

# VISIÓN EMPRESARIA



Enfoque de  
negocios y  
gestión Pyme

Un espacio de inspiración estratégica

## CANVAS: Pensar el Negocio



Cambió la música

Vínculos productivos

Relaciones comerciales b2b

Imagen de marca

Innovar oportunidades

Gonzalo Almeida  
KUTTER CRAF  
Lectura Estratégica

Amanda Hermida  
IAS, Formación Profesional  
para el futuro laboral

Jonatan Biloc  
Panorama del  
Sector Inmobiliario



## Sumario



ECONOMÍA  
Y FINANZAS



MARKETING



COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA



COMUNICACIÓN  
TÁCTICA



EMPRESAS



LIDERAZGO  
Y CARRERA



ACTUALIDAD B2B



INNOVACIÓN



FORMACIÓN

**Semana a semana (o incluso diariamente) el empresario pyme debe tomar decisiones...**

*Dar indicaciones, pautas de trabajo, operativas y tácticas, Definir prioridades, organizar recursos, Afrontar pagos, compras, etc Mientras Analiza Productividad - Rendimiento - Eficiencia - Competitividad - Evalúa Costos fijos, variables - Calcula Márgenes - Utilidades - Rentabilidad - Proyecta Inversión y Riesgo*

Su visión se transforma en una perspectiva ESTILO PANAL de múltiples planos simultáneos que interactúan con el desafío de entender la manera en que cada una de esas partes se relaciona entre sí.

**En una coyuntura que apremia se requiere inteligencia estratégica** que apunte cada negocio.

**El contexto (situación social, económica, política) acorrala**

**Se modificaron las reglas de juego.**

Está a la vista que durante los últimos 36 meses, el escenario económico comenzó a mostrar señales diferentes a la de periodos anteriores. La desaceleración de la inflación, mayor estabilidad en algunas variables macro, aperturas comerciales, volatilidad del consumo, cambios de habito, etc...

Sin embargo, ese nuevo contexto no simplificó la gestión de las empresas.

Por el contrario, **obligó a repensar estrategias y a tomar decisiones con un entendimiento diferente:**

## UNA VISIÓN LÓGICA Y RACIONAL QUE PLANTEE UN ENFOQUE INTEGRADO Y SISTÉMICO

### Pensar el negocio antes de actuar

Un modelo estratégico es un sistema mucho más amplio que analizar variables de un local o punto de venta (físico o digital) detrás de cualquier empresa existe una estructura conceptual, **un esquema** pensado para generar ingresos, que busca alcanzar rentabilidad y sostenerse en el tiempo **guiado por un plan de negocios** que permita su desarrollo.

Antes de decidir una inversión, abrir una sucursal, incorporar una nueva línea de productos o desarrollar un servicio diferente, resulta fundamental comprender cómo funciona el negocio en su conjunto.

Porque antes de preguntarse cómo vender más, muchas veces conviene responder una pregunta todavía más importante: cómo funciona realmente mi negocio y hacia dónde quiero crecer.

Lic. Marcelo Martínez

■ **PROPUESTA EDITORIAL y COORDINACIÓN**  
Marcelo Martínez

■ **PRODUCCIÓN TEMÁTICA**  
Valentina González

■ **DIAGRAMACIÓN y DISEÑO**  
Osvaldo Torrado

■ **DESARROLLO DE SISTEMA y SOPORTE TÉCNICO**  
Matías Mazza

■ **DESARROLLO COMERCIAL**  
Marcelo Martínez



**.eje.**

COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA

Estudio de Marketing





# Vínculos productivos: cuando crecer también depende de trabajar en red

Ninguna empresa crece completamente sola. Detrás de cada PyME hay proveedores, clientes, profesionales, instituciones y otras empresas que, de una u otra forma, forman parte de su desarrollo. Pero más allá de esa red de contactos, existe un aspecto que muchas veces pasa desapercibido: la capacidad de construir relaciones que generen beneficios compartidos y crean valor para todos los actores involucrados. Cuando se habla de vínculos productivos no se hace referencia únicamente al proceso de fabricar un producto o prestar un servicio. También forman parte de ese concepto las relaciones que permiten intercambiar conocimientos, abrir nuevos canales comerciales, generar referencias entre empresas, compartir experiencias, impulsar innovaciones o acceder a oportunidades que difícilmente surgirían de manera aislada. En ese sentido, trabajar en red deja de ser una cuestión exclusivamente comercial para convertirse en una forma de potenciar el desarrollo empresarial. Una recomendación de otra empresa, una alianza estratégica, un proyecto desarrollado en conjunto o simplemente el intercambio de experiencias pueden transformarse en el punto de



partida de nuevos negocios o en la solución a desafíos comunes. Esta lógica adquiere un valor especial en ciudades como Lanús, donde la cercanía entre industrias, comercios, empresas de servicios, universidades, instituciones educativas, cámaras empresarias y parques industriales favorece el contacto permanente entre quienes forman parte del entramado productivo local. Muchas oportunidades nacen precisamente de esa interacción cotidiana y no de una búsqueda comercial tradicional. Los vínculos entre empresas también permiten acceder a información valiosa. Conocer cómo otra organización resolvió

un problema, qué tecnología incorporó, qué proveedor le dio mejores resultados o qué estrategia comercial implementó puede ahorrar tiempo, reducir costos y minimizar riesgos. La experiencia compartida se transforma así en un recurso tan valioso como cualquier inversión económica. Otro aspecto importante es la posibilidad de abrir nuevas puertas comerciales. Una empresa puede convertirse en la referencia de otra, recomendar proveedores confiables, presentar potenciales clientes o complementar sus servicios para desarrollar proyectos de mayor envergadura. En muchos casos, el crecimiento llega más por la



calidad de esas relaciones que por una inversión publicitaria. La colaboración también fortalece la capacidad de innovación. Compartir ideas, analizar tendencias del mercado o intercambiar conocimientos con otras empresas permite detectar oportunidades que muchas veces pasan inadvertidas cuando el análisis se realiza únicamente desde la realidad de una organización. Lejos de representar una competencia permanente, el ecosistema empresarial puede convertirse en un espacio donde el aprendizaje colectivo genera ventajas para todos. En Lanús existen distintos ámbitos donde estos vínculos pueden desarrollarse: cámaras empresarias, centros comerciales, parques industriales, universidades, rondas de negocios y encuentros organizados por instituciones públicas y privadas. Estos espacios facilitan el intercambio entre empresarios, emprendedores y profesionales, promoviendo relaciones que con frecuencia terminan transformándose en nuevos proyectos o alianzas comerciales.

Construir este tipo de relaciones requiere tiempo, confianza y una mirada de largo plazo. No se trata únicamente de intercambiar tarjetas o sumar contactos, sino de generar vínculos basados en la credibilidad, el compromiso y la cooperación. Las empresas que logran integrarse activamente al entramado productivo suelen acceder con mayor facilidad a información estratégica, nuevas oportunidades de negocio y soluciones compartidas para desafíos comunes. En definitiva, los vínculos

productivos forman parte de uno de los activos menos visibles, pero más valiosos, que puede desarrollar una PyME. Porque crecer no siempre depende únicamente de vender o producir más. Muchas veces también depende de la capacidad de integrarse a una verdadera comunidad PyME, donde las relaciones, la colaboración y el intercambio de experiencias terminan generando oportunidades que ninguna empresa podría construir completamente sola.



“los vínculos productivos forman parte de uno de los activos menos visibles, pero más valiosos, basados en la credibilidad, el compromiso y la cooperación”.



# JARDÍN CASCANUECES INSTITUTO ALBERT SCHWEITZER

## Educación Bilingüe Oficial

**UNA PROPUESTA DE VALOR,  
PARA EL FUTURO DE TU HIJO**

**MODELO EDUCATIVO DE NIVEL PROFESIONAL  
ENFOQUE COMPETITIVO  
PENSADO EN DESAFÍOS REALES**

**PROPUESTA EDUCATIVA  
PROGRAMAS DE AVANZADA  
EDUCACIÓN FINANCIERA  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

**PRESTIGIO ACADÉMICO  
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES**

**PREPARACIÓN INTEGRAL  
LIDERAZGO  
HABILIDADES SOCIALES**

**UNA ELECCIÓN A LA ALTURA  
DE TUS EXPECTATIVAS**

 **iaslanus**

 **@iaslanus**

Nivel Inicial  11.2169.9389

Nivel Primario  11.2156.6910

Nivel Secundario  11.7638.4510



Piñeiro 422 - Lanús Oeste  
Tel. 4240.0230 / 4241.9293  
administracion@ias.edu.ar  
www.ias.edu.ar



# Cambió la música: por qué las empresas necesitan cambiar el paso

Durante los últimos meses, el escenario económico argentino comenzó a mostrar señales diferentes a las de años anteriores. La desaceleración de la inflación, una mayor estabilidad en algunas variables macroeconómicas y la apertura de nuevos esquemas comerciales modificaron las reglas de juego. Sin embargo, ese nuevo contexto no necesariamente simplificó la gestión de las empresas. Por el contrario, obligó a repensar estrategias y a tomar decisiones con una lógica distinta. Para las PyMEs, el desafío ya no pasa únicamente por crecer.

El escenario actual también implica preservar la rentabilidad, administrar con mayor precisión los recursos y adaptarse a un mercado donde el consumidor compra menos, compara más y exige mayor valor por cada peso que gasta.

En ese escenario, muchas de las recetas que funcionaban hace algunos años dejaron de ser suficientes. La gestión cotidiana comenzó a depender cada vez más de la planificación, del análisis de información y de la capacidad para anticiparse a los cambios.

## **Una nueva forma de administrar**

La transformación se refleja en decisiones que impactan todos los días dentro de una empresa. La definición de precios, el manejo del stock, la compra de insumos, las inversiones o la contratación de personal dejaron de responder únicamente a la intuición para apoyarse en datos concretos, indicadores y proyecciones financieras. En un contexto como el actual, donde las variables económicas cambian con rapidez, administrar dejó de ser una tarea rutinaria para convertirse en un ejercicio permanente de análisis y adaptación.

Las empresas también comenzaron a revisar con mayor detalle sus estructuras de costos. El objetivo ya no es simplemente vender más, sino hacerlo de manera más eficiente. Mejorar la productividad, optimizar procesos, reducir tiempos improductivos y



evaluar permanentemente la relación entre costos y resultados pasaron a ocupar un lugar central dentro de la gestión.

Hoy resulta imprescindible analizar cada decisión desde distintos indicadores. La productividad permite medir cuánto produce una organización; la eficiencia analiza si los resultados se alcanzan utilizando la menor cantidad posible de recursos; la eficacia evalúa si realmente se cumplen los objetivos propuestos, mientras que el análisis permanente de costos económicos, operativos y de tiempo se transformó en una herramienta indispensable para sostener la competitividad.

