

B&G DESARROLLOS DE NEGOCIOS: ¡NECESITO CLIENTES!

B&G Desarrollos de Negocios es una empresa especializada en la gerencia de capital humano que rápidamente expandió su cartera de clientes y de servicios. Sin embargo, tras cuatro años de operaciones, la captación de nuevos clientes y las ventas de algunos servicios disminuían. La nueva situación ha puesto a sus propietarios a pensar estratégicamente.

ARAMIS RODRÍGUEZ Y RICARDO VALLENILLA

Cinco años después de haber fundado su empresa de desarrollo de capital humano, Alejandra González no dejaba de pensar en la sostenibilidad y el crecimiento de su negocio. «Qué difícil es dar a conocer un negocio más allá de las esferas de tus amigos y contactos», comentaba Alejandra, al recordar cómo había alcanzado sus actuales clientes.

En 2004 Alejandra González formalizó lo que unos años atrás comenzó como una actividad que le brindaba ingresos económicos extra:

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «B&G Desarrollos de Negocios: ¡necesito clientes!» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Un día, los representantes de una empresa internacional se me acercaron para hacerme preguntas sobre temas laborales en Venezuela... a partir de ese momento, comenzaron a llamarme con mayor frecuencia para que les ayudara en temas específicos. Decidí cobrarles por hora de consulta, y comencé a brindarles un servicio particular. Luego la empresa me envió a los representantes de otra empresa internacional que requería asesoría similar. Esta última empresa me envió a otra y, así, poco a poco, entre amigos y recomendados, obtuve más y más clientes, lo que al cabo de un tiempo me llevó a constituir mi negocio.

B&G Desarrollos de Negocios llegó a convertirse en una empresa especializada en la gerencia de capital humano. En cuatro años expandió su cartera de clientes a más de 17 empresas nacionales e internacionales que operaban en Venezuela. Los servicios de administración de personal, talleres informativos, seminarios y cursos referidos a la gestión del capital humano se convirtieron en nuevas oportunidades de negocio.

En pocos años esta joven organización comenzó a mostrar un crecimiento constante. Pero, en 2009, sonaron las alarmas. A principios de ese año, algunos clientes de B&G se fueron de Venezuela. Además, Alejandra y su equipo descubrieron que captar nuevos clientes era una labor difícil y lenta.

Cuando contactamos nuevos clientes para ofrecer nuestros servicios, muchos nos perciben como «toderos». Algunos clientes potenciales se preguntan cómo es posible que una empresa joven como B&G ofrezca servicios tácticos y estratégicos, pero también imparta formación. Por su lado, los clientes recurrentes sienten que nuestros nuevos servicios de consultoría y capacitación son buenos, pero no son lo que ellos necesitan.

A mediados de 2009, Alejandra estaba preocupada: sabía que su empresa aún era joven y necesitaba ingresos estables para mantener su marcha. «De verdad, no sé qué hacer. Necesito clientes para asegurar, en el corto plazo, el flujo de caja que requiere mi

Aramis Rodríguez y Ricardo Vallenilla, profesores del IESA.

empresa, de lo contrario no podremos seguir adelante. Cuando me acerco a los nuevos clientes parece imposible que podamos calzar nuestra oferta en sus diferentes necesidades».

De «matar un tigrito» a crear una empresa formal

En el año 2000, Alejandra González trabajaba en una empresa consultora, con un cargo importante en administración de personal. Aunque no tenía en mente llevar a cabo alguna iniciativa de negocios, siempre percibió una necesidad creciente entre los empresarios venezolanos en cuanto al manejo de sus áreas administrativas, tributarias, contables y, muy especialmente, de recursos humanos.

Las dinámicas y complejas regulaciones en los aspectos laborales y fiscales de Venezuela, y, en general, los cambios y actualizaciones del marco legal, inquietaban a los dueños y gerentes de empresas. Al mismo tiempo, las compañías consultoras más reconocidas del país, que atendían asuntos de esta índole, no

breve explicación del panorama laboral en Venezuela que les satisfizo gratamente. Al cabo de un tiempo, estas personas comenzaron a llamar a Alejandra casi todas las semanas para hacerle consultas. Como la empresa española no tenía vínculos comerciales con la empresa consultora en la que trabajaba, Alejandra decidió responder las consultas a cambio de unos honorarios por horas invertidas. «Consideré esta oportunidad para obtener unos ingresos extras o, como se dice popularmente, “matar un tigrito” [venezolanismo que significa “realizar un trabajo a destajo”] que podría ayudarme con mis gastos personales».

