



Tus Proyectos necesitan nuestro financiamiento

FINANCIAMIENTO PYME

Acompañando el crecimiento de las Pymes en todo el país.

info@garantizar.com.ar

www.garantizar.com.ar

INNOVAR DESDE CERO

Inventar o mejorar productos y servicios es clave para sumar valor y crecer. Tres empresas recién nacidas cuentan su origen, su inspiración y sus riesgos. Y dos expertos dan pistas y advierten sobre los errores.

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

“Todo acto de creación es en primer lugar un acto de destrucción”, decía Pablo Picasso. Seguramente Joseph Schumpeter, un economista clave del siglo XX que postulaba a la destrucción creativa como la principal fuerza del ciclo económico en el capitalismo, habría suscripto con ardor la afirmación del genio de Málaga. Porque todo nuevo negocio innovador busca aprovechar las oportunidades que los líderes reinantes, cómodamente estancados, no quieren o no saben desafiar. Reyes que perderán la corona y el reino si se quedan quietos ante los renovadores.

NACIDAS PARA CRECER

Para bucear en las claves de esa creación, E&P buscó la mirada de expertos en innovación y entrevistó a tres empresas recién nacidas, todas con altas dosis de novedad.

Vanina Chiappino y Santiago Bouquet, por caso, son los socios de Positive Label. Arrancaron en marzo de este año con lo que definen como una “plataforma para la visibilidad de la moda sustentable”. Lo hacen a través de un sello propio, que las marcas asociadas suman en sus prendas como garantía de sustentabilidad.

Diego Cano y Lucas Malaspina salieron a la palestra en agosto, ayer nomás. Se dedican al marketing digital en social media “como muchas otras consultoras, pero nuestra diferencia es que lo hacemos usando información que previamente levantamos vía monitoreo digital y escucha activa”.

Francisco Bastard y Matías Matsumoto, por fin, son dos de los cuatro socios que armaron NegoZona, una plataforma web dedicada exclusivamente a publicar ofertas de fondos de comercio y franquicias. Su salida al mercado fue en mayo de 2017. Ya tienen 450 negocios publicados.

Los tres ejemplos –se dan más detalles en las páginas siguientes– cuentan con una alta dosis de innovación en sus propuestas. ¿Pero cómo se pasa de la idea al proyecto, y de ahí a la empresa innovadora que factura, cobra y crece? Para conocer los caminos que permiten su construcción, pocos más calificados que Matías Mackinlay. Coautor con Aaron Sabbagh del libro “El método de la innovación creativa” (Granica, 2012), el experto viene asesorando a empresas de todo rango desde hace varias décadas.

Mackinlay no lo duda: antes que nada, hay un paso previo a la búsqueda de la innovación. En rigor se trata de una batalla, y contra uno mismo: “Los patrones habituales de conducta, o rutinas, los construye el cerebro para ahorrar energía y no estar pensando siempre desde cero. Y contra ellos hay que luchar”. Mas no con hachas o flechas, sino con conversaciones: “Es muy interesante cuando un grupo empieza a tener una conversación hacia la creativi-

dad y desafiando los supuestos. Porque cuando estos surgen, la gente los advierte, y se da cuenta también de que no necesariamente son verdaderos.”

Preguntado por la clásica dicotomía de emprender –e innovar– por oportunidad o por necesidad, Mackinlay apunta a la segunda como gran impulsor de los cambios de fondo. “Mi experiencia, después de trabajar mucho con emprendedores, es que la necesidad es el gran motor. Luego, en la acción, se necesita despertar la emoción y, en ese despertar, existe la pasión. Pero el motor primario es la necesidad. Que no siempre pasa por saciar las necesidades básicas, sino que a veces es por necesidad de trascender, influir o tener un lugar protagónico dentro de la sociedad.”

Ya abiertas las cabezas, sin ese automatismo que todo lo reprime, la pregunta obligada es cómo encausar el proceso creativo, que el libro de Mackinlay y Sabbagh define como “tensión entre caos

y orden”. Al respecto en el mismo texto los autores enfatizan la importancia de la “motivación dirigida”, etapa que consta de varios pasos: primero detectar a los usuarios líderes, luego indagarlos y observarlos para determinar sus necesidades, identificar después la oportunidad creativa (esto es, una necesidad del usuario que sea además una tendencia generalizada, y cuya satisfacción pueda ser alcanzada con los recursos de la organización). Y por último formular el foco creativo: una frase que resume el desafío a resolver en el proceso creativo, y marca la orientación para el equipo innovador.

