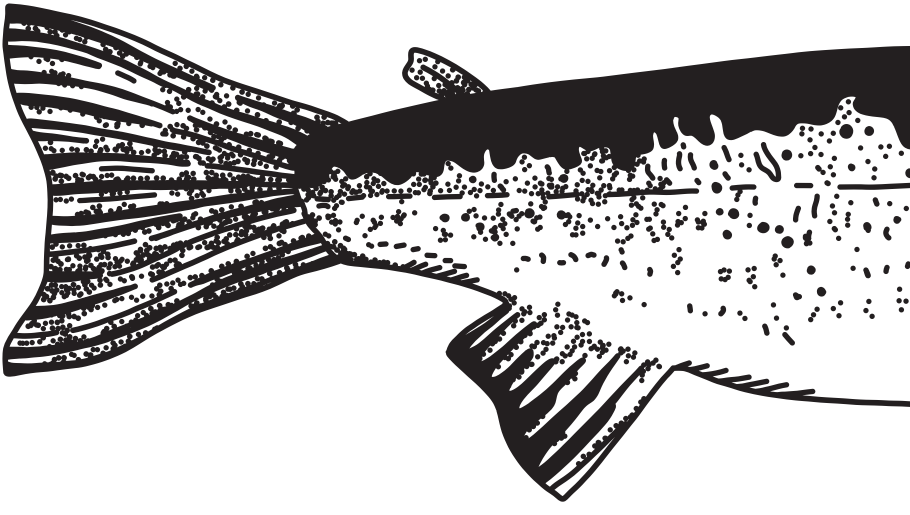
DIFERENCIAL O MUERTE

Tu segunda vida puede ser DIGITAL



Editor de REVISTA pymes
Luis Ceriotto

MATERIABIZ
Escuela de Negocios

DIRECCIÓN GENERAL
Manuel Sbdar
manuelsbdar@materiabiz.com

DIRECCIÓN ACADÉMICA
Diego Fainburg
dfainburg@materiabiz.com

Área Editorial
ASESORAMIENTO PERIODÍSTICO
Marcelo Franco

EDICIÓN
Santiago Nader
santiagonader@materiabiz.com

DISEÑO
Magdalena Paladini
mumipaladini.com.ar

ILUSTRACIÓN
freepik.com

Área Comercial
Milca Neuwirt
milcaneuwirt@materiabiz.com

A Daniela, Laura y Julieta

TESTIMONIOS Y COLABORACIONES

Jorge Augé Areco
ENCENDER

Mauro Bossio, Julián Ocampo
PLAY FOR FUN

Stefano Di Carlo
CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE

Martín Escudero
QUAGA

Patricio García De Leo
Docente de MATERIABIZ

Marina Hasson
MICROSOFT ARGENTINA

Oscar Luquin
ANTONIO LUQUIN S.A.

Juan Pablo Moggio
COOPSOL

Miguel Ángel Peña
NARANJA

Sean Summers
MERCADO LIBRE

Candelaria Villagra
BANCO INDUSTRIAL

Fredi Vivas
ROCKINGDATA

Sbdar, Manuel
Diferencial o muerte : tu segunda vida puede ser digital / Manuel Sbdar.
- 1a ed . - Buenos Aires : La Materia Contenidos, 2019.
176 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-45254-8-2