El trabajo de Alejandra fue tan bueno que, al cabo de dos meses, la empresa española le pidió hacerse cargo de la contratación de su personal y el manejo de sus cincuenta empleados. Después de unos días de analizar y discutir esa interesante propuesta con su esposo, Clover Brito, Alejandra aceptó. Para cumplir este nuevo reto, sin renunciar a su

ber. En paralelo, su nuevo cliente comenzaba a crecer y a incorporar más personal para manejar.

Todo sucedía muy rápido. Me comenzaba a ir cada vez mejor con los dos clientes, pero a la vez sentía que mi actual trabajo me daba mucha estabilidad. Pensaba que sería un riesgo dejarlo sin haberme consolidado con lo que comenzaba a perfilarse como mi negocio. Todas las noches, al acostarme, no dejaba de pensar en qué sería mejor: ser independiente o cobrar un sueldo seguro todos los meses.

Todo transcurrió bajo control durante dos años hasta que, en 2004, Alejandra enfrentó otra circunstancia que le exigiría tomar una decisión crucial. Una importante empresa multinacional de consultoría en recursos humanos le ofreció un cargo que le permitiría desarrollar sus conocimientos y adquirir experiencia profesional.

Para ese momento estaba muy ilusionada con lo que comenzaba a ser mi negocio. Sin embargo, siempre quise trabajar en una empresa de este calibre, para aumentar mi experiencia y mejorar mi currículo. ¿Dejaba mi negocio y lo retomaba más adelante, o me dedicaba a trabajar en esta importante empresa internacional? Al cabo de unos días, después de pensar y pensar, decidí quedarme con las dos iniciativas, aunque pareciese una locura. Pensé que el nuevo trabajo me haría conocer la dinámica de otros sectores distintos al de la construcción y, quizás en un futuro, esto podría servirme para abrir ventanas, si seguía con mi negocio.

Desde que B&G formalizó sus actividades, dedicó sus mayores esfuerzos a atender pequeñas y medianas empresas (pymes). Aunque los socios no disponían de cifras que les permitiesen conocer el tamaño potencial de su mercado, tenían la intuición de la oportunidad existente en ese segmento

se daban abasto para satisfacer la creciente demanda de este tipo de servicios. Por su parte, los profesionales independientes no prestaban servicios a la altura requerida, por estar poco actualizados y no poseer los conocimientos de las dinámicas recientes de distintos sectores económicos. Como recuerda Alejandra:

Todo estaba dado para montar un negocio de asesoría en materia de recursos humanos, así como de otros servicios administrativos. Parecía una gran oportunidad. Pero yo me sentía muy cómoda en mi trabajo y, aunque no niego que siempre sentí por dentro esa chispita emprendedora, pensaba que quizás en otro momento lo intentaría.

Un día de mediados del año 2000, en su trabajo, Alejandra recibió a unos representantes de una importante empresa española de ingeniería que iniciaba operaciones en Venezuela, que deseaban conocer todo acerca de temas laborales: regulaciones y formas de administración de personal. Alejandra les hizo una clara y

trabajo, buscó a una compañera de la universidad. Al cabo de unos días se dieron cuenta de que necesitaban ayuda y, así, contrataron a destajo a dos personas adicionales.

A mediados de 2001, cuando Alejandra pensaba que con su amiga y los dos empleados tenía controlada la situación, se le acercó otra empresa española, recomendada por su primer cliente. Al saber del buen trabajo de Alejandra, así como de sus conocimientos relacionados con el manejo del recurso humano en el sector de ingeniería de construcción, la nueva empresa se puso en contacto con ella para pedirle que manejara su nómina. «Increíble. Por un lado, pensar que podía tener dos clientes y un trabajo al mismo tiempo me daba pánico, porque me podía desgastar emocional y físicamente. Pero, por otro lado, comenzaba a sentir el sabor de la independencia y lo emocionante de tener mi propio negocio».

Ahora con dos clientes lo primero que hizo Alejandra fue constituir una empresa para poder facturar, y contrató a un empleado a tiempo completo para que asumiera parte del trabajo que ella no podía absor-

En su nuevo trabajo, donde se desempeñaba como consultor sénior y manejaba más de sesenta clientes de áreas muy distintas (automotriz, ingeniería, tecnología, consumo masivo y medios de comunicación), Alejandra mostró sus dotes de emprendedora al diseñar un nuevo producto que permitía comparar los contratos colectivos de distintas empresas. Sus superiores quedaron encantados y, en poco tiempo, la promovieron.