## **Adaptarse antes que reaccionar**

Uno de los principales cambios que dejó este nuevo escenario es la necesidad de anticiparse. Esperar a que aparezcan los problemas para recién tomar decisiones suele resultar mucho más costoso que prevenirlos. En muchas organizaciones, el verdadero costo no surge únicamente de una mala decisión, sino de la demora en tomarla. Ese tiempo perdido suele convertirse en un costo oculto que puede afectar la rentabilidad, deteriorar la relación con los clientes o incluso comprometer la





continuidad de determinados proyectos.

Por ese motivo, cada vez más empresas incorporan herramientas digitales para controlar inventarios, automatizar procesos administrativos, integrar la información financiera y obtener indicadores en tiempo real. La inteligencia artificial, los sistemas de gestión y la automatización dejaron de ser tecnologías reservadas para las grandes compañías y comenzaron a convertirse en recursos accesibles también para las PyMEs. El objetivo no consiste en reemplazar personas, sino en liberar a los equipos de tareas repetitivas para que puedan concentrarse en aquello que realmente agrega valor: analizar información, interpretar escenarios y tomar decisiones estratégicas. La tecnología aporta velocidad y precisión, pero continúa siendo la capacidad de quienes dirigen la organización la que define el rumbo del negocio.

En este contexto, la información adquiere un valor estratégico. Obtener datos en tiempo real permite ajustar acciones tácticas casi de inmediato y, al mismo tiempo, reafirmar la estrategia general de la empresa. Cada decisión cotidiana alimenta el proceso de planificación y ayuda a mantener el horizonte definido por la organización.

**Las expectativas empresarias reflejan un escenario de mayor cautela**

La realidad también aparece reflejada en distintos

**“Comercios, industrias y empresas de servicios atraviesan una etapa donde administrar correctamente resulta tan importante como generar nuevas ventas”.**

relevamientos realizados durante los últimos meses. Las expectativas del sector PyME muestran un cambio respecto del optimismo que predominaba tiempo atrás. Encuestas elaboradas por diferentes entidades empresariales indican que muchas empresas revisaron sus planes de inversión para priorizar el equilibrio financiero. La presión sobre los costos, la desaceleración del consumo y la necesidad de preservar márgenes positivos llevaron a numerosas organizaciones a adoptar una postura más prudente y, si se quiere, más conservadora al momento de planificar el futuro. Uno de los datos que mejor refleja este escenario surge de un relevamiento del IAE Business School, donde una parte importante de las PyMEs manifestó estar evaluando ajustes en sus estructuras durante los próximos meses. Más que una señal de retracción definitiva, estos

resultados reflejan la cautela con la que hoy se analizan las decisiones de largo plazo.

Al mismo tiempo, otras encuestas coinciden en señalar que muchas compañías priorizan mantener sus equipos de trabajo, postergar inversiones de gran magnitud y concentrar los recursos disponibles en aquellas acciones que mejoren la productividad, la eficiencia y la competitividad.

### **Lanús también enfrenta el desafío de adaptarse**

El entramado productivo de Lanús no permanece ajeno a este contexto. Comercios, industrias y empresas de servicios atraviesan una etapa donde administrar correctamente resulta tan importante como generar nuevas ventas. Mientras algunos sectores mantienen niveles de actividad relativamente estables, otros sienten con mayor intensidad el impacto de un mercado interno más retraído. Las actividades vinculadas a la salud, la logística, la alimentación y algunos servicios tecnológicos continúan mostrando oportunidades de crecimiento, mientras que buena parte del comercio minorista, la gastronomía, la construcción y determinados rubros industriales enfrentan mayores desafíos para sostener sus niveles de actividad. Frente a esta realidad, también comenzaron a cobrar mayor importancia los espacios de



articulación empresarial. Las rondas de negocios, las cámaras empresarias y las iniciativas impulsadas por distintas instituciones permiten generar nuevos contactos, fortalecer cadenas de valor y abrir oportunidades comerciales dentro del propio entramado productivo del distrito.

### **Cambiar el paso también significa cambiar la forma de decidir**

Toda coyuntura económica obliga a revisar hábitos que durante años parecían inalterables. Hoy administrar una empresa implica trabajar con información actualizada, construir escenarios posibles y tomar decisiones con rapidez. En ese proceso cobra especial importancia una herramienta clásica de la planificación estratégica: la elaboración de hipótesis de

conflicto. Aunque su nombre pueda tener una connotación negativa, su objetivo no es anticipar crisis inevitables, sino imaginar posibles escenarios problemáticos para preparar respuestas antes de que ocurran. Analizar qué sucedería frente a una caída de ventas, un aumento de costos, un cambio regulatorio o la pérdida de un proveedor estratégico permite reducir la incertidumbre y mejorar la capacidad de reacción.

Las organizaciones que mejor atraviesan estos procesos no siempre son las de mayor tamaño, sino aquellas que logran adaptarse con mayor velocidad. Digitalizar procesos, controlar los costos en tiempo real, incorporar nuevas herramientas tecnológicas y fortalecer la planificación estratégica forman parte de una misma lógica: construir empresas más preparadas para desenvolverse en un contexto que cambia de manera permanente. El contexto seguirá evolucionando y las variables económicas continuarán planteando nuevos desafíos. Por eso, más que esperar el regreso de un escenario conocido, las PyMEs necesitan desarrollar la capacidad de adaptarse.

Porque cuando cambian las reglas del juego, no alcanza con seguir haciendo lo mismo. Cambió la música y, para seguir bailando, también hay que cambiar el paso.





**estevez & asociados**

CONSULTORES ASESORES DE SEGUROS

Contamos con un equipo de profesionales especializados en cada tipo de riesgo.

**MUCHO MÁS QUE UNA PÓLIZA**



📍 9 de Julio 2140 Lanús Este 📞 11 4470 3111



📱 @segurosestevez  
🌐 asesordeseuros.com.ar



## ENTREVISTA

# Gonzalo Almeida de Kuttercraft

Soy Gonzalo Almeida, tengo 38 años, En 2015 fundé Kuttercraft junto con mi hermano Orlando, empresa dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de impresoras 3D y a brindar servicios vinculados con esta tecnología.

### **1) El contexto macroeconómico, la apertura de las importaciones y el ingreso de productos extranjeros hicieron que muchos negocios tuvieran que ajustar o modificar su modelo. ¿Qué ocurrió con el tuyo?**

Cuando comenzamos a fabricar impresoras 3D, los productos desarrollados localmente tenían una ventaja técnica importante frente a la competencia china. En Argentina existían buenos conocimientos de electrónica, mecánica y programación, y además podíamos brindar cercanía, asesoramiento y servicio posventa.

Sin embargo, China contaba con ventajas estructurales muy difíciles de igualar: fabricación local y a gran escala de componentes electrónicos y mecánicos, menores costos, mayor desarrollo de packaging, logística internacional más económica y una economía orientada a la exportación.

Nosotros dependíamos de China para conseguir muchos de nuestros insumos, pero al mismo tiempo debíamos enfrentar trabas aduaneras, burocracia, una alta carga impositiva, volatilidad cambiaria y dificultades para contratar y planificar. La apertura de las importaciones no creó ese problema, sino que dejó más expuesta una diferencia de competitividad que ya existía.

Eso nos llevó a revisar nuestro modelo. En el segmento de las impresoras estandarizadas entendimos que ya no era sustentable competir únicamente desde la fabricación local. Por eso nos reconvertimos: comenzamos a comercializar impresoras importadas y reforzamos las áreas en las que nuestra experiencia realmente agrega valor, como el asesoramiento, el servicio técnico, la impresión 3D y el desarrollo de soluciones especiales.



### **2) ¿Por qué es necesario entender el juego y adaptarse a las nuevas reglas?**

Hay un proverbio japonés que dice que “el bambú que se dobla sin quebrarse enseña que la verdadera fuerza está en la flexibilidad y la resiliencia”. Con las empresas sucede algo parecido: cuando una organización pierde su capacidad de adaptación, se vuelve vulnerable.

Las reglas cambian constantemente. Aparecen nuevas tecnologías, competidores, hábitos de consumo, regulaciones y modelos comerciales. Entender esos cambios permite reaccionar antes de que el mercado nos obligue a hacerlo.

En Argentina desarrollamos una capacidad de adaptación muy particular porque crecimos en un contexto de enorme volatilidad. Personalmente, atravesé devaluaciones en las que el capital de trabajo perdió más de la mitad de su poder adquisitivo prácticamente de un día para otro. Para alguien que vive en una economía estable, una situación así puede resultar extraordinaria; para nosotros, lamentablemente, forma parte de la experiencia empresarial.

Esa experiencia genera resiliencia, pero no alcanza solamente con resistir. También es necesario comprender qué cambió, abandonar a tiempo lo que dejó de funcionar y encontrar dónde podemos volver a generar valor.

### **3) ¿Cuánto valor tiene para tu empresa hacer una lectura entre líneas del escenario?**

La visión estratégica es fundamental. Personalmente

hago el ejercicio de imaginar cómo puede ser el mundo dentro de tres, cinco y diez años. Eso me ayuda a observar hacia dónde se dirige la tecnología, cómo pueden modificarse los mercados y de qué manera esos cambios pueden afectar nuestro rubro.

Leer entre líneas no significa adivinar el futuro, sino detectar señales y prepararse para distintos escenarios. Cuanto antes se identifica una tendencia, más tiempo tiene la empresa para reconvertirse. Si uno espera hasta que el cambio sea evidente para todos, generalmente ya está llegando tarde.

#### **4) Contanos sobre la importancia estratégica de contar con un plan de negocios, algo poco habitual en muchas pymes.**

Además de empresario, soy navegante. Cuando aprendemos a navegar nos enseñan a utilizar una brújula y una carta náutica para determinar nuestra posición y definir un rumbo.

Sabemos que esa posición no es estática porque estamos sobre el agua y las corrientes nos desplazan permanentemente. También sabemos que existen peligros que no siempre podemos ver, porque pueden estar ocultos debajo de la superficie. Por eso necesitamos comprobar constantemente dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos y qué obstáculos podemos encontrar.

Una empresa funciona de una manera muy parecida. El plan de negocios es nuestra carta de navegación: nos permite conocer el punto de partida, identificar riesgos, establecer objetivos y definir un rumbo. No significa que el recorrido vaya a cumplirse exactamente como fue escrito, pero sí evita que avancemos sin saber hacia dónde.

Muchas veces, después de que ocurre un cambio o aparece un problema, al mirar hacia atrás parece que todo hubiera sido evidente. Sin embargo, lo difícil es identificar esas señales mientras los acontecimientos están sucediendo. Para eso hay que dedicar tiempo al análisis y a la planificación, porque detectar un cambio a tiempo puede permitirnos evitar un problema o, incluso, transformarlo en una oportunidad.

Un barco sin rumbo puede quedar a la deriva, chocar contra un obstáculo o terminar encallado. En una empresa, la falta de planificación puede producir exactamente lo mismo.

#### **5) ¿Por qué ese documento cobra tanta importancia?**

Porque permite transformar ideas e intuiciones en hipótesis, objetivos y números concretos. Herramientas básicas, como un flujo de fondos, nos permiten observar rápidamente qué sucede con el



dinero de la empresa durante un período determinado.

