

Opinión

Adiós al todo para todos

La segmentación de clientes puede ayudar a las pequeñas y medianas empresas a rentabilizar el proceso comercial.

Aníbal Altamirano, gerente de Desarrollo Comercial de PCG Consulting



Influidas, en mayor medida, por los contextos económicos y políticos, las pymes pueden resultar potenciadas a crecer rápidamente, como verse impactadas hasta su misma supervivencia, cuando los acommodamientos sectoriales de la economía varían las tendencias.

A veces, se conceptualiza a las pymes como la prosecución de un negocio familiar, ignorando que otras tantas son resultado de una planificación de negocios. Estas empresas llevan el gen de la evolución, la adaptación y la superación proveniente del perfil de sus líderes y/o accionistas o de las características de sus mercados y competencias.

Las organizaciones se adaptan mediante el diseño de nuevas estructuras, procesos y tecnologías. En los últimos años, hubo una transformación en el modo de hacer negocios, por las nuevas tecnologías, la sustentabilidad, la globalización, los intereses de la comunidad, las formas de trabajar y la necesidad de ambientes más confortables. Esto impacta a las organizaciones. Aspectos en los que hay que focalizar: planeamiento y diseño organizacional, el desarrollo del capital humano y el desarrollo comercial.

Las prácticas tradicionales no alcanzan para satisfacer las expectativas de evolución. Es necesario usar nuevas metodolo-



“Las firmas necesitan realizar modificaciones en sus estructuras para adaptarse, competitivamente, a las nuevas reglas de juego.”

gías de planeamiento que garanticen el funcionamiento unificado, coordinado y comprometido de toda la organización.

Las organizaciones necesitan realizar modificaciones en sus estructuras para adaptarse, competitivamente, a las nuevas reglas de juego. La organización del futuro se caracterizará por su flexibilidad y adaptabilidad, enfocada totalmente al mercado.

En desarrollo del Capital Humano, el talento de las personas es cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas. Trabajadores mejor formados en los procesos y con espacio para la innovación origi-

nan un crecimiento del capital intelectual de la empresa.

Lo que genera reales diferencias entre los resultados de una empresa y otra está dado mayormente por la capacidad y la motivación de su gente. Por eso, el gran desafío será gestionar el talento. Atraer, fidelizar, desarrollar y retener son aspectos claves.

Pensar a futuro

En Desarrollo Comercial, la posibilidad de llegar a una mayor diversidad de clientes (con mayor exigencia), hace necesario que la firma necesite contar con nuevas y mejores metodologías para abordarlos eficientemente.

Por ejemplo, la microsegmentación de clientes se ha convertido en la base para alcanzar óptimos esquemas de Ruta al Mercado (RTM) y lograr mejores niveles de eficiencia en la ejecución comercial (asociarse al crecimiento de nuestros clientes, desarrollar la demanda y entregar en tiempo y forma, de manera rentable - aunque este concepto pareciera obvio, no siempre lo es tanto por diversas razones).

Otra iniciativa puede ser el rediseño de la oferta, no solo ampliando y sumando productos, sino, además, enfocando portafolios en línea con la microsegmentación postulada, saliendo de la oferta de 'todo para todos' y generando portafolios acordes para cada tipo de cliente y ocasión de consumo, rentabilizando el proceso comercial en sí mismo, las inversiones, capital de trabajo, dotaciones, etcétera.

La constante actualización e innovación permitirá lograr un desarrollo sostenible y no quedar fuera del juego global.

Pero la diferencia real será siempre la puesta en marcha de esos conocimientos sobre los procesos y personas que conforman el mundo pyme apenas dimensionado para la operación cotidiana de la empresa. Hacer que las cosas sucedan y no fracasar en el intento.