Así pasaron varios meses hasta que Alejandra comenzó a dedicarle más esfuerzos a su negocio naciente. «Hablé con mis jefes, y les expuse que tenía una iniciativa empresarial a la cual deseaba dedicarle todos mis

esfuerzos. Les expliqué de qué se trataba mi pequeña empresa y me entendieron perfectamente».

Para sorpresa de Alejandra esta empresa multinacional de recursos humanos no solo entendió su decisión, sino que decidió contratarla como proveedora de servicios, específicamente para tratar asuntos de compensación laboral y ventas de productos de recursos humanos. Así, a comienzos de 2005, Alejandra se incorporó con el ciento por ciento de su tiempo a su negocio, al cual bautizó como B&G Desarrollos de Negocios, iniciales alegóricas a los apellidos de los socios fundadores: «G» de González y «B» de Brito.

Una cartera de servicios para sus clientes

Después de cuatro años de operaciones, en 2009 la empresa ofrecía servicios de gestión de recursos humanos, en tres líneas diferentes: 1) actividades de administración de personal, 2) actividades de consultoría y 3) capacitación.

La línea llamada Administración de Personal cubría tres servicios: tercerización de la administración de recursos humanos a otras empresas, realización de auditorías laborales y gestión de proyectos Lopcynt (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo). La línea de Consultoría consistía en ofrecer a sus clientes asesoría en estructura y organización, así como la elaboración de descripciones de cargos. En la línea de Capacitación se desarrollaban talleres y cursos *in-company* (adaptados a las necesidades de las empresas) en diversos temas, tales como supervisión de personal, comunicación y liderazgo, entre otros.

El modelo de ingresos de la línea Administración de Personal consistía en la realización de un contrato por el servicio requerido, que establecía el precio y las formas de pago a B&G. Generalmente, el pago se hacía men-

sualmente mediante la cancelación de una factura por un monto previamente determinado. El precio de cada trabajo estaba relacionado con el número de empleados que tenía el cliente; es decir, B&G obtenía mayores ingresos mientras sus clientes fueran de mayor tamaño. Los costos variables de esta línea resultaban fundamentalmente de las personas dedicadas a cada cuenta: un consultor y un analista para atender una empresa pequeña y un consultor y tres analistas para una empresa más grande.

El modelo de ingresos de Consultoría se basaba en las horas contratadas por consulta. B&G hacía un diagnóstico inicial a su cliente, que era cobrado; luego, si el cliente deseaba la actividad de consultoría, se establecía su precio. El precio por hora de consulta estaba previamente tabulado; sin embargo, se podía llegar a una negociación con el cliente. El pago a B&G se efectuaba generalmente en dos partes: al inicio y al finalizar el trabajo (generalmente en treinta días). Los costos variables se

La línea de Administración de Personal era la que mayores ingresos mensuales generaba a B&G, seguida de Capacitación y, por último, Consultoría. Pero Administración de Personal era la línea menos rentable y la de mayores costos variables y complejidades operativas. Mientras que Capacitación y Consultoría generaban rentabilidades brutas que oscilaban entre 75 y 80 por ciento.

Los clientes de B&G

Desde que B&G formalizó sus actividades, dedicó sus mayores esfuerzos a atender pequeñas y medianas empresas (pymes). Aunque los socios no disponían de cifras que les permitieran conocer el tamaño potencial de su mercado, tenían la intuición de la oportunidad existente en ese segmento. El sector de servicios de tercerización y consultoría en administración de recursos humanos estaba muy rivalizado. Existían competidores grandes como Deloitte, Ernst & Young, Espiñeira, Sheldon y

Alejandra González: «Muchos clientes nos conocían solo como un servicio práctico para el manejo de su nómina; por lo tanto, no podían vernos como un proveedor de servicios estratégicos»

expresaban en horas-hombre y el promedio de horas por proyectos era 45. Cada proyecto necesitaba un consultor y un asistente.

En 2006 las primeras actividades de capacitación eran *in-company*; es decir, talleres ofrecidos a organizaciones que los pedían. A partir de 2009, el modelo de ingresos de Capacitación se basó en actividades abiertas al público y, por lo tanto, los ingresos estaban sujetos al precio por participante. Del monto total proveniente de las inscripciones, se restaban los costos asociados para organizar el taller: alquiler del espacio, refrigerios, materiales y pago a facilitadores. Adicionalmente, cada taller requería un facilitador y un asistente.

Asociados, y KPMG que generalmente atendían empresas multinacionales y grandes empresas nacionales. El segmento pymes era atendido por una importante gama de firmas personales de consultores, no muy conocidas, pero muchas de ellas muy competentes y con profesionales independientes especialistas en el área.

