MAZALOSA Way
NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

Premios Eikon 2018

Cat. 7 Comunicación Interna - Categoría Pymes

El Camino del Mazalosa Way, Nuestro Modelo de Negocio

Nombre de la Compañía: Mazalosa S.A. para sus marcas Portsaid, Desiderata, System Basic y Working Woman

Agencia: Barresi & Asociados

Responsable del Plan: Dra. Mariana Barresi

Equipo Barresi & Asociados

- Mariana Barresi, Directora
- José Maximiliano Gonza, Diseño
- Con Fernando Polanco, Productor del video "Nosotros"

Equipo Mazalosa:

- Norma Hernández, Gerente de Recursos Humanos
- Sebastián Yozzi, Analista Senior
- Nicolas Ciochi, Branding Interno

Twitter: @mazalosa_way @MarianaBarresi

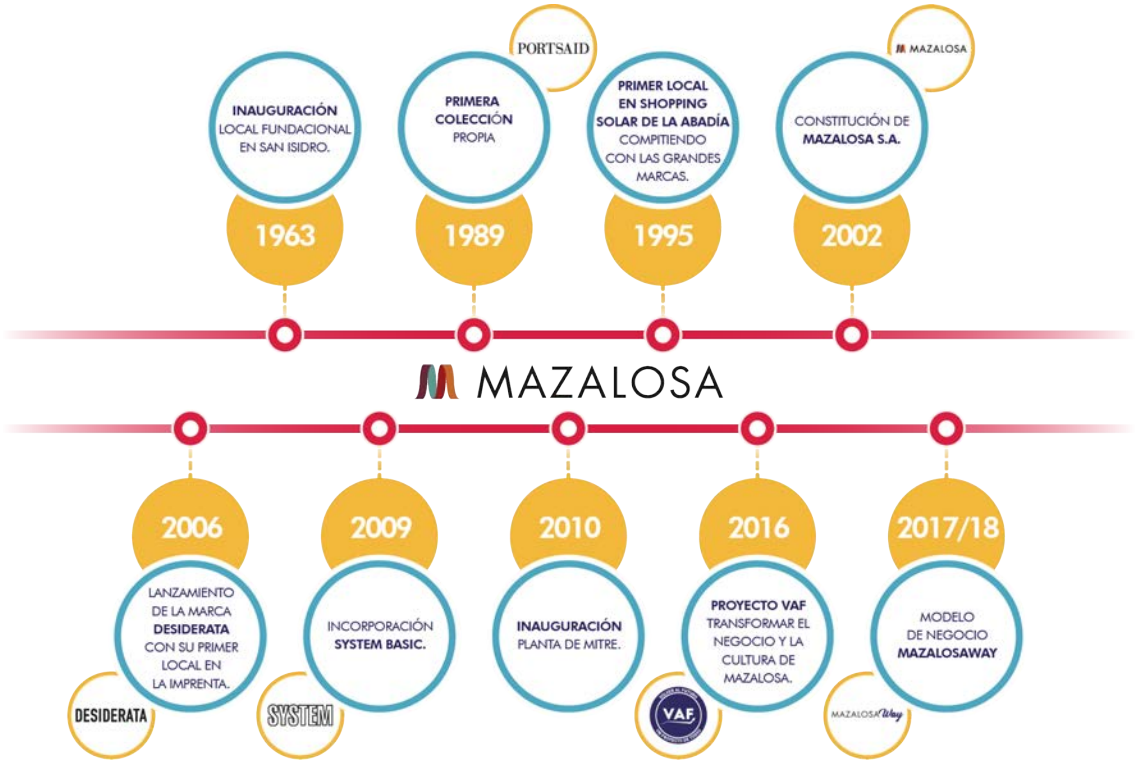
a) INTRODUCCIÓN

Mazalosa S.A. es una empresa argentina integrada por cuatro marcas: **Portsaid, Desiderata, System Basic** y **Working Woman**. Cuenta con un centro de producción y distribución de 8000 metros cuadrados en la localidad de Munro, Buenos Aires, que abastece a una red de más de 70 locales, a más de 250 clientes mayoristas, y a los clientes del canal digital (e-commerce). En la actualidad el equipo de trabajo está integrado por más de 400 personas especializadas en la industria de la moda.

A mediados de 2015 se planteó el desafío de transformar el negocio y la cultura de Mazalosa. Era necesario empezar por los líderes, para luego movilizar a todas las personas que integran la organización hacia una nueva dirección, en línea con su ADN: la cercanía con los colaboradores y los clientes, como la pasión por los "verdaderos" resultados. Así nació **Volver al Futuro (VAF)**, una iniciativa con la mirada a largo plazo en la que se recrearon los cimientos de una plataforma de crecimiento para ubicar a la empresa y a sus cuatro marcas en el lugar que merecían estar.