EQUIPOS INNOVADORES

¿Pero cómo conducir a la gente del equipo, justamente, en este proceso? Mackinlay apunta que “normalmente, si no hay un consultor externo, un facilitador o un coach, será necesario que un miembro del equipo ocupe ese rol, que permanentemente tiene que estar orientando las acciones y las conversaciones hacia el foco creativo. El caos no es malo en sí mismo, pero se trata de no llegar al desorden, y

Continúa en la página 2

SanCorSalud
Grupo de Medicina Privada

0810-555-SALUD (72583)
sancorsalud.com.ar

La mejor opción
en Medicina Privada
para tu empresa.



Innovar desde cero

Viene de Tapa

de dirigir ese caos hacia el foco creativo”.

En el libro los autores determinan que la etapa que sigue a la de la creatividad es la fase de la experimentación, que a su vez constará de 4 pasos: la búsqueda de información, el armado del equipo y las redes, la construcción del prototipo, y por último la venta de la idea. Sin embargo, no todo es tan esquemático en el proceso. La intuición hace su entrada, con lo inasible que este elemento resulta a veces, aunque también imprescindible según el testimonio de muchos innovadores. ¿Puede, entonces, convivir este método con la vieja y querida intuición? Mackinlay no la niega, pero la acota: “Está presente de modo permanente, pero tiene que ser una intuición con validación de datos duros. Es decir, tiene que tener en cuenta una estructura de pensamiento, así como una lógica de coordinación y de correlación”.

Gustavo Adamovsky, decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCES, advierte sobre el testeo de la innovación. “Es un grave error testear las ideas entre amigos o familiares”, explica, “dado que en general da positivo, por dos razones: no se animan a mostrarse negativos, para no desmotivar al innovador, y seguramente se sentirán atraídos por la innovación, pues tienen gustos parecidos a los del innovador (no por azar son amigos o parientes). Hoy en día los métodos ideales para medir la innovación deben ser ágiles, ya que no hay tiempo para hacer extensas investigaciones. Recomendando el método Lean Startup, que de manera sintética implica un proceso interactivo de creación a productos o servicios a partir de las ideas, medición del comportamiento de los consumidores y luego la toma de decisión de seguir tal como está o modificar la idea a partir del aprendizaje. Este procedimiento se reitera de manera continua”, reseña Adamovsky.

NEGOZONA



FONDOS DE COMERCIO Y FRANQUICIAS. Francisco Bastard (izq.) y Matías Matsumoto.

- Es una plataforma web dedicada sólo a publicar ofertas de fondos de comercio y promoción y difusión de franquicias. Además ofrecemos una herramienta de valuación online, que permite obtener una tasación o valor de cualquier negocio. La lanzamos en mayo de 2017, el sitio es negozona.com
- Sólo cobramos por los anuncios, sin participar del proceso de venta (no cobramos comisión ni honorarios). Hoy tenemos unos 450 negocios publicados y 2.200 visitas diarias
- Los socios venimos del sector de fusiones y adquisiciones de empresas (M&A). Recibíamos muchas consultas de pequeños negocios y comercios y no podíamos darles respuesta.
- Como el proceso para vender un negocio comienza con una valuación, la idea original era desarrollar una herramienta de valuación online con la misma metodología que usan las empresas más grandes.
- Ya desarrollada esa herramienta, nos dimos cuenta de que faltaba algo clave, que terminaría siendo el corazón de la plataforma. Por nuestra experiencia, el 90% de las consultas por una valuación son para vender una compañía. Y nos preguntamos: ¿cómo hace alguien para vender un negocio? Vimos que no existía una plataforma específica para la compra y venta de fondos de comercio. De modo que repensamos y cambiamos la plataforma.
- Los 4 socios nos conocimos en roles de jefes y empleados, pero acá somos socios por partes iguales. Nos complementamos bien: dos tienen más de 20 años de experiencia en transacciones de negocios, y los más jóvenes formamos parte de la generación digital. Hoy sólo dos nos dedicamos fulltime a Negozona.

PROVEEDORES Y CIA

Otra arista que destaca Mackinlay aparece poco citada entre los estudiosos de la innovación: el papel de los proveedores: “Yo he acompañado a emprendedores a los que les costó enormemente desarrollar proveedores para llegar a hacer el producto que habían diseñado. Normalmente este vínculo, si es productivo, se centra en la buena empatía que hay entre proveedor y emprendedor. Porque en el medio

hay una enorme cantidad de costos e improductividad, que cada uno quiere que el otro lo asuma. Y si no hay empatía entre ambos esa relación, tarde o temprano, se acaba”.

