada uno de los puestos deben de ser coherentes con la estrategia corporativa.

Es común que en este tipo de matrices nos encontremos con:

- *Competencias Generales*: se corresponden al perfil de la compañía y deberían ser excluyentes para un postulante.

- *Competencias Particulares*: se corresponden al perfil del puesto. Es común que podamos encontrar competencias *críticas*, estas deberán de ser excluyentes para el puesto.

Esta herramienta, la matriz, es útil para la selección del personal y para contar con patrones objetivos en el momento en que se quiera hacer reclutamiento interno en una empresa en permanente expansión. Esto puede resultar muy favorable ya que reduce los tiempos de inducción.

Hay que destacar que la matriz no es estática y debe revisarse cada vez que se re-formule la estrategia de negocio o la estrategia operativa (hacemos mención de estas dos ya que son las que suelen ser más cambiantes).

Si pensamos en la generación de valor en empresas de servicios, tenemos que pensar en la generación de Procedimientos, Estándares, Normas, Manuales, Software de Gestión y todas aquellas Herramientas y Elementos que hagan posible la Calidad del Servicio y la Generación de Rentabilidad, independientemente sea el nombre y el apellido de las personas que cubran los puestos de la organización.

Existirán personas con mayores *Conocimientos Técnicos* y con mejores *Competencias y Habilidades* que otras, que harán que la empresa sea más o menos competitiva que otra. Pero no es admisible para un inversionista que las claves del éxito estén en las personas, sino en los procedimientos.

Existen muy pocas probabilidades de que un inversionista quiera participar en una empresa en donde la clave del éxito puede no estar mañana por causa de una enfermedad o por haberse ido a la competencia o por cualquier otra razón.

Por otra parte, nos encontramos en países con muchas fluctuaciones y en un mercado híper-competitivo. Esto genera muchos altibajos en los volúmenes de producción y requiere que las empresas desarrollen una alta capacidad de adaptación a los cambios y que sean *muy Dinámicas*; por ejemplo, que puedan ser diez profesionales produciendo y que al mes siguiente sean cincuenta profesionales y que cuatro meses después, producto del mercado, puedan reducirse a veinticinco. Muchas empresas recurren a la tercerización del servicio, solución que no se escapa de este análisis.

Te invito a que veas esta forma de lograr eficacia y eficiencia en esta dinámica de la estructura organizativa, es *trabajar sobre la curva de aprendizaje*.

En el afán de *reducir los tiempos de aprendizaje* es que surge la existencia de un *programa de inducción*, en el cual se redacte el plan de acción de la estrategia de inducción que tiene la compañía y que, a partir de un detallado estudio por especialistas, se logren distinguir qué conocimientos se requieren para una nueva incorporación pueda ser productiva.

Les comparto el trabajo que oportunamente realizamos en mi primera empresa llamada CDS Ingeniería. La mencionada Matriz de Competencia en vida con su respectivo anexo explicativo de sus Competencias y Habilidades:

COMPETENCIAS O HABILIDADES REQUERIDAS PARA CADA PUESTO

	ANALISTA	INGENIERO	PROYECTISTA	RESPONSABLE DE ZONA	PROGRAMADOR	COMPAÑERO	PROMOTOR	COORDINADOR	JEFE DE ZONA	COORDINADOR DE PROYECTO	JEFE DE AREA	JEFE DE ZONA
Análisis de Problemas	85%	85%	100%	100%	100%	100%	20%	100%	100%	100%	100%	100%
Toma de Decisiones	0%	0%	80%	80%	100%	100%	0%	20%	100%	100%	100%	100%
Calidad	0%	0%	80%	80%	100%	0%	80%	70%	100%	80%	75%	100%
Toma de Riesgo	0%	0%	20%	20%	80%	0%	0%	20%	100%	80%	75%	100%
Trabaja / Participación en Equipos	80%	80%	20%	80%	80%	80%	100%	80%	100%	100%	100%	100%
Atención al Cliente	0%	0%	20%	80%	75%	0%	100%	75%	100%	100%	100%	100%
Atención a Proveedores	0%	0%	0%	80%	20%	100%	0%	75%	80%	80%	75%	100%
Capacidad de Negociación	0%	0%	20%	80%	20%	75%	20%	80%	100%	80%	75%	100%
Trabajo en Equipo / Cooperación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cooperación	0%	0%	20%	20%	0%	20%	80%	0%	80%	80%	100%	100%
Comando / Apoyo a subordinados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Espíritu Emprendedor / Proactivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Liderazgo	0%	0%	20%	80%	0%	75%	20%	0%	80%	75%	100%	100%
Planificación y Organización	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Trabaja	0%	0%	0%	0%	20%	20%	75%	75%	75%	20%	75%	100%
Persuasión	0%	0%	20%	80%	0%	75%	20%	20%	75%	80%	100%	100%
Flexibilidad a Cambios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Resolución / Resolución	80%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	75%	75%	75%	75%

**COMPETENCIAS CRITICAS**  
(Generales para todos los puestos)

**Trabajo en equipo / Cooperación**

Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.-

**Desarrollo / Apoyo de Colaboradores**

Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros

**Espíritu Emprendedor / Proactivo**

Promueve ideas y presenta propuesta persuasivamente ; proyecta una imagen positiva dentro y fuera de la organización ; modela opiniones ;es un negociador efectivo y maneja situaciones conflictivas independientemente de su autoridad jerárquica.-

### **Planificación y Organización**

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta .-

### **Flexibilidad a cambios**

Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.-

## **COMPETENCIAS NO CRITICAS**

### **(Requeridas en forma particular de acuerdo a la posición)**

#### **Análisis de Problemas**

Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

#### **Toma de Decisiones**

Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.-

#### **Creativo**

Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

#### **Toma de Riesgo**

Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

#### **Facilitar – Participación en Reuniones**

Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa , Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y

desde un punto de vista racional . Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

### **Atención al cliente**

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades .-

### **Atención a Proveedores**

Controlar las conductas y la calidad de los proveedores demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para mantener una relacion de mutua conveniencia

### **Capacidad de Negociación**

Habilidad para establecer y mantener relaciones con redes complejas de personas cuya cooperacion es necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa , tratando en todo momento de generar relaciones beneficiosas para las partes

### **Delegación**

Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

### **Liderazgo**

Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo

### **Vision**

Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción

### **Persuacion**

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio

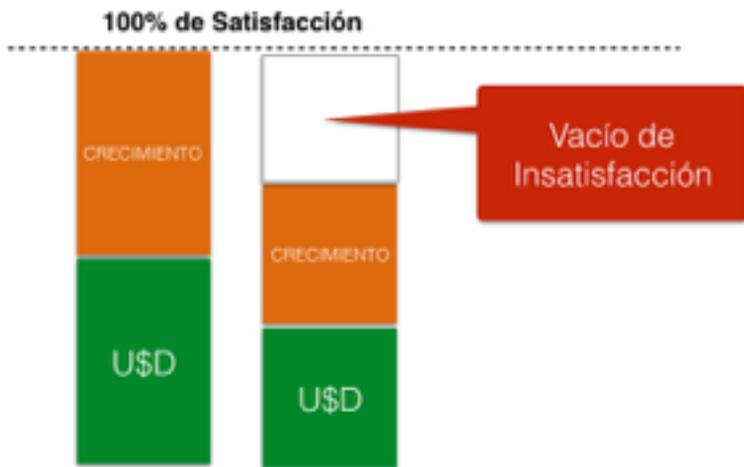
**Tenacidad / Focalizador**

Capacidad para la resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que lo implique independientemente de su insignificancia y para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro

**En busca del empleado 100%  
satisfecho**

Toda persona necesita estar al 100% satisfecha en su trabajo y esta satisfacción es una conjunción de dos variables: el Dinero y el Crecimiento Personal.

Normalmente en las compañías estos dos componentes existen y aparecen en magnitudes inversamente proporcionales. Pero ambas deben sumar el 100% porque de otra manera la persona tendría un vacío de insatisfacción y estaría procurando otro empleo que mejore su satisfacción.



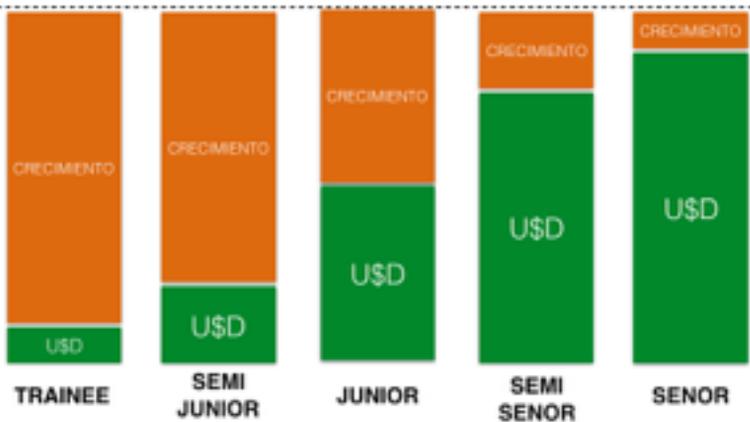
Entonces, podemos cuantificar estos niveles de satisfacción y encontramos, como por ejemplo, estas diferentes situaciones:

- 10% Dinero + 90% Crecimiento Profesional, lo que sería un *Trainee*

- 50% Dinero + 50% Crecimiento Profesional, lo que sería un *Junior*

- 90% Dinero + 10% Crecimiento Profesional, lo que sería un *Señor*

### 100% de Satisfacción



Por ejemplo, siendo Ingeniero, si me ofrecerían un trabajo en la NASA, nunca preguntaría cuánto dinero me pagarían. Simplemente, iría por el crecimiento personal que esa experiencia me daría.

