

## "El que mucho abarca, ¡poco aprieta!"

Es un viejo dicho con el cual se nos intenta enseñar que hacer demasiadas cosas a la vez, abarcar con exceso nuestras posibilidades, nos hace perder eficacia, dominio, concentración y, como es obvio, resultados positivos a nuestros objetivos. Se aplica a la vida en general, y en este caso, a los negocios en particular.

Voy a presentar un ejemplo, para ilustrar el título de la presente nota.

Placeres de la Costa es un emprendimiento turístico nuevo de la bella ciudad de Gualguaychú, provincia de Entre Ríos. Lo conocí hace poco por motivo de un paseo de fin de semana. Además de sus excelentes cualidades y características, tiene una particularidad que lo diferencia: es solo para parejas. Quiere decir: desde su concepción inicial, la idea que le dio origen en la mente de su emprendedor fue concebirlo como un lugar dedicado solo para parejas. A partir de un estudio de mercado sencillo y casero, obtuvo información respecto a cuál es el público que se acerca a descansar, y se encontró con datos llamativos. Más del 50% de los turistas en la baja temporada son parejas, pero no tienen un lugar dedicado para ellos, tanto en lo referido al espacio físico, las comodidades, como a disponer de un ámbito en donde puedan reencontrarse con lo natural, la tranquilidad, salir de la

**Por Lic. Néstor Rabinovich**  
**Consultor en ventas, marketing**  
**y creatividad**  
**rabinovichnestor@gmail.com**  
**www.rabinovichasesor.com.ar**



rutina, con un entorno de privacidad no exento de excelencia en la infraestructura (vale aclarar que en la alta temporada hay cupo lleno, no alcanzan las plazas disponibles). Este concepto, un lugar pensado y dedicado para las parejas, fue la clave que orientó su proyecto, y se concretó luego en los hechos a orillas del río. Una propuesta coherente con la idea de origen: no hay lugar en dicho sitio para familias con hijos, no hay manera de incluirlos, del modo como sucede en el resto de los complejos turísticos. Asumió el riesgo de posicionarse y especializarse en base a una idea y segmento que sabía, por información que tenía, que no había centros turísticos orientados a dicha especialidad.

A partir de este emprendimiento, quiero compartir algunas conclusiones. Primero, la idea: quiero decir, que junto a la capacidad y condiciones para emprender, hay una visión, una idea que se transforma en el eje que conduce todo el proceso de búsqueda. Como el equilibrista, que para no caer,

fija su mirada en algún punto delante de él para atravesar lo más difícil y riesgoso. Dicha idea es una suma, un conjunto de factores: cualidades personales, visión, capacidad de focalizar, intuición, junto a la búsqueda de información que permita tomar decisiones en un ámbito de racionalidad en el análisis de las variables que intervienen, de modo tal que las emociones no impidan ver la totalidad del negocio y su contexto, o sea, en realidad, hasta dónde es negocio la idea personal.

Pero de nuevo, primero, ¡la idea! La especialidad: encontrar un segmento asociado a una propuesta específica es lo que nos permite especializarnos, y por lo tanto, ser vistos como distintos. En un lugar donde todos ofrecen propuestas semejantes, más allá de atributos y calidades de cada uno, posicionarse como “solo para parejas” implica una diferencia esencial ante los otros. Y por supuesto, asumir un riesgo. Pero muchas veces el nivel de riesgo está más en la mente del emprendedor. Es una tentación empresaria diversificarse, agregar productos y servicios, con la idea de que “todo ayuda a pagar los gastos fijos”, con lo cual agregamos complejidad y perdemos rentabilidad, al abarcar más de lo que nos conviene. En este proceso, nos alejamos de lo que nos dio origen, identidad, margen, y termina siendo, como lo muestran las estadísticas, un motivo central de cierre de negocios: una diversificación equivocada.

Qué vendemos: los puntos anteriores nos llevan a esta cuestión: ¿qué vendemos? ¿un departamento? ¿una pileta? ¿buena atención? (nunca un concepto es tan difuso como este). Vendemos y nos compran un concepto, una experiencia de vida, en la que el conjunto debe responder a las expectativas de quie-

nes deciden acceder a la propuesta: por lo tanto, es la totalidad la que debe ser coherente. Atender bien, con excelencia, en este caso estará asociado a requerimientos de las parejas en lo que tienen como expectativas, y no a cualquier segmento. A su vez, en un mundo sobreinformado, saturado de mensajes que nos quieren convencer para comprar, tener una identidad que nos diferencie favorece la comunicación y la decisión de compra.

