

La gestión de Negocios a través de modelos

Mayo 2025

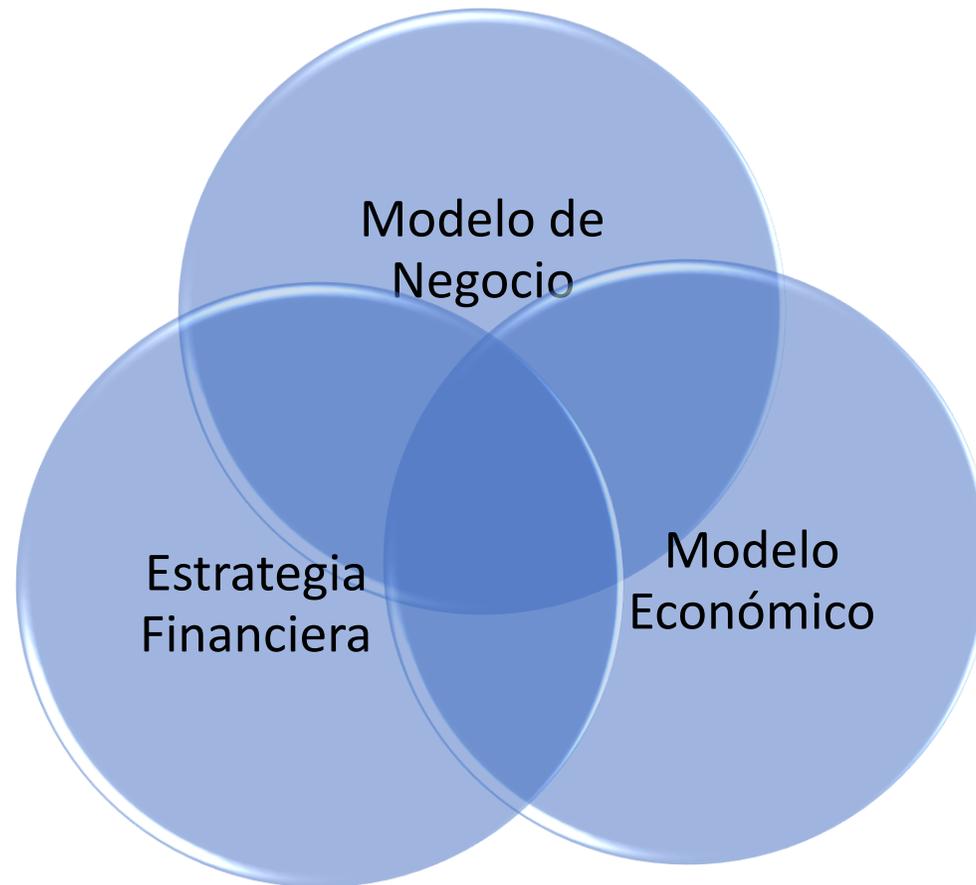


¿Para que sirve el pensamiento a través de modelos (Scott Page)?

- Los modelos nos ayudan a organizar la información, a ordenarla y simplificarla, dándole sentido a la inmensa cantidad de información con la que trabajamos en nuestro día a día.
- Permite clasificar los temas de acuerdo a su relevancia, adoptar estrategias más efectivas y a mejorar nuestras habilidades. Los modelos son imprescindibles para elegir, clasificar, priorizar, descartar, ponderar y armonizar lecturas de diferentes radares.
- Una especie de radiografía a las variables críticas de un negocio, una empresa y eso nos permite una visión sistémica, completa y multidimensional para ver y entender el mismo.
- Proporcionan la base para un buen diagnóstico como paso previo a cualquier definición o decisión

Los modelos

- Modelo de negocio
- Modelo económico
- Estrategia financiera
- Modelo de información y control



Los tres principios básicos de la gestión de negocios a través de modelos

- 1) Jerarquía.** Hay una especie de jerarquía o prelación entre ellos y es imprescindible seguir en los análisis, el orden planteado.
- 2) Control.** El modelo de información es el conjunto de mediciones, indicadores, el tablero de comando que nos permite seguir de cerca, monitorear, controlar, el funcionamiento de las variables claves de los tres modelos mencionados.
- 3) Causa-efecto.** El pensamiento a través de modelos enseña: vaya a solucionar los temas allí donde ellos se originan, no donde se manifiestan; vaya a buscar las causas, antes de combatir los efectos; ataque los problemas o carencias en su fuente y no donde se hacen visibles.

El modelo de negocio

- **Definición.** Es la forma transaccional, organizacional, lógica y operativa en que hacemos el negocio, la descripción detallada de la oportunidad de negocios que explotamos.
- El modelo de negocio se concibe en dos dimensiones: 1) la transaccional, orientada al medio externo, abarca todo lo que nos conecta al mercado, proveedores y clientes; 2) la organizacional, es la dirigida al medio interno y consiste en toda la estructura funcional de que nos dotamos para realizar el negocio.