Ahora, si me propondrían realizar un trabajo que ya sé hacer y consistiría en entregar mi conocimiento y experiencia sin tener la posibilidad de crecimiento en nada... habría un monto de dinero a cambio..

El contenido de este razonamiento le sirve a los empleados para que día a día busquen su satisfacción y motivación para trabajar, y también le sirve al empleador, que tiene la posibilidad de bajar el costo de su equipo de trabajo, si en vez de asignar tareas, asignara desafíos que le sirvieran a cada individuo para su crecimiento personal, profesional y espiritual.

Un Manager no debería ver en los integrantes del equipo recursos que saben hacer tareas, sino recursos con potencial para hacer tareas y en el hacer generar un desarrollo de dicho recurso.

Y como veíamos en el capítulo de “Competencias y Habilidades” y en el capítulo del “Significado de la Confianza”, El Manager debe conocer las características de cada una de las personas que integran su equipo para asegurarse que la asignación de la tarea delegada se aborde con todo “El Conocimiento Técnico”, todas “Las Competencias y Habilidades” y con la “Inteligencia Emocional” necesaria para lograr resultados con excelencia. De ahí surge la complementación de recursos heterogéneos como estrategia del armado de equipos homogéneos.

No solo sé creativo para reclutar y seleccionar talentos, sino también sé creativo para asignar tareas y lograrás resultados “extraordinarios” con recursos “ordinarios”.

# **Motivación & Inspiración**

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa *causa del movimiento*.

Inspiración viene del latín *inspirare* que significa *respirar hacia dentro, excitar, inflamar, instilar o implantar*..

Se dice que un rey francés le pidió a Leonardo Da Vinci que pinte su mejor obra para él y que por ello le iba a retribuir con cien escudos de oro.

Sin lugar a dudas, esa recompensa *motivó* a Leonardo a pintar una gran obra de arte, pero esta no fue su mejor obra. Su mejor obra la realizó producto de su *Inspiración* retratando a Lisa Gherardini, esposa de Francesco del Giocondo, más conocida como La Gioconda. Una obra que luego pasó a manos del rey francés Francisco I, quien la habría comprado por un importe de 12.000 francos (4.000 escudos de oro).



La inspiración es una fuerza impulsora en tanto que la motivación es una fuerza tractora.

Es importante tener motivos para despertar a la acción, pero es más poderoso lograr un estado de Inspiración y para ello es necesario conocernos, saber de nuestro propósito, nuestros sueños... porque ahí está el núcleo de nuestra energía emocional y en consecuencia, energía corporal.

Sin un motivo es muy difícil generar motivación y sin un propósito es muy difícil generar inspiración.

Cuando emprendes un proyecto, y cuando hablo de proyecto puede ser un negocio, viaje, carrera universitaria y hasta un proyecto familiar. Te vas a encontrar con altibajos, caídas que no podrás evitar porque muchas de ellas no depende de nuestro accionar, sino de agentes externos. No podrás controlar esos agentes externos, pero sí puedes controlar tu reacción ante ellos. A veces, tenemos las mejores intenciones y eso que esperamos que suceda, no sucede. No decaigas. Lo importante no es *no caerte*, lo importante es *levantarte* luego de cada caída.

Y para levantarte, muchas veces no es suficiente con tener un motivo, en ocasiones necesitarás generar inspiración recordando y teniendo muy en claro cuál es tu propósito.

Procura alinear: Propósito, Sueños, Objetivos, Plan de Acción.

# **Pasión o Metodología**

¿Cuánto de pasión y metodología nos hace falta para alcanzar nuestros sueños?

¿Para alcanzar nuestra visión?,

¿Para cumplir con nuestra misión?

¿Será 100% Pasión | 0% Metodología?

¿Será 50% Pasión | 50% Metodología?

¿Será 0% Pasión | 100% Metodología?...

Varios ejemplos nos muestran que con Pasión y otros condimentos como Creatividad, Tenacidad y Persistencia todo se logra y que la metodología puede ir cambiando, corrigiéndose, siendo esto un elemento secundario que no condiciona el éxito del resultado.

Estos ejemplos nos estarían diciendo que la respuesta a las preguntas iniciales es de “100% Pasión | 0% Metodología”. Y se ve mucho en “Jóvenes Emprendedores con ideas brillantes de negocios”.

Sin embargo, en otros ejemplos y más aún en compañías multinacionales, nos encontramos con el opuesto. Compañías Aéreas, entre otras, donde la clave del éxito reside en la Metodología, en los Procedimientos, y en donde la pasión de los recursos humanos son cosmética, inclusive su reclutamiento, su selección y su plan de crecimiento son un procedimiento y siguen con una rigurosa metodología.

Este ejemplo nos estaría diciendo que la respuesta a las preguntas iniciales es de 0% Pasión | 100% Metodología.

Ahora, desde mi experiencia en el ámbito de la generación de proyectos de negocios, puedo decir que con un 100% de Pasión y sin Metodología los objetivos se pueden alcanzar pero en un tiempo y con un costo muy elevado, en un mercado tan competitivo como en el que vivimos, no sería sustentable. Y que con un 0% Pasión por más Metodología que se tenga no podemos dar ni el primer paso.

Un *Stakeholder* (Inversores, Accionistas, Staff, Asesores, Proveedores, Clientes) es motivado si logra ver a un Capitán de embarcación con una clara visión, un equipo de recursos humanos inducidos y motivados, objetivos a corto y mediano plazo alcanzables, una planificación y una hoja de ruta bien trazada, capacidad de autocritica y dinamismo y predisposición para corregir el rumbo.

Es por eso que no escatimes en ambos recursos y ponle mucha pasión a una buena metodología.

Para ser Exitoso en los negocios, te harán falta estos dos ingredientes: Metodología y Pasión. Ambos son primordiales y ninguno de ellos puede ausentarse.

La metodología no es más ni menos que el procedimiento, el paso a paso. Para el caso de un proyecto de negocios, de un *StartUps*, es por ejemplo *El Modelo Canvas*; se trata de barrer cada una de las áreas de interés del proyecto, analizar la problemática del mercado, desarrollar el producto o servicio, conocer la propuesta de valor, determinar el *Metamercado*, los canales a utilizar para llegar a ellos, determinar alianzas y recursos claves para el negocio, establecer los métodos y cuantificación de la monetización, como así también, la estructura de costos de nuestro producto.

Por otra parte, es fundamental no perder de vista el segundo ingrediente, no menos importante, como lo es *La Pasión*. Y pasión es aquello que generamos cuando deseamos algo enormemente. El desear algo mucho, mucho, nos genera el combustible y la energía que nos mantiene esa persistencia a flor de piel y que nos mantiene siempre enérgicos para seguir adelante en este recorrido que por momentos se transforma en una gran montaña rusa. Más de una vez, pensamos en dejar todo y buscar una alternativa en la sección de clasificados de empleos, pero esto no es una opción válida para un emprendedor.

*Sin Pasión se hace muy duro persistir...*

Es una muy buena oportunidad para saber e investigar un poco más del significado de *Ikigai*: *Una razón para SER*, un concepto japonés que no podemos ignorar. Te ayudará para distinguir tu Pasión, tu Misión, tu Profesión y tu Vocación. El lograr alinear a cada una de éstas, te hará conseguir la Paz y el Placer absoluto.



# **Transformación de una Idea en una Empresa**

Si estás con una idea en mente o con un proyecto en tu régimen transitorio (despegando), te aconsejo que trates de plasmar esa idea en una Ingeniería Básica (en un *Basic Business Plan*) que no te puede, ni tiene que llevarte más de treinta horas hacerlo. Este *Business Plan* debe contener la idea con un ligero análisis de viabilidad y con una ligera investigación del mercado (utilizando las facilidades de internet y con la experiencia de algún conocedor del rubro).

Este es el documento base que te servirá para poder ir interactuando con todas las personas que puedan llegar a colaborar y que puedan ir generándole valor al proyecto; cada sugerencia, investigación, análisis, investigaciones más profundas, asesoramiento de especialistas financieros, impositivos, legales, marketing, estrategias organizativas, comunicación, logística... van a ir dándole cuerpo a esa Ingeniería Básica que va a ir tomando consistencia y credibilidad para poder conseguir fondos e inversiones para su ejecución.

No olvides que un inversor quiere conocer tres cosas: WACC, TIR, Riesgo. No te esmeres ni le pongas demasiada pasión en contar el proceso de producción ni como brindarás el servicio; por lo general, al inversor solo le importa esas tres variables. En muchos otros casos, deberás realizar un análisis de impacto social y un análisis de impacto ambiental ya que los mercados así lo están demandando.