**Es un viejo dicho con el cual se nos intenta enseñar que hacer demasiadas cosas a la vez, abarcar con exceso nuestras posibilidades, nos hace perder eficacia, dominio, concentración y, como es obvio, resultados positivos a nuestros objetivos. Se aplica a la vida en general, y en este caso, a los negocios en particular.**

El precio: la guerra de los precios, en la que tan fácilmente caemos, tiene muchos perdedores y un único ganador. Diferenciarse en una propuesta renunciando a poseer “todo el mercado” es una oportunidad de agregar valor, de maximizar beneficios. Tiene la virtud que de algún modo desorienta al comprador: para decir que es caro o barato, ¿con qué se comparará, si la propuesta es única y especial? La batalla de precios tiene mucho de ficticio, en el sentido de que lo esencial es buscar siempre la diferencia que pueda agregar valor a los ojos de nuestros clientes.

Focalizar: podemos imaginar el proceso de

toma de decisiones semejante al de sacar una foto. Quiere decir, ajustar y organizar una serie de valores: nitidez, luz, velocidad, entre otros, para tomar la mejor foto que tenemos en mente. Buscar las mejores definiciones en los ítems específicos, y obtener la imagen deseada de manera óptima. Focalizar en los negocios significa lo mismo, y en ese sentido, tener una especialidad que nos diferencie ayuda de modo sustancial. Somos expertos en aquello que elegimos, y es por lo que nos eligen. Incorporamos atributos a nuestros servicios que respondan a dicha especialidad, los demás atributos no nos interesan. Paradójicamente, en este sentido, se invierte el famoso dicho: "lo que abunda, daña".

**Finalmente, como dice el título: el que mucho abarca poco aprieta. Una frase elocuente, aplicable a los negocios y a las PyME en particular, para hacer viables nuestros sueños, con recursos siempre escasos y un mundo de condiciones cada vez más inciertas.**

Profesionalizar la gestión: no se trata de contratar especialistas, sino de hacer medible la gestión. Que los objetivos e ideas con que gestamos nuestros proyectos, los podamos medir y ver sus resultados, contando con tableros de gestión simple. Entre lo que tenemos en mente y lo que hacemos, siempre hay distancia y diferencias, en especial, como siempre sucede, cuando trabajamos con otros y delega-

mos parte del negocio. Por eso, ser profesionales es trabajar con rigurosidad, y no entregarnos a suposiciones. De nuevo, contar con información simple para tomar decisiones, y por supuesto, que al buscar dicha información y procesar los resultados, no nos transformemos en una organización burocrática y lenta para decidir.

La innovación: construir una propuesta diferente a los demás sabiendo que renunciamos a varios tipos de clientes ya es innovador. Pero nadie puede dejarse estar en un mundo de productos y servicios rápidamente perecederos donde casi todo es fácilmente imitable. Con lo cual, el desafío es, en parte, cómo innovar, cómo seguir haciendo algo que sale del molde habitual sin perder la esencia e identidad de origen. Porque con el paso del tiempo, una propuesta que innova, que tiene mucho de artesanal, del sello del fundador, tiene riesgos de perder estos aspectos clave, de "rutinizarse" y ser uno más que ofrece lo mismo.

Quien innova y lidera procesos tiene la obligación y el compromiso de no dejarse estar, de no dar por terminada nunca la obra. Mientras que la pasión que motiva un proyecto se mantenga viva, tiene que expresarse en la gestión cotidiana, y que junto a la capacidad de pensar el negocio en sus aspectos y variables racionales, darán la oportunidad de darle continuidad en el tiempo.

Finalmente, como dice el título: el que mucho abarca poco aprieta. Una frase elocuente, aplicable a los negocios y a las PyME en particular, para hacer viables nuestros sueños, con recursos siempre escasos y un mundo de condiciones cada vez más inciertas. ■