



LA REALIDAD DEL SECTOR

Reflexionar para **crecer**



Más de 200 empresarios se dieron cita el martes pasado, durante el Tercer Seminario Pyme "Cómo ganar en 2010", organizado por *El Cronista*, *Revista Apertura* e *Information Technology*. A lo largo de la mañana, panelistas y público desgranaron alternativas, desafíos internos y externos, nuevas herramientas y perspectivas para atravesar un año de crecimiento. También hubo lugar para el diálogo con emprendedores que contaron su secreto para sacar adelante una empresa en la Argentina.

Los NEGOCIOS salen mejor a **COLOR**.

RICOH piensa en todas aquellas empresas que necesitan
imprimir Documentos de Gran Calidad y a Bajo Costo.

RICOH

"Su empresa necesita **COLOR**, su empresa necesita **RICOH**"

www.ricoh.com.ar
4711-8000



Repensando el modelo de gestión

El 2010 asoma como un año de crecimiento y de renovación de expectativas. El contexto y la cultura empresarial surgen como los puntos fuertes sobre los que trabajar.

Cómo se encuentran las pymes de cara al Bicentenario? ¿Cuáles son los desafíos y los caminos para encontrar un desarrollo sostenible, tanto del negocio como del *management*? Entre tanto humo, a lo largo del tercer Seminario Pyme "Cómo ganar en 2010", organizado por *El Cronista* y *Revista Apertura*, la mirada de cuatro expertos aportó claridad al debate.

Si bien el empresario argentino conoce de épocas de inestabilidad y, por lo general, tiene la capacidad de convivir con la incertidumbre, este año se presenta más tranquilo. Con un crecimiento del PBI que se estima cercano al 4% y un alza de la actividad industrial del 5%, la principal variable a mirar será la inflación. "Creemos que estaremos en niveles superiores al 20%, cuando en 2009 fue del 15%", destacó Ricardo Delgado, director de Analytica Consultora. El economista supone que habrá un clima de negocios donde la clave pasará por fomentar la inversión, "una de las variables más castigadas durante los últimos 12 meses". Además, enfatizó que se vivirá un crecimiento con poco empleo y que una de las restricciones principales a nivel macro será la situación fiscal. "La Argentina vuelve a tener déficit con un resultado financiero negativo de \$ 31.000 millones, más

otros \$ 15.000 millones de las provincias", remarcó. Más allá de esto, al comparar con otras épocas como los '80, especificó: "El Estado es más solvente. Los intereses del pago de la deuda no superan los 2,5 puntos del PBI".

Dentro de ese contexto, el empresario se ve obligado a mirar otros aspectos. El desarrollo de la marca, la relación con los clientes y con los propios empleados asumen una importancia trascendental. "Hoy se hace imposible crecer sin invertir en la gente. El empresario debe generar una cultura, hacer que la gente crea en la empresa", afirmó Salomón Babor, director de la consultora Antropología y Empresa. Entre las estrategias que destacó están el armado de redes, la construcción de equipos, cuadros de reemplazo y la inversión en ideas: "Preguntarse qué quiero ser en cinco años, qué mercados quiero tener, qué tipo de clientes...", sostuvo. Según el especialista, la clave pasa por "generar un compromiso en tu gente. Que no vayan a trabajar pensando que es un trabajo sino que lo asuman como algo que les



Roberto Martín, durante su exposición "De emprendedor a empresario".



Ricardo Delgado, Salomón Babor y Néstor Braidot, en el panel moderado por Daniela Villaro, subeditora del Suplemento Pyme.

pertenece". También reforzó la importancia de la construcción de marca: "Cuanto más marcas, más posibilidad tenés de sobrevivir en el mercado. Hoy, lo que valen son los intangibles", afirmó ante un auditorio receptivo que se prestó al autoexamen propuesto por el experto.