El mundo se encuentra segmentado en regiones, las cuales tienen diferentes características políticas y económicas, esto hace que los mercados sean más o menos inestables. Esta inestabilidad tiene un impacto importante para un proyecto, es su estado de adolescencia; por eso tu *Business plan* y tú deben

ser flexibles a los cambios y es importante definir qué significa corto, mediano y largo plazo.

En algún momento determinado, vamos madurando el *Business Plan Básico* para ir desarrollando un *Business Plan de Detalle*, vamos a hacer el análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, que ya viste con anterioridad. Es muy importante destacar que de la puerta para adentro genero *Valor* y desde la puerta para afuera, genero *Rentabilidad*.

Si trabajamos en el incremento las Fortalezas y en el decremento de las Debilidades estamos generando valor y es algo que no tenemos que dejar de hacer nunca. Como siempre aconsejo a los emprendedores, tienes que pensar que tu proyecto siempre está a la venta. Tenemos que generar valor para el supuesto momento que la queramos vender, un potencial comprador va a querer que el negocio funcione más allá de la gente que lo opera y para poder transmitir esa tranquilidad es importante que las cosas estén escritas; que existan procedimientos, estándares, certificaciones de calidad, alianzas con contratos firmados, órdenes de compras abiertas con clientes, sistema de gestión con tableros de control, reconocimientos, la valorización de una empresa, y más aún cuando es de servicio, es muy subjetiva y el comprador siempre va a valorarla menos que el vendedor, sin contar el valor sentimental que no entra en ningún análisis de valor.

Los dos agentes externos a la empresa de éste análisis FODA (las Oportunidades y las Amenazas), deben ser elementos a tener en cuenta porque nuestro mercado está afuera también, pero las oportunidades y amenazas suelen ser variables que los Manager no controlan y para nuestro problema, forman parte

del enunciado. Si estamos pensando en generar un negocio *no temporario*, un negocio que sea *perdurable en el tiempo* debemos trabajar sobre las variables internas del FODA.

Tenemos y debemos trabajar sobre todo en las Fortalezas, estas si están bien identificadas y se genera un plan de acción con una asignación de recursos acorde para hacerlas crecer, se transforman en los elementos diferenciadores del negocio; y son esas diferenciaciones con las que vamos a esgrimir en el mercado en contra de nuestros competidores, en la feroz batalla diaria por ganar clientes en el segmento de mercado elegido.

No te olvides que tu proyecto, salvo que sea un nicho, se encontrará con una híper-competencia que proviene de aquellos que ofrecen tus mismos productos o servicios y de aquellos que ofrecen productos o servicios sustitutos.

Descubrir cuáles son las claves del éxito del proyecto para trabajar sobre ellas y armar toda una estructura organizativa que sustente el afianzamiento y su desarrollo, se convertirán en los elementos diferenciadores que harán generar valor a la empresa y la harán perdurable en el tiempo.

Para cerrar éste apartado, quisiera agregar algunas frases que me marcaron mucho y que resuenan en mi cabeza cada vez que tengo que definir estrategias o tomar decisiones importantes:

*·“Tenemos que generar Valor por sobre la Rentabilidad. La Rentabilidad es un efecto, el Valor es una causa.*

*“Pensar Globalmente, actuar Regionalmente. Pensar en grande, actuar con pasos cortos y firmes” .*

*“Al Emprendedor no lo motiva el Dinero”.*

*“Respetar las especialidades, delegar y consultar a especialistas. El Emprendedor se tiene que convertir en Manager, no en un Analista”.*

*“Ojo con mirar a las hormigas con una lupa, puede que nos esté por pisar un elefante”*

*“Un Manager Mira el bosque, un Analista mira el Árbol”.*

*“El emprendedor tiene que convertirse en empresario, pero no tiene que dejar nunca de ser emprendedor”*

**¿Qué es la Confianza?**

La confianza es un juicio de valor que una persona hace sobre otra basándose en tres vectores:

- *Conocimiento Técnico - Asociada al Saber.*
- *Competencias y Habilidades - Asociada al Hacer.*
- *Inteligencia Emocional - Asociada al Querer.*

Entonces, un Líder debe saber realizar juicios de valor sobre cada una de las personas de su equipo y a partir de ese juicio de valor, delegar tareas acordes. Y si a la persona le faltara algún conocimiento técnico o alguna competencia o habilidad, el líder debería subsanar sus debilidades con las fortalezas de otro recurso para que los resultados sean los deseados.

Esto lo hacemos en forma natural, sin pensar en la evaluación de estas tres variables mencionadas y es por eso que ciertas personas nos generan confianza para delegarle una función y no para delegarle otra. Es muy útil aprender a hacer juicios de valor de forma analítica y entender cómo funciona nuestro razonamiento para que podamos ser conscientes y complementar debilidades transitorias con recursos del equipo.

*El Líder es el responsable en el 100% de todos los errores del equipo* y aquí aprovecho para introducir el concepto de *Responsabilidad*.

Todos y cada uno de nosotros somos 100% responsables por las cosas que suceden en nuestra empresa. Entendiendo esto, podremos corregir cualquier imperfección o falla que tengamos.

No sirve de nada *victimizarnos* o ponernos en la cómoda posición de responsabilizar a otro, porque de esta forma nos inhabilita a tomar acciones correctivas.

Dicho esto y sabiendo ahora qué es la Confianza, deducimos qué es la Auto-Confianza: es el Juicio de Valor que nosotros hacemos sobre nosotros mismos, basados en esos tres vectores. Y esta Auto-Confianza no es más ni menos que *Auto-estima*.

Yo soy de 1970, en mi adolescencia estaba de moda el *PAC MAN*, personalmente cuando pasaba las tres pantallas rojas para jugar a las tres azules, siempre miraba cuantos muñequitos de vida me quedaban y en función de la cantidad de vidas o energía era la predisposición a ganar con la que iniciaba el siguiente nivel.



Cuando tienes una oportunidad más, ¿Sueles arriesgar? También pasa en el tenis, no es la misma potencia la del primer tiro del saque que la del segundo. El segundo es más conservador, lento y preciso, para asegurar que entre la pelota en la cancha.

*Para poder emprender, debes tener la autoestima alta y es por eso que tienes que aprender a realizar ese Auto-Juicio de Valor para marcar el camino del aprendizaje y mientras tanto, de los resultados de ese auto-juicio, debes aprender a felicitarte por lo bueno que eres, no castigarte con conversaciones internas por aquellas cosas que no estás consiguiendo ser todavía.*

Hay una Técnica que te sugiero y consiste en describir el pasado como una onda senoidal, allí se describen los sucesos positivos y los sucesos negativos que hemos vivido hasta el día de hoy. A partir de ese análisis podemos decir que nuestra Autoestima de hoy, es la integral de esa onda.

Ahora, qué pasa sin nos *Asociamos a las cosas buenas que nos han ocurrido en nuestro pasado y Disociamos de las cosas no tan buenas*. Esto en matemáticas es como hacer el valor absoluto de la señal, en la práctica sería buscar el aprendizaje a cada suceso de nuestra vida. Y esto ¿Para qué? Para que cuando calculemos esa integral, nuestra Autoestima se maximice y tengamos la motivación necesaria para ir en busca de nuestros sueños.

*Insisto en que un emprendedor debe tener la autoestima muy alta, es la gran fórmula para persistir.*

**Coeficiente de Popularidad &  
Coeficiente de Prestigio**

Con el afán de ir midiendo la performance del funcionamiento de la empresa, nos vamos poniendo índices de mediciones, ratios, que nos van guiando para corregir el rumbo.

Veamos la diferencia de dos coeficientes y las responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa.

Por un lado, existe el *Coficiente de Popularidad* de un producto.

Y este se obtiene realizando el cociente entre la cantidad de personas que conocen el producto/Cantidad total de población.

Éste es el ratio sobre el cual un departamento de Marketing debería trabajar con el desarrollo de una estrategia y la ejecución de un plan de acción sustentado con un presupuesto acorde para ir consiguiendo mejorar la popularidad en el mercado de la región elegida.

Obviamente, a este resultado cuantitativo hay que acompañarlo de un resultado cualitativo porque esta variable sólo es un número.

Por otro lado, existe el *Coficiente de Prestigio* de un producto.

Y este se obtiene realizando el cociente entre la cantidad de gente que volvería a comprar el producto/cantidad de gente que ya compró el producto.

Este es el ratio en donde puede influir el departamento de desarrollo del producto, como el de calidad de producción.

Muchos técnicos definen la *Calidad* como (La Realidad del Producto) - (Las Expectativas del Cliente).

Esto hace que ambos coeficientes tengan que estar alineados y desarrollados en conjunto.

Cuando te pongas a analizar este corto texto pero de un alto contenido conceptual, verás que tendrás que tomar muchas decisiones con respecto a la campaña de marketing que decidas realizar y sobre el diseño del producto en sí mismo. Además, vas a pensar en cómo generar dos estrategias alineadas para cada departamento mencionado.

**Los defectos son virtudes en  
exceso**

En una oportunidad me hicieron hacer un test en el cual me pidieron que escribiera cuatro virtudes. Éstas salieron muy rápido, sin mucho pensar puse: (1) Estratega, (2) Planificador, (3) Metódico y (4) Persistente.