Podemos analizar si estamos ganando o perdiendo, anticipar necesidades financieras, detectar gastos innecesarios, conocer qué áreas son más rentables y evaluar si una inversión puede sostenerse en el tiempo. Hoy, por ejemplo, veo muchas empresas que venden sus productos en plataformas de comercio digital a precios que, al menos desde afuera, parecen estar por debajo de sus costos reales. Cuando se suman las comisiones, los impuestos, la logística, la financiación, las devoluciones y la publicidad, posiblemente estén vendiendo a pérdida.

Entonces me pregunto si se trata de una estrategia de marketing deliberada para captar clientes o ganar participación de mercado, o si recién a fin de año van a descubrir que estuvieron perdiendo dinero con cada venta. El plan de negocios y el seguimiento de los números permiten conocer esa diferencia. También ayudan a comparar lo que esperábamos que sucediera con lo que realmente ocurrió y a corregir el rumbo antes de que sea demasiado tarde. La intuición empresarial es importante, pero no debería actuar sola. Una decisión respaldada por información es una decisión estratégica; una decisión sin información es solamente intuición.



# Canvas: la herramienta que ayuda a ordenar un negocio antes de tomar decisiones



Hablar de un negocio no es hablar solamente de un local comercial. Tampoco de una tienda online, una oficina o un espacio donde se realizan las ventas. Todos esos elementos forman parte de una empresa, pero representan apenas una porción de un sistema mucho más amplio. Un local físico o una plataforma digital son simplemente puntos de venta; el negocio es el modelo estratégico que permite que todo funcione. Detrás de cualquier empresa existe una estructura pensada para generar ingresos, alcanzar rentabilidad y sostenerse en el tiempo. Ese modelo incluye la propuesta de valor, los clientes, la forma de comercializar los productos o servicios, la organización interna, los recursos disponibles, las inversiones necesarias y la manera en que cada una de esas partes se relaciona entre sí.

Antes de decidir una inversión, abrir una sucursal, incorporar una nueva línea de productos o desarrollar un servicio diferente, resulta fundamental comprender cómo funciona el negocio en su conjunto. Para eso existe una de las herramientas más utilizada en la planificación estratégica: el

## **Business Model Canvas.**

### **Una visión integral del negocio**

El Canvas permite representar en una sola hoja la lógica de funcionamiento de una empresa. Su objetivo no es únicamente describir qué hace una organización, sino mostrar de qué manera crea valor, cómo genera ingresos y cuáles son los factores que hacen posible su crecimiento. Además de identificar clientes, propuesta de valor, canales comerciales o recursos clave, el Canvas invita a observar el negocio desde una perspectiva mucho más amplia.

Por ejemplo, permite analizar la estructura física de la organización. Oficinas administrativas, plantas industriales, depósitos, locales de venta, showrooms, sucursales o franquicias forman parte de una misma estructura empresarial y cumplen funciones diferentes dentro del modelo de negocio. También ayuda a identificar las distintas unidades de negocio. Muchas empresas generan ingresos a través de diferentes líneas de productos o servicios que funcionan de manera independiente, aunque compartan recursos o clientes.

Comprender cómo interactúan permite asignar mejor las inversiones y definir prioridades.

### **Analizar antes de decidir**

Uno de los principales aportes del Canvas es que obliga a observar variables que muchas veces quedan fuera del análisis cotidiano.

La estructura de costos es una de ellas. No se trata solamente de conocer cuánto cuesta producir, sino de entender cuál es la capacidad operativa disponible, qué inversiones serán necesarias para crecer y cómo impactan esas decisiones sobre la rentabilidad. El modelo también permite revisar los canales de comercialización. Algunas empresas llegan al consumidor mediante venta directa; otras utilizan distribuidores, representantes comerciales, franquicias o plataformas digitales. Elegir correctamente esos canales puede modificar tanto los costos como el alcance comercial del negocio. Otro aspecto importante es la ubicación que ocupa la empresa dentro de la cadena de valor. Conocer el lugar que ocupa frente a proveedores, distribuidores y clientes permite comprender



COMERCIALIZA

# Bilčić

inmobiliaria



**UNIDADES DE CATEGORÍA**  
2 Amb. de 49.5, 55 y 61 m<sup>2</sup>  
3 Amb. 105 m<sup>2</sup> c/patio y balcón  
Piso exclusivo 4 ambientes  
aterrazado de 176m<sup>2</sup>

Locales comerciales  
Cocheras privadas  
Full amenities  
Grupo electrógeno

**TRM**

UNA EXPERIENCIA CONTINUA DONDE  
PERTENECER, TIENE SENTIDO

54 9 11 6732 0206

[www.bilcic.com](http://www.bilcic.com)

 @Bilcicpropiedades

para más  
información  
escanée aquí





mejor su capacidad de negociación y detectar oportunidades para fortalecer vínculos comerciales o generar alianzas estratégicas. El análisis también incorpora el concepto de plaza, entendido como el área de influencia donde opera la empresa. Definir correctamente ese territorio ayuda a evaluar posibilidades de expansión, identificar nuevos mercados y planificar el crecimiento con mayor precisión.

### Una herramienta que evoluciona junto con la empresa

Lejos de ser un documento estático, el Canvas debe actualizarse cada vez que cambian las condiciones del negocio. La incorporación de nuevas tecnologías, modificaciones en los hábitos de consumo, cambios en la competencia o la apertura de nuevos mercados pueden hacer necesario revisar el modelo para verificar que continúe

respondiendo a los objetivos de la empresa. Actualmente, además, las plataformas digitales y las herramientas basadas en inteligencia artificial permiten trabajar sobre el Canvas de forma colaborativa, analizar escenarios, validar ideas y simular distintos modelos de negocio antes de realizar inversiones importantes.

### Pensar el negocio antes de actuar

Muchas PyMEs concentran gran parte de su tiempo en resolver la operación diaria. Sin embargo, dedicar un momento a revisar el modelo de negocio puede evitar errores costosos y facilitar la toma de decisiones. El Business Model Canvas no reemplaza al plan de negocios, pero sí ayuda a construir una visión estratégica de la empresa. Permite entender cómo se relacionan la estructura, los recursos, los costos, las inversiones, los canales de comercialización y las

oportunidades de crecimiento. Porque antes de preguntarse cómo vender más, muchas veces conviene responder una pregunta todavía más importante: cómo funciona realmente el negocio y hacia dónde quiere crecer.





# FODA: una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en tiempos de cambio

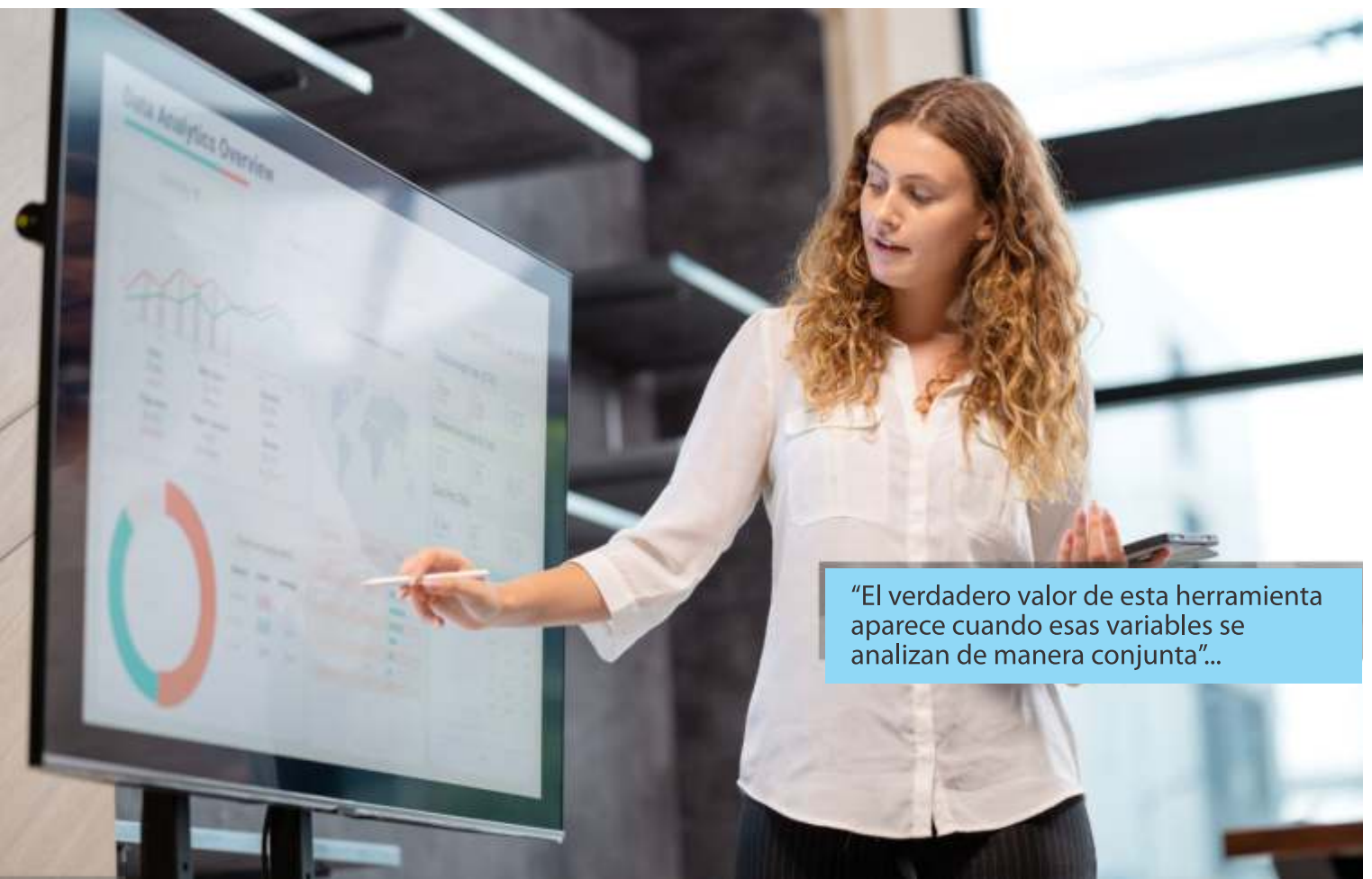
En un escenario donde las condiciones del mercado cambian con rapidez, las empresas necesitan mucho más que experiencia o intuición para definir su rumbo. Las condiciones del marco económico, las nuevas tecnologías, los cambios en los hábitos de consumo y una competencia cada vez más dinámica obligan a revisar permanentemente las estrategias de negocio. En ese contexto, el análisis FODA continúa siendo una de las herramientas más utilizadas por las PyMEs para ordenar ideas, detectar oportunidades y tomar decisiones con mayor seguridad.