En el marco de la iniciativa VAF e impulsado por el gerente general, durante el año 2017, se gestó el **Mazalosa Way,** un modelo de negocio basado en la experiencia acumulada por la empresa de cómo hacer rentable y sustentable el negocio.

Línea de tiempo



Adaptarse o Perecer

Si alguien sabe de seguir avanzando en tiempos difíciles esa es Mazalosa. Desde hace casi tres décadas, la dirección supo aprovechar cada oportunidad para posicionar mejor a la empresa y ha demostrado apostar al crecimiento aún en contextos difíciles.

En un mundo donde todo cambia en forma simultánea y en múltiples frentes, organizaciones grandes o pequeñas, de origen nacional o multinacional, deben prepararse para hacer frente a nuevas realidades: transformaciones en los mercados, cambios globales, generacionales y tecnológicos. En esta coyuntura re-pensar sus negocios es una necesidad. Re-inventar el modelo de negocio es el modo que eligió Mazalosa para brindar una mejor experiencia de compra a una clienta cada vez más exigente, en un mercado muy competitivo.

¿Por qué un nuevo Modelo de Negocio?

- El Mazalosa Way ayuda a representar visualmente de manera simple y ordenada los pilares sobre los que se basa el éxito del negocio: (1) El Valor para el Cliente, (2) la Clave del *Supply Chain* y (3) la Solución del Discontinuo.

- Busca romper con el modelo de dos temporadas e impulsar un movimiento constante de productos para que las clientas puedan encontrarlos en todos los canales de ventas: Red de Locales, *Outlets* y Comercio Digital.

- Constituye una visión de futuro, y más importante, configura un modo de cómo trabajar juntos para impulsar el crecimiento de los colaboradores y de la empresa.

El desafío del equipo de comunicación

¿Cómo asegurar que los colaboradores conozcan, comprendan y tomen decisiones de acuerdo con el modelo de negocio? En definitiva, ¿cómo lograr que cada equipo pueda apropiarse del Mazalosa Way para asumir el mayor protagonismo posible y así crear valor para la empresa?

En un primer momento, se buscó alinear al equipo de conducción detrás del modelo. Luego, se optó por realizar un video que pudiera mostrar el funcionamiento sincrónico del Modelo, y no menos importante, para que el equipo se vincule con el proyecto desde lo emocional. Por último, la vara estaría puesta más alta, buscando progresivamente profundizar en la comprensión y el cumplimiento del Mazalosa Way en el frente interno.

Consideraciones estratégicas

La realización de un video con un limitado presupuesto surgió de una de las reuniones estratégicas de Volver al Futuro (VAF). Fue la mejor opción a la hora de evaluar alternativas ya que no se trataba simplemente de la realización de un video sino más bien de **co-crearlo haciendo que los equipos participarán activamente del desarrollo del guión y de su filmación**.

¿Cómo hacer visible lo invisible? En efecto, el quid de la cuestión radicaba en responder a ese interrogante. El equipo de comunicación estaba convencido del poder del contenido audiovisual que no solo transforma lo complejo en algo claro y concreto, sino que además acelera el aprendizaje. Para generar compromiso hacia la iniciativa en lugar de comenzar contando una historia se buscó que la gente fuera su protagonista.

Metas de Comunicación

INVOLUCRAR A LOS PROTAGONISTAS CLAVE.

ESTABLECER LOS COMPROMISOS QUE ASUME CADA EQUIPO PARA HACER REALIDAD EL MODELO.

LOGRAR QUE PARTICIPEN ACTIVAMENTE DE LA CO-CREACIÓN DEL VIDEO Y SE INVOLUCREN EN LOS TALLERES ENTRE OTRAS ACCIONES PLANTEADAS.

Públicos objetivos

En general, estuvo integrado por todos los colaboradores de la empresa.
En algunos momentos el foco se concentró en el equipo de conducción, y en otros, en los equipos de Ventas y *Supply Chain*.

- ✔ Equipo de líderes VAF
- ✔ Equipos Mazalosa Way
- ✔ Equipos de Ventas
- ✔ Equipos de *Supply Chain*

Principales objetivos que guiaron la campaña:

Sensibilización e instalación del tema

- Aumentar en un **65%** el nivel de conocimiento del plantel sobre el Mazalosa Way, para enero del 2018.

- Aumentar en un **65%** el nivel de conocimiento de lo que tienen que hacer los equipos para agregar valor al Mazalosa Way, hacia fines del primer semestre del 2018.