Cuando terminé de escribir esas cuatro virtudes, me pidieron que escriba otras nuevas cuatro virtudes. Y ya con más trabajo, pensé y pensé para poder escribir: (5) Visionario, (6) Motivador, (7) Creativo, (8) Cooperativo. Cuando terminé de escribir esas cuatro virtudes, y sólo para fastidiarme, me pidieron que escribiera otras nuevas cuatro virtudes, que obviamente, demoré mucho más tiempo porque ya no me salían otros atributos, terminé por enumerar cuatro virtudes inventadas...

El ejercicio es un ejercicio de autoconocimiento que les aconsejo que realicen aunque luego de haber leído este artículo es muy probable que se hagan trampa y que contesten a su conveniencia, realmente sin necesidad, pero normalmente a nuestro ego le gusta escuchar lo que quiere.

La persona que me hizo el test, me explicaba que las primeras cuatro virtudes que enumeramos, normalmente las vemos como virtudes, pero en realidad son nuestros defectos. Y para mí, tenía mucho sentido porque como buen ingeniero, el creer ser una persona Estratega, Planificadora, Metódica y Persistente en la realidad me hacía una persona muy Detallista, pensaba las cosas en demasía y eso me hacía lento en la toma de decisiones y, como si eso fuera poco, mi cuota de Metódico y Persistente se manifestaban más como estructurado y tozudo.

La gran lección y aprendizaje fue que los *defectos* son *virtudes* en exceso y que nosotros podemos regularlos tal como un equalizador regula frecuencias a su salida.



Podemos ser Ordenados, pero si nos salimos de rango nos comportamos como Obsesivos.

Podemos ser Visionarios, pero si nos salimos de rango nos comportamos como Soñadores.

Podemos ser Motivadores, pero si nos salimos de rango nos comportamos como Ilusionistas.

Podemos ser Persistentes, pero si nos salimos de rango nos comportamos como tozudos.

El segundo grupo de cuatro virtudes reflejaron más mis reales virtudes y es porque al momento de volcarlas al papel no estaban tan a flor de piel.

Puedes preguntarles a personas de tu entorno para *validar* tus virtudes y defectos y que este *feedback* te sirva para mejorar como persona. Pero ojo, con *Madurez*, a no enojarse con el *feedback* que recibes.

# **El Concepto de una empresa Unipersonal**

Este concepto es muy aplicable para empresas de servicios profesionales, en donde el valor de la empresa es proporcional a la sumatoria del valor de las personas que integran dicha empresa. Si cada persona está atenta a su plan de carrera y a entender que cada uno de ellos conforman una empresa, se podrá maximizar su potencial y el equipo se transformará en una selección integrada por los profesionales más competitivos del mercado.

Si cada profesional trabajara con los cuadrantes del saber, sabiendo desde ante mano cual será su rol dentro de la estructura organizativa y generando un plan de formación e información en función a este *input*, la empresa podrá focalizar y direccionar el presupuesto de desarrollo profesional de manera óptima.

Entendamos que una empresa tiene un organigrama que fue desarrollado estratégicamente, barriendo con todas las funciones que se deben realizar internamente porque son clave del éxito del negocio, y otras menos trascendentales que serán cubiertas por personal tercerizado y externo a la compañía, por una cuestión de costo-beneficio.

Cada puesto de trabajo, representado por una celda dentro del organigrama, tiene asociado un rol. Para ejercer de forma competitiva dicho rol, el recurso que ocupe esa celda deberá contar con *Conocimiento Técnico General, Conocimiento Técnico Específico, Competencias y Habilidades Generales y Competencias y Habilidades Específicas*.

Esto define el *Perfil del Puesto* y es la base de conocimiento que un Reclutador necesita para hacer una buena selección de personal.

Es milagroso que un recluta califique o esté sobre calificado para cada variable que compone la Matriz del perfil del puesto buscado y es ahí donde la persona seleccionada debe conocer cuáles son sus sobre calificaciones y sub calificaciones para que pueda, como profesional, trazar una plan de carrera y trabajar sobre su mejora continua.

Por ejemplo: en una empresa de Nanotecnología, todos los empleados de la misma deberían tener un *Conocimiento Técnico General* de lo que es la Nanotecnología. No es admisible que el personal Administrativo, Contable, Financiero, Compras, Marketing y el resto de las áreas no conozcan la esencia de la empresa, aunque estos no estén relacionados a la producción. Insisto y destaco en la palabra *General*.

Luego, el empleado deberá tener *Conocimiento Técnico Específico* en función del área en la cual se desempeñe y la tarea que realice. Lo mismo ocurre con las *Competencias y Habilidades Generales*. Si la empresa es una empresa dinámica, innovadora, con trabajo en equipo, organizada y estructurada, será necesario que todos los integrantes del *staff* sean flexibles a los cambios, cooperativos, desarrolladores de relaciones, organizados, puntuales. Más allá de las *Competencias y Habilidades Específicas* que un *Team Leader*, un Comprador, un Vendedor, deberán tener a partir del rol que le toque a cada uno la estrategia que la empresa decida para su próximo período de trabajo. Y aclaro esto porque quizás la compañía quiera transitar por un período de expansión, abriendo nuevas filiales y sucursales y se requiera un Gerente de Ventas aguerrido para tal fin. Como también pueda suceder que la compañía decida achicarse en cantidad de puntos de ventas y que el líder de ventas tenga que tener Competencias y Habilidades específicas para tal campaña de reducción y optimización de recursos.

Metafóricamente, todos los funcionarios de una empresa deben conocer su talla de saco y conocer la talla del saco que tendrá el puesto en el que quiera desempeñarse para saber si le queda grande, le queda chico o es adecuado para él, hoy. De no ser así, crear un plan de crecimiento personal tal como si fuera una empresa unipersonal.

Yo, empleado, debo ser el mejor recurso (Costo-Beneficio) que la empresa tiene para cubrir las necesidades de mi puesto.

**En qué debe entrenarse un  
Emprendedor**

Recomiendo que al momento de planificar tu plan de carrera, tengas en cuenta *Los Cuatros Cuadrantes del Saber*.

Muchas veces, comenzamos un ciclo y sentimos mucha incertidumbre al momento de elegir en que nos entrenamos, muchas otras veces no tenemos ni la más remota idea de en qué nos debemos entrenar para dar el siguiente paso. Es por eso que me gustaría contarte sobre el método de Los Cuatro Cuadrantes del Saber, se componen por:.



- *Lo que sí sé que sí sé*: Son todas las cosas que sé y que me serán útiles para dar el siguiente paso. Corresponde a la sumatoria de los conocimientos y habilidades cognitivas adquiridas en el pasado. Es un cuadrante innecesario para trabajarlo aunque es importante ser consciente que contamos con dichos conocimientos.

- *Lo que no sé que sí sé*: Todo lo innato que tenemos en nuestro ser y que hasta el momento no sabemos que tenemos porque aún no nos hemos encontrado en una situación en donde se nos haya presentado la oportunidad de exteriorizarlo. Este cuadrante se cultiva con *formación* y no con *información*. No por leer un libro de negociaciones voy a ser un buen negociador, para mejorar en esta competencia, es necesario someterme a talleres, clínicas, simulaciones.

- *Lo que sí sé que no sé*: Son todas las cosas que soy consciente que no conozco y que tengo que incorporar para dar el siguiente paso. A partir de este cuadrante tengo la posibilidad de listar una serie de conocimientos y que tengo que programar para adquirirlos en mi plan de carrera.

- *Lo que no sé que no sé*: Son el 98% de las cosas del universo que no tienen sentido saber si no las voy a necesitar para dar el siguiente paso. Es un cuadrante innecesario para tratarlo porque no es útil para ir en busca de nuestros objetivos.

Si semestralmente, tenemos la precaución de hacer el ejercicio en función de *Los Cuatro Cuadrantes del Saber* podrás planificar tu plan de carrera, tu plan de crecimiento profesional de acuerdo a las necesidades de los proyectos en curso.

**La base de la Eficiencia de un  
Ejecutivo. Tres consejos para el  
manejo del tiempo.**

El gran problema de la gente, y con más razón los que se desarrollan en puestos jerárquicos, es la administración del tiempo. Lamentablemente, el día a día se encuentra inundado de actividades improductivas, actividades que no han sido planificadas pero están ahí ocupando la mayor parte de nuestro día.

Alejo Cantón, presidente de *Vistage Argentina*, en una de sus notas, dice: “Se tratan de manejar los tiempos y de recortar toda tarea que insuma tiempo improductivo. Unificar esos períodos de tiempo ‘ahorrado’ en unidades tan continuas como sea posible”.

Este proceso tiene tres pasos. La eficiencia de un ejecutivo se basa en:

- El registro del tiempo.
- El manejo del tiempo.
- La unificación exitosa de espacios de tiempo disponibles.

### **Diagnóstico del tiempo**

Muchos directivos eficientes mantienen siempre un diario de actividades y lo miran de manera sistemática todos los meses. Frente a cada muestra vuelven a pensar en sus horarios y a trabajar en ellos. Pero seis meses más tarde se encuentran invariablemente con que se han *dejado llevar* y perdieron el tiempo en cosas triviales.