Aunque fue desarrollado hace varias décadas, el modelo mantiene plena vigencia porque propone una mirada integral del negocio. En lugar de

enfocarse únicamente en lo que ocurre dentro de la empresa o solamente en el mercado, permite relacionar ambos aspectos para construir estrategias más sólidas.

## Un diagnóstico antes de tomar decisiones

El análisis FODA parte de cuatro variables fundamentales: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras corresponden a factores internos, es decir, aspectos que la empresa puede gestionar directamente, como su equipo de trabajo, su capacidad productiva, la calidad de sus productos o su situación financiera. Las oportunidades y amenazas, en cambio, provienen del entorno: cambios



“El verdadero valor de esta herramienta aparece cuando esas variables se analizan de manera conjunta”...

económicos, nuevas tendencias de consumo, avances tecnológicos o el ingreso de nuevos competidores.

El verdadero valor de esta herramienta aparece cuando esas variables se analizan de manera conjunta. Una empresa que conoce sus fortalezas puede aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado, mientras que identificar debilidades permite trabajar sobre ellas antes de que se conviertan en un problema mayor. Para las PyMEs, donde los recursos suelen ser más limitados y cada decisión tiene un impacto importante, este diagnóstico previo ayuda a asignar mejor el presupuesto, establecer prioridades y reducir el margen de error.

### **Una guía para adaptarse a nuevos escenarios**

El contexto económico actual exige una capacidad de adaptación constante. En muchas ocasiones, las empresas deben redefinir inversiones, revisar costos o replantear su oferta comercial en poco tiempo. En ese proceso, el análisis FODA funciona como una guía para evaluar diferentes alternativas antes de actuar.

Por ejemplo, una empresa que cuenta con una logística eficiente puede utilizar esa fortaleza para afrontar un escenario de aumento de costos o dificultades de abastecimiento. Del mismo modo, un negocio que detecta una nueva oportunidad de mercado puede decidir invertir en digitalización o desarrollar una nueva línea de productos si previamente identificó qué aspectos internos necesita fortalecer. Este tipo de análisis permite dejar de lado las decisiones impulsivas y construir estrategias más alineadas con la realidad del negocio y del mercado.

### **Un error frecuente: hacer el FODA y guardarlo**

Uno de los principales errores consiste en elaborar la matriz FODA como un requisito administrativo y no volver a revisarla. Sin embargo, los mercados evolucionan constantemente y un diagnóstico realizado hace un año puede haber quedado completamente desactualizado.

También es habitual encontrar análisis demasiado generales o basados únicamente en percepciones. Expresiones como "tenemos un buen servicio" o "la competencia es fuerte" aportan poco si no están respaldadas por información concreta. Un FODA efectivo requiere datos, observación de campo, datos del mercado y una evaluación objetiva.

**Un negocio puede incorporar nuevos productos, ampliar su cartera de clientes, sumar tecnología o modificar su estructura de costos. Cada uno de esos movimientos transforma sus fortalezas y debilidades.**

### **La tecnología transformó la forma de analizar el negocio**

La digitalización también modificó la manera en que las empresas realizan este tipo de diagnósticos. Si antes el análisis se apoyaba principalmente en reuniones internas y experiencia personal, hoy puede complementarse con información obtenida en tiempo real.

Las herramientas de inteligencia artificial permiten analizar grandes volúmenes de datos, detectar tendencias de consumo, monitorear a la competencia e incluso identificar cambios en la percepción que los clientes tienen sobre una

marca. Plataformas de análisis de datos, asistentes basados en IA y aplicaciones colaborativas facilitan la construcción de matrices más objetivas y actualizadas.

Esto no significa que la tecnología reemplace el criterio del empresario, sino que aporta información de valor para tomar decisiones con mayor respaldo.



### **Una herramienta que evoluciona con la empresa**

Así como cambian los mercados, también cambian las empresas. Un negocio puede incorporar nuevos productos, ampliar su cartera de clientes, sumar tecnología o modificar su estructura de costos. Cada uno de esos movimientos transforma sus fortalezas y debilidades.

Por ese motivo, el análisis FODA no debería entenderse como un documento definitivo, sino como una herramienta de gestión que acompaña la evolución de la empresa. Revisarlo periódicamente permite detectar nuevas oportunidades, anticipar amenazas y corregir el rumbo antes de que aparezcan dificultades mayores. En un contexto donde la velocidad del cambio obliga a reaccionar con rapidez, disponer de un diagnóstico actualizado puede marcar la diferencia entre limitarse a responder a los problemas o planificar con anticipación el próximo paso del negocio.



# Marketing directo: cuando un obsequio genera valor

Conseguir un cliente nuevo suele requerir tiempo, inversión y mucha insistencia comercial. Lograr que ese cliente vuelva a elegir a la empresa, en cambio, depende de algo mucho más difícil de construir: la relación. En ese terreno, las PyMEs tienen una ventaja que muchas veces no aprovechan del todo. Conocen a sus clientes, saben cómo trabajan, qué valoran y cuáles son sus necesidades. Esa cercanía permite generar vínculos que van mucho más allá de una operación comercial.

El marketing directo apunta justamente a eso: crear relaciones más personales y memorables. No siempre hace falta una gran campaña. Un saludo por el aniversario de la empresa cliente, una llamada para agradecer la confianza o un detalle inesperado después de una compra pueden tener un impacto mucho más fuerte que una acción publicitaria tradicional.

Durante años, muchas empresas utilizaron el merchandising como principal herramienta de fidelización. Lápices, almanques, llaveros o tazas con el logotipo de la marca eran casi un estándar. El problema es que, con el tiempo, esos objetos perdieron capacidad de sorpresa y hoy suelen percibirse como publicidad más que como un reconocimiento. La diferencia aparece cuando el obsequio tiene un valor real para quien lo recibe. No se trata

necesariamente de gastar más, sino de elegir mejor. Un detalle alineado con la actividad del cliente, con sus intereses personales o con el vínculo que existe con la empresa, transmite un mensaje distinto: "esto fue pensado para vos".



Ahí está la clave. Un obsequio de valor no necesita llevar el logotipo de la empresa para cumplir su función. De hecho, muchas veces genera más impacto justamente porque no parece una acción promocional. Una atención personalizada, una invitación especial o un reconocimiento por la trayectoria compartida suelen recordarse durante mucho más tiempo que cualquier objeto con fines publicitarios.

Por supuesto, este tipo de acciones no puede aplicarse de manera indiscriminada. Una empresa puede tener miles de clientes registrados, pero normalmente existe un segmento reducido que concentra una parte importante de la facturación, genera recomendaciones o tiene influencia dentro de su sector.

Identificar a esos clientes estratégicos es fundamental para destinar mejor los recursos. Por eso la gestión profesional de la base de datos deja de ser un tema administrativo y se convierte en una herramienta comercial. Conocer fechas importantes, registrar preferencias y entender el rol que cada cliente ocupa dentro del ecosistema del negocio permite diseñar acciones mucho más efectivas. El mapeo de actores también ayuda a detectar quiénes son esos clientes que, además de comprar, funcionan como referentes o influenciadores. En muchos casos, una recomendación de una persona reconocida dentro de una industria puede abrir más puertas que una campaña de publicidad. La atención cotidiana forma parte de la misma lógica. Escuchar antes de ofrecer una solución, responder con rapidez y acompañar al cliente después de la venta son gestos que construyen confianza. Y esa confianza, acumulada en el tiempo, termina teniendo un valor económico concreto.

El error aparece cuando se busca únicamente vender. Promociones permanentes, mensajes automáticos todos los días o descuentos constantes terminan desgastando la relación y hacen que el cliente perciba solo publicidad. El marketing directo funciona cuando aporta valor y fortalece el vínculo, no cuando invade. En un contexto donde muchos productos se parecen y competir solo por precio es cada vez más difícil, la experiencia y la relación con el cliente se transforman en un diferencial. A veces, un obsequio bien pensado, una atención personalizada o un simple gesto de reconocimiento pueden generar más recordación, más recomendaciones y más negocios futuros que una campaña mucho más costosa. Porque, al final, las personas suelen olvidar una promoción, pero rara vez olvidan cómo las



# El conocimiento también hace crecer una empresa

En muchas pequeñas y medianas empresas hay una escena que se repite. Entra una persona nueva, alguien le explica cómo hacer el trabajo durante un par de días y, después, aprende "sobre la marcha". Mientras tanto, los errores se corrigen a medida que aparecen y los procesos dependen, muchas veces, de la experiencia de quienes llevan años en la empresa.

Durante mucho tiempo esa forma de trabajar fue suficiente. Pero hoy las reglas cambiaron. Los clientes son más exigentes, las herramientas evolucionan constantemente y la competencia obliga a mejorar cada aspecto del negocio. En ese contexto, capacitar al personal dejó de ser un beneficio extra para convertirse en una necesidad. No se trata únicamente de enviar a un empleado a hacer un curso. La capacitación también implica enseñar procesos internos, compartir conocimientos dentro del equipo e incorporar nuevas formas de trabajar que permitan ganar tiempo, reducir errores y mejorar la experiencia del cliente.

Muchas veces las PyMEs creen que formar a sus colaboradores es algo reservado para las grandes empresas, con departamentos de Recursos Humanos y presupuestos específicos. Sin embargo, la realidad demuestra que, justamente por tener equipos más pequeños, una capacitación puede generar un impacto mucho mayor.

Cuando una persona conoce mejor su trabajo necesita menos supervisión, resuelve problemas con mayor rapidez y puede tomar decisiones con más seguridad. Eso libera tiempo para quienes dirigen la empresa y permite que el negocio funcione de manera más ordenada.

Además, capacitar también ayuda a conservar el talento. Hoy muchas personas valoran trabajar en lugares donde sienten que pueden aprender y crecer. No siempre buscan únicamente un mejor sueldo; también esperan desarrollarse

profesionalmente. Una empresa que ofrece oportunidades de aprendizaje suele generar mayor compromiso y menor rotación del personal.

Claro que no todas las capacitaciones requieren grandes inversiones. En muchos casos, el conocimiento ya está dentro de la propia empresa. Un colaborador con experiencia puede enseñar un proceso al resto del equipo, documentar una tarea o explicar cómo resolver situaciones frecuentes con los clientes. Ese intercambio evita que el conocimiento quede concentrado en una sola persona y fortalece el funcionamiento general del negocio. También existen numerosas alternativas virtuales que permiten capacitarse sin alterar la rutina diaria. Plataformas de formación online, cursos gratuitos e incluso contenidos elaborados por cámaras empresarias o universidades ofrecen herramientas prácticas que pueden incorporarse de manera gradual. La ventaja es que cada empresa puede elegir los temas que realmente necesita y avanzar a su propio ritmo.