1. Modelo de Negocios. 2. Pequeña y Mediana Empresa. I. Título.

CDD 338.47

AGRADECIMIENTOS

José Antonio Abreu

Antonelia Adosi

Carolina Alonso

Natalia Bernardoni

Ignasi Blanes

Pablo Blank

Ariel Bortz

Carlos Canudas

Guillermo Cascio

Rodrigo Castiglione

Rodolfo D´Onofrio

Stefano Di Carlo

Salvador Di Stefano

Mercedes Diamand

Martín Escudero

Diego Fainburg

Alejandro Figini

Marcelo Franco

Manuela Galarza

Andrea García

Patricio García De Leo

Alfredo Gonzalez

Horacio Gonzalez

Sebastian Jorro Baron

Mariela Karp

Christian Longarini

Alejandro Lopez Tilli

Damián Massino

Santiago Nader

Leandro Navarrete

Fernando Naya

Milca Neuwirt

Lorena Orellana

Florencia Parato

Nicolás Parato

Rodolfo Parato

Diego Pasjalidis

Susana Paz

Fernando Pereyra

Andrés Perez Ruffa

Alejandro Peuchot

Carlos Rafaelli

Virgilio Raiden

Alejandro Retegui

David Sait

Martín Sandoval

Juan Sarquis

Ariel Sbdar

Eduardo Sebriano

Blas Taladrid

Mariano Vinocur

Pablo Waldhorn

Irene Wasilevsky

Claudio Zuchovicki

ÍNDICE

DIFERENCIAL #01 — **P. 19**
TU NEGOCIO NO PERDURARÁ POR LO QUE HIZO, SINO POR LO QUE SERÁ CAPAZ DE HACER

DIFERENCIAL #02 — **P. 33**
UN MODELO DE NEGOCIO CAPAZ DE REINVENTARSE A SÍ MISMO

DIFERENCIAL #03 — **P. 57**
INTERNET, UN PASO CORTO HACIA EL CLIENTE QUE NUNCA HABÍAS TENIDO

DIFERENCIAL #04 — **P. 81**
CONTENIDOS DIGITALES: SEDUCIENDO USUARIOS PARA CONQUISTAR CLIENTES

DIFERENCIAL #05 — **P. 97**
POSICIONAMIENTO, REPUTACIÓN Y CONTAGIO: LAS NUEVAS LEYES DE LA ATRACCIÓN

DIFERENCIAL #06 — **P. 117**
DOS MONSTRUOS A LOS QUE PERDERLES EL MIEDO: SOFTWARES Y REDES

DIFERENCIAL #07 — **P. 143**
CUANDO EL CONOCIMIENTO SE SIEMBRA Y SE COSECHA: DATA SCIENCE PARA EMPRENDEDORES

¿QUÉ ESPERÁS PARA MUDARTE A LA ÉPOCA QUE TE TOCÓ PARA HACER NEGOCIOS?

¿Ya compraste y/o pagaste a través de Internet por el equivalente a tu primer millón?

¿Ya vendiste y/o cobraste a través de Internet por el equivalente a tu primer millón?

Lo que, al principio, podían parecer puras fantasías se han vuelto hoy desafíos a la orden del día. El descreimiento inicial ha dado lugar a una suerte de euforia *"digitalizadora"* que, a la manera de la adopción de una nueva religión, promueve la conversión urgente y milagrera al *"start-upismo"* lo mismo que la incorporación impulsiva de instrumentos tecnológicos *"diezpuntocero"* a diestra y siniestra.

¿Ya tenés más de una cuenta activa con actividad comercial diaria en más de una red social?

¿Ya conocés y utilizás las funciones de "advanced search" de, al menos,

un motor de búsqueda para tomar decisiones sobre compras y/o ventas para tu negocio?

¿Ya escribís en tu propio blog o has contestado a un blogger sobre cuestiones relacionadas con tus áreas de conocimiento y/o de gestión?

¿Sabés cómo hacer búsquedas de contenidos que hayan sido publicados sólo en la blogósfera?

¿Ya escribiste o modificaste un artículo en **Wikipedia***?*

¿Sos capaz de configurar un menú de información instantánea, actualizado de acuerdo con lo que está siendo interesante para una audiencia/clientela en cada momento del día?

¿Utilizás **Google Drive** *para trabajar en colaboración con tus empleados?*

¿Subís diariamente videos de tu marca a tu propio canal de **YouTube***?*

¿Seguís a alguien o sos seguido por alguien a través de **Twitter***?*

El listado de preguntas puede seguir al infinito y, no pocas veces, caemos en la tentación de soñar con la solución mágica a través de una herramienta total y definitiva. La promesa es tan grande y tan seductora que, de un momento a otro, empezamos a prestar atención al árbol quitando la mirada al bosque. Pero, atención, ni el árbol con las ramas más frondosas podrá sustituir la función de todo un bosque.

No es la primera vez que ocurre, no será la última que ocurra. Lo que sólo un método de pensamiento laborioso y sistemático puede darte, las revoluciones/transformaciones se encargan de ofrecértelo, de manera engañosa, con la etiqueta de lo nuevo.