El uso del tiempo mejora con la práctica. Pero sólo un esfuerzo constante puede evitar *dejarse llevar*. Se tienen que detectar aquellas actividades improductivas que hacen perder el tiempo y dejarlas de lado por completo, si es posible. Esto requiere hacerse algunas preguntas de diagnóstico.

1.- Primero, trata de identificar y eliminar las cosas que no hay ninguna necesidad de hacer, que son una pura pérdida de tiempo porque no producen el menor resultado. Para encontrar estas pérdidas de tiempo uno se fija en todas las actividades del registro y pregunta: “¿*Qué pasaría si esto no se hiciera?*” Y si la respuesta es “*no pasaría nada*”. Entonces, no hay que hacerlo más.

2.- La siguiente pregunta es: “¿*Cuál de las actividades que aparecen en mi registro de actividades puede realizarla otra persona tan bien o mejor que yo?*”. *Delegar*, liberarse de todo aquello que otro puede hacer, de modo que pueda ocuparme realmente del propio trabajo. Eso sí es un enorme adelanto en eficiencia.

3.- Una causa de pérdida de tiempo muy común está completamente bajo mi control , y puedo eliminarla. Es el tiempo de los otros que yo desperdicio.

No hay un síntoma de esto, pero hay un modo simple de averiguarlo: preguntándole a los otros. Los ejecutivos eficientes han aprendido a preguntar de modo sistemático y sin afectación: “¿*Qué hago yo que te hace perder tiempo sin contribuir a tu eficiencia?*” Hacer esta pregunta, y hacerla sin miedo a la verdad, es la marca de un ejecutivo eficiente.

## **Poda de lo que hacer perder tiempo**

Estas tres preguntas de diagnóstico se ocupan de aquellas actividades improductivas que hacen perder tiempo, sobre las cuales un ejecutivo tiene algún control. Todo trabajador del conocimiento y todo ejecutivo deben hacerlas. Sin embargo, los gerentes deben estar igualmente preocupados por la pérdida de tiempo ocasionada por una mala organización y una gestión deficiente.

La gestión deficiente le hace perder el tiempo a todos, pero especialmente al gerente.

1.- Identifique las pérdidas de tiempo derivadas de la falta de sistema o previsión. El síntoma que hay que buscar es la *crisis* recurrente, la que vuelve todos los años. Una crisis que ocurre por segunda vez es una crisis que no debe volver a ocurrir.

2.- Las pérdidas de tiempo son con frecuencia el resultado del exceso de personal.

3.- Otra causa común de la pérdida de tiempo es la mala organización. Su síntoma es el exceso de reuniones.

4.- Por último, una gran causa de pérdida de tiempo es el mal funcionamiento de la información.

## **Unificación de los *tiempos ahorrados***

El ejecutivo eficiente sabe que tiene que unificar el tiempo que ha logrado *ahorrar*. Sabe que necesita espacios de tiempo amplios y que varios espacios pequeños no son lo mismo.

Aunque sea un cuarto de hora por día de trabajo, si se unifica en unidades de tiempo amplias, suele ser suficiente para poder hacer cosas importantes.

Por el contrario, tres cuartos de hora por día laboral son inservibles, si están disponibles un cuarto de hora por aquí y media hora por allá.

El método que se use para unificar los espacios de tiempo que se ahorren es mucho menos importante que el modo de hacerlo. La mayoría encara el problema tratando de compactar las tareas secundarias o menos productivas y de este modo despejar, por así decir, un espacio libre en medio de ellas.

Esto no lleva muy lejos porque de todos modos se le está dando prioridad en la propia mente y en los horarios a las cosas menos importantes, a cosas que hay que hacer aunque no contribuyen demasiado.

Como resultado, es probable que toda nueva presión sobre el tiempo se resuelva a expensas del tiempo ahorrado y del trabajo que se debería realizar en ese tiempo. En pocas semanas o en algunos días, todo aquel tiempo ahorrado no existirá más, carcomido por nuevas crisis, nuevas urgencias, nuevas trivialidades.

Los ejecutivos eficientes empiezan por estimar cuánto de ese tiempo ahorrado está realmente a su disposición. Luego apartan un período continuo de dimensiones adecuadas.

Y si más tarde se encuentran con que otras cuestiones invaden esta reserva, revisan nuevamente sus registros y eliminan toda otra actividad que requiera su tiempo y que no sea efectivamente productiva.

Resumiendo lo dicho por Alejandro Cantón, y compartiendo el 100% de su análisis, creo que hay un factor muy importante que ocasiona que las personas tengan muchas tareas improductivas (improductivas para sus objetivos laborales) y es el no saber decir que *no*, ni saber decirse a sí mismo que *no*.

*No* a las interrupciones que hacen otras personas por temas secundarios a nuestros objetivos.

*No* a las reuniones improductivas. *No* a los comentarios de pasillo.

*No* a las tentaciones de Internet.

Las personas tienen que mejorar la capacidad para distinguir qué es Urgente, qué es Importante y actuar en consecuencia de manera de poder entregar lo mejor de sí en cada uno de los casos. Esto se trata de lograr una mejora continua, siempre tenemos la posibilidad de mejorar un poco más.

# **Posicionamiento (Tiempo & Dinero)**

Al momento de posicionar un producto en el mercado tienes que ser consciente de dos variables inversamente proporcionales, como lo son Tiempo y Dinero.

Lamentablemente, un emprendedor tiene un alto nivel de ansiedad por ver resultados y al mismo tiempo escasez de dinero para invertir en marketing, y ambas variables generan una impotencia que hace falta aprender a controlar.

Cuanto más dinero le destinemos a la campaña de marketing, menor será el tiempo para generar el impacto deseado, es esta la elección de las campañas políticas donde gastan altos montos de dinero en un corto tiempo para aumentar su popularidad (para llegar a la mayor cantidad de población posible). Pero cuando no se dispone del dinero necesario, sólo queda apelar a la paciencia.

Busquen asistencia en algún especialista en comunicación para optimizar el uso de los escasos recursos con que se cuenta. Algunas variables de estudio para mejorar los resultados minimizando el tiempo, son los siguientes:

- Del mercado en donde van a lanzar, analicen: Densidad de Población, Poder Adquisitivo e Intención de Compra.

- Del Meta-Mercado, también llamado mercado objetivo, analicen: su necesidad insatisfecha y los medios de comunicación que consumen.

- Del Producto o Servicio a lanzar, analicen: Su diferencial con sus competidores directos y con sus sustitutos.

- De otros productos o servicios similares ya instalados en EEUU o Europa, analizar su historia y cuáles fueron sus

estrategias de posicionamiento. No para copiar literalmente, sino para regionalizar sus estrategias.

**Generando valor**

El error de muchos emprendedores es querer mantener la clave del éxito en sí mismo y no volcarla en el proyecto de negocios (en la empresa). Deben tener bien en claro el concepto del “*Base Valued Management*” y entender que sobre los negocios hay que enfocarse en la generación de valor y no en la generación de rentabilidad.

La generación de Manuales de Calidad, Manuales de Marca, Procedimientos, Protocolos, Estándares, permite que el valor resida en la empresa y no en las personas. Las personas deben ser un valor agregado, aunque no deberían ser la clave del éxito.

Si alguien quisiera comprar nuestro proyecto, debería producirse un intercambio limpio de toda la documentación mencionada, los títulos, clientes, contratos, por el dinero convenido sin la necesidad de que el comprador exija la permanencia del emprendedor en la empresa por el término de tres o cinco años. Si esto sucede es porque el valor está en el emprendedor, no en la empresa y tampoco somos libres de disfrutar nuestro tiempo o nuestro dinero.

*Si no hacemos esto, no habremos creado una empresa, habremos creado una cárcel para nosotros.*

Otra clave del éxito es generar un *Team Manager* con competencias y habilidades complementarias. Que las virtudes de uno complementen las debilidades del otro. Las competencias que no pueden faltar son: Visión, Capacidad de Enrolar, Administrar Recursos, Comunicar, Desarrollar al Equipo, Motivar, Resolver Conflictos, Desarrollar procesos de Producción, Monitorear dichos procesos y Autocrítica.

Muchas veces, los Empresarios tienden a reclutar personas iguales que ellos en conocimientos técnicos y en competencias y

habilidades, cuando la clave es justamente lo contrario. Hay que armar equipos con recursos complementarios. Imaginen un equipo de fútbol con once arqueros u once defensores. Los recursos tienen que tener conocimientos y habilidades heterogéneas y deben funcionar como un equipo homogéneo.

De igual manera, los Emprendedores tienden a reclutar a sus amigos para que los apoyen, sin analizar si son las personas más competentes para hacerlo.

Mientras están preparando un final, uno dice:

–Tengo una idea de negocios, genial...

–¿Sí? ¿De qué se trata?

–Bla, bla, bla... ¿Vamos a hacerla? ¿Te sumas?

–Sí, dale.

–¿De qué hablan?... No escuché pero sí, me sumo – agregó otro que estaba en la cocina calentando el agua para el café-.

En una oportunidad un maestro, me dijo: “*Las sociedades ideales son de dos personas, nunca de tres... Las sociedades son como matrimonios*”. En un matrimonio pueden haber diferencias pero deben compartir la mesa, el dormitorio, tarde o temprano las cosas se arreglan y se sigue adelante. Si la sociedad tiene tres personas, existe el peligro que siempre dos estén a favor y uno en contra. Esto no sería perdurable en el tiempo.