Las áreas de formación también cambiaron. Hace algunos años era habitual enfocarse únicamente en cuestiones técnicas. Hoy, además de aprender a utilizar nuevas herramientas digitales o sistemas de gestión, las empresas buscan fortalecer habilidades como la comunicación, el liderazgo, la atención al cliente, la resolución de conflictos o la organización del trabajo. Son competencias que terminan influyendo directamente en la productividad y en el clima laboral. La inteligencia artificial también comenzó a ocupar un lugar importante dentro de este proceso. Cada vez más empresas capacitan a sus equipos para utilizar herramientas que permiten automatizar tareas, redactar documentos, analizar información o agilizar procesos cotidianos. El objetivo no es reemplazar a las personas, sino aprovechar la tecnología para trabajar de forma más eficiente y dedicar más tiempo a las tareas que realmente generan valor.





Sin embargo, no todas las capacitaciones producen buenos resultados. Uno de los errores más frecuentes es organizar cursos simplemente porque están de moda, sin preguntarse antes qué necesita realmente el equipo. En esos casos, la formación termina siendo una obligación más que una oportunidad de mejora.

**“la pregunta ya no es si una empresa puede darse el lujo de capacitar a su equipo. La verdadera pregunta es si puede permitirse no hacerlo”**

Antes de invertir tiempo y dinero conviene hacerse algunas preguntas sencillas. ¿Qué tareas generan más errores? ¿Qué procesos demoran más de lo necesario? ¿Dónde aparecen las mayores dificultades? Las respuestas suelen indicar con bastante claridad cuáles son los conocimientos que hace falta reforzar. También es importante que el aprendizaje tenga continuidad. Una capacitación aislada puede ser útil, pero difícilmente transforme la forma de trabajar de una organización. En cambio, cuando aprender forma parte de la cultura de la empresa, las mejoras empiezan a acumularse con el tiempo y terminan marcando una diferencia.

Incluso el Estado ofrece herramientas para acompañar este proceso. Existen programas destinados a PyMEs que permiten recuperar parte de la inversión realizada en capacitación o acceder a propuestas de formación con costos reducidos. Muchas veces estos beneficios no se aprovechan simplemente por desconocimiento. Al final, la pregunta ya no es si una empresa puede darse el lujo de capacitar a su equipo. La verdadera pregunta es si puede permitirse no hacerlo. En un mercado donde todo cambia con rapidez, las organizaciones que aprenden son las que mejor logran adaptarse.

Porque las máquinas, los programas y las tecnologías seguirán evolucionando. Lo que realmente marcará la diferencia será la capacidad que tenga cada empresa para acompañar el crecimiento de las personas que la hacen funcionar todos los días.





FORMACIÓN

# IAS BILINGÜE "OFICIAL" del aula al mundo real

Mucho mas que una escuela,  
UN MODELO EDUCATIVO  
de Formación Profesional

En el sistema educativo de Lanús, sobresalen modelos de enseñanza que proponen formación integral con programas un paso por delante en propuestas pedagógicas. Mas allá de la base programática, (oficial y básica), a través de acuerdos y vinculaciones con empresas del sector privado e instituciones de estudios superiores, los alumnos del IAS adquieren herramientas diferenciales para desplegar su potencial y habilidades en un futuro real que ya está entre nosotros. Así es como **la propuesta de valor se optimiza** pensando la inserción de los egresados en una realidad compleja, donde el mercado laboral profesional es exigente y cada vez, mas competitivo

## UN MODELO A LA VANGUARDIA DE LOS DESAFÍOS REALES

**El modelo IAS ofrece una propuesta de valor**, orientada hacia el futuro de cada niño y joven. Esta pensado como una formación educativa de nivel profesional y enfoque sanamente competitivo **Con un diseño basado en desafíos del mundo real**, La propuesta educativa, cuenta con programas de avanzada y una serie de proyectos complementarios pensados como habilidades del futuro.



**En el marco estructural de un entorno educativo real**, con dedicación personalizada, un ambito seguro y enfocado en los valores... cada alumno es un proyecto en si mismo.

**Formación Bilingue oficial, Respaldo académico de nivel** (CONAE, UNLA, UTN, CAI)

**Certificaciones Internacionales** (HARVARD)

**Programas de liderazgo** y desarrollo de habilidades sociales.

**Aprendizajes activos** con prácticas verdaderas

**Innovación tecnológica**, programación informática, robótica e inteligencia artificial





## NUEVOS PROYECTOS

Entendiendo los nuevos modelos de consumo de medios, se lanzó el taller de **STREAMING IAS**, con dominio técnico de nivel, ética de contenidos, propósito y responsabilidad. Por otro lado vale destacar, que el modelo educativo IAS ha integrado **Educación financiera** convirtiéndose oficialmente en la primera institución educativa del país en implementar el **programa internacional BUSINESS KIDS/TEEN** que, como eje de la propuesta, potencia el perfil emprendedor de cada alumno.

## "UNA INVERSIÓN CAPITAL"

El perfil selectivo del instituto se basa en comunicar la propuesta de valor a un segmento de público particular, "los papas que consideran que la **educación es una inversión capital** para el proyecto de vida de cada joven". Mas allá de enmarcarse en igualar las oportunidades de cada niño, la propuesta de valor del modelo IAS ofrece destacar diferenciales y atributos década joven, convirtiéndose para los padres en **una elección con sentido ... una decisión enfocada en** potenciar aprendizajes. Una formación de nivel a la altura de las expectativas.

primera institución educativa del país en implementar el **"Programa Internacional BUSINESS KIDS / TEEN"**



# Imagen de marca: el activo que define cómo te percibe el mercado



En un mercado donde cada vez hay más competencia y los consumidores cuentan con más información para elegir, tener un buen producto o brindar un servicio de calidad ya no siempre alcanza. Las personas compran a empresas en las que confían, con las que se sienten identificadas y que les generan una buena experiencia. Todo eso forma parte de la imagen de marca.

Para una PyME, la imagen de marca es uno de los activos más importantes que puede construir. Aunque no figure en un balance contable, tiene un impacto directo sobre las ventas, la posibilidad de atraer nuevos clientes, generar recomendaciones y sostener el crecimiento a largo plazo. No se trata únicamente de "verse bien", sino de lograr que el mercado perciba a la empresa de la manera en que realmente quiere ser reconocida.

Muchas veces se asocia la imagen de marca únicamente con el logotipo o los colores corporativos. Sin embargo, esos elementos representan solo una parte de un concepto mucho más amplio. La imagen que una empresa proyecta es el resultado de distintos factores que interactúan entre sí y que, en conjunto, construyen la percepción que clientes, proveedores y la comunidad tienen sobre ella.

En términos generales, esa percepción se apoya sobre cuatro grandes dimensiones: el posicionamiento, la identidad visual, las experiencias que genera la marca y el prestigio que logra construir con el paso del tiempo. Ninguna funciona de manera aislada. Todas se relacionan y terminan definiendo el valor que una empresa ocupa en la mente de las personas.

## **Posicionamiento: el lugar que ocupa una marca**

El posicionamiento responde a una pregunta sencilla: ¿qué piensa una persona cuando escucha el nombre de una empresa?

Ese lugar en la mente del consumidor no se construye por casualidad. Se forma a partir del discurso que utiliza la marca, los mensajes que comunica, su propuesta de valor, el tono con el que se expresa e incluso su eslogan. Todo eso influye en la percepción que el público desarrolla con el tiempo. Una empresa puede querer posicionarse como cercana, innovadora, económica, especializada o premium.



Lo importante es que exista coherencia entre lo que comunica y lo que realmente ofrece. De poco sirve prometer rapidez si luego los tiempos de respuesta son lentos, o hablar de atención personalizada cuando el cliente recibe un trato impersonal. El posicionamiento comienza con la comunicación, pero se consolida cuando las acciones respaldan ese mensaje.

## **Identidad visual: mucho más que un logo**

La identidad visual es el aspecto más visible de una marca y, probablemente, el primero con el que las personas toman contacto. Incluye el logotipo o isologo, la paleta de colores, las tipografías, el estilo de las imágenes y todos aquellos recursos gráficos que permiten reconocer rápidamente a una empresa.

Cuando estos elementos se utilizan de manera consistente generan identificación y profesionalismo. En cambio, cuando una empresa cambia constantemente su estética o utiliza distintos estilos según el canal donde se comunica, transmite desorganización y debilita su presencia.

La identidad visual no reemplaza a una buena gestión, pero sí ayuda a que una empresa sea recordada y diferenciada dentro de un mercado cada vez más competitivo.



**Roberto  
Abraham**

☎ 4228 1347  
☎ 15 3642 9370



**TENEMOS LA PROPIEDAD IDEAL PARA SU INDUSTRIA, DEPÓSITO, LOGÍSTICA**

📷 robertoabrahamprop 📱 Roberto Abraham Propiedades

[www.robertoabraham.com.ar](http://www.robertoabraham.com.ar) ✉ [info@robertoabraham.com.ar](mailto:info@robertoabraham.com.ar)

## Las experiencias: donde la imagen realmente se pone a prueba

Muchas empresas invierten tiempo y dinero en comunicar una determinada imagen, pero olvidan que son las experiencias las que finalmente validan esa promesa. Cada contacto con un cliente deja una impresión. La atención recibida, la calidad del producto, el cumplimiento de los plazos, la resolución de un inconveniente o incluso la manera en que se gestiona un conflicto influyen directamente sobre la imagen de marca.

Una excelente campaña publicitaria pierde valor si la experiencia de compra resulta negativa. Del mismo modo, una pequeña empresa puede construir una imagen muy sólida simplemente ofreciendo un servicio confiable, resolviendo problemas rápidamente y brindando una atención cercana. Por eso, la experiencia del cliente dejó de ser un aspecto operativo para convertirse en uno de los principales componentes de la comunicación de una empresa.

## Prestigio: el resultado de hacer las cosas bien durante mucho tiempo

El prestigio no se crea con una campaña ni con una publicación viral. Es una construcción que lleva tiempo y que surge como consecuencia de la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace.

La reputación, la confiabilidad, el reconocimiento simbólico y la trayectoria forman parte de este capital intangible que muchas veces termina siendo más valioso que cualquier activo material. Una empresa con prestigio genera menos dudas al momento de comprar, consigue recomendaciones con mayor facilidad y suele establecer relaciones comerciales más sólidas.

Incluso puede acceder a nuevas oportunidades de negocio simplemente porque el mercado reconoce su seriedad y su forma de trabajar. En las PyMEs, donde muchas decisiones de compra todavía se apoyan en el boca a boca, este aspecto adquiere un valor todavía mayor.

## Todos los elementos están conectados

La imagen de marca no depende de una única acción. Es el resultado de la relación permanente entre el posicionamiento, la identidad visual, las experiencias y el prestigio.

Una identidad visual moderna pierde fuerza si las experiencias son negativas. Del mismo modo, una excelente atención puede verse perjudicada si la comunicación genera expectativas que luego no se cumplen. Por eso resulta importante observar la marca como un sistema completo y no como acciones aisladas. Cada decisión, desde el diseño de una pieza gráfica hasta la forma de responder un reclamo, contribuye a construir la percepción que el mercado tendrá de la empresa.