Transitamos una época en la que el uso de herramientas digitales se vislumbra como condición necesaria para la supervivencia, pero no suficiente.

¿Cómo afrontar, entonces, el desafío de ser perdurables?

La perdurabilidad de todo emprendimiento depende de su capacidad para reinventarse todo el tiempo. La reinvención implica crear, de manera dinámica e innovadora, razones para ser elegido. En **MATERIABIZ**, a esas razones las aglutinamos bajo el nombre de DIFERENCIALES.

#DIFERENCIAL 01

TU NEGOCIO NO PERDURARÁ POR LO QUE HIZO, SINO POR LO QUE SERÁ CAPAZ DE HACER

#01	TU NEGOCIO NO PERDURARÁ POR LO QUE HIZO, SINO POR LO QUE SERÁ CAPAZ DE HACER

Estemos al frente de negocios pequeños, medianos o grandes, las empresarias y los empresarios lo sabemos por experiencia propia: nuestra capacidad de control o incidencia sobre el contexto macroeconómico es prácticamente nula. El crecimiento de la economía, los índices de empleo y desempleo, las tasas de interés, la inflación: todos esos factores —por mencionar sólo algunos— no dependen de nuestras buenas intenciones. Ante un contexto macroeconómico desalentador, sólo seguiremos en carrera si comprendemos y manejamos las variables sobre las que efectivamente tenemos un real (o potencial) control. Conocer esas variables con anticipación y en profundidad puede conducir a nuestras empresas hacia nuevas y mejores metas.

La expansión digital generada por Internet hace que todo aquello que conocíamos anoche haya trascendido sus límites mientras dormíamos y que hoy, al despertar, se trate de algo nuevo. Lo digital es un rayo que atraviesa la vida de todas las personas y las organizaciones, trayendo buenas y malas noticias. En cualquier caso, el impacto es alto: se trata de la suma inacabada de un montón de cambios que ocurren de manera simultánea. En consecuencia, perdurar como empresa no depende demasiado de lo que hicimos en el pasado, sino más bien de lo que somos capaz de hacer a partir de *hoy*.

En **MATERIABIZ** estudiamos a las empresas que perduran y detectamos que la clave para lograrlo está en inventar un Modelo de Negocio que resulte capaz de reformularse a sí mismo de manera constante. En la actualidad, este proceso implica volver a imaginar las experiencias de nuestros clientes a la luz de lo digital e identificar, a partir de ello, qué oportunidades y qué amenazas trae a nuestras empresas esta evolución sin precedentes.

La gente compra por Internet por una razón simple: le resulta mucho más fácil encontrar eso que quiere sin recorrer calles o tiendas durante horas buscando precios o calidad. Ergo, son cada vez más los procesos comerciales que se ejecutan electrónicamente. Lejos del radio de acción de nuestras pymes está gestándose una inteligencia que pareciera ser *externa* incluso a la de los seres humanos. No es la primera vez que sucede. Cada más o menos 20 años, una revolución tecnológica aporta algo verdaderamente disruptivo al mundo. Hoy vivimos inmersos en aquello que el economista Brian W. Arthur llama *"la economía virtual"*.

Este fenómeno nos traslada a una nueva era, y esta nueva era acerca algunas reglas que resultan muy diferentes a las que todos conocíamos de antemano. Los cambios han sido muy poderosos a lo largo del último tiempo, al punto que hoy ya podríamos hablar de *"una revolución post post industrial"*. Arthur revela que las tecnologías digitales han creado "una segunda economía" que presenta dos características muy marcadas: por un lado, es *virtual* (es decir,

circula por canales no-físicos) y por otro, es *autónoma* (porque no depende de actores tradicionales y, mucho menos, perennes para existir). Esta segunda economía profundiza a la primera (la economía *"física"*) pero, además, se prolonga a partir de *una inteligencia externa*, una inteligencia desarrollada a partir de algoritmos y/o máquinas.

En los últimos 10 años, ese boom se concentró en el desarrollo de algoritmos capaces de gestionar datos. Así es como llegamos a este presente, con máquinas que *"reconocen"*, *"lenguajean"* e, incluso, *"aprenden"*. Como lo hacemos entre personas. Con el paso del tiempo, las máquinas adoptaron una cualidad que pensábamos era exclusividad de los seres humanos: la capacidad de asociación.