Desde su fundación B&G había atendido trece clientes con la línea de Administración de Personal. En 2006, después de que Alejandra se dedicara exclusivamente a su empresa, B&G manejó seis clientes que requerían servicios de tercerización: cuatro eran empresas internacionales del sector construcción que empleaban entre cincuenta y setenta personas, una era una



CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

ROBERTO VAINRUB

Ediciones



0212-555.42.63
ediesia@iesea.edu.ve

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros, y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.

ROBERTO VAINRUB ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.

firma de arquitectura con 110 empleados y otra era una empresa de ingeniería con más de 210 empleados. Entre 2007 y 2009, B&G logró atraer a tres nuevos clientes, referidos por amigos y

mostraban poco interés. Decían que no necesitaban reorganización, pero sí requerían cumplir los estándares impuestos por las leyes. «Muchos clientes nos conocían solo como un

unas noventa personas (alrededor de treinta por taller). Al final de 2009, B&G había llevado a cabo 16 talleres.

Clover Brito: «Aunque hemos obtenido algún crecimiento, siento que hemos sido desordenados y reactivos. Alguien nos dijo que podríamos meternos en consultoría y comenzamos a ofrecer servicios de consultoría. Luego alguien nos contó acerca de los talleres y desarrollamos la capacitación... ¿Estamos siguiendo las sugerencias de la gente o tenemos un plan de juego?»

clientes hijos. Algunos de estos nuevos clientes necesitaban cumplir las regulaciones laborales de la Lopcymat.

De los trece clientes que habían trabajado con B&G desde su fundación once estaban activos en 2009 y dos habían dejado el país. Durante esta década, el gobierno venezolano había nacionalizado algunas empresas no petroleras. Los altos costos de transacción para las empresas venezolanas resultaban de factores tales como falta de seguridad personal y jurídica, problemas con servicios públicos, cambios constantes en regulaciones, barreras administrativas, incertidumbre política y legal, y aumento de los costos laborales. Estas amenazas hicieron que algunas empresas multinacionales comenzaran a pensar en retirarse del país.

A partir del año 2005 B&G incluyó en su cartera de consultoría. Este servicio no era tan vinculante como la había sido hasta ahora la administración de personal, pues la relación con cada cliente se establecía por un problema específico y duraba hasta su solución. Entre 2007 y 2009, la empresa pudo captar diez clientes (equivalentes a diez proyectos) que requerían apoyo en el diseño de su estructura y descripción de cargos. Seis de estos fueron referidos por clientes actuales de B&G.

Cuando B&G ofrecía consultoría a sus clientes actuales algunos

servicio práctico para el manejo de su nómina; por lo tanto, no podían verlos como un proveedor de servicios estratégicos», recordaba Alejandra.

En 2005 Alejandra fue llamada por un amigo para que capacitara a los empleados de una organización gubernamental en temas de liderazgo, supervisión y comunicación, entre otros. Aunque para ese entonces B&G no ofrecía servicios de capacitación, Alejandra decidió aceptar. Con su equipo y su tía Zoraida Mármol, experta en capacitación gerencial, diseñó algunos talleres adaptados a las necesidades de esa organización. El éxito fue rotundo y entre 2007 y 2008 repitió tal actividad.

Este hecho fue evaluado como una oportunidad y, desde ese entonces, Alejandra y su esposo decidieron formalizar los talleres como una línea de negocios denominada «Capacitación». En enero de 2009 abrieron cursos al público, no solo limitados a organizaciones que los necesitaran en formato *in-company*. Iniciaron su nueva propuesta con un taller de manejo del tiempo, al cual asistieron veinte personas. De los trece clientes regulares que recibían servicios de administración de personal, tres mostraron interés en los talleres y enviaron a algunos empleados. Alejandra y su equipo fueron capaces de impartir tres talleres abiertos, con distintos contenidos, que atrajeron a

Publicamos nuestros cursos en toda nuestra base de datos de clientes; sin embargo, solo tres mostraron interés. Después de investigar entre los clientes no interesados, comprendimos que los talleres no eran percibidos como un producto que les agregaba valor, debido a que ellos ya nos tenían como sus asesores y, en cualquier momento, podían aclarar dudas directamente.

¿A dónde apuntamos?