Respecto de la integración de los equipos, la fórmula varía: hay quienes postulan que todos deben poseer espíritu comercial, mientras que otros proponen una mezcla de perfiles: técnico, comercial y administrativo. Adamovsky cuestiona

Continúa en página 4

POSITIVE LABEL



MODA SUSTENTABLE. Vanina Chiappino y Santiago Bouquet

- Empezamos en marzo de 2017. Somos una plataforma para la visibilidad de la moda sustentable, con desfile anual de autores de moda sana e e-commerce de moda ética. Invertimos \$300.000 y el costo de la membresía es \$1500 mensual, ya tenemos 7 miembros en la Argentina, uno en Uruguay y uno en Brasil. El sitio es www.positive-label.com
- La empresa surgió a partir de un brain storming relacionado con la mejora en la calidad de vida de los trabajadores textiles y el impacto negativo sobre la moda en el medioambiente (es la segunda industria más contaminante del mundo).
- A la socia Vanina Chiappino siempre le interesaron las cuestiones ambientales internacionales y lo fusionó con su pasión por la moda. Mientras que Santiago Bouquet es economista y orienta proyectos hacia la filantropía. Juntos vimos que la moda puede tener triple impacto: sobre las personas, el medioambiente y la economía.
- No apuntamos al diseño autóctono, sino al de autor, pero sí a que se utilicen materias primas de comunidades. Hay marcas de lujo internacionales que hasta compran lana Merino de la Patagonia. Así empezamos a descubrir que también hay diseñadores de autor acá que hacen lo mismo, sin dejar de estar a la altura de las tendencias de moda internacionales que siguen las grandes marcas en Europa.
- Cuantificamos el mercado a partir de compañías del exterior: marcas como Stella MacCartney y agrupaciones como la de Livia Firth (Eco Age) fueron clave para identificar que existe un público para estos productos.
- Ahora estamos fortaleciéndonos como agrupación de marcas y creciendo en visibilidad, pronto iremos hacia el consumidor final.

LOS 3 ERRORES

1 - **Emprender es trabajar menos.** No, implica trabajar más. Por eso es muy importante llegar a acuerdos dentro de la familia cuando haya que trabajar de lunes a domingo.

2 - **Validar la idea es venderla.** A veces el emprendedor, cuando expone la idea, quiere venderla y no busca escuchar el feedback del afuera.

3 - **La idea es todo.** Es importante, pero apenas el 10% del proyecto. El 90% es la capacidad del emprendedor para llevarla adelante.

Por Matías Mackinlay

Una nueva forma
de proteger
a tu pyme

**EXPERTA
ART**
Aseguradora de Riesgos
del Trabajo



www.experta.com.ar 0800 7777 278 (ART)

TECNOLOGÍA

Freelancers: ¿y ahora quién podrá ayudarlos?



Cada vez más gente trabaja en su casa o de forma remota. Acá, una breve guía de prestaciones, costos y coberturas, tanto en servicios hogareños como móviles.

Las empresas pueden hoy apelar al crowdsourcing (literalmente: fuentes múltiples), para contar con mano de obra especializada en formato freelance, que aporta valor desde el hogar o en ubicaciones remotas, a muy alta velocidad y calidad de conexión. Gran parte de esto es posible gracias a los datacenters en la nube, conexiones a internet hogareñas potentes y estables, y conexiones 4G en cualquier lugar del país.

EN CASA

Respecto de las conexiones hogareñas, IPLAN históricamente brindó servicios para el mercado corporativo y de las pymes. Pero

hace poco empezó a extenderse a los servicios hogareños. Al respecto, Alfredo De Cucco, director comercial de la unidad de negocios residenciales, explica que, por un lado, creció “la hiperconectividad, a partir de los múltiples dispositivos móviles más internet de gran velocidad en los hogares. A ello se agrega la tendencia del teletrabajo y las herramientas de colaboración online, que reduce la necesidad de tener presencia física en la oficina. Así, las redes como la que desarrollamos en IPLAN ofrecen un diferencial”.

En especial De Cucco destaca IPLAN Liv, un servicio de in-

Los freelancers crecen a altas tasas gracias a los datacenters en la nube, conexiones hogareñas a internet potentes y estables, más 4G en cualquier lugar del país.

ternet por fibra óptica que llega hasta el hogar “con una conexión permanente y asimétrica”, en un rango de precios que va desde los \$600 a \$2.100 por mes, según la velocidad contratada. Por ahora, tienen 150 manzanas habilitadas en el corredor norte porteño, y para 2018 prevén alcanzar las 400 manzanas y los 10 mil clientes instalados, sumando nuevos barrios.