Llegados a este punto de la historia, los algoritmos ya conversan entre ellos.

Una nueva demanda

La inteligencia no es sólo información, sino algo mucho más poderoso: *es el uso de esa información.* ¿Pero qué nuevas oportunidades nos trae esto? A partir de esta serie de cambios, algunas empresas pueden automatizar sus procesos de gestión y sus cadenas de valor. Pero el cambio verdaderamente radical está en *poner a funcionar de*

manera autónoma a esa inteligencia, y con ella crear nuevos Modelos de Negocio. Las empresas no se automatizan cuando reemplazan empleados por máquinas sino cuando aprovechan las nuevas estructuras prefabricadas para rediseñar sus destinos. En otras palabras, cuando reformulan los modos eficientes en que llevan a cabo sus tareas, pero también, y sobre todo, cuando multiplican las externalidades positivas que las vuelven singulares.

Estas estructuras ofrecen a los nuevos productores la oportunidad de conectar más fácilmente con potenciales consumidores, reduciendo los costos reales y simbólicos de transacción a partir de darles a unos y a otros mayores, y mejores, herramientas de información. Si lo pensamos por un momento, **Airbnb** no construyó nuevos edificios: sólo llevó al mercado todas esas habitaciones que se encontraban fuera de uso. En el proceso, descubrieron que el consumidor demandaba una mayor variedad en las opciones o los precios antes de definir la duración de su estadía. Del mismo modo, **Uber** no puso autos nuevos a circular, sino que llevó a la calle todos esos autos que habían estado subutilizados, al tiempo que daba a sus dueños una fuente extra de ingresos y a las personas mayor facilidad para desplazarse.

Lo que aún está por resolverse no tiene tanto que ver con tener Uber o no tener Uber sino, más bien, si pronto existirán decenas de competidores de Uber —para viajeros con mascotas, con choferes por género, con coches de estreno, y así al infinito— o si será una sola empresa la que desarrolle su

propia competencia en cada segmento. En principio, y con algunos primeros signos a la vista, parece ser que el mal endémico de la concentración económica no podrá ser eliminado de cuajo por la transformación digital. El tiempo dirá.

Así como existen nuevas reglas para la oferta, también está gestándose una nueva demanda. *"Malcriados"* en la velocidad y la gratuidad, los consumidores presentan otro tipo de comportamiento: adoptadores tempranos de las nuevas tecnologías hiper conectadas, los compradores ahora saben *exactamente* dónde buscar o encontrar eso que quieren, además de obtenerlo en el momento que les resulta oportuno y por el precio que consideran justo.

A medida que los consumidores descubren estas herramientas, comienzan a *afinar la puntería* para satisfacer necesidades que, en otro momento de sus vidas, no habían logrado satisfacer. Tal vez los melómanos hubieran preferido comprar canciones sueltas desde siempre, pero hasta la llegada de la era digital tuvieron que comprar álbumes enteros: esa era la manera más rentable que encontraron, y exprimieron durante décadas, los proveedores de la industria musical. Ahora, esos oyentes pagan a **Spotify** una tarifa de suscripción única y escuchan sólo aquello que quieren escuchar. De igual manera, cada vez más personas reservan viajes en Internet sin pisar una agencia a través de **Despegar** o devoran una serie en **Netflix** sin esperar una semana para el siguiente capítulo.

Antes y después

En muchos rubros ya se utiliza de manera trivial la tecnología digital para que cada uno de nosotros desarrolle *su propio camino* de compras (y, también, de ventas). Existen mecanismos de búsqueda y filtro, procesos de pedido-contratación optimizados, motores de recomendación inteligentes, ofertas efímeras de productos digitalmente mejorados, por citar sólo los más comunes. No es casualidad, entonces, que hayan surgido nuevos modelos comerciales y que hoy estén en franca competencia con los tradicionales, principalmente a partir de transferir un mayor valor económico a la iniciativa de los consumidores. Compartir el beneficio que antes se acaparaba parece ser la nueva ley del mercado.