Aunque el crecimiento de B&G se apreciaba en las ventas y el número de empleados, Alejandra comenzó a sentir que la captación de nuevos clientes disminuía. En diciembre de 2009, Alejandra y Clover se reunieron con su equipo para analizar la situación. Clover comentó:

Aunque hemos obtenido algún crecimiento, siento que hemos sido desordenados y reactivos. Alguien nos dijo que podríamos meternos en consultoría y comenzamos a ofrecer servicios de consultoría. Luego alguien nos contó acerca de los talleres y desarrollamos la capacitación... ¿Estamos siguiendo las sugerencias de la gente o tenemos un plan de juego?

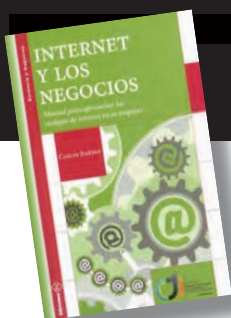
Las reflexiones de Clover tuvieron eco en Alejandra. Ella nunca tuvo tiempo de sentarse y pensar estratégicamente acerca del futuro de B&G, debido a que estaba «pateando la calle», en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

En diciembre de 2009 B&G tenía una nómina de seis empleados de alto nivel y un equipo de veinte consultores que eran contratados por proyecto. El número de empleados dependía del número de clientes.

INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

Para esa fecha, la empresa había sido capaz de dar trabajo a todos los consultores de las distintas líneas de servicios. Entre 2005 y 2006 reportó un margen operativo negativo, debido al costo que implicó la formalización de la compañía y los nuevos gastos. Hasta 2009 el margen neto total había sido pequeño pero constante. En ese mismo año, los márgenes de la línea Administración de Personal disminuyeron; pero, gracias al incremento en ventas de Capacitación, los márgenes operativos y netos de la empresa se mantuvieron en ascenso. Alejandra explicó:

Los números lucen bien, pero las ventas del servicio de Administración de Personal están descendiendo. Nuestro ingreso operativo creció en el último año, gracias al crecimiento en las nuevas líneas de servicios. No obstante, el ingreso neto total parece ser bajo o, al menos, inferior al que nosotros esperamos.

La explicación de Alejandra y la reflexión de Clover silenciaron al equipo. Era claro que el negocio había crecido sin planificación. La línea de servicios más grande, en términos de ingresos, comenzaba a mostrar una tendencia decreciente; entre otras cosas, debido a la salida de algunos clientes importantes del país. La si-

tuación alarmaba acerca de la capacidad de B&G para recuperar las ventas en la línea de Administración de Personal y lo costoso que podía ser ganar nuevos clientes para las otras líneas.

B&G nunca invirtió en mercadeo. Alejandra era la líder de ventas. Sus esfuerzos se notaron desde 2006, cuando usaba su tiempo para visitar clientes potenciales tres días a la semana, con lo cual logró aumentar los ingresos anuales en las tres líneas de servicio. Alejandra estaba preocupada con sus últimas experiencias: quizá B&G no era creíble como proveedor general de servicios. Esto le hizo pensar que era tiempo de hacer algo de publicidad.

Cuando voy a vender nuestros servicios, los clientes potenciales perciben que somos unos «toderos». Es un gasto de tiempo y esfuerzo explicar a estos nuevos clientes, y a algunos de los actuales, la variedad de servicios que ofrecemos. Nuestros primeros clientes nos miraban como una empresa que solucionaba sus problemas de tercerización. Ahora es difícil para ellos percibirnos también como educadores. Quizás algo de publicidad podría ayudarnos a definir nuestra imagen y captar nuevos clientes.

Durante la reunión, Clover recordó que entre 2005 y 2006 B&G recibió financiamiento de sus fundadores para cubrir los gastos necesarios para las primeras ventas. De allí en adelante, la empresa fue capaz de asumir su crecimiento en empleados adicionales: nuevos gerentes y un nuevo director.

Sin duda que deberíamos invertir para seguir creciendo. Pero, ¿en qué debemos invertir? ¿Cómo debemos invertir? Podemos hacer algo de publicidad... tenemos recursos limitados. Además, los márgenes netos no permiten hacer reinversiones, pero sí podemos pedir préstamos bancarios o recapitalizar la empresa. El gran problema seguirá siendo que debemos tener foco. ¿Dónde invertir?

El resultado de la reunión fue una lista de preguntas que no dejaban de preocupar al equipo directivo: ¿debemos comenzar a pensar estratégicamente o continuar como los últimos años? ¿Debemos mantener una empresa con tres líneas de servicios o concentrarnos en alguno en particular? ¿Debemos hacer publicidad para posicionar a B&G? **■**

¿Qué opinan los expertos?