Un paso más allá fue Néstor Braidot, creador y director del Grupo Braidot, con una nueva perspectiva sobre las empresas y sus formas de comunicación. Su mensaje se basa en las neurociencias aplicadas a la actividad empresarial y organizacional. "La fórmula exitosa no está fuera, sino en nuestra capacidad de percibir, de darnos cuenta. Está en nuestro cerebro, en los neurocircuitos que lo conforman", dijo.

Esta mirada apunta a romper con lo establecido. "La clave pasa

por ser un profesional interdisciplinario y con actitud proactiva", afirmó el experto en neuromarketing. "Hoy en día, pasan monos delante de nuestros ojos y no los vemos. Hay que desarrollar capacidades para ver anticipadamente lo que otro no vio: un producto, un mercado, una herramienta. Eso es el acto de creación", sostuvo. Concretamente, Braidot se refirió a técnicas para encontrar oportunidades, sin las limitaciones que supone la sumisión a un modelo establecido. "Por ejemplo, si uso más metáforas, ejemplos o referencias visuales, voy a lograr respuestas más emocionales y pensantes", propuso.

De emprendedor a empresario

No siempre todo empresario, en algún momento de su carrera, fue un emprendedor. Aunque, todo

emprendedor anhela convertirse en un empresario. A esa altura, ya pasó el desafío personal y de creación pura, donde uno es el que manda y el resto acompaña. "Se presenta el tiempo en el que la gente asume responsabilidades propias y el creador tiene que asumir nuevos roles de dirección y, más aún, de propiedad", afirmó Roberto Martín, socio del Estudio Ferrari Herrero. Ese cambio, donde el liderazgo pasa de ser operativo a estratégico, o la toma de decisiones pasa de centralizada a delegada, se concreta, según el especialista, bajo tres factores: "Enfocándose en la sustentabilidad de la empresa, en la armonía de los vínculos y en el desarrollo de las personas. Estas tres esferas hacen a la Responsabilidad Social Empresarial".

Manuel Parera

Perfiles



Ricardo Delgado es economista, se desempeñó como subsecretario de Tránsito y Transporte de la ciudad de Buenos Aires y fue consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Banco Mundial y el BID. Entre 2000 y 2008, fue director Ejecutivo de la consultora Ecolatina.



Salomón Babor es antropólogo y consultor de empresas. Se desempeña como director de la consultora Antropología y Empresa. Es docente universitario en la UADE y en la UP. Recientemente ha publicado el libro *Un antropólogo en la empresa*, de Gran Aldea Editores.



Néstor Braidot es conferencista, catedrático, empresario, consultor y pionero en la aplicación de las neurociencias a la actividad organizacional, el liderazgo y la educación. Creó y dirige el Grupo Braidot y el Brain Decision Braidot Centre. Es catedrático en la Universidad de Salamanca.



Roberto Martín es socio del Estudio Ferrari Herrero y responsable del área de Consultoría y de Empresas de Familia. Es síndico y miembro de la Comisión Fiscalizadora de Empresas, y fue coordinador del programa de Empresas de Familia de la Escuela de Negocios de la UCA (2001-2009).

Ellos reciben mejor servicio. Usted obtiene más clientes. ¿Qué puede ser mejor?





Avaya IP Office, un sistema telefónico más fácil de usar y de mantener, diseñado para pequeñas y medianas empresas.



COMUNICACIONES INTELIGENTES

www.cala.avaya.com
0800-222-AVAYA (28292)
mktgconosur@avaya.com

La fórmula de quienes lo lograron



Tres x tres

¿Qué siente al ver la gente utilizando su marca?

Gabriel Nazar: "Es una gratificación, pero por otro lado genera cierto grado de insatisfacción que es necesario. Es fundamental tener una autoexigencia que te lleve a superarte. Tenemos que ser capaces de crear objetos, experiencias, lugares, espacios capaces de emocionarnos a nosotros y a la gente que nos sigue".

¿Cómo logra diferenciar su compañía?