Por supuesto que esta creciente expectativa en las promociones y los descuentos amplifica todo este efecto. Los clientes ya no comparan las ofertas entre empresas *del mismo tamaño*: sus experiencias con **Apple** o **Amazon** son su nuevo estándar. En resumen, los consumidores están acostumbrándose a satisfacer sus necesidades *imponiendo sus propias condiciones.* Eligiendo dónde, cuándo y cómo. Negociando en la verdadera moneda de la economía digital: *la reputación.*

La *vieja economía* nos acostumbró a pensar que una empresa es vulnerable si su producción es inelástica respecto del precio o si su inteligencia comercial falla al *espiar a la competencia.* La digitalización de la economía permite que

nuevas fuentes de oferta ingresen a los mercados con mayor facilidad, a partir de la adopción de otras reglas de juego. A medida que el *software se come al mundo*, las empresas tienen la oportunidad de potenciar su oferta allí donde existan activos subutilizados, así como vimos que Airbnb y Uber lo hicieron. Sus nuevas tecnologías no va muchos más allá de ofrecer a los clientes eso que siempre quisieron, pero lo hace de una manera nueva y más eficiente.

A medida que los mercados evolucionan, las expectativas de los clientes aumentan. A su vez, las empresas satisfacen esas elevadas expectativas con nuevas propuestas de valor que terminan por ofrecer a las personas *aquello que no sabían que querían*. Pocas personas podrían haber deseado *explícitamente* tener Internet dentro de un teléfono, hasta que se les presentó esa oportunidad. De la misma manera, muchas empresas van todo el tiempo más allá de mejorar las ofertas existentes: se enfocan en ofrecer funcionalidades y experiencias sin precedentes, que otros clientes *pronto querrán tener* una vez activadas en el mercado.

Fue precisamente en ámbitos donde la información faltaba, o bien encontrarla resultaba ardua, que muchas de las empresas de la economía digital encontraron su razón de ser y su fuente de facturación. ¿Nuestra empresa no puede lograr esto? Entendido, pero es posible que otra empresa de nuestro mismo rubro sí descubra cómo lograrlo. ¿Vamos a quedarnos de brazos cruzados?

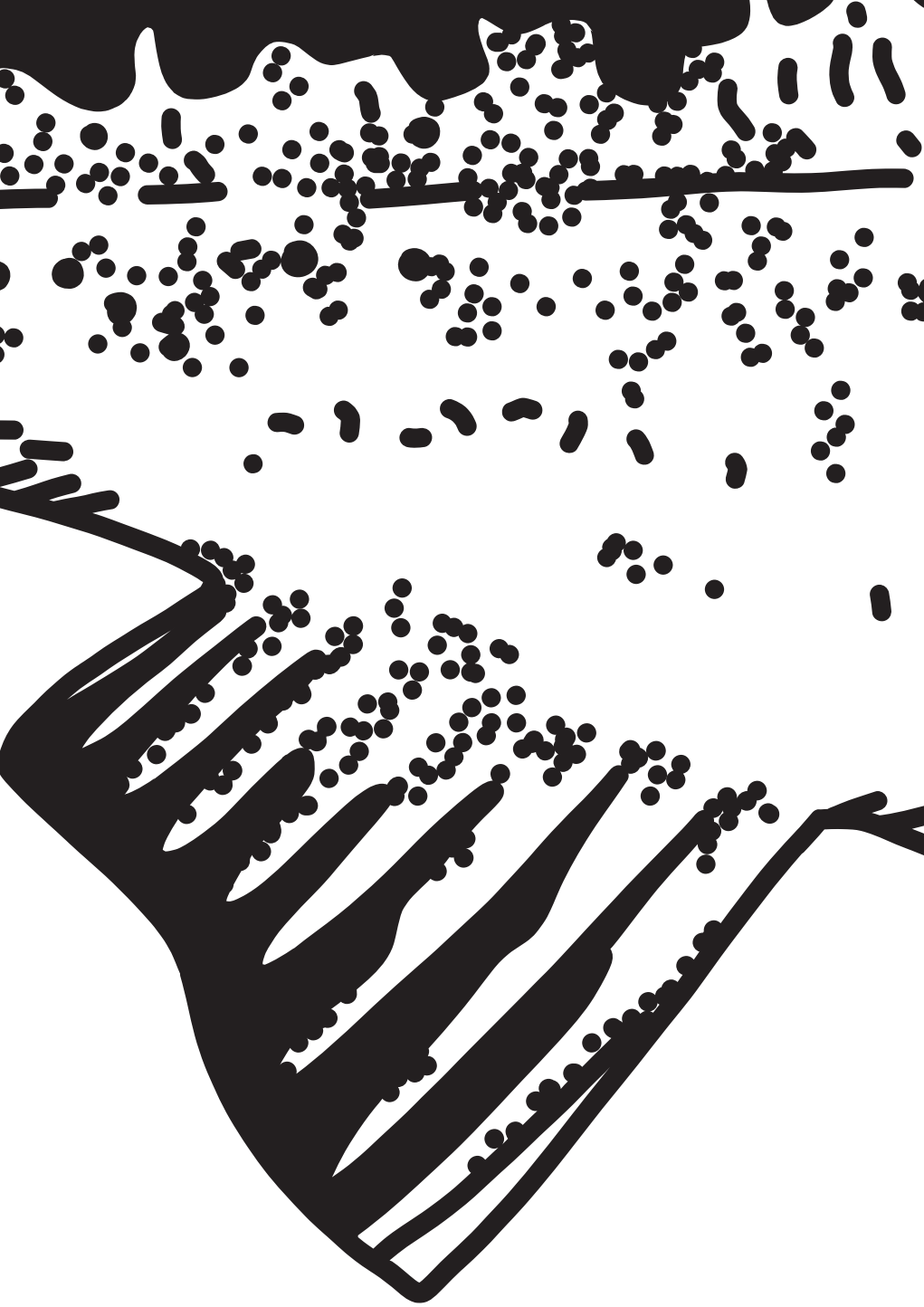
Llegados a este punto, vale decirlo con todas las letras: *es muy poco probable que la renovación digital provoque cambios significativos en un determinado entorno si se aborda como una acción aislada e independiente con respecto al Modelo de Negocio.*