## La tecnología cambió la forma en que se construye la imagen

Hoy una persona puede formarse una opinión sobre una empresa



antes incluso de hablar con ella. Las búsquedas en internet, las reseñas de otros clientes y las redes sociales organizan gran parte de la información disponible y condicionan esa primera impresión. Esto obliga a las empresas a prestar mayor atención a su presencia digital y a su reputación online. Una respuesta tardía, comentarios negativos sin atender o información desactualizada pueden afectar la percepción de la marca con la misma rapidez con la que una buena experiencia puede fortalecerla. Al mismo tiempo, la tecnología ofrece nuevas posibilidades para conocer cómo es percibida una empresa.

## Un activo que también impacta en los resultados

Muchas veces se piensa que trabajar la imagen de marca es una tarea reservada para grandes empresas. Sin embargo, las PyMEs también construyen una imagen todos los días, incluso cuando no lo hacen de manera planificada. La forma en que atienden un llamado, cómo presentan un presupuesto, el estilo con el que se comunican, la calidad del servicio, la experiencia que ofrecen y la reputación que generan son elementos que terminan influyendo directamente en la decisión de compra.

En definitiva, la imagen de marca no depende únicamente de un logotipo atractivo o de una buena campaña de comunicación. Es la suma del posicionamiento que la empresa busca ocupar, la identidad visual con la que se presenta, las experiencias que ofrece y el prestigio que logra construir a lo largo del tiempo. Cuando esos cuatro pilares funcionan de manera coherente, la marca deja de ser solamente un nombre para convertirse en uno de los principales activos estratégicos de cualquier PyME.

María Florencia Couso

Abogada  
Diplomada en  
perfilación criminal  
Criminóloga



La Dama  
de Titanio...  
Una voz que  
incomoda



Interpela  
en cada  
página

en todas las librerías o  
@LADAMADETITANIO



ENTREVISTA

# Sr. Jose Luis Merlo Vicepresidente 2<sup>do</sup> de ADE

“José Luis Merlo, edad 72 años. Toda mi actividad, estudios y capacitación fue en el área de ventas, marketing y desarrollos de planes estratégicos. Actualmente VICEPRESIDENTE 2º de ADE - ASOCIACIÓN de DIRIGENTES DE EMPRESA DE LANÚS”.



## 1) Porque importa asociar y representar intereses colectivos del sector empresario?

En Lanús existen distintos ámbitos donde estos vínculos pueden desarrollarse: cámaras empresarias, centros comerciales, parques industriales, universidades, rondas de negocios y encuentros organizados por instituciones públicas y privadas. Estos espacios facilitan el intercambio entre empresarios, emprendedores y profesionales, promoviendo relaciones que con frecuencia terminan transformándose en nuevos proyectos o alianzas comerciales.

Considero que las instituciones intermedias o asociaciones entre profesionales o sectores productivos son fundamentales para gestionar o representar ante las autoridades y para colaborar con instituciones educativas para intercambiar opiniones, conocimientos o experiencias.

Las cámaras empresarias, los encuentros sectoriales, las rondas de negocios y las ferias comerciales siguen siendo espacios donde muchas empresas encuentran nuevos clientes, proveedores y aliados estratégicos.

En distritos con un fuerte entramado productivo como Lanús, donde conviven industrias, comercios y empresas de servicios, estos espacios también favorecen la generación de vínculos entre actores



locales que muchas veces desconocen las oportunidades de trabajar juntos.

## 2) Visión colectiva vs la individual? Done está el punto de equilibrio que unifica criterios?

Se debe partir desde los intereses individuales o sectoriales para llegar a una visión colectiva de cada sector, esto se nuclea en las instituciones, ninguna persona o industria crece sin tener en cuenta una visión colectiva. El individualismo no crea ni crecimiento ni desarrollo. La colaboración también fortalece la capacidad de innovación. Compartir ideas, analizar tendencias del mercado o intercambiar conocimientos con otras empresas permite detectar oportunidades que muchas veces pasan inadvertidas cuando el análisis se realiza únicamente desde la realidad de una organización. Lejos de representar una competencia permanente, el ecosistema empresarial puede convertirse en un espacio donde el aprendizaje colectivo genera ventajas para todos.

## 3) Más allá de lo particular en cada caso... la asociación de dirigentes tiene valor.... se potencian experiencias, se comparten perspectivas... que importancia tiene esto en las relaciones b2b?

El intercambiar conocimientos y experiencia entre pares siempre beneficia la relación b2b evitando intermediarios.

Aunque la tecnología transformó la manera de

hacer negocios, el contacto personal continúa teniendo un enorme valor en el mundo B2B. Para una PyME, establecer relaciones comerciales dentro de su propia comunidad puede representar ventajas importantes: menores costos logísticos, respuestas más rápidas, mayor conocimiento del mercado y la posibilidad de construir relaciones basadas en la cercanía.

**4) Uds. brindan asesoramiento profesional en seguros, contable, inmobiliario, marketing, jurídico, etc.?**

Si. Hay un conjunto de socios y no socios que ponen a disposición de los socios asesoramiento en forma gratuita.

**5) ADE Lanús tiene una voz frente al resto de los actores institucionales (municipio, otras cámaras, etc.), ¿aspiran a posicionarse como representación gremial empresaria?**

Si de hecho pertenecemos a UIPBA y entre las instituciones de nuestro distrito tenemos vínculos con los cuales intercambiamos ideas y experiencias. Con autoridades políticas también tenemos conversaciones.



## Aniversario 46 de la Cámara de Comercio, Servicios e Industria de Valentín Alsina

Corría el año 1980, cuando un grupo de comerciantes y amigos, a instancias del Sr. Héctor Centurión, contemplaron el proyecto de realizar una institución que promoviera las ventas en Valentín Alsina y adyacencias.

Luego de confirmar ampliamente la importancia de aquello y la factibilidad de concretar esa magnífica idea y además haber efectuado exitosamente algunas promociones, para conocer el interés general, el 26 de Agosto de 1980, se fundó la Cámara de Comercio de Valentín Alsina. Se realizaron en estos años muchas promociones de venta, innumerables y fueron cambiando con las distintas épocas.

Corsos, festivales, bailes, cenas, sorteos de 0Km entre el público, peticiones ante las autoridades siempre en bien del comercio y el público en general de nuestro barrio. Se fomentó un clásico, el Maratón Ciudad de Valentín Alsina que se realizaba todos los fines de año con gran éxito, y que lamentablemente por razones conocidas dejó de realizarse hace unos años.

Es necesario que la juventud del sector comercial se involucre más con la institución e intervenga en las comisiones directivas, que participe, que proponga y que ejecute.





EMPRESAS

# El valor estratégico de contar con un productor de seguros con trayectoria y confiabilidad

Vivimos rodeados de ideas y premisas equivocadas, y el mundo de los seguros no es la excepción.

Muchas veces, las confusiones y mitos nos impiden tomar decisiones informadas e inteligentes.

Un ejemplo muy común **“Si me choca un auto sin seguro, no tengo cobertura”**

Este “relato” depende de las aseguradoras. La mayoría de las compañías no cubren accidentes con autos sin seguro. Pero aquí hay algo que no todos saben: compañías como **La Segunda** ofrecen coberturas **Doble Protección**, ¡Una opción genial para evitar sorpresas desagradables!

Contratar un seguro es **mucho más que una póliza**, no tiene que ser un dolor de cabeza. Si hay dudas o no se sabe por dónde empezar, siempre es mejor contar con un asesor profesional que guíe la gestión. Con su ayuda, se podrá encontrar el seguro adecuado ¡sin perder tiempo ni dinero!

Muchos “misterios” que damos por entendidos “por sentido común” nos impiden dar el paso adecuado al momento de iniciar o proteger bienes personales y proyectos profesionales. Los peligros imprevistos y



situaciones adversas nos inquietan y nos invade la preocupación y la angustia.

Podemos evitar estas Incertidumbres por riesgos inesperados cuando aplicamos lógica y racionalidad contando con la ayuda y asistencia de un **asesor consultor de seguros experto con trayectoria en el mercado asegurador**, que conoce de forma amplia aspectos que desconocemos y contamos con su asistencia profesional que nos da la confiabilidad necesaria para cuidar el patrimonio máspreciado.

Cuando se contrata un seguro, se adquiere **tranquilidad, la confianza de contar con respaldo y protección.**

Sin dudas, dejar la gestión integral en manos de un especialista en la materia es el mejor de los caminos para entender cada paso de forma sencilla, evitando desconfianza y sospechas por “letras chicas” y asegurarnos de contratar la cobertura y protección que realmente necesitamos.

**Rubén A. Estévez**

Asesor Consultor de Seguros

**50 años en el mercado asegurador**





Beltrán 105

Remedios de Escalada

SABORES QUE ACOMPAÑAN  
TUS MEJORES MOMENTOS



### EVENTOS

SOCIALES Y EMPRESARIALES



### AGASAJOS

PERSONALES Y PROFESIONALES



### REUNIONES CORPORATIVAS

DESAYUNOS, ALMUERZOS Y CÓCTELES



### INSTITUCIONES

COLEGIOS • CLUBES • SINDICATOS  
ORGANIZACIONES

CREMAS HELADAS  
ELABORADAS CON CALIDAD  
FRESCURA Y MUCHO SABOR



11.3296.0128





## ENTREVISTA

# Jonatan Bilcic



Soy Jonatan Bilcic, egresado del Colegio Avellaneda/Lanús, 2da Generación en Gestión Inmobiliaria, Mat. N°559. Más de 20 años de experiencia en la profesión. Especialista en propiedades destinadas a vivienda, designación Certificada CRS otorgada por la NAR (Asociación de Corredores de Estados Unidos).

### **¿Porque alguien decide vender una propiedad?**

En el marco de los motivos comunes, lo principal suele ser la necesidad, es decir, la de un ambiente más o menos o de sentirse con mayor seguridad. Si bien eso suele ser lo más corriente, también existe la necesidad de dividir el dinero ya que muchas veces se trata de una sucesión o divorcio.

### **¿Para tasar una propiedad, es necesario dejar de lado lo emocional? ¿el propietario le asigna un aspecto simbólico?**

Totalmente, es muy difícil hacerle comprender eso al propietario vendedor, pero realmente lo emocional o el aspecto simbólico no puede tomarse en cuenta jamás, si uno tiene la verdadera intención de vender.

### **Respecto al precio, ¿cuál es la diferencia entre “el precio lógico de mercado” y “el valor de una propiedad”?**

El valor es el que uno le da, lo cual es muy subjetivo. Por otro lado, está el mercado que es quien

marca el precio, analizar la oferta y la demanda es muy importante al tasar, si es que uno quiere vender realmente y hacerlo en un corto o mediano plazo, para ello es necesario ubicarse dentro de los precios lógicos de mercado. Es decir, estar bien posicionado con relación a la competencia.

### **¿Cómo elige una inmobiliaria un propietario vendedor...?**

Yo creo que en primera etapa por conocimiento o referencia y en segunda instancia por “nombre de marca”.