MOVIÉNDOSE

Por el lado de la conectividad móvil, desde Claro, Mariano Freysselinard -gerente corporativo de venta del Mercado Pyme- explica las opciones que tienen, además del tradicional servicio de telefonía. “Es posible contratar puestos de comunicaciones unificadas, espacio de almacenamiento en la nube para la protección de

la información, una página web, correo empresarial, herramientas para la promoción en redes sociales y hasta un servidor o datacenter virtual”. Tales servicios, explica, están divididos en cuatro familias: Comunicación, Conectividad, Infraestructura y Herramientas de productividad.

Además, explica, Claro ofrece distintos productos vía Cloud Computing, cuyo portfolio se agrupa en soluciones de software como servicio -Colaboración, de Seguridad, de Presencia en la Web- y en servicios de Infraestructura -servidores virtuales-. También incluyen alianzas con soluciones clave del mercado para sus respectivos segmentos (por caso, Office 365 de Microsoft y Antivirus McAfee).

Colaboración: Gastón Maine

Galicia Negocios y Pymes

ALENTAMOS TU POTENCIAL EMPRENDEDOR

100%

DE BONIFICACIÓN
En el mantenimiento de cuenta los primeros 6 meses⁽¹⁾.

INICIÁ TU ACTIVIDAD CON LÍNEAS DE CRÉDITO DE \$200.000⁽²⁾

bancogalicia.com

Financiamos tu crecimiento.



CARTERA COMERCIAL: SUJETO A PREVIA VERIFICACIÓN COMERCIAL Y CREDITICIA DE BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES SA Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES. SOLO DISPONIBLE PARA CLIENTES QUE SE ENCUENTREN AL DÍA EN LA ATENCIÓN DE SUS PRODUCTOS. (1) BONIFICACIÓN DEL 100% DEL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA POR 6 MESES PARA NUEVAS CUENTAS NEGOCIOS, PYME, EMPRESA ABIERTAS ANTES DEL 31/12/2017. CADA \$100, EL CLIENTE AHORRA \$100. AL VENCIMIENTO DE LA BONIFICACIÓN PAGARÁ EL CARGO DE MANTENIMIENTO A ESE MOMENTO, ACTUALMENTE EL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA PYME MICRO ASCIENDE A \$550 + IVA POR MES. (2) PARA PERSONAS JURÍDICAS EN SU PRIMER AÑO DE EJERCICIO ECONÓMICO CON CUENTA CORRIENTE PYME. EL MONTO DE \$200.000 CORRESPONDE A UNA CALIFICACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO DISPONIBLES Y MONTO DE LAS MISMAS DISTRIBUIDAS A CRITERIO DEL BANCO EN: ACUERDO EN CUENTA CORRIENTE, COMPRA DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO CON RESPONSABILIDAD Y TARJETA GALICIA VISA BUSINESS. EL PLAZO DE LAS OPERACIONES DEPENDERÁ DEL ANÁLISIS CREDITICIO Y SE PUEDEN REQUERIR GARANTÍAS A SATISFACCIÓN DE LA ENTIDAD.



¡MUCHO MÁS QUE UNA OFICINA! lamaquinita.co #SÉPARTE

Innovar desde cero

Viene de la página 2

na sin embargo el hábito de encasillar: "Un error común es pensar que hay una área de la empresa que es la encargada de generar las innovaciones. En verdad, es una tarea interdisciplinaria, que requiere de un alineamiento de todas las áreas de la compañía". También apunta a no exagerar el papel de los mentores externos,

cuando se trata de innovar: "El papel de los mentores es básicamente de apoyo en las diferentes etapas de desarrollo las innovaciones. Debe quedar claro que no son parte del equipo, sino colaboradores que aportan conocimiento y experiencia, pero desde afuera. Las decisiones siempre deben tomarlas los miembros de la empresa", explica.

RTP



MARKETING DIGITAL DIFERENCIADO. Diego Cano (izq) y Lucas Malaspina.

● Empezamos en agosto del 2017. Hacemos marketing digital en social media como muchas otras consultoras, pero nuestra diferencia es que lo hacemos usando información que previamente levantamos vía Monitoreo Digital y Escucha Activa (Social Listening y Social Monitoring). Es el área donde más nos destacamos.

