

Cómo retener a los sub-35
Claves de motivación
para los gerentes de 2027 R.3

"Economía feminista"
Un libro para aprender a
cambiar la mirada R.4

Espacios comerciales
Valores de alquiler y tasa de
vacancia en 9 barrios porteños R.4



FOTO: ISHADO PETUNHA



FOTO: ISHADO PETUNHA

DOS CASOS. Dupla es una pizzería con un solo local. Elegieron Belgrano para arrancar. Todomoda es Uter en venta de accesorios. Integra un grupo con 262 locales en la Argentina.

LOCAL

Cómo elegir el mejor

Custavo Adamovsky
custavo@adamovsky.com.ar

«Ubicación, ubicación, ubicación». Esa es la respuesta invariable —y humorística, claro— que deben los expertos de marketing cuando se les pregunta por las tres principales armas de un comercio minorista para atraer y captar a los consumidores. Pero en plena explosión digital, con la venta online que crece imparable, ¿sigue vigente el furioso mandato de "location, location, location"? Y si es así, ¿cómo debe afrontarlo una pyme? ¿Qué cualidades debe priorizar?

CONOCERÁS A TU CLIENTE

Tantas preguntas demandan respuestas desde diferentes roles. Conviene empezar por el encuadre más general de Gustavo Adamovsky, consultor en marketing y decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCEDES: "La planificación estratégica es central. No se puede pensar en el local

comercial sin haber planificado y proyectado previamente todos los aspectos", advierte. Luego, sí, avanza sobre lo específico: "Al elegir un local, lo primero es conocer bien a los potenciales clientes: por caso, una ferretería es un claro ejemplo donde la cercanía es clave; puede no estar ubicada en un punto con mucho movimiento comercial. Pero una joyería o una marca de ropa quizás sí requieren una ubicación muy transitada y acorde a su perfil de público y productos".

Sobre la amenaza digital, el experto prefiere una mirada complementaria: "si bien el crecimiento de la venta online es acelerado, para muchos rubros todavía está lejos de superar al offline. Aun así, es

importante tener presencia en el mundo digital, porque es habitual que la búsqueda de información se inicie por esta vía y que la venta se termine de concretar en el local físico. Y para los rubros cuya venta se realice exclusiva o mayoritariamente online, lo que debe primar es que el local sea de fácil acceso, no la intensidad de tránsito".

Adamovsky aporta además 5 claves para elegir correctamente un local: primero, hacer un análisis detallado del negocio, la empresa, sus dueños y el entorno socioeconómico. Segundo, investigar bien la zona. Tercero, mirar a la competencia, porque según el rubro se podrá determinar si es favorable la alta concentración —pues atrae a más

público que quiere opciones—, o es un sector que trabaja sólo con público cercano, y un nuevo oferente debería quitar clientes a los otros para crecer. En cuarto término, algo básico: no desesperar por contratar un espacio con urgencia. Y tierra haciendo hincapié en el consumidor: "Hay que entender perfectamente qué desea: se lo debe conocer en persona, y saber qué prioriza".

PIZZA CON CERVEZA

Bejamos a tierra y entramos ahora en la cabeza de un emprendedor que decidió montar su primer espacio. La pizza y la cerveza, nada malos, serán las vías de acceso.

Dupla es una nueva pizzería y cervecería artesanal, de un solo

local, que abrió sus puertas en julio de 2016 en el barrio porteño de Belgrano. Con 11 personas y 60 cubiertos, hoy vende entre 40 y 80 pizzas por día. Su fundador, Rodrigo Cefalo Fernández, tiene apenas 34 años pero ya es la tercera generación en el rubro. No tenía decidida la ubicación cuando arrancó con el proyecto en 2015, "con la limitación adicional de que no existen muchos lugares con habilitación para gastronomía". El barrio de Belgrano, explica, "tiene una alta concentración de oferta de restaurantes, algo que me hizo dudar sobre las ventajas de instalarme ahí. Al mismo tiempo, la zona específica que elegí tiene una alta densidad poblacional de viviendas y oficinas, y es un punto turístico importante: está a 3 cuadras del Barrio Chino y el Bus Turístico transita por la calle de la esquina. Otro punto decisivo es que en Belgrano no hay una gran oferta de cervecerías artesanales". Tras identificar varias posibilidades, el emprendedor se reunió con