ALECIA ORTIZ

Mentora de emprendimiento

Los casos de emprendimientos suelen contar historias con finales felices que motivan a seguir el ejemplo. Pero, en realidad, las cosas no son tan sencillas como aparecen en las historias; por la sencilla razón de que se omiten los puntos escabrosos, los que, justamente, son fuentes de aprendizaje. En este caso se evidencian algunas áreas de mejora que todo visionario necesita tomar en consideración.

La captación de clientes de Alejandra, en sus inicios, es el sueño ideal de todo emprendedor: los clientes llegan solos y, así, se evita el esfuerzo de pensar en una estrategia de captación que puede tener probabilidades de fracaso. Sin embargo, este ideal deja a los emprendedores en una adolescencia de prácticas gerenciales, que les permite aprender

de las equivocaciones y desarrollar las competencias de control y evaluación. Adicionalmente, la gestión de mercadeo —en lo que respecta a la constitución de la cartera de productos o servicios, su definición o concepto, y sus mezclas de mercado— adquiere más fuerza en un entorno tan cambiante como el venezolano.

En los cinco años que menciona el caso los clientes grandes de esta joven empresa emigraron, lo que evidenció una necesidad de cambio en la segmentación y, por consiguiente, el ciclo de vida de sus servicios. Un vacío en la segmentación, y en la definición de una propuesta de valor para cada segmento, debilita tanto la marca corporativa como la de los productos, al punto de confundir al cliente final, como relata el caso. El entorno de esta joven empresa y sus grandes fortalezas se minimizaron al trabajar sin brújula ni norte.

La transición de una fuente de ingresos extra a la formalización de una empresa, con la comodidad de contar con una fuente segura y recurrente de ingresos personales para el emprendedor, tal como lo vivió Alejandra, conduce, en la mayoría de los casos, solamente a la formalización legal de la nueva empresa, y es ahí donde los emprendedores creen haber formado su empresa. Para todo emprendedor, incluso para todo empresario establecido, la primera recomendación es la planificación estratégica, que puede estar contenida en un plan de negocios. En el caso de los emprendedores, como no hay historia contada aún, diseñar un modelo de lo que será su negocio es el salvavidas ante un panorama que aún se desconoce.

Al existir un documento los socios y relacionados —como futuros inversionistas, trabajadores o alia-

dos— pueden tener una visión compartida de lo que se quiere, lo cual ayuda al equipo a apuntar hacia una misma dirección. Tanto el plan del negocio como el mismo modelo del negocio servirán de base para medir brechas entre lo que se espera y lo que está ocurriendo en la realidad, de manera que se puedan adoptar acciones correctivas o replantearse una nueva estrategia o táctica.

Con un modelo de negocios como el Canvas (Osterwalder y Pigneur: *Business model generation*, Wiley, 2010) se puede obtener una visión global de nueve aspectos básicos en un emprendimiento, como el ofrecimiento de valor de acuerdo con

FÉLIX RÍOS ÁLVAREZ

Presidente de Opción Venezuela A.C.

Lo ocurrido con B&G Desarrollos de Negocios no es la excepción en la forma como surgen muchos emprendimientos. Parece, más bien, una norma extendida en el contexto latinoamericano: muchas veces se lanza un negocio sin planificación y, tarde o temprano, este enfoque pasa factura.

El caso de B&G muestra un emprendimiento que arrancó como quien «mata un tigrillo» y poco a poco fue develando una inmensa oportunidad. Sus inicios no estuvieron marcados por el modo ortodoxo que recomiendan las escuelas de negocio —desde

los emprendedores. Ahora bien, ¿por qué no preguntar cuáles factores impidieron «pensar estratégicamente» a los líderes de este emprendimiento?

Desde los años noventa en Venezuela es famosa la expresión «como vaya viniendo vamos viendo», acuñada en la telenovela *Por estas calles* por el personaje Eudomar Santos. Esta expresión sintetiza un estilo de vida alegre y despreocupado, para el cual no tiene sentido hacerse muchas expectativas con respecto al futuro: la máxima es ir resolviendo a medida que van apareciendo los inconvenientes y las oportunidades.

«Como vaya viniendo vamos viendo» es la táctica empresarial más extendida en el contexto actual, y ayuda a explicar por qué muchos emprendimientos no logran consolidarse luego de tres años de existencia. Afortunadamente, B&G Desarrollos de Negocios contó con fortalezas que le permitieron desarrollar una cartera de clientes, que aportó el margen de seguridad que empezaba a resquebrajarse para el momento del caso. Sin embargo, muchas son las empresas que se quedan en el camino.