# **Ratios de un departamento de Ventas**

Siempre comparé a una empresa con un reloj suizo, en donde cada área de la misma representa un engranaje de esa perfecta máquina, pero siempre entendí que el área de ventas dentro de esa máquina representa ni más ni menos que la pieza más importante, que es *la batería*.

Sin ventas concretas o proyección de ventas, ningún proyecto es viable.

A todos los que trabajan pensando que el objetivo es levantar inversión, quiero decirles que están equivocados. La inversión es un efecto colateral que va a suceder siempre y cuando el negocio tenga una proyección validada y evidenciada de oportunidades de ventas.

Ahora, también estoy seguro de que el departamento de ventas no debería depender de lo brillante que sean sus vendedores, sino que el valor debe estar en la misma empresa y esto se logra con un procedimiento de trabajo y definición de los *Ratios* de medición que permitan realizar correcciones para su control.

Por supuesto, siempre es bienvenido un Maradona o un Messi al equipo, pero salvo que ese jugador estrella sea uno de los dueños (jugador garantizado), no debería ser la clave del éxito del proyecto.

Te recomiendo desmenuzar el proceso de ventas en eslabones que definen esta cadena de valor, por ejemplo:

- Estudio de Mercado (pre-lanzamiento del producto o servicio).
- Generación de Estrategia Comercial y plan de acción.

- Promoción y Comunicación.
- Relevamiento de Campo.
- Generación de una Propuesta Técnica.
- Generación de una Propuesta Comercial.
- Envío de Propuestas y Seguimiento de Venta.
- Negociación y Cierre de Venta.
- Análisis de los Resultados de la estrategia adoptada.
- Corrección del plan de acción.

Cada uno de estos eslabones requiere que acciones en determinadas tareas, con una frecuencia apropiada para lograr resultados y también deben arrojar ratios que permitan realizar un seguimiento, una trazabilidad para el análisis de eficiencia de cada eslabón.

Es lógico que en una empresa, y más aún en una pequeña empresa o *startup*, unas pocas personas realicen todas estas tareas, pero a no confundir, realizamos estos ratios no para juzgar a las personas, sino a las acciones que esas personas realizan en pos de mejorar el eslabón correspondiente.

Y recuerda que no hay forma de corregir un proceso si no tienes información del mismo.

Los indicadores de gestión son las herramientas de un Manager. Si no se puede medir, no se puede intervenir.

Estas reflexiones que te invito, devienen de mi experiencia de tantos años trabajando con Empresas en desarrollo,

proyectos y sueños, te las entrego para que sean de tu utilidad en el caso en que estés incubando una idea.

Como dijo Víctor Hugo: *“No hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”*.

Si le ha llegado el tiempo a tu idea, espero que estés preparado. Que tengas muchas satisfacciones en tu camino.

# **Los ocho dominios del Emprendedor**

Cumpliendo y teniendo presentes los tips de este libro, estarás más cerca de conseguir el Éxito en los Negocios, de adquirir todos esos bienes materiales que tanto deseaste, con los que soñaste y en lo que tanto tiempo invertiste.

Pero no te olvides que el objetivo de la vida no es acumular riqueza desmedida y pagar el precio de enfermar tu cuerpo.

*De nada sirve ser el hombre más rico de un cementerio".*

*De nada sirve ser Exitoso en los Negocios si perdemos Ecología con las otras áreas de nuestras vidas.*

Quiero presentarte mi filosofía para emprender, y cuando digo emprender no sólo hago referencia a proyectos de negocios, el emprendedurismo es una actitud y cuando emprendes, puedes emprender una carrera, un viaje, una familia... Emprender es tomar decisiones y asumir riesgos.

Esta filosofía se llama "*Los 8 Dominios del Emprendedor*" y dice que:

*... "No tiene sentido ser Exitoso en los negocios si a cambio tengo que pagar el precio de enfermar mi cuerpo, separarme de mi pareja, no ver crecer a mis hijos, no tener tiempo para disfrutar con amigos, no participar activamente en la sociedad, no capacitarme, descuidar mi trabajo, mis ahorros, ni tener tiempo para practicar mis hobbies"...*

Los dominios o áreas de la vida a considerar para atender, sin descuidar a ninguna de ellas son: Cuerpo, Familia, Entorno, Universo, Conocimiento, Empresa, Dinero y Tiempo Libre.

A estos ocho dominios me gusta visualizarlos como *Platitos Chinos* en donde el desafío es hacerlos girar a todos al mismo tiempo, sin dejar de atender a ninguno en ningún momento. Ninguno de ellos debe caerse, ese es el desafío, y allí podemos encontrar las reglas de este juego que es la vida. Si logras atender y sentirte satisfecho con todos ellos, encontrarás la felicidad y consigo la plenitud.

El Éxito se consigue con la satisfacción en los dominios 6 y 7 (Empresa o Negocio y Dinero). Son dominios en donde predominan los logros materiales, el “crecimiento económico y el crecimiento profesional”. Pero la Felicidad solo se consigue estando satisfecho en los 8 dominios: en lo económico y profesional, pero también en los dominios en donde se destaca el “crecimiento personal y crecimiento espiritual”.

Si piensas rápidamente lo que te estoy diciendo, tal vez pienses: *"Es muy difícil, es imposible"*. Sinceramente, sí, es muy difícil lograrlo y más aún mantenerlo. Pero ¿Quién dijo que este juego de la vida es fácil?

*La clave está en la Planificación y la optimización de los recursos más escasos como lo son "Tiempo y Dinero".*

En un primer momento podrías decir: *"Pero si le dedico tiempo al trabajo, descuido a mi familia; si atiendo a mi familia*

*y entorno, no tengo tiempo libre; si trabajo y estudio, no me resta tiempo para atender mi cuerpo; si descuido el dinero, no tengo disponibilidad para el conocimiento”.*

En un primer momento vamos a ver que los dominios compiten por esos dos recursos más escasos como son el tiempo y el dinero, aunque con planificación y creatividad vamos a generar actividades que *sinergien* varios dominios al mismo tiempo. Como por ejemplo, salir a correr en mi tiempo libre, capacitarme para lanzar mi proyecto de negocios, almorzar con amigos, dar una conferencia para el universo en mi tiempo libre, hacer ejercicio con mi hijo o con mi esposa o con amigos...

Es un permanente desafío que no termina nunca y que cada día que vivimos de esta manera vamos perfeccionando esta práctica y haciendo de nuestra vida, una vida en excelencia.

*Es importante saber que si nosotros no hacemos nuestra agenda, nos la hace la sociedad, nos la hace el universo,* el día a día, las urgencias de los demás... ahí cuando pasamos un día sin hacer nada por nosotros, una semana sin hacer nada por nosotros, un año sin hacer nada por nosotros. Y lo peor es que a muchos, pero a muchos se les pasa la vida sin hacer nada por sus sueños.

Tienes que aprender sólo dos cosas: Una, a realizar una agenda con tareas que permitan cumplir objetivos alineados con tus sueños. Y la segunda, no menos importante, es a *"Decir que NO"* a todas aquellas interrupciones y distracciones que la vida te pone en el camino y que te quitan ese recurso tan escaso que llamamos *"Tiempo"*.

Redacta objetivos que estén alineados a tus sueños, a tu misión en la vida y recuerda que *Los Objetivos son excusas para vivir nuestros valores.*

**Mi Misión, Tu Misión**

Quiero contarte uno de mis mayores aprendizajes y tiene que ver con cual es mi misión en la vida...

Toda mi carrera universitaria, incluso a partir del 2001 cuando generé mi primera empresa, estuve muy concentrado en mis objetivos, principalmente en mis objetivos materiales. Trabajaba fuertemente en la carrera profesional y en la producción de bienes. Un esfuerzo sobre-natural que se traducía en mi cuerpo con insomnio, cólicos, ansiedad y estrés.

Fueron veinte años de arduo trabajo hasta que el 5 de agosto de 2009, recibí una llamada de mi hermano menor que me decía: *"Papá tuvo un accidente en la ruta y falleció"*.

Fue un golpe muy fuerte que no pude ignorar, como sí había podido ignorar, en cambio, la muerte de mi hermana y otras malas noticias familiares que sucedieron durante esos veinte años de ceguera emocional.

La muerte de papá me trajo confusión. Lo primero que hice fue analizar a mi padre y su comportamiento en la vida. Fue entonces, cuando me encontré con una sorpresa: todas sus virtudes eran mis virtudes y todos sus defectos eran mis defectos.

Frente a la alta probabilidad que me suceda lo mismo que le sucedió a él, inmediatamente me pregunté: ¿Estoy preparado para morir mañana? ¿Cuál es el Objetivo de mi Vida?...

El cura que ofreció la misa de mi padre -parecía que sabía en lo que estaba pensando- dijo: *"Porque el objetivo de la vida es muy simple, el objetivo de la vida es ser feliz y hacer felices a nuestros seres queridos"*.

Él me ayudó a resolver el 50% de mi inquietud. Digo el 50% porque el resto era descubrir qué cosas me hacía feliz y qué

cosas hacían felices a mis seres queridos. Ahí me di cuenta que tenía mucho trabajo por delante, tenía que buscar información que no estaba en libros, ni en Google, ni en Wikipedia. Esa información debía buscarla en mi interior.