### **Que crees que pesa más a la hora de la elección ¿los resultados efectivos = concretar la operación? o que le pongan el precio que quiere o cree que tiene su casa?**

Sin ninguna duda los resultados efectivos, poder vender el inmueble es nuestro objetivo, siempre pero poder hacerlo en un tiempo razonable creo que es lo más satisfactorio. Si el precio de la propiedad no es acorde con los precios de mercado la propiedad no se va a vender, o se va a vender cuando pase mucho tiempo y el precio se acomode al mercado de ese momento.

### **Hoy en el mercado te encontrás con colegas vendedores que son agentes comerciales, sin formación de corredor inmobiliario. ¿Se genera sinergia?**

Si, la relación siempre es buena, pero es verdad que hoy y mañana estimo que serán más, hay mucha gente trabajando en el sector que

no tiene preparación ni experiencia, ese quizá no es el problema, si no que detrás de esa gente no hay un corredor público que los guíe y respalde el trabajo.

### **En un mercado donde la confianza tiene peso...Que tanto significa la trayectoria de una inmobiliaria?...**

Creo que es muy importante, pero de todas maneras no es lo único, uno tiene que dedicarse, no solo en el tiempo de trabajo si no en estar atento a nuevos métodos y formas de trabajo, la tecnología va creciendo a pasos agigantados y uno tiene que estar capacitándose permanentemente.

### **Que podés decir del prestigio ¿brinda respaldo de marca?**

Si bien somos una inmobiliaria con más de 50 años en el mercado, uno tiene que capacitarse permanentemente y mantenerse activo, el prestigio y la confiabilidad se construye a diario.

### **En función del escenario ¿Qué perspectivas de mercado se prevé, para el último trimestre del año?**

Si en este último trimestre el crédito comienza a ser protagonista, algo que estamos esperando desde comienzo de año, el mercado comenzará a moverse y mucho. Por lo pronto, ha sido un buen año, aunque con altibajos, como siempre. Los inmuebles en el valor correcto de mercado se venden.



# Relaciones públicas: la confianza también se construye

Cuando una empresa piensa en comunicación, muchas veces lo primero que aparece es la publicidad. Sin embargo, existe otra herramienta que, aunque suele tener menos visibilidad, resulta fundamental para el crecimiento de cualquier organización: las relaciones públicas.

Su función principal no es vender un producto, sino construir confianza. A través de una comunicación planificada, las relaciones públicas trabajan para que clientes, proveedores, empleados, medios de comunicación y la comunidad tengan una percepción positiva de la empresa. En otras palabras, buscan que la reputación se construya día a día y no solamente cuando aparece un problema.

Esa es una de las principales diferencias con la publicidad. Mientras una campaña publicitaria paga por un espacio para difundir un mensaje comercial, las relaciones públicas buscan generar interés genuino. Una entrevista, una nota periodística, la participación en un evento o una acción solidaria pueden tener un impacto mucho mayor en la imagen de una marca porque el público lo percibe como un hecho y no como un anuncio. Para las PyMEs, este trabajo suele representar una gran oportunidad. No siempre cuentan con grandes presupuestos para invertir en publicidad, pero sí pueden generar vínculos con instituciones, participar en actividades locales, comunicar sus proyectos o convertirse en referentes dentro de su rubro. Muchas veces una buena reputación termina abriendo más puertas que una campaña publicitaria costosa.

Las acciones de relaciones públicas pueden ser muy variadas. Algunas empresas organizan eventos, otras realizan campañas de responsabilidad social, generan alianzas con organizaciones o mantienen una relación constante con periodistas y medios de comunicación. También forman parte de esta disciplina la comunicación interna con los empleados y la manera en que la empresa responde frente a situaciones de crisis.

En los últimos años el trabajo de las relaciones

públicas cambió de manera significativa. Las redes sociales hicieron que cualquier comentario pudiera difundirse en cuestión de minutos y la reputación pasara a construirse también en el entorno digital. Hoy las empresas necesitan escuchar permanentemente lo que se dice sobre ellas y responder con rapidez cuando surge algún conflicto.



Al mismo tiempo, herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos permiten monitorear conversaciones, detectar tendencias y medir el impacto de las acciones de comunicación. Sin embargo, la tecnología no reemplaza el criterio profesional. La estrategia, la transparencia y la capacidad para generar vínculos auténticos siguen siendo aspectos exclusivamente humanos.

Uno de los errores más comunes es creer que las relaciones públicas solo sirven cuando aparece una crisis. En realidad, funcionan mejor cuando forman parte de una estrategia permanente. Una empresa que comunica de manera constante, mantiene relaciones con sus públicos y construye credibilidad durante años tendrá muchas más herramientas para enfrentar cualquier situación difícil.

En definitiva, las relaciones públicas ayudan a que una empresa no solo sea conocida, sino también valorada. En un contexto donde la confianza influye cada vez más en las decisiones de compra, gestionar correctamente la reputación puede convertirse en una de las ventajas competitivas más importantes para cualquier organización.



# Sponsoreo deportivo: cuando una marca también juega para el equipo



En Lanús, los clubes son mucho más que un lugar para practicar deporte. Son espacios donde se forman amistades, se transmiten valores y se reúne buena parte de la vida social de cada barrio. Cada fin de semana, cientos de familias acompañan entrenamientos, torneos y competencias, mientras alrededor de esa actividad también participan comercios, emprendedores y empresas que encuentran en el deporte una forma distinta de acercarse a la comunidad.

En ese contexto, el sponsoreo deportivo dejó de ser una herramienta exclusiva de las grandes marcas. Cada vez más PyMEs descubren que acompañar a un club puede ser una forma inteligente de fortalecer su imagen, generar vínculos y construir

una presencia sostenida mucho más allá de una campaña publicitaria.

Patrocinar una institución deportiva no consiste solamente en colocar un logotipo sobre una camiseta o en un cartel. El verdadero valor aparece cuando la marca logra asociarse con los valores que representa ese club: el esfuerzo, el compromiso, el trabajo en equipo, la perseverancia y el sentido de pertenencia. Esa relación genera una percepción positiva que muchas veces resulta más fuerte que cualquier aviso tradicional.

Por eso, antes de avanzar con un sponsoreo, conviene detenerse a pensar cuál es el objetivo que persigue la empresa. Algunas buscan aumentar su visibilidad, otras fortalecer su posicionamiento

// El sponsoreo deportivo también ofrece beneficios que muchas veces no aparecen en una planilla de costos //



institucional, generar nuevas oportunidades comerciales o reforzar su compromiso con la comunidad donde desarrollan su actividad. Tener ese propósito claro permite elegir mejor dónde invertir y cómo hacerlo.

También resulta importante definir a qué público se quiere llegar. No es lo mismo dirigirse a los socios de un club que a los hinchas, las familias que acompañan a los chicos cada fin de semana, los deportistas o incluso otras empresas que forman parte de la vida institucional. Cada uno de esos públicos ofrece oportunidades diferentes y requiere una estrategia distinta.

La disciplina elegida también comunica. Asociarse al fútbol no transmite exactamente lo mismo que hacerlo al hockey, al tenis, al futsal, a la natación o al judo. Cada deporte reúne perfiles distintos de participantes y espectadores, además de proyectar determinados valores que pueden coincidir, o no, con la identidad que la empresa busca construir.

Otro aspecto que suele pasar desapercibido es que no siempre el club con mayor exposición es la mejor opción. En Lanús conviven instituciones de gran convocatoria, como el Club Atlético Lanús, Talleres de Escalada o El Porvenir, con una extensa red de clubes barriales que cumplen un rol fundamental dentro de cada comunidad, como Villegas, Pampero, Sportivo Alsina, Quintana y muchas otras entidades deportivas de la ciudad. Para numerosas PyMEs, estos clubes representan una oportunidad muy valiosa porque permiten construir relaciones mucho más cercanas con vecinos, familias y comerciantes de la zona. En muchos casos, ese contacto directo termina generando un impacto mayor que una acción de comunicación de alcance masivo.

La presencia de una marca tampoco tiene por qué limitarse a un espacio en la camiseta. Existen

múltiples formas de participar en la vida del club: acompañar torneos, colaborar con escuelas deportivas, apoyar actividades sociales, organizar acciones para socios o formar parte de jornadas especiales. Cuanto más genuina sea esa participación, mayor será el vínculo que la empresa logre construir.

El sponsoreo deportivo también ofrece beneficios que muchas veces no aparecen en una planilla de costos. Ayuda a fortalecer la relación con la comunidad, mejora la reputación de la empresa, genera cercanía con potenciales clientes y permite que la marca esté presente en momentos asociados al esfuerzo, la celebración y los logros colectivos. Esa asociación positiva suele permanecer mucho tiempo después de que finaliza un campeonato. Como toda acción de comunicación, el patrocinio también debe evaluarse. No alcanza con medir cuántas personas vieron el logo de la empresa. Conviene analizar si aumentó el reconocimiento de la marca, si se fortaleció su posicionamiento, si surgieron nuevos contactos comerciales o si el sponsoreo permitió consolidar relaciones con clientes y otras organizaciones.

En definitiva, el sponsoreo deportivo dejó de ser simplemente una herramienta de visibilidad. Para muchas PyMEs de Lanús representa una oportunidad para integrarse a la vida de la ciudad, acompañar instituciones que cumplen un importante rol social y construir una marca vinculada con valores que las personas reconocen y valoran. Cuando existe una estrategia clara y la elección del club responde a los objetivos del negocio, el patrocinio deja de ser un gasto para convertirse en una inversión que genera beneficios mucho más allá del ámbito deportivo.



# Innovar también es crear oportunidades

Durante mucho tiempo, la innovación estuvo asociada casi exclusivamente a la tecnología. Hablar de innovar era pensar robots, automatización o grandes desarrollos digitales. Sin embargo, para la mayoría de las PyMEs, la innovación suele aparecer de otra manera: en pequeñas decisiones que mejoran la forma de trabajar, reducen costos o permiten brindar un mejor servicio.

En definitiva, innovar no siempre significa inventar algo nuevo. Muchas veces consiste en encontrar una manera más inteligente de hacer lo que ya se viene haciendo.

La verdadera pregunta no debería ser si una empresa necesita innovar, sino para qué hacerlo. Porque detrás de cada cambio existe un objetivo concreto: producir más, trabajar mejor, aprovechar mejor los recursos o responder con mayor rapidez a las necesidades del mercado.

En ese sentido, innovar tiene un impacto directo sobre la productividad. Una mejora en un proceso puede permitir producir más en el mismo tiempo. También puede aumentar el rendimiento de un equipo, hacer más eficiente el uso de los recursos o mejorar la eficacia de una tarea, es decir, lograr el resultado esperado con mayor precisión. Incluso puede reducir costos económicos, ahorrar horas de trabajo o evitar errores que antes parecían inevitables.

Muchas veces estas mejoras pasan desapercibidas porque no implican incorporar grandes tecnologías. Sin embargo, reorganizar una línea de producción, modificar un circuito administrativo, optimizar la atención al cliente o cambiar la forma de planificar las tareas también son innovaciones que generan resultados concretos.