Marcelo Salas Martínez: "Como humanos tenemos la capacidad de generar lazos con las cosas, con los animales, con otras personas. En nuestro caso es muy importante que las sucursales y franquicias del café generen lazos con sus clientes y con el equipo de trabajo. El cliente lo percibe y por eso elige esa sucursal. La diferencia está ahí: en la vivencia con el cliente".

¿Hay una fórmula para tener éxito y permanecer en el mercado?

Esteban Brenman: "Hay que ser fiel a lo que uno es, tiene que haber armonía entre la empresa o el proyecto y lo que pasa en tu interior. Después podés ir cambiando de idea, evolucionando y haciendo que tu organización se acomode a esos cambios. Pero si no te escuchás y seguís haciendo algo que no se condice con lo que pensás o sentís, vas a fracasar o vas a tener que sacarte de las manos esa empresa que ya no responde a tu filosofía".

Durante el segundo panel del seminario, Gabo Nazar, Esteban Brenman y Marcelo Salas Martínez, tres emprendedores de éxito, contaron cómo detectar oportunidades y cómo llevar adelante un negocio en tiempos de crisis.

Por Aniko Villalba

Gabriel Nazar, Esteban Brenman y Marcelo Salas Martínez eligieron caminos muy distintos a la hora de realizar sus emprendimientos: uno prefirió empezar con la creación y venta de indumentaria, otro se metió de lleno en los negocios punto.com y el tercero decidió darle una vuelta de tuerca a la empresa cafetera que había heredado de sus padres y abuelos. Sin embargo, los tres lograron generar marcas reconocidas en todo el país y posicionadas primeras en su rubro: Cardón Cosas Nuestras, Guía Óleo y Café Martínez.

Todos supieron convertir sus proyectos en grandes empresas y son parte de Endeavor, una fundación que reconoce y apoya a los emprendedores exitosos. Durante el seminario Pyme, en diálogo con José del Río, director de la Revista Apertura, contaron cómo lo lograron. Gabriel Nazar se propuso desarrollar Cardón cosas nuestras en la Argentina, pero en el futuro planea expandirse internacionalmente. "La Argentina es el lugar más apasionante para emprender por los desafíos

que supone, porque es muy cambiante y está llena de oportunidades. Por algo se ha transformado en una máquina productora de talento, de emprendedores y de ejecutivos. Nosotros tenemos mucho conocimiento de esta cultura y nos supone un desafío encontrarle la boca al mate en situaciones en las que otros huirían", asegura. Para Nazar, Cardón más que una marca de ropa, es "un estilo de vida, un concepto, una manera de hacer las cosas" y esto permite que la empresa se haya expandido a rubros como la gastronomía y el desarrollo inmobiliario. "Hay que tener una mente disruptiva y buscar la lógica distinta; el desafío es preguntarse: ¿por qué no? Aprendí a pensar en la multiempresa, a detectar esa materia prima que está ahí a los gritos pidiendo ser desarrollada", comenta el em-

Marcelo Salas Martínez, Esteban Brenman, Gabo Nazar y José del Río, director de la Revista Apertura.

presario que acaba de comprar la fábrica de empanadas El Noble Repulgue. Hoy trabaja en la refundación de la compañía que será relanzada como El Noble.

Esteban Brenman fue el creador de negocios tan distintos como los informes de riesgo crediticio de Decidir.com, los servicios para empresas de marketing online Dos Monos y la casa-tienda Cualquier Verdura. Siempre supo detectar y aprovechar oportunidades. "Hay que estar atento, con los ojos abiertos y la cabeza funcionando. Sucede como cualquier tipo de oportunidad en la vida: de repente sentís que hay algo ahí que puede funcionar si le ponés empuje. Lo que trata de evaluar es cómo eso puede contribuir con los nego-

cios que ya tengo", comenta Brenman. Su más reciente creación web, la Guía Óleo, surgió tras un viaje a Brasil: "Volví pensando que en Buenos Aires faltaba una buena guía de restaurantes que estuviera basada en la opinión de la gente común y no en la de críticos que van de invitados a los restaurantes. Empecé a hacerla los fines de semana sin ninguna idea de negocio". El proyecto fue creciendo, primero financiado con fondos de Dos Monos, hasta que finalmente este año se volvió sustentable. "Primero pensamos en divertirnos y en hacer algo distinto. Cuando uno hace algo que le gusta y le da placer, no hay forma de perder", asegura.