A dos meses de haber fallecido mi padre tuve otra pérdida, un compañero de trabajo. El padecía de esa enfermedad que ni merece ser nombrada y que lo invadió en muy poco tiempo. Antes que él muriera, tuve la oportunidad de hablar con él y desde el corazón me dijo: "*Sé lo que estás sintiendo, pero no te vayas al extremo de la espiritualidad. No dejes de generar dinero porque el dinero es lo que me ayudó a criar a mi hijo; de la empresa comemos muchas familias y hace falta que la empresa funcione*".

Finalmente, me di cuenta que tenía que lograr un equilibrio: "*El Equilibrio entre lo material y lo espiritual*".

Tenemos que saber cuál es nuestra identidad, cuáles son nuestros valores, cual es nuestra filosofía de vida, nuestra misión en la vida, cuáles son nuestros sueños, para qué queremos concretarlos.

Es la única forma que nuestras vidas tomen sentido y disfrutemos día a día lo que hacemos.

En la búsqueda encontré una filosofía que es la que actualmente practico y divulgo, llamada "*La Filosofía de los 8 Dominios del Emprendedor*" y también encontré mi compromiso en que los Jóvenes emprendan sus proyectos de negocios enmarcados en esta filosofía.

Descubrí que mi Misión en la vida es:

"*Motivar*" e "*Inspirar*" a los jóvenes a que emprendan sus proyectos de negocios en ecología con su vida y que entiendan

que no sólo tienen que ir en busca del éxito, sino que tienen que ir en busca de la Felicidad.

*"Antes de emprender, se tu primer inversor... invierte tiempo en determinar el rumbo, no el rumbo de tu negocio, sino el rumbo de tu vida".*

Descubre cuál es tu Misión y cuáles son tus Valores porque ellos son los que determinarán tus decisiones cuando tu consciente no sepa qué decidir. Ellos son los que respaldarán tus decisiones cuando tu consciente sí sepa que decidir.

*"Ellos serán tu faro, tu guía, Encuéntralos y no los pierdas de vista".*

# **La importancia del proyecto familiar**

Tenía estructurado hablar de *Management Aliance*, siguiendo con una línea de Temas de Apoyo a Miembros Emprendedores del Instituto, pero algo importante ocurrió en mi vida, un evento que marca a las personas para siempre, como es la muerte de un padre.

Mi papá ha fallecido en un brutal accidente de tránsito, un hecho que deja a todos sus seres queridos sin aliento, un hecho que desgarró a un joven de 64 años de un entorno de amor y admiración como era su familia y amigos.

Si alguna vez tuviste una pérdida, tal vez sentiste una sensación de tener cosas inconclusas, de querer decirle algo más, querer compartir algo más... pero ya es tarde, ya no se puede, no al menos mirándole a los ojos y percibiendo esa sensación inigualable que transmiten las miradas.

Si aún no has tenido pérdidas, las vas a tener, porque así es la vida y no podemos hacer nada para que ello no ocurra, pero sí podemos minimizar esa sensación compartiendo calidad y cantidad de tiempo con nuestros seres queridos.

Este hecho estuvo provocando en mí una revolución de ideas, conceptos, valores, expectativas, que me dejaron parado en un punto de inflexión y que a partir de allí pensé en una charla que tuve con Raúl Beati, una persona a la cual tengo una profunda admiración y que siempre me deja marcas luego de nuestras charlas. Un día, conversábamos sobre mis proyectos de negocios, con elogios él rescataba el estilo y los valores con los que desarrollo los proyectos, pero en un momento me preguntó: “¿Quién es el sucesor de esto?”. Como soy una persona invadida por lo material, interpreté la pregunta erróneamente, respondí lo que él no quería escuchar. Él insistió, diciéndome: “No me refiero a eso, me refiero al estilo y los valores”. Entendí el mensaje de Raúl dos meses después.

Y ahora me gustaría transmitirte esa pregunta... espero que no te lleve tanto tiempo como a mí entender que lo material es materia y lo espiritual es energía...

Formó parte de mi duelo hacer un balance de la vida de mi padre, también hice un listado de Virtudes y Defectos de él... Como te conté antes, me encontré que gran parte de sus Virtudes coincidían con las mías y gran parte de sus Defectos también. Siento en éste momento una inmensa fortaleza, porque siento que mi padre no se ha ido, siento que mi padre está en mí y tengo que trabajar mucho sobre esos defectos para que no afecten a mis seres queridos, pero sobre todo tengo que lograr que mis virtudes se trasladen a mis hijos, porque eso es lo que mi padre hubiese querido y es lo que yo más deseo.

Muchos son los proyectos en los que los emprendedores seriales nos encontramos día a día, pero no tenemos que descuidar es nuestro proyecto más importante, *El Proyecto Familiar*. Amo a mis padres, hermanos. Amo a mi esposa y a mis hijos.

# **La Trascendencia y el Reconocimiento**

Trabajando mis deseos con Fernando, mi Coach y amigo, llegué a un estado de confusión transitoria producto del significado de las palabras “Trascendencia y Reconocimiento”.

Busqué el significado y me encontré con las siguientes definiciones:

La trascendencia se refiere a ir más allá de algún límite, generalmente el espacio-tiempo, lo que solemos considerar como mundo o universo físico. Trascendencia entonces, adquiere el sentido de ir más allá de lo natural, tanto en el conocimiento como en la vida de una persona, alma e inmortalidad.

El reconocimiento es una Distinción de una persona entre las demás por sus rasgos o características. Manifestación de agradecimiento a alguien por el esfuerzo que se tomó por algo, por alguien o por la ayuda que dio.

Gran cantidad de personas, en las que me incluyo, sentimos la necesidad de trascender después de la muerte. Muchos difunden su filosofía, su estilo, generan discípulos, escriben libros, se proyectan en sus hijos, entre otras tantas formas de perdurar en el tiempo. Producto de haber recibido diferentes reconocimientos, en algún momento pensé que estaba en el buen camino, pero en momentos de reflexión sentía que no era así.

Hice una analogía con un concepto que tengo hecho carne y es el concepto de “La Generación de Valor por sobre la Rentabilidad”, se trata de que la generación de rentabilidad es una consecuencia de la generación de valor... ese razonamiento me ayudó a alinear esas dos palabras que hacían cortocircuito en mi cabeza.

Trascender para ser Reconocido y ser Reconocido para Trascender.

Sería algo parecido al huevo y la gallina, ¿Qué apareció antes? ¿La gallina puso el huevo o del huevo nació la gallina? ¿Primero necesito del reconocimiento para trascender o primero trasciendo y luego viene el reconocimiento?

Así como el huevo y la gallina: sucede al mismo tiempo. Todo está pasando en el mismo momento, en sincronidad.

También leí por ahí que las personas buscan afuera lo que no son capaces de darse a sí mismas, con lo cual, el buscar el reconocimiento externo podría ser un reflejo de que no pueden reconocerse a sí mismas todavía, eso formaría parte su aprendizaje hacia un despertar espiritual.

**Las crisis pasan, los hombres  
quedan**

Las crisis pasan, los hombres quedan. Hombres tras empresas fortalecidas por las estrategias de supervivencia tan singulares como las mentes de sus creadores. La creatividad de ciertos hombres en momentos de crisis asombra al mismísimo hombre y lo hace cada vez más sabio para superarse.

Decir que los emprendedores tienen que transformarse en manager, sin dejar de ser emprendedores, es justamente necesario para lograr buenos resultados en momentos de perturbaciones, de crisis y en tiempos donde las amenazas y las oportunidades del mercado juegan un papel relevante. Es ahí cuando un Manager Emprendedor puede marcar la diferencia.

Ya conoces el concepto de análisis FODA. En momentos de estabilidad del mercado, un manager suele trabajar generando valor, y esto lo logra maximizando las Fortalezas y disminuyendo las Debilidades. En momentos de turbulencia y de crisis, un manager debe enfocarse sobre el mercado y estar atento a las Amenazas y Oportunidades. Es aquí donde debe brillar en el manager sus virtudes de emprendedor.

Se describe al *Emprendedor* como una persona innovadora, dinámica, creativa, y con capacidad de asumir riesgos.

Un emprendedor es como un surfista. A diferencia de lo que hace la multitud, éste ingresa al agua cuando la bandera de peligro está de color roja, cuando todos por su seguridad salen del agua. Un surfista tiene similares habilidades a las de un emprendedor, debe tener visión, ser estratega, demostrar coordinación y por sobre todo, aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. Evidentemente, esos golpes duelen y podrían evitarse si no se entrara al agua, pero la adrenalina y la satisfacción de lograr montar una ola no tiene comparación y justifica todo el riesgo que se corre al asumir el desafío.

Con respecto a las Crisis y Oportunidades, es importante que reconozcas los ciclos económicos. Puntualmente, en países como los latinoamericanos que no han alcanzado un nivel de maduración político-económica, tras años de claridad hay meses de oscuridad, estos ciclos se ven acentuados en amplitud y frecuencia.