¿Qué incluye el modelo de negocio?

- **Canales de comercialización**, acceso a clientes, redes, etc.
- **Estrategias de comunicación/difusión**
- **Definiciones de Productos/Servicios** y políticas de precios
- **Ciclo operacional**; abastecimiento de productos, procesos logísticos, acceso a servicios, distribución, tornar el producto/servicio accesible a su público, etc.
- **Valores intangibles**: patentes, marcas, exclusividades, posicionamiento, etc.
- **Bases organizacionales del negocio**, sistemas, procesos, la gente, el factor humano, que es siempre el factor clave de cualquier modelo, los operadores relevantes, sistemas operativos y de control, back-end de la operación, etc.

El modelo económico

- Se define como la ecuación económica del negocio, su viabilidad económica traducida en el potencial para la generación de niveles de rentabilidad satisfactorios a través de la gestión sobre las variables involucradas.

• Ventas o ingresos	100%
• Costo de ventas	60%
• Utilidad bruta	40%
• Gastos	25%
• Utilidad operativa	15%
• Resultado financiero	2%
• Impuestos	3%
• Utilidad neta	10%

Los factores del modelo económico

- **La venta** o recaudación, los ingresos
- **Las variables que integran la ecuación de ventas:** cantidad de transacciones, clientes, valor promedio de las transacciones, precio unitario promedio, factores de actividad, etc.
- **Los costos y margen bruto** que esa venta nos permite obtener (venta-costo de ventas =margen bruto)
- **Todos los gastos** de funcionamiento, operativos, de administración, de dirección y de comercialización, incluyendo todo lo relativo a salarios y remuneraciones, mas todos los otros gastos.
- **Los gastos y resultados financieros** por todo concepto
- **Las cargas tributarias** correspondientes al negocio, son los impuestos que se aplican al hecho gravado, fundamentalmente sobre la ganancia producida
- **La utilidad** que se obtenga del negocio

¿Qué factores hacen un modelo económico fuerte?

- Ingresos por ventas creciendo
- Ventas estables y que no padecen mucho las oscilaciones del mercado o de la situación económica global
- altos márgenes brutos o altas utilidades sobre ventas
- baja incidencia de los gastos totales sobre la venta o el hecho de contar con gastos fijos bajos, o una estructura de gastos esencialmente variable
- altas utilidades que no solo le dan solidez al negocio sino que además nos coloca en zonas lejanas al punto de equilibrio

La estrategia financiera

- **Definimos** como estrategia financiera el conjunto de acciones y decisiones orientadas a lograr el fondeo de las operaciones del negocio y la disposición de los flujos resultantes del mismo
- En la práctica, consiste en la aplicación del flujo de fondos de ingresos procedente de la venta o de la recaudación, de acuerdo a los objetivos planteados, tendiendo a la satisfacción de las diferentes obligaciones.

Las obligaciones financieras a satisfacer

- los acreedores y bancos (el pago de sus facturas o préstamos),
- el personal (salarios y otras remuneraciones),
- los accionistas (dividendos) y
- el Estado (impuestos y otras contribuciones)

Los conceptos financieramente claves

- El flujo de fondos o cash flow: “la única verdad”
- La generación de caja como responsabilidad del Directorio
- ¿Cómo convertir un negocio en una cash machine?
- ¿Dónde van a parar los fondos que se generan?
- Un negocio se valúa por el valor que genera y eso son los fondos disponibles

Principales decisiones financieras

- Racionalización del capital de trabajo (días de crédito concedido, días de crédito obtenido, políticas de compras y stock, definiciones sobre disponibilidades, etc.)
- Calce financiero, temporal y cambiario
- Decisiones de financiamiento/endeudamiento,
- Definiciones relativas al manejo de la liquidez: inversiones, política de dividendos, reservas, otras aplicaciones

El tablero de comando: ¿cómo y qué medir?

- Los diferentes elementos de la ecuación de ventas o ingresos. Pueden ser tan variados como diferentes son los negocios: el indicador puede estar referido a cantidad de clientes, transacción promedio, precio promedio, venta por unidad física (por m2. o por sucursal), tasas de conversiones o cualquier tipo de medición de efectividad, etc.
- Los costos involucrados
- Rentabilidad de portafolio/ proyectos/ productos/ canal de comercialización/ clientes, etc.
- La evolución de márgenes o costos
- Los principales gastos o insumos críticos
- Factores de servicio/calidad/satisfacción o insatisfacción
- Los elementos que definen el capital de trabajo y la estrategia financiera (hágale un espacio especial a la generación de liquidez)
- Los ratios económico-financieros clásicos
- La cantidad de personal, masa salarial, rotación, planes de carrera, indicadores de clima interno, satisfacción del personal, etc.