● Trabajamos los dos socios y contratamos a consultores externos, un equipo fluctuante de más diez profesionales de mucha confianza- Nuestro sitio es rtpadvisory.com

● La idea surgió de las ganas que teníamos ambos socios de empezar a desarrollar productos que veníamos trabajando de manera independiente. Desde 2008 los consumidores argentinos están muy preocupados por la inflación y buscan cuidar su economía, y las redes sociales están siendo la principal herramienta para ese objetivo.

● Sobre el financiamiento, de entrada tuvimos claro que no queríamos inversores externos. Amigos del mercado financiero y del sector nos recomendaron que si nosotros tenemos el producto y los clientes, no necesitábamos a los inversores, porque nuestro grado de libertad se acortaría. Ambos socios estamos full time dedicados al proyecto.

● Estamos convencidos de que la incertidumbre es previa a la decisión. Una vez lanzada la iniciativa todo es cuesta arriba: la ganancia de mercado y la consolidación de servicios y relaciones con clientes. La sensación de placer de hacer crecer algo propio es inmensa, el problema que nos planteamos hoy no es crecer, sino a cuáles servicios vamos a dedicar más atención y qué tipo de clientes en particular vamos a desarrollar.

≡ PING PONG

¿Sueldo o dividendos?

Es esencial diferenciar la tarea de gerente y la de accionista. Y pagar a valores de mercado.



► Sandra Felsenstein es graduada en ingeniería industrial por la UBA y directora y fundadora de la consultora Dinka, donde brinda asesoramiento estratégico a empresarios pyme.

¿Qué diferencias hay entre un sueldo como gerente general y cobrar dividendos como accionista?

Si hay dos o más socios, es importante definir claramente los aportes que cada uno realiza a la sociedad, y qué porcentaje de la inversión le corresponde a cada uno. Por otra parte, las funciones y responsabilidades definirán un salario de mercado para los socios que desarrollen una gestión dentro de la empresa.

¿Pueden combinarse ambos?

Claramente es fundamental la figura combinada, a través de la cual un socio accionista percibe un salario por su gestión efectiva y asimismo dividendos sobre su porcentaje de participación. Y

sería conveniente tener flexibilidad en el pago de dividendos, para poder utilizar eventualmente parte de estos fondos en inversiones, reparaciones, etc.

¿Cómo se establece el salario del dueño/gerente general?

Lo más aconsejable es fijar un salario de mercado, no sólo para darle un valor económico acorde a sus tareas, sino también para evitar inconvenientes con el resto del personal, en caso de que la información se filtrara.

¿Puede haber gerentes con un sueldo mayor al del gerente general?

Hay casos excepcionales de posiciones muy calificadas que pueden superar estos valores. Asimismo, esto podría darse en gerencias comerciales muy asociadas a los resultados de la compañía, por el papel de las comisiones en algunos períodos.

LECTURAS ÚTILES

Cofundador y CEO de America Online (AOL), Steve Case se vale del título emblemático de su admirado Alvin Toffler para contar su propia historia emprendedora, que arranca allá en los años 80. Al mismo tiempo, Case previene sobre la nueva ola –la tercera, claro que está empezando a poner patas para arriba a la red de redes. En un relato que va y viene del pasado al presente, el verdadero tema



del libro es el futuro, al que nombra como Internet de Todas las Cosas. \$350

Libro intenso e inevitable si se quiere entender el origen, el crecimiento y la gente que está detrás de los cuatro casos de empresas tecnológicas nacidas en la Argentina, con un valor en bolsa de al menos u\$s1000 millones: Despegar, Globant, Mercado Libre y OLX. Son los tan mentados unicornios, cuyos hoy cuarentones fundadores recorren sus historias, y dejan paso



al final a los otros cuatro casos que podrían tomar la posta en los próximos años. \$389



Director de Contenidos: Carlos Liascovich carlosliascovich@a4vientos.com.ar. **Director Ejecutivo:** Mario Esman. **Consultor tecnológico:** Gastón Maine. **A4vientos Producciones.** www.a4vientos.com.ar 11 6454 5011

Leasing UVA

Somos los primeros en ofrecerlo. Sé el primero en obtenerlo.

- Hasta \$ 2.000.000 (*)
- Financiamiento hasta 100% del valor del bien (*)
- Plazo 36 meses

bind
Banco Industrial

www.bind.com.ar [f](https://www.facebook.com/bind) [i](https://www.instagram.com/bind) [l](https://www.linkedin.com/company/bind)
leasingbind@bancoindustrial.com.ar

(*) Sujeto a aprobación de crédito de Banco Industrial S.A. Consultá tasas y condiciones vigentes. Exclusivo empresas.