Objetivos orientados a la fuerza de ventas y a *Supply Chain*

- Aumentar en un 65% el nivel de comprensión de los equipos referidos acerca de los comportamientos necesarios para que el Modelo se haga realidad, para fines del primer semestre del 2018.

Los objetivos a lograr para fines del segundo semestre del año 2018 comprenden 25 acciones observables que se deberán ejecutar en ese lapso de tiempo.

b) LA EJECUCIÓN DEL PLAN TUVO TRES MOMENTOS CLAVE:

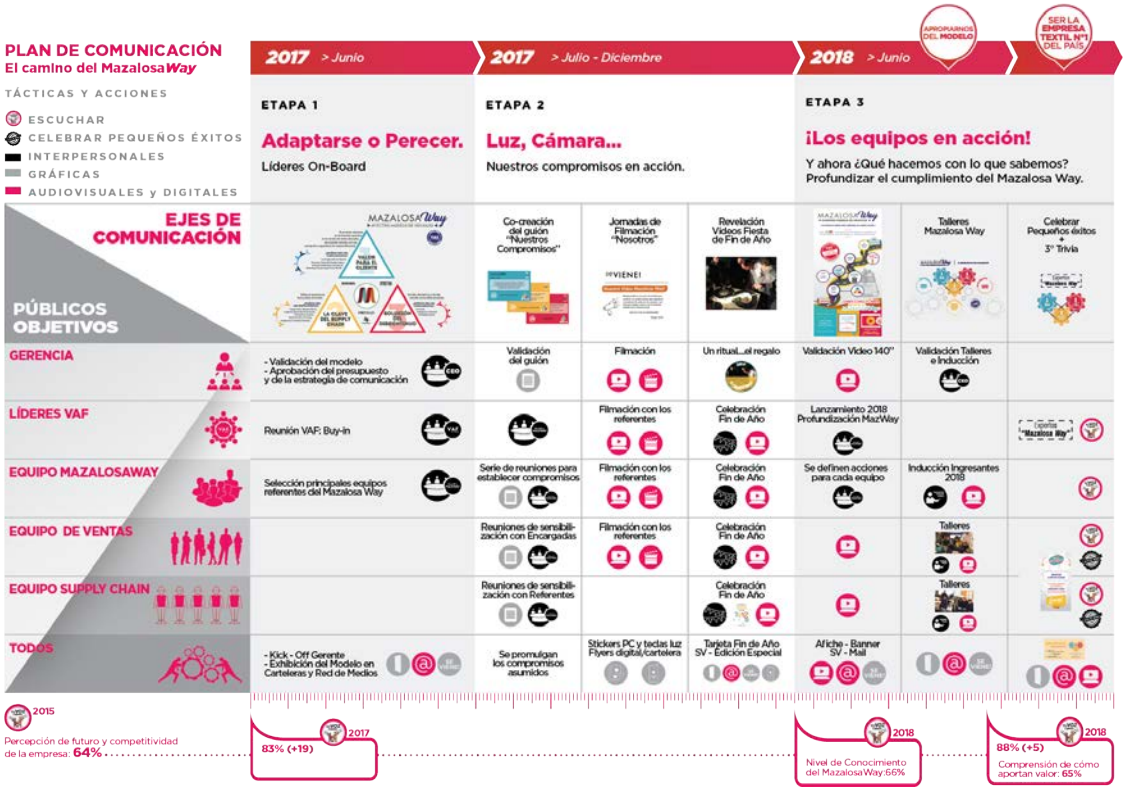
La campaña se planificó para ser desplegada en 3 etapas con un proceso de implementación progresivo y continuo para mantener la llama encendida hasta el final de la misma:

- **La 1º etapa, Líderes On-Board**: Sirvió como trampolín para involucrar y mantener informados a los líderes VAF a través de reuniones de intercambio y feedback.

- **La 2º etapa, Luz, Cámara…**Se dividió en 3 momentos estratégicos: primero, la co-creación del guión, luego la filmación del Video "Nosotros", por último, su revelación en la fiesta de fin de año.

- **La 3 etapa ¡Los equipos en Acción!** Representó el mayor desafío: que los colaboradores pudieran comprender y aplicar el Modelo en su labor diaria.

El hilo conductor de toda esta iniciativa ha sido movilizar a toda la organización hacia una nueva forma de pensar y gestionar el negocio.