Marcelo Salas Martínez es licenciado en Psicología y esto parece haberlo ayudado a la hora de detectar oportunidades. "Mi pro-

fesión me sirvió para comprender que había algo que los clientes de las cafeterías querían, aún sin saber qué. Había un deseo inconsciente sin satisfacer. Lo que vimos con mis hermanos es que no había un lugar donde tomar solamente un buen café, cuidado y respetado en todos sus aspectos", explica. Para él, el momento de creación de una marca implica una síntesis, una revelación: "No es una creación pura de uno, sino que es una necesidad que está ahí y que uno descubre: el cliente quiere algo y uno logra entender qué es". Experto en crisis, Salas Martínez aconseja: "En una tormenta es mejor bajar las velas, meterse en el comedor con los marineros y esperar que pase. Nosotros aprovechamos para reforzar la capacitación para salir bien preparados de la crisis", cuenta.

Perfiles



Gabriel Nazar es fundador y presidente de Cardón Cosas Nuestras, posicionada como la primera marca tradicional argentina. Tiene más de 110 locales y desde 1997 se expande a través de franquicias. Hoy, Cardón tiene emprendimientos en el sector inmobiliario, gastronómico, hotelero y automotriz.



Esteban Brenman es un emprendedor punto.com. En 1998 fundó Decidir, una plataforma online que medía los riesgos crediticios y que vendió a Veraz. En 2002, fundó Dos Monos y luego la Guía Óleo de restaurantes de Buenos Aires, y Cualquier Verdura, una casa-tienda en el barrio porteño de San Telmo.



Marcelo Salas Martínez es psicólogo y creador, junto con sus hermanos, de Café Martínez, un nuevo concepto de cafeterías gourmet. La cadena tiene 60 sucursales en Capital y GBA y franquicias en España, Chile y Brasil. Los hermanos heredaron la empresa familiar que opera desde 1933.

Vos querés que tu PyME crezca. Nosotros también.

TASA FIJA DESDE
12%

- Para capital de trabajo o adquisición de bienes.
- Hasta \$150.000.
- Plazo: 12 meses.

Promoción válida del 20/03/10 al 15/05/10 para empresas PyME. Los préstamos y la tasa aplicable estarán sujetos a condiciones de contratación, aprobación crediticia y a los productos que la empresa tuviere contratados en Banco Comafi.

0810-999-2662 (Opción 4), de Lunes a Viernes de 9 a 18hs.

BANCO COMAFI
Si te va bien, nos va bien.

La mañana, en fotos



Los que llegaron temprano, tuvieron tiempo para desayunar con café, medialunas y las noticias del día.



Salomón Babor en plena acción. Aquí, los participantes siguen la consigna de saludarse con un "Este puede ser un gran día".



Experto vendedor, Babor propuso a los empresarios un autoexamen para definir qué están haciendo con su marca, clientes y empleados.



Más de 200 empresarios siguieron con atención las propuestas para repensar su negocio.



El economista Ricardo Delgado y el antropólogo Salomón Babor respondieron las preguntas del auditorio.



Delgado, Babor y Néstor Braidot, durante un ida y vuelta con el público, moderado por Daniela Villaro.



Christian Findling (responsable de Eventos y Conferencias de El Cronista), Esteban Brenman, José del Río, Gabo Nazar, Roberto Martín y Marcelo Salas Martínez.



Los emprendedores, como parte de un ameno diálogo con José del Río, contaron cuáles son sus motivaciones, fórmulas y estrategias para alcanzar el éxito.



Gabo Nazar, al asegurar que la Argentina es el mejor país para emprender.

AGRADECEMOS A LOS SPONSORS QUE NOS ACOMPAÑARON EN EL 3ER SEMINARIO PYMES.