Hacer que mi producto cruce el océano mediante Amazon, penetrar en el mercado alemán, atravesar la Selva Negra y llegar con un frasco de *mi* miel por la puerta de una casa en Baden-Baden suena extraordinario, aunque tal vez no sea suficiente. La pregunta sigue siendo: ¿Cuál es la razón por la cual un consumidor de aquella localidad alemana debería elegir *mi* miel y no la de mi competidor? La respuesta a esa pregunta difícilmente sea *"Porque Amazon la distribuye"*, ya que cualquier competidor podría esgrimir esa misma respuesta.

No existe un antes y un después que venga dado únicamente por la revolución digital. Pensar en propuestas de valor que justifiquen la elección *"irresistible"* de nuestra oferta por parte de un potencial cliente debe hacer en el marco de un Modelo de Negocio dinámico, sabiendo de antemano que ese Modelo debe ser capaz de reformularse de manera constante y sistemática. No hay un antes y un después en los negocios sólo por la tecnología. Hay un antes y un después, *entre diversos motivos*, por la tecnología.

#DIFERENCIAL 02

UN MODELO DE NEGOCIO CAPAZ DE REINVENTARSE A SÍ MISMO



Una idea, no necesariamente buena. Uno o más socios. Un pequeño capital, y ya está. Si somos lanzados, si tenemos aspiraciones... En fin, si creemos en nosotros mismos, la empresa digital está creada y su norte inevitable es el éxito.

En tiempos de posverdad, no puede faltar una media verdad que, con ropaje nuevo para la *vieja* falacia, intente poner otra vez de moda el mito de la destrucción creativa como motor de la economía. A no engañarse: con reglas escritas y reescritas por unos pocos, el capitalismo tuvo, tiene y tendrá (cada vez menos) ganadores y (cada vez más) perdedores.

El mundo empresarial centró siempre su foco de atención en el Patrimonio. Desde esta perspectiva, la riqueza se materializaba en bienes (de uso, de cambio, de pago) o en activos (tangibles, permanentes y susceptibles de ser contabilizados). Aunque el principio de la ecuación patrimonial reza que "todo lo que entra debe ser igual a todo lo que sale", el concepto de Patrimonio es estático en sí mismo: responde a una idea de stock, de cuantificación