¿Tiene sentido anticipar qué va a suceder en los próximos cinco años? ¿Alguien sabe cuánto va a facturar en los próximos cinco años? En contextos cambiantes e inciertos como el actual es casi imposible determinar lo que sucederá en cuatro o cinco meses. Es probable que Alejandra y Clover no se hayan sentido atraídos por el modo ortodoxo de elaborar un plan de negocio.

Vale la pena diferenciar un plan de negocio de un modelo de negocio. Según Steve Blank, promotor del método Lean Startup:

Los emprendedores formulan un plan de negocio; una vez escrito es una colección de hechos. Una vez completado no suele escuchar que la gente reescriba su plan. En todo caso es considerado la culminación de todo lo que saben y creen. Es estático. En contraste, un modelo de negocio se diseña para ser cambiado rápidamente de manera de reflejar lo que se encuentra fuera del negocio. Es dinámico.

Quizás es momento de superar el «como vaya viniendo vamos viendo» con enfoques de planificación más dinámicos y capaces de lograr no solo una apropiación de los emprendedores, sino también una óptima aplicación, susceptible de irse ajustando a medida que van ocurriendo

En el caso de los emprendedores, como no hay historia contada aún, diseñar un modelo de lo que será su negocio es el salvavidas ante un panorama que aún se desconoce

los segmentos de clientes establecidos, así como sus canales y relaciones, para tener una idea de cómo se generarán los ingresos de la empresa. De antemano se tiene una previsión de la viabilidad del negocio y los siguientes puntos, como activos, procesos y aliados clave, dan al planificador la posibilidad de visualizar lo que se requiere en términos de bienes, acciones y relaciones, que de una vez dan las pinceladas para determinar sus fuentes de egresos. Con este panorama se tienen bases para elaborar el plan del negocio con más detalles, de manera que las probabilidades de fracaso se minimizan. Ambos documentos dejan ver en blanco y negro situaciones que quedan ocultas en la memoria del emprendedor, porque a simple vista, parecen obvias.

Ante las dudas de los socios las respuestas necesarias pueden obtenerse haciendo las preguntas adecuadas: ¿Cuál es tu objetivo? ¿Con cuáles recursos cuentas? ¿Qué deseas cambiar? ¿Qué te hace falta para lograrlo? Al responder estas preguntas, en especial la primera, sabrán si decidirán quedarse o pensar estratégicamente, para empezar. El caso da la respuesta: pensar estratégicamente, de manera que se pueda renovar el concepto de la empresa, su propuesta de valor y sus segmentos de clientes, para así redefinir sus líneas de servicios dirigidas a los clientes que se quieren captar y desarrollar su marca. Al dibujar el juego completo, el modelo podrá ser mejorado, reestructurado y reacondicionado, y el emprendedor podrá ver lo que es obvio y está escondido en su mente.

la previa realización de un plan de negocio—, sino a partir del aprovechamiento de las señales de empresas que tuvieron interés en contratar los excelentes servicios de Alejandra, que en pocos años logró conformar una cartera de clientes y sumar voluntades para dar respuesta a la demanda que surgió. Años más tarde, ante el decrecimiento de la línea de servicios que más había aportado a la empresa, se pregunta si será pertinente hacer publicidad para posicionar a B&G. Entre otras pistas para responder esta pregunta, Alejandra reconoce que algunos clientes potenciales los percibían como «toderos».

Al considerar las metas alcanzadas por estos emprendedores se advierte que, luego de identificar una oportunidad de negocio en gerencia del capital humano, no atendieron cuestiones clave que suelen abordarse en un plan de negocio: evaluar el mercado, conocer a los competidores y estudiar el contexto. Muy seguramente, con esos datos sería factible responder a la inquietud acerca de si deben mantener las tres líneas de servicios o concentrarse en alguna, y plantearse una estrategia de mercado acorde a sus potencialidades.

La elaboración de un plan de negocio también hubiese permitido reorganizar los recursos, ajustar el equipo de trabajo, definir necesidades financieras, así como proyectar las ventas para evaluar la sostenibilidad de cada línea de servicio y el crecimiento de la empresa. Todo esto suena muy adecuado en un contexto académico, para aprender de la experiencia y recomendar acciones a

los cambios en el entorno. Solo de esta manera es posible pasar de la preocupación que señalan Alejandra y Clover a una ocupación que les permita mantenerse en el mercado, gracias a la definición clara de sus clientes, la atención a sus necesidades y el fortalecimiento de su posición ante los competidores con un producto mínimo viable. Como permite entender este caso, incluso empresas consolidadas cometen el error de lanzar un producto que muchas veces no atiende necesidades confirmadas por los clientes.