Como **punto de partida** se plasmaron las ideas fuerza que daban sustento al modelo y se desplegaron visualmente en un esquema de forma piramidal compuesto por tres triángulos, cada uno identificado con un color distintivo. Para conseguir el más alto compromiso por parte de los líderes hacia el nuevo modelo, se desplegaron una serie de encuentros liderados por el Gerente General, acompañado por un Coach que tuvieron lugar en la "Usina de Ideas," un espacio creado especialmente para las reuniones de líderes VAF.

Como *kick-off* se envió una carta del Gerente General dirigida a todo el plantel. En la misma se destacaban tres puntos clave: En primer término, la empresa como una organización viva estructurada en Unidades de Negocio para cada marca, con un horizonte estratégico definido para cada una de ellas. En segundo lugar, que la definición de un nuevo modelo de negocio estaba basado en tres pilares fundamentales: (1) Valor para el Cliente, (2) Solución del Discontinuo, y (3) la Clave del *Supply Chain*. Como cierre, remarcaba que el Mazalosa *Way* es "otro paso en nuestro camino al crecimiento. Un reto que nos estimula y que exige de cada uno el mayor protagonismo".

Etapa 2: Luz, Cámara…

El video "Nosotros" ha sido el producto de una recorrida que muestra a los equipos protagonistas de esta campaña, empezando por el equipo de ventas. Se decidió arrancar de atrás hacia adelante, comenzando con un diálogo entre una vendedora y una clienta. Así, el discurso y la explicación del Mazalosa Way iban a ser completados con las palabras de cada uno de los equipos. De este modo se irían hilvanando los conceptos hasta mostrar cómo se vinculan todas las áreas de la empresa. De esta manera, se cubrieron los tres vértices del Proyecto.

No hay actores (y eso se nota) son personas reales. No se juega con efectos que estéticamente podrían haber mejorado el resultado final. Y esto no es un punto menor. Ya que el Mazalosa Way se gestó para dar respuestas a una coyuntura real. En este contexto el recurso audiovisual es una herramienta valiosa al servicio del aprendizaje–que abre nuevas maneras de "contar" una historia facilitando la recordación, la identificación y la accesibilidad a los contenidos.

a) La co-creación del guión: Nuestros compromisos en acción

Convencidos que no hay proceso de transformación sin diálogo, en una serie de idas y vueltas entre el consultor con cada uno de los equipos protagonistas se buscó que los participantes pudieran expresar cómo aportan valor al modelo y que progresivamente se pudieran esclarecer sobre el rol protagónico que les cabe a ellos. Todo esto resultó en una serie de compromisos que asumieron los equipos (guión preliminar del video).

La expectativa estaba puesta en que al establecer y enunciar cada uno de los compromisos o promesas, los equipos afirmarían el compromiso de involucrarse en una acción futura (basado en la idea que cuando lo decís, lo creás).

b) Jornadas de filmación del Video "*Nosotros*"

La realización del video demandó dos jornadas completas de filmación (los días 30 de octubre y 2 de noviembre de 2017).

Piezas como e-mails, afiches, *stickers* para teclas de luz y computadoras jugaron un papel clave para ambientar y señalizar la llegada de un momento tan esperado y luego su repercusión en el *Se Viene*, el *newsletter* de la empresa.

Un testimonio del clima que se vivió en el backstage en:

https://drive.google.com/open?id=1pikqi8DwPOlQElqu3Vf50MUrtHXVDnJx

c) La presentación oficial del video fue durante la fiesta de fin de año, *Mazafest*, un momento único que congrega a la mayor parte de los colaboradores de la empresa.

Aquí se comparte la versión en baja de 2:20 segundos del video:
https://drive.google.com/open?id=13MWRduZNx1CrNFncA5U9DmEgDcwJwbTl
https://youtu.be/A5T_SQ3t5QM

Etapa 3: ¡Los equipos en Acción!

El desafío para el 2018 radicaba en que los colaboradores pudieran comprender y en forma progresiva aplicar el Modelo en su labor diaria. Los esfuerzos de comunicación estuvieron orientados a que los colaboradores pudieran responder a la pregunta: ¿Sabés cómo tu área aporta al Mazalosa Way?

Talleres y Trivia Expertos Mazalosa Way

Nada más poderoso que interactuar y explorar con otros para aprender y vivir el Mazalosa Way. Por tal motivo, se realizaron una serie de talleres dirigidos a Encargadas y Sub-encargadas de la red de locales y se les entregó el material didáctico que serviría de apoyo para la capacitación de sus equipos. Como estrategia de aprendizaje se utilizó la metáfora visual de un sistema de engranajes con los tres ejes del modelo en movimiento y en sincronía.