Lecturas

Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico

Hugo Kantis, Juan Federico y Sabrina Ibarra García

Tras un trabajo de investigación de más de tres años, Hugo Kantis, director del Prodem, junto a parte de su equipo, Juan Federico y Sabrina Ibarra García, presentó, recientemente, el *Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem)*, un reporte que busca ayudar a identificar las principales fortalezas y debilidades de los países de la región, para diseñar una agenda de iniciativas que permitan fomentar los emprendimientos.



Esta herramienta se apoya en investigaciones iniciadas hace una década junto a organismos internacionales, como el BID, gobiernos e instituciones regionales. Entre otros temas, el texto analiza el capital humano emprendedor y el sistema educativo; factores que inciden en el espacio de oportunidades para los emprendimientos y condiciones de la demanda; y factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos y financiamiento.

Herramienta de apoyo

“El ICSEd-Prodem y este reporte han sido pensados como un material de apoyo para todos aquellos que están comprometidos con el desarrollo emprendedor en la región. Esperamos que este producto sirva de brújula y de carta de navegación para orientarnos en el viaje hacia mejores ecosistemas, en el vasto mar del emprendimiento y la innovación”, comenta Kantis.

El texto incluye cuadros y gráficos que permiten tener una dimensión comparativa sobre la situación emprendedora en los distintos países de América latina. Algunos *highlights*: Chile es el país de la región con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. Le siguen en importancia México, Brasil, Costa Rica y la Argentina. Pero, todavía, se encuentran lejos de los primeros puestos del ranking internacional, encabezado por los Estados Unidos, Finlandia y Singapur.

L.M.

Estrategia

En Bolivia, con sello 'argie'

Con una economía en expansión y nuevos centros comerciales, el Altiplano atrae a las marcas argentinas. Las ciudades con mayor potencial.

Más allá de los altibajos económicos que atraviesa el país, en el último año, las franquicias argentinas, incrementaron en un 10% su participación en el exterior, con un total de 156 marcas, según datos proporcionados por Estudio Canudas. Bolivia, con un crecimiento anual de su economía de un 6% (duplica a la media latinoamericana, que es del 3%), es uno de los destinos elegidos por las marcas argentinas que desean dar sus primeros pasos fuera del país.

Hoy, existen 31 negocios de marcas de origen albiceleste, que totalizan 76 locales emplazados, principalmente, en Santa Cruz de la Sierra, una ciudad con 3 millones de habitantes, que genera más del 50% del PBI boliviano.

“Santa Cruz está viviendo una época de auge económico, con

mucha construcción y consumo. Recientemente, abrió sus puertas el Ventura Mall y, adicionalmente, se están construyendo dos centros comerciales”, explica Carlos Canudas Rivell, al frente de Estudio Canudas. Adicionalmente, explica que, en aquella ciudad, se está trabajando mucho en lo que se denomina 'patio de comidas': espacios para cuatro o cinco marcas, que comparten un local a la calle.

Por dónde empezar

El 68% de las etiquetas que se encuentran en Bolivia corresponden al rubro de Indumentaria, como Ricky Sarkany o Herencia Argentina. Le siguen (16%) firmas de belleza y estética, como Universo Garden Angels. Detrás (9%), los negocios especializados (capacitación y

pinturerías) y Gastronomía (6%), como Havanna CBC.

En su mayoría, las marcas argentinas en Bolivia son operadas por multifranquicias, es decir, una sola empresa o inversor que abre locales en todas las ciudades. “Las otras ciudades para seguir con la expansión son La Paz, Cochabamba y, un poco más atrás, Sucre. Pero hay que empezar por Santa Cruz”, destaca Canudas.

La inversión y el tiempo requerido para iniciar operaciones en este mercado son variables. “Dependen mucho del concepto: la indumentaria es más buscada, ya que la gastronomía es trabajada por ellos mismos. Los recursos necesarios para instalarse son más humanos que económicos”, concluye el especialista.

Las cifras

31

son las empresas argentinas con presencia en Bolivia.

68%

de ellas pertenecen al rubro de indumentaria.

76

totalizan los locales de franquicias argentinas en el país del altiplano.

Fuente: Estudio Canudas.