Una de las principales confusiones es pensar que innovar siempre implica realizar grandes inversiones. En realidad, muchas oportunidades aparecen cuando la empresa comienza a observar su actividad cotidiana con otros ojos. Escuchar qué necesitan

los clientes, detectar procesos que consumen demasiado tiempo o identificar tareas que podrían simplificarse suele ser el punto de partida de cambios muy importantes.

Por eso la innovación puede darse en distintas dimensiones del negocio. Algunas empresas desarrollan nuevos productos o incorporan servicios complementarios. Otras mejoran procesos internos para trabajar con mayor eficiencia. También existen organizaciones que innovan en la forma de vender, de comunicarse con sus clientes o incluso en la manera de organizar sus equipos de trabajo.

En muchos casos, las oportunidades no aparecen creando algo completamente nuevo, sino aprovechando mejor lo que la empresa ya sabe hacer. Algunas PyMEs descubren nuevos negocios ofreciendo servicios asociados a su actividad principal, otras desarrollan alianzas estratégicas con empresas complementarias o encuentran nuevos canales para llegar a clientes que antes estaban fuera de su alcance.

También existen organizaciones que transforman su conocimiento en una nueva unidad de negocio. La experiencia acumulada durante años puede convertirse en capacitaciones, asesoramiento especializado o nuevos servicios dirigidos a otras empresas del sector.





Innovar también puede ser ampliar la propuesta de valor sin modificar el producto original.

Claro que innovar implica asumir cierto grado de incertidumbre. No todas las ideas funcionan y no todos los cambios generan los resultados esperados. Sin embargo, las empresas que desarrollan una cultura de mejora continua entienden que cada experiencia aporta información para tomar mejores decisiones en el futuro.

Las organizaciones más innovadoras comparten algunas características. Suelen incorporar personas con capacidad para aportar nuevas ideas, promueven el intercambio entre distintas áreas, observan permanentemente los cambios del mercado y entienden la innovación como un proceso continuo, no como un proyecto aislado. Más que esperar una gran idea, generan condiciones para que las mejoras aparezcan de manera permanente.

Ese proceso comienza observando el entorno, identificando oportunidades y analizando qué cambios podrían aportar mayor valor. Luego llega el momento de definir una estrategia, asignar recursos, implementar las mejoras y, finalmente, evaluar los resultados para volver a empezar. Innovar no es un hecho puntual: es un ciclo de aprendizaje permanente.

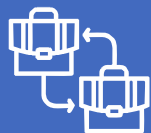
Por supuesto, la tecnología ocupa hoy un lugar cada vez más importante dentro de ese proceso. Herramientas de inteligencia artificial, automatización, análisis de datos o plataformas colaborativas ofrecen nuevas posibilidades para mejorar la productividad. Pero siguen siendo herramientas. La verdadera innovación continúa estando en la capacidad de las personas para

detectar oportunidades y transformar esas herramientas en soluciones concretas.

Al mismo tiempo, aparecen nuevas tendencias que están modificando la forma de innovar. La sostenibilidad, la economía circular, la innovación abierta junto a universidades, y una cultura que acepta la experimentación como parte del aprendizaje son algunos de los caminos que muchas organizaciones comienzan a recorrer. Quizás el mayor desafío para las PyMEs no sea incorporar la última tecnología disponible, sino abandonar la idea de que siempre hay que hacer las cosas de la misma manera. Porque muchas veces la diferencia competitiva no surge de una inversión millonaria, sino de una pregunta sencilla: ¿existe una forma mejor de hacerlo?

En un contexto donde los mercados cambian con rapidez, innovar deja de ser una opción reservada para las grandes compañías y se convierte en una necesidad para cualquier empresa que quiera seguir creciendo. Al final, innovar también es eso: descubrir nuevas oportunidades donde otros todavía siguen viendo la rutina.





# Relaciones B2B: cuando vender es construir vínculos de largo plazo



En el mundo de los negocios suele hablarse mucho de la relación entre las empresas y los consumidores. Sin embargo, existe otro universo igual de importante, aunque muchas veces menos visible: el de las relaciones entre empresas, conocidas como B2B (Business to Business).

Detrás de cada comercio, industria o empresa de servicios existe una red de proveedores, distribuidores, fabricantes, operadores logísticos y prestadores especializados que hacen posible que la actividad funcione todos los días. Ningún negocio crece solo. En mayor o menor medida, todas las PyMEs dependen de otras empresas para producir, abastecerse, comercializar o brindar sus servicios.

A diferencia de una venta al consumidor final, donde muchas veces la decisión de compra es inmediata, en el mercado B2B las relaciones suelen construirse con otra lógica. Las empresas no buscan únicamente un buen precio; buscan proveedores confiables, capaces de cumplir con lo acordado, responder cuando aparecen imprevistos y convertirse en socios de largo plazo.

## Mucho más que una operación comercial

Cuando una empresa elige un proveedor analiza variables concretas como el precio, la calidad del producto, los plazos de entrega o las condiciones de pago. Pero con el paso del tiempo aparecen otros factores que muchas veces terminan siendo aún más importantes.

La capacidad de cumplir siempre con la misma calidad, responder frente a una urgencia, comunicar con anticipación un inconveniente o buscar soluciones cuando el contexto cambia son aspectos que solo se conocen a partir de la experiencia. Allí es donde la confianza comienza a pesar tanto como cualquier presupuesto.

En un país como Argentina, donde las condiciones económicas pueden modificarse rápidamente, estas relaciones adquieren un valor todavía mayor. Cambios en los costos, dificultades para importar insumos, problemas logísticos o variaciones en la demanda obligan a las empresas a trabajar junto a proveedores capaces de acompañar esas situaciones.

Muchas veces, una buena relación comercial permite



encontrar soluciones antes que conflictos. Un proveedor que conoce el negocio de su cliente probablemente priorice una entrega, ofrezca alternativas cuando falta mercadería o busque formas de sostener la operación hasta que la situación se normalice.

## La confianza también se construye

Una relación B2B sólida no depende únicamente del proveedor. La confianza es un proceso que involucra a ambas partes.

Las empresas que compran también deben cumplir con los plazos de pago, comunicar con claridad sus necesidades, respetar los acuerdos asumidos y mantener un diálogo transparente cuando surge algún inconveniente. Del otro lado, el proveedor debe cumplir con la calidad comprometida, respetar los tiempos de entrega y actuar con honestidad cuando aparecen dificultades.

En muchas PyMEs estas relaciones todavía se sostienen en gran medida por la palabra y el conocimiento mutuo. Sin embargo, a medida que el negocio crece, resulta conveniente formalizar acuerdos, establecer condiciones claras y definir responsabilidades para ambas partes. Esto brinda mayor previsibilidad y reduce posibles conflictos futuros.

## **Elegir bien también es una decisión estratégica**

Seleccionar un proveedor no significa buscar únicamente la propuesta más económica. Una diferencia mínima de precio puede terminar siendo mucho más costosa si genera demoras, problemas de calidad o incumplimientos que afectan la operación.



Entre los aspectos que hoy suelen evaluarse aparecen la estabilidad financiera de la empresa, su capacidad logística, el servicio postventa, la flexibilidad para adaptarse a cambios, la cercanía geográfica y la posibilidad de sostener una calidad constante a lo largo del tiempo.

Del mismo modo, depender exclusivamente de un único proveedor también representa un riesgo. Por eso, muchas empresas trabajan con un proveedor principal con quien desarrollan una relación estratégica y mantienen alternativas que les permitan responder frente a situaciones imprevistas.

## **Los errores más frecuentes en las ventas entre empresas**

Muchas PyMEs que comienzan a vender a otras organizaciones suelen cometer un error habitual: hablar únicamente de su producto.

En el mercado B2B las empresas no compran características; buscan soluciones para sus propios problemas. Antes de presentar una propuesta, resulta fundamental comprender cómo trabaja el cliente, cuáles son sus necesidades y qué valor concreto puede aportar el servicio ofrecido.

También es frecuente enviar presupuestos genéricos, abandonar el seguimiento demasiado rápido o creer que la relación termina cuando se concreta la primera venta. En realidad, gran parte de las oportunidades comerciales aparecen después de esa operación inicial. La posventa, el acompañamiento y la capacidad para responder consultas continúan siendo herramientas fundamentales para fortalecer el vínculo y generar nuevos negocios.

## **Los contactos siguen abriendo puertas**

Aunque la tecnología transformó la manera de hacer negocios, el contacto personal continúa teniendo un enorme valor en el mundo B2B.

Las cámaras empresarias, los encuentros sectoriales, las rondas de negocios y las ferias comerciales siguen siendo espacios donde muchas empresas encuentran nuevos clientes, proveedores y aliados estratégicos. En distritos con un fuerte entramado productivo como Lanús, donde conviven industrias, comercios y empresas de servicios, estos espacios también favorecen la generación de vínculos entre actores locales que muchas veces desconocen las oportunidades de trabajar juntos.

Para una PyME, establecer relaciones comerciales dentro de su propia comunidad puede representar ventajas importantes: menores costos logísticos, respuestas más rápidas, mayor conocimiento del mercado y la posibilidad de construir relaciones basadas en la cercanía.

## **Una oportunidad que muchas PyMEs todavía pueden aprovechar**

Las relaciones B2B no se limitan a grandes industrias o compañías multinacionales. Muchas pequeñas y medianas empresas tienen oportunidades concretas de ofrecer productos y servicios a otros comercios, fábricas, oficinas, instituciones o emprendimientos de su propia ciudad.

Mantenimiento, tecnología, logística, limpieza, insumos, diseño, comunicación, equipamiento, transporte o servicios profesionales son solo algunos de los rubros donde la cercanía y el conocimiento del cliente pueden transformarse en una ventaja competitiva frente a empresas de mayor tamaño.

En definitiva, el mundo B2B demuestra que los negocios no se construyen únicamente a partir de una buena propuesta comercial.

Se sostienen gracias a relaciones de confianza, comunicación permanente y compromiso mutuo. Porque detrás de cada operación exitosa suele haber algo mucho más importante que una factura: una relación entre empresas que decidió apostar al largo plazo.



# .eje.

COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA

Estudio de Marketing



<https://www.ejemarketing.com.ar/>

**ANÁLISIS DE ESCENARIOS**  
(Y LECTURA DE MERCADO)

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**  
(MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS)

**PLANIFICACIÓN INTEGRAL** (Y  
COORDINACIÓN EJECUTIVA)

**GENERACION DE SENTIDO**  
(Y ELABORACIÓN DE MENSAJES DE  
MARCA)

**CREATIVIDAD**  
(APLICADA Y FUNCIONAL A OBJETIVOS)

**ACCIONES TÁCTICAS** ( DE  
COMUNICACIÓN COMERCIAL /  
INSTITUCIONAL )



112-782 9059

**Lic. Marcelo Martínez**

Cs de la Comunicación Social - Fac. Cs. Soc. UBA  
Inteligencia Estratégica - Esc Sup de Guerra. EA