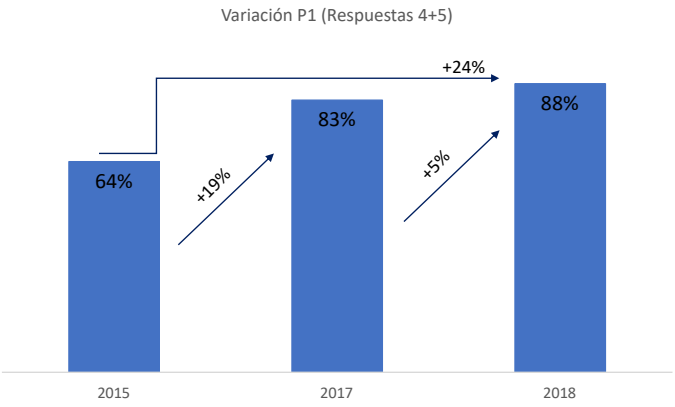
A su vez, el equipo de operaciones participó de estas actividades de entrenamiento que como sello tuvieron lugar en "el living" un espacio de encuentro descontracturado hecho con materiales reciclados que se rescataron de ambientaciones en locales y objetos encontrados en los depósitos.

Como broche de oro, para poner a prueba sus conocimientos se los invitó a participar de una Trivia "Expertos Mazalosa Way". Cabe aclarar que en todas las instancias de comunicación, las acciones se difundieron a través de distintos canales (carteleras, *mailings*, *banners,* entre otros).

c) EVALUACIÓN/PRUEBAS

Resultados cuantitativos

En la Encuesta Interna *Tu Voz Cuenta 2017* el ítem que medía la pregunta: *Creo que en el actual contexto Mazalosa está en condiciones de competir en el mercado,* exhibió una suba de 19 puntos. Entre la toma de datos de 2017 y 2018 la pregunta siguió en alza con un aumento de 5 puntos porcentuales. En suma, la diferencia acumulada entre 2015 y 2018 fue de 24 puntos.



En cuanto al grado de conocimiento y comprensión de la aplicación del Mazalosa Way en sus trabajos sobre una base de 276 encuestas los resultados han sido los siguientes:

Al mirar los resultados de la encuesta por unidades de negocio se observó que en *Supply Chain* más de un 75% de los encuestados respondió que sabía qué es lo que debía hacer su equipo para dar cumplimiento al Mazalosa Way. En los equipos de venta previo a la realización de los talleres de sensibilización el porcentaje se ubicó en promedio alrededor del 60%.

Resultados Trivia "Expertos Mazalosa Way"

Durante el mes de mayo 2018, con una participación de 129 personas, el 95% demostró entender qué es un modelo de negocio, y el 85% identificó correctamente todos los enunciados referidos a qué es y para qué sirve el Mazalosa Way (66% correspondían al equipo de ventas). Asimismo, en la pregunta en el que tenían que asociar cada uno de los ejes del modelo con sus respectivos desafíos el 78% de las respuestas fueron correctas.

Por último, se los invitaba a seleccionar su equipo y a expresar con sus propias palabras los compromisos asumidos. Se adjuntó un *link* al video como recurso para seguir aprendiendo.

Más allá de los números...una medida del impacto emocional de la campaña

Un ritual muy sentido de la cultura Mazalosa: El regalo a los fundadores de la empresa, que hoy está bajo la conducción de la segunda generación.

Un clásico de la fiesta de fin de año es el regalo de su gente a la familia Said que condensa distintos modos de visualizar a la empresa. Así como en el 2000 fue un "*Tren*" símbolo del crecimiento y expansión que era guiado por su gerente general, una locomotora con empuje. En el 2001, el año de la crisis, el regalo fue el "*Arca de Noé*", en la que cada animalito representaba a un área de la empresa y todos juntos sumando esfuerzos abordarán el arca con esperanza. En el 2003, la gente representó la tripulación de un gran barco, un transatlántico cuyos capitanes poseían la capacidad de llevarlo a buen puerto…

Así en el 2016, el regalo fue el auto de "*Volver al Futuro*" que en la patente trasera identificaba el espíritu del proyecto: Todos en una misma dirección.

En el año 2017 fue un **Scalextric.** Un integrante del Comité de la fiesta de fin de año justificó la elección de la siguiente manera: "Se va el 2017 que será recordado como el año que entre todos echamos a rodar el Mazalosa Way, por eso elegimos una pista de Scalextric, ya que entendemos el camino que propone nuestro modelo como una carrera que supone sortear obstáculos que al ser superados nos acerca a la meta de *ser la empresa textil número uno de la Argentina.*

Un ritual muy sentido **en la cultura Mazalosa**

LOS DESAFÍOS CONTINÚAN