Las grandes compañías, venden unidades de negocios que creen que son improductivas, compran unidades de negocios que creen poder hacerlas productivas, lanzan nuevos productos o servicios, abren nuevos mercados, generan nuevas alianzas, generan nuevas cuentas, entregan créditos para ampliar su cartera de clientes, invierten en activos fijos, invierten en infraestructura para achicar gastos fijos, sistematizan procesos, preparándolos para su reactivación, planifican, generan metodologías y entrenan a su gente, reestructuran, optimizando recursos, revalúan y renegocian aquellos contratos realizados en momentos en donde no había tiempo para tanto análisis.

Muchas de estas acciones, en otras escalas, y sobre la consigna de *Optimizar Recursos* son las que debes abordar en estos períodos de poca visibilidad e incertidumbre.

Durante el período que dura una crisis, el mercado consume lo mínimo indispensable, pero transcurrida la crisis, el mercado se reactiva y hace un pico de consumo. Vale destacar que cada crisis se lleva consigo un porcentaje mayor o menor de competidores, por eso, tenemos que tener dos objetivos bien claros: estar entre las empresas que resisten estas tempestades y fortalecerse para ser más competitivos y capturar el mercado de los que son llevado por la crisis.

Si no puedes manejar la crisis y la crisis define un fin para tu empresa, no olvides que los ideales deben quedar intactos porque las crisis pasan y los hombres quedan.

La crisis, según Albert Einstein: “No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar ‘superado’. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.

**Cuerpos sin edad,  
mentes sin tiempo**

Buscando conocer a mi ser a través del camino de la meditación, me encuentro con un libro de Deepak Chopra, reconocido en el mundo como médico especialista en medicina alternativa, llamado “Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo” del cual quisiera compartir el siguiente contenido:

“Nuestras células escuchan constantemente nuestros pensamientos y se ven cambiadas por ellos. Un ataque de depresión puede causar desastres en el sistema inmunológico, enamorarse puede fortalecerlo. La desesperación y la falta de esperanza aumentan el riesgo de sufrir ataques cardíacos o contraer un cáncer, acortando así la vida. El gozo y la satisfacción nos mantienen saludables y prolonga la vida. Esto significa que no es posible trazar con certeza la línea entre biología y psicología. El recuerdo de una tensión, que es sólo una brisa de pensamiento, libera el mismo torrente de hormonas destructivas que la tensión en sí”

Deepak nos dice que la mente influye constantemente sobre las células del cuerpo y que éste tiene la capacidad de acelerar, demorar, detener y hasta revertir el envejecimiento. Para desafiarlo, debemos trabajar sobre la mente, sobre la visión que tiene la mente sobre el mundo y particularmente sobre las creencias que fuimos incorporando a través del tiempo y que forman a nuestra mente como un Observador Particular.

Deepak Chopra, termina diciendo que:

“En realidad, el campo de la vida humana es abierto e ilimitado. En su plano más profundo, tu cuerpo carece de edad y tu mente de tiempo. Una vez que te identifiques con esa realidad, que es consistentemente con la visión cuántica del mundo, el envejecimiento cambiará fundamentalmente”.

“El secreto está en el equilibrio entre el cuerpo y la mente”.  
D.Chopra.

# **El equilibrio entre lo espiritual y lo material**

Pasamos por la vida viendo diferentes patrones de comportamientos de los seres humanos, al mismo tiempo, vamos adoptando diferentes características de aquellos patrones que compatibilizan con nuestros valores y/o ideales.

En mis últimos veinte años, fui creciendo y nutriendo aquellas competencias y habilidades que tienen que ver con las fortalezas para hacer negocios, teniendo como patrones de comportamiento a personalidades como Bill Gates, Carlos Slim, Steve Jobs, Donal Trump, entre otros... modelos de hombres exitosos que fueron forjando en mí esa actitud para ir en busca de Activos Materiales. Así es como he pasado años y años enfocado en claros objetivos de generación de bienes materiales.

Inmenso fue el cuestionamiento que me hice en Agosto del 2009, cuando tuve la muerte inesperada de mi padre. Esa agenda cuya misión principal era generar activos, fue atentada por éste desdichado hecho.

Gran confusión engegució mi mente y mezclo cada uno de los renglones de mi lista de prioridades, inmovilizándome sin encontrar el norte durante varios meses.

La valoración de las acciones espirituales, ganaban posiciones en mi lista de prioridades, en ese crítico momento de reestructuración. Los pensamientos viajan entre las acciones que generan bienes materiales y entre las acciones que generan bienes espirituales a 10.000 km/h dentro de la mente, sin poder sacar una conclusión definitiva que permita seguir con la vida sin perturbaciones y sin culpas.

Cuando pensaba en las cosas que les quería dejar a mis hijos si mañana muriese, rápidamente pensaba en un estudio universitario, un consultorio, una oficina o lo que fuera para que

se desempeñen, un departamento, entre otras cosas... cuando reflexionaba, me iba al otro extremo y quería dejarle una enseñanza espiritual, que sean buenas personas, éticos, naturalistas, que cuiden sus cuerpos, sus mentes, la naturaleza... cada uno de nosotros, de acuerdo a nuestros principios, cultura, forma en que fuimos educados, podemos tener diferentes porcentajes en la valoración entre lo material y lo espiritual: (0%-100%); (0%-100%); (30%-70%); (50%-50%); (70%-30%); (100%-0%).

Hace un tiempo, recibí un email que mostraba la experiencia de Pelé, el ex futbolista brasilero, quien dio la rueda de prensa más triste y dolorosa de su vida. Su hijo Edson de 35 años, fue arrestado junto a cincuenta personas más en la ciudad de Santos-Brasil. El hijo de Pelé fue acusado de asociación delictiva con narcotraficantes y puede ser condenado a quince años de cárcel. Con lágrimas en los ojos, el ex futbolista admitió que su hijo resultó involucrado en una pandilla de traficantes de cocaína arrestado por la policía, Pelé dijo a los medios: *“Como cualquier padre, es triste ver a tu hijo metido en grupos como ése y ser arrestado, pero él tendrá que sufrir las consecuencias”*.

Y agregó: *“desafortunadamente, yo quizás estaba demasiado ocupado y no me di cuenta. Es lamentable, porque yo siempre he peleado contra las drogas y no noté que pasaba en mi propia casa”*. Es triste que un hombre bueno y talentoso como Pelé se haya *distraído* en su jugada más importante: la formación de sus hijos.

En plena confusión, Dios me puso en el camino a una persona que con su singular sinceridad me marcó el rumbo. Esta persona, me dijo: *“Gracias por permitirme criar a mi hijo, por*

*haber permitido darle lo que pude darle hasta el día de hoy, no dejes de generar bienes materiales porque los necesitamos para sostener a nuestras familias, no pienses solo en tu necesidad, nosotros también necesitamos”.*

Estas palabras hicieron un *click* en mi mente y fue el puntapié inicial para comenzar a reordenar ese listado de prioridades. Mencioné la palabra *sinceridad* y me permito destacarla porque la persona que ordenó mis pensamientos fue un amigo que me habló desde lo más profundo de su corazón, como les conté anteriormente, estaba internado luchando por su vida y se permitió darme una lección de vida antes de partir. Una persona que recordaré y lo recordaremos siempre, nuestro amigo José Licata. Dios te pone ángeles en el camino, está en ti lograr verlos y aprender de ellos.

Evidentemente, nos encontramos entre *Lo Material* y *Lo Espiritual...* y en mi opinión, los extremos no son buenos, el gran desafío es saber cómo logramos un equilibrio, cómo desarrollamos una estrategia en la cual participen ambos objetivos, cómo desarrollamos una agenda con el tiempo necesario para avanzar en forma simultánea en ambas misiones, cómo ir consiguiendo logros generales. La clave es *valorar* ambos desafíos y trabajar, trabajar y trabajar, estando convencidos de lo que queremos.



# Alejandro Motta

Ingeniero Electrónico con formación en Marketing, Business, Finanzas, Project Management, Entrepreneurship, Mentoring, Coaching y PNL.

Con alta experiencia en ventas de productos y servicios en el mercado industrial. Fundó y Co-Fundó numerosas empresas de servicios profesionales que prestan servicios a los procesos de producción de multinacionales como GM, FORD, VW, Nestlé, Molinos del Rio de la Plata,... entre otras.

Desde su propia fundación y organizaciones aliadas, ha aportado desde el Mentoring, Coaching e Inversión a numerosos proyectos de emprendedores de todo latinoamérica como así también ha participado como Speaker Inspiracional para generar espíritu emprendedor a jóvenes universitarios de instituciones de Argentina, Perú, Uruguay y Brasil.

Actualmente (al 2020) ocupa cargos en:

Titular – MOTTA & Asoc.

Titular – Aquila Technology

Presidente – Red Global de Mentores

VicePresidente – LAQI

También ocupó cargos en:

Manager – NETCDS Holding

Director – Fundación emprendedores.LA

CEO – NETCDS Holding

Socio Gerente – CDS Ingeniería SRL

Presidente – CDS Obras SA

Fundador – PMiQ SA

Co-Fundador – CDS Sistemas SA

Co-Fundador – Axiom Auditores SA

Co-Fundador – Alpha Social Marketing SRL

CFO – Watcha Live

Embajador en – World Confederation Of Business