EDWIN OJEDA

Coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA

El caso muestra, en primera instancia, lo escasamente planificado que fue el lanzamiento de la empresa. Por los

po de B&G de sorpresa. La gerencia de los nuevos servicios fue reactiva y no planificada, articulada a partir de un plan de negocios. En palabras de Clover, el socio de Alejandra, «alguien nos dijo que podríamos meternos en consultorías, y comenzamos a ofrecer servicios de consultorías, luego alguien nos contó acerca de los talleres, y desarrollamos la capacitación...».

Como instrumento de control es evidente en el caso la utilidad de un plan de negocios: prever la evolución del negocio y servir de instrumento para identificar desviaciones de la ruta original. «Desviación» no significa obligatoriamente que las cosas salgan mal. Las desviaciones en B&G resultan de su escaso posicionamiento entre sus clientes. Una empresa que hace de todo (que aprovecha oportunidades, seguramente) es percibida de manera confusa por sus clientes. En términos de Alejandra, «los clientes potenciales perciben que

sus empresas. ¿Cómo visualizar una estrategia de crecimiento? Osterwalder y Pigneur (*Business model generation*, Wiley, 2010) plantean que su modelo Canvas puede ser usado por organizaciones existentes (como B&G) para mejorar o alinear sus modelos de negocio. Al aplicarlo en organizaciones en marcha, Canvas permite:

- Visualizar mejor el funcionamiento de la empresa.
- Alinear al equipo clave para determinar objetivos compartidos y prioridades estratégicas, y asegurar que las iniciativas planificadas sean congruentes con las prioridades.
- Explorar nuevas oportunidades y evaluar posibles nuevos modelos de negocio de la competencia.
- Crear nuevas alternativas de estrategias, retar los supuestos y permitir así la innovación exitosa.
- Determinar nuevas propuestas de valor que pueden ser ofrecidas y traducirlas en operaciones internas.

Quizás es momento de superar el «como vaya viniendo vamos viendo» con enfoques de planificación más dinámicos y capaces de lograr no solo una apropiación de los emprendedores, sino también una óptima aplicación, susceptible de irse ajustando a medida que van ocurriendo los cambios en el entorno

comentarios de la socia fundadora, la carencia de un plan de negocios es evidente. ¿Cuáles son las ventajas de elaborar un plan de negocios? Roberto Vainrub (*Convertir sueños en realidades. Una guía para emprendedores*, Ediciones IESA, 2009) menciona los siguientes aportes de un plan de negocios: 1) instrumento de planificación, 2) instrumento de control y 3) muestra de visión y profesionalismo.

Un plan de negocios habría sido muy útil como instrumento de planificación: le habría permitido a Alejandra determinar los recursos necesarios, su costo y el tiempo para usarlos. La manera de mercadear los nuevos servicios y el establecimiento de los canales de comunicación también habrían sido previstos y no habrían tomado al equi-

somos unos “toderos”. Es un gasto de tiempo y esfuerzo explicar a estos nuevos clientes, y algunos de los actuales, la variedad de servicios que ofrecemos».

Un plan de negocios habría permitido a Alejandra y a su equipo reflexionar sobre su idea, prepararse para llevarla a cabo y, tal vez lo más importante, tener una visión integral del negocio (desde sus inicios). En palabras de Clover: «Aunque hemos obtenido algún crecimiento, siento que hemos sido desordenados y reactivos... ¿Estamos siguiendo las sugerencias de la gente, o tenemos un plan de juego?».

El caso B&G pone en evidencia, en segunda instancia, un problema que suele presentarse a los emprendedores: cómo afrontar el crecimiento de

Las motivaciones para aplicar el modelo Canvas en una empresa operativa pueden ser 1) responder a una crisis en el modelo de negocio existente, 2) adaptar el modelo de negocio al entorno cambiante, 3) reaccionar a la aparición de nuevas tecnologías, productos o servicios, y 4) prepararse para el futuro mediante la exploración y prueba de nuevos modelos de negocio que eventualmente reemplacen al existente. Por ello, para el tren gerencial de B&G (y para los gerentes de organizaciones existentes que utilicen el Canvas como herramienta) los retos son los siguientes:

- Desarrollar un apetito por nuevos modelos.
- Alinear viejos y nuevos modelos.
- Manejar intereses establecidos.
- Enfocarse en el largo plazo.

ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA



0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.