Continúa en página 2



Elegí potenciar tu empresa

Elegí complementar el servicio de tu banca con Garantizar y obtené el aval para acceder al mejor financiamiento.



info@garantizar.com.ar

www.garantizar.com.ar



LOCAL: cómo elegir el mejor

Viena de Tapa

los ofensivos, y finalmente se decidió por un local en Arcos entre Jureamento y Mendoza. "Antes de definirme", revela, "dediqué un par de días a recorrer la zona: fui a la mayoría de bares y restaurantes en distintos horarios para poder entender mejor el barrio y al público". La negociación de las condiciones —hecha directamente con el dueño— fue rápida en lo referido al monto inicial del alquiler, así como los meses de gracia que pidió Cefalo Rodríguez para hacer las obras de acondicionamiento del espacio sin pagar el arriendo, "un factor que resulta muy útil, porque las obras de refacción siempre tienden a demorarse". El tema de los plazos, en cambio, "es mucho más delicado. Porque en nuestro país se dificulta definir qué índice tomar para medir la inflación; no es lo mismo hacer un contrato a 3 años que a 8, porque eso determinará el horizonte para recuperar la inversión inicial", explica. Finalmente acordó 5 años y afrontó una reforma de raíz, tanto funcional como estética, con énfasis en el desarrollo de la identidad de marca, porque prevé expandirse en el mediano plazo.

COLLARES Y CAFETERÍAS

Dejemos ahora el otro extremo. El grupo Blue Star maneja la cadena Todomoda, una de mayores referencias en la venta de accesorios femeninos masivos, a lo que suma leadora, otro marca del mismo rubro aunque para un target diferente. Entre ambas suman 740 aspectos entre Argentina y el exterior, un 85% de ellos en territorio nacional. Crecieron de modo exponencial: del local original de 1996 pasaron a 184 en 2005 y 310 en 2010. Todo con manejo directo, sin franquicias.

Martin Castell, vicepresidente del grupo, explica los rasgos que prefieren al elegir un local: "Buscamos que tenga una gran circulación de mujeres acorde al perfil de nuestras marcas. En promedio, con 60 m² de superficie y un frente de más de 4 metros. Además, que no tenga por fuera elementos que dificulten la visibilidad —por ejemplo, un quiosco de revistas— y observamos también si la vereda sirve: si el sol de muy fuerte, se reduce el flujo de gente". No tienen un valor estándar respecto del porcentaje que debe representar el alquiler sobre el total de ventas, porque "eso depende de la plaza y la circulación de público. Además, observamos si la tienda sirve como imagen de marca". Por fin, respecto de los plazos de alquiler, siempre buscan que los contratos sean por el mayor tiempo posible, para recu-

16 ÍTEMS A MIRAR

SOBRE LA UBICACIÓN

A. Zona o corredor:

1. Tránsito peatonal
2. Tránsito vehicular
3. Composición de ingresos del entorno y del concurrente eventual
4. Concentración de actividades o rasgos espaciales
5. Mecánica
6. Reconocimiento cultural

B. Localización relativa:

7. Ubicación dentro de la trama o edificio
8. Ubicación en función del tránsito, equipamiento y servicios
9. Marcos y ocupantes vecinos

SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL LOCAL

10. Frente
11. Fondo
12. Altura de fachada
13. Altura útil
14. Accesibilidad/Desniveles
15. Funcionalidad—Distribución de superficies—Homogeneización
16. Calidad constructiva

Por José Roberto de Rozas Inmobiliaria

perar la inversión inicial.

Dejemos ahora collares y hebillas para tomar un café. Se trata de Havana, la mítica marca de alfajores marplatenses que hace algunos años conformó una de las más extendidas cadenas de cafeterías. Gabriel Martínelli, gerente de Expansión y Franquicias, revela que buscan locales que se ubiquen en esquinas, con una superficie de entre 120 y 150 m², y preferiblemente en una sola planta. "Si no es así, el frente mínimo tiene que ser de 6,5 m".

Respecto de la ubicación, el foco "siempre está puesto en arterias principales, con alto nivel de trán-



FERNÁNDEZ, DE DUPLA. Firmaron contrato de alquiler a 5 años.



CASTELLI, DE TODOMODA. Buscan locales con 60 m² y frente de 4 m.

sito peatonal y desarrollo comercial importantes". Pero advierte que a veces funcionan también los locales en polos emergentes de gastronomía y tendencia, que están por fuera de los ojos tradicionales pero cerca de negocios y zonas que atraen mucho público. Martínelli aporta información valiosa sobre dos factores: por un lado, el peso que debería sumar el alquiler más los otros rubros que en la cadena denominan "costo de ocupación" para no socavar la rentabilidad, esa suma de renta ubicarse entre el 10% y 15% de la venta. Y respecto del plazo de alquiler, explica, "cinco años es el mínimo recomendable, porque hay que tener en cuenta un período extra al recupero de la inversión, que en este tipo de negocios ronda entre 24 y 30 meses".

SENSATEZ Y RENDIMIENTO

Unavez que no puede faltar, claro, es la de las inmobiliarias, intermediarios imprescindibles para el encuentro entre comerciante y propietario. Adrián y Daniel Risman son padre e hijo y titulares de Aris, en el mercado porteño desde 1976. Su experiencia les demuestra que el peso a peso es la mejor receta para los que empiezan, respecto del valor del alquiler: "más allá de las particularidades de cada rubro, hay que considerar que el costo del alquiler

Havana: "El alquiler más los restantes costos de ocupación deben estar entre 10% y 13% de la venta total"

se pueda afrontar con tranquilidad, sin la necesidad de comenzar con altos niveles de facturación, ya que lograr el punto óptimo suele requerir cierta espera. Luego, cuando viene la expansión, con reservas económicas suficientes, clientes y experiencia, resulta más coherente aspirar a puntos neurálgicos y mayores superficies".

También Flavio Núñez, socio en Núñez - García Ben, aporta su experiencia de dos décadas. Coincide con Martínelli, de Havana, en asignar al ítem alquiler y otros gastos del local un peso máximo de entre 10 y 13% de la facturación total. Y preguntado por zonas con potencial de desarrollo comercial en CABA, aporta varias pistas: "Hay zonas de Plaza Irlanda, Parque Petricof, Senarmal, bordes de Colegiales que lindan con Chacarita

Continúa en página 4

LOS 4 ERRORES

1. Cortoplacismo.

No se suele pensar en el largo plazo, y para ello hay que analizar las tendencias de comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, en los últimos años hay un auge en ciertos rubros de los locales de cibercafé, por las dificultades para moverse y estacionar en muchas zonas.

2. Demanda sobreestimada.

Si bien es un punto complejo para prever, los comerciantes sin recursos para investigar suelen guiarse por su percepción y la de sus allegados, que generalmente se parecen a él. Así, suelen prever más ventas de las que realmente tendrán, por lo que destinan un presupuesto alto para alquileres que luego no podrán recuperar.

3. Poca oferta.

El capital de trabajo suele ser escaso, por lo que se suele calcular el monto necesario para arrancar con el local, pero muchas veces se olvida que es muy raro tener ganancias desde el primer día. Es común que en los primeros meses los resultados sean negativos hasta que comienza a hacerse conocido. En ese transcurso de pérdidas, vale tener que seguir poniendo dinero que no viene del giro comercial. Son muchos los negocios que han fracasado por esto que, de haberlo previsto, hoy serían éxitos.

4. É! si, yo también.

Crear que porque a otros les ha funcionado un local con ciertos rasgos, uno también va a tener éxito con lo mismo.

Por Gustavo Adolfo Veky
www.adebola.com.ar

Sub 35: cómo retenerlos y motivarlos

Son los famosos millennials. Valoran la transparencia y "aire" para sus propias ideas. Las pymes tienen un plus: les permiten a los jóvenes estar cerca de la cabeza de la firma.



MILLENNIALS O GENERACIÓN Y. Son los nacidos entre principios de los 80 y el año 2000.

Victor Whangela

● ¿Cómo motivar a la gente de menos de 35 años, los tan mentados millennials o generación Y? Esa es la madre de todas las batallas, si desde RR.HH. se está pensando en los gerentes de 2027. Según Juan Pablo Sanguinetti, de la consultora Whalecom, "los millennials -nacidos entre 1982 y 2000- son una generación más pragmática, tecnoligizada y hedonista, menos dispuesta a esperar tiempos largos para resolver y decidir. "Valoran a las generaciones anteriores hacer sacrificios para alcanzar un futuro que finalmente no llegó, al menos como lo imaginaban, y por ende buscan tener experiencias valiosas en la edad en la que les puedan aprovechar al máximo".

¿QUÉ HACER CON ELLOS, ENTONCES?

Sanguinetti da varios tips para cada etapa: al seleccionarlos propone tiempos cortos, mantenerlos siempre informados y concebir la situación como la de dos partes que se eligen mutuamente. Además, explica, estos jóvenes valoran todos los pasos que puedan hacerse usando recursos tecnológicos. Luego, si son inco-

porados, el hombre de Whalecom da cuatro claves muy bien valoradas por los millennials: 1) rotación interna, para que conozcan los diversos sectores y procesos de la empresa; 2) tener proximidad con la Alta Gerencia; 3) favorecer su inserción en proyectos reales a la brevedad; 4), generar ámbitos de comunidad de los integrantes con mentores.

"Las pymes pueden tener una ventaja respecto de las grandes" agrega Sanguinetti, "porque suelen permitir interactuar más con los dueños y niveles directivos, con el consecuente impacto directo entre aportes y resultados. Los directivos deben estar muy atentos a la retención, pero deben saber que quienes se van no lo hacen siempre por desconformidad, sino también por ganas de conocer otro tipo de industria o empresas. Lo que sí está claro es que los millennials no aspiran a hacer toda su carrera en una única empresa".

La pregunta del millón, claro, es cuáles gustaría a los sub 35 observar en su potencial empleador. La lista de Sanguinetti, abreviada, dice: 1) un ambiente cordial y divertido; 2) jefes próximos, que procuren entenderlos y no imponer sus modelos sin más; 3) respeto por los aspectos no laborales de

"Los que tienen entre 28 y 35 años empiezan a ser jefes y madres o padres. Por eso meditan más que los sub 27 antes de cambiar de rumbo laboral"

la vida (Work Life Balance); 4) foco en la productividad más que en el cumplimiento de pautas "tácticas" como horarios y lugar de trabajo; 5) que la firma sea social y ambientalmente responsable.

MILLENNIALS POR DDS

Algunas prácticas que llevan adelante dos firmas pueden orientar al desolado jefe de la anécdota. Ana Kristine es gerente de RR.HH. de Ctrial, una consultora de evaluación de riesgos para bancos de inversión. Y explica que 98% de su plantel pertenece

a la generación Y. Una iniciativa que resultó estimulante para su gente "fue crear un programa de beneficios flexibles con un presupuesto mensual a cada empleado para que lo utilice según sus necesidades en una amplia gama de opciones (gimnasios, restaurantes, viajes, compras, etc)". Y para atender a la necesidad de los millennials de hacerse escuchar, diseñaron una estructura muy horizontal y con una política de comunicación de puertas abiertas, más variadas herramientas de participación, incluyendo reuniones uno a uno con los directores y con RR.HH., focus groups y grupos de voluntarios.

Por su parte, en la plataforma de subastas online Narvaes Superbid tienen un 16% de millennials en su dotación. El gerente general, Juan Pablo Ardohain, explica que los seleccionan entre estudiantes avanzados o graduados recientes, y les ofrecen como principal estímulo su proyección potencial. Para motivarlos, explica, "los capacitamos en cuestiones que no suelen desarrollarse en ambientes académicos: relaciones

interpersonales, comunicación y negociación.

Asimismo, la renovación de sistemas y estar a la vanguardia de tecnología los posiciona en un ámbito natural y cómodo", razona. Ardohain coincide respecto del alto peso que sigue teniendo la remuneración como atractivo, aunque reconoce que los millennials se ven atraídos por el clima laboral y la posibilidad de desarrollar una actividad creativa, "así como el balance entre trabajo y vida académica, y el uso del tiempo libre (viajes, experiencias)". Los más jóvenes del segmento, hasta los 27 años, muestran una de cal y otra de arena: tienen mayor rotación y son mucho más difíciles de motivar. Pero a su favor juega que la modalidad multitasking (varias tareas al mismo tiempo) se les da más naturalmente. Y, a diferencia de los de 28 a 35 años, "tienen un particular sentido de relación con el personal jerárquico: de ellos se obtienen respuestas o propuestas con enfoques más prácticos y desestructurados", afirma Ardohain.

ACADEMIA BA EMPRENDE

Es un programa de capacitación gratuito que se realiza en diferentes puntos de la Ciudad, buscando potenciar al máximo las habilidades emprendedoras.

ACADEMIA BA EN PRENDE

PRESENCIAL

Es un programa de capacitaciones gratuitas para todos aquellos que quieren crecer profesionalmente, comenzar un emprendimiento o expandir un proyecto ya existente.

- Crecimiento profesional
- Ideación
- Emprendimiento en marcha
- Expansión

ACADEMIA BA EMPRENDE

VIRTUAL

Es una plataforma de capacitación online creada para desarrollar habilidades emprendedoras y resolver problemas de una manera innovadora, creativa y eficiente, a través de metodologías ágiles.

- Cómo potenciar tus habilidades personales
- Nuevas herramientas y oficios para emprender
- Historias de otras emprendedoras

academia.buenosaires.gob.ar

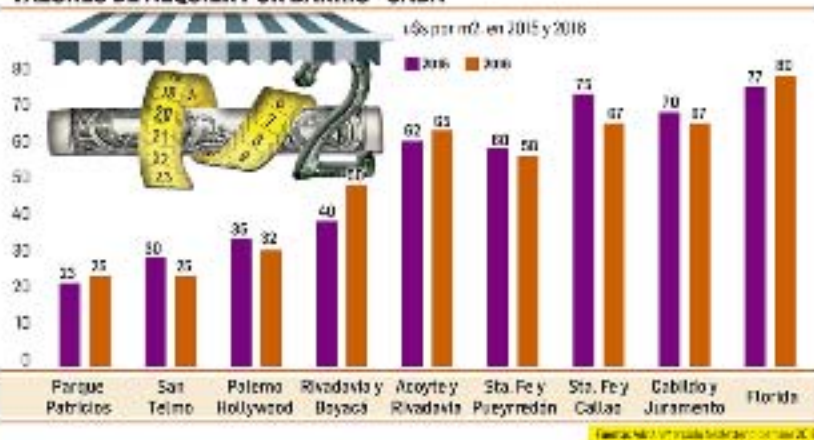
LOCAL: cómo elegir el mejor

Vicente de pagano

que están poco explotadas, y les auguro escéptico por la necesidad del público. El caso de Chacarilla es para seguir: se están instalando salas de exposiciones, teatros, centros culturales, que generan una afluencia de público que requiere de lugares donde poder comer o almorzar, o simplemente tomar un café. Y eso está faltando".

Desde la empresa Admín Mercado, por otra parte, muestra una evolución desfavorable de valores de alquiler entre 2015 y 2016, mientras suben en Parque Patricios (Polo Tecnológico), vaquitas clave de Caballito y Flores (en especial ésta, con un alza de 25%) y Florida. Fuera fuera sigue las zonas de San Telmo, Palermo, Urquiza Norte y Belgrano. (Ver gráfico "Valores"). Y en el último informe de Colliers detecta muy diferentes niveles de vacancia según los barrios, con Caballito y Pto. Madero sin lugares vacíos, Floresta con 2,5% de locales vacíos, y 1,8% en Santa Fe y Caballito (ver gráfico "Vacancia").

VALORES DE ALQUIER POR BARRIO - CABA



TASA DE VACANCIA



LECTURAS ÚTILES



Libro con muchas virtudes es el de Mercedes D'Alessandro sobre la economía y la irrupción de "la femencia". Porque es honesta y a la vez irónica, firme pero sin jerga inflada. Sus capítulos sobre ingresos, áreas de peso, madres, los CEO, las mujeres de Estado, los clientelajes pesan a peso infórman y persuaden. Atención: busquen estos de tendencias: hay muchas pistas, si se sabe mirar. \$289.

LA CITA. En Chacarilla, sobre las 10 AM, los Ministros de Producción de Nación y Provincia presentarán el Día de la Producción de esa localidad.

e&p Director de Contenidos Carlos Lucarelli, periodista de los últimos 20 años. Director Comercial Pablo Escobar, periodista de los últimos 20 años. Avances Profesionales

Robusto y trabajador
como siempre.

EQUIPADO COMO NUNCA



SENSOR DE ESTACIONAMIENTO



AIRBAG



ESC FUENTE FUERTE ES 14000000



MOTOR EURO5

3 AÑOS DE GARANTÍA
y 100.000 KM



ALL NEW
K2500
A la medida de tu negocio

www.kia.com.ar

f @kiamotorargentina

Twitter: Kia Argentina

Instagram: kiamotorargentina

YouTube: Kia Argentina

KIA

The Power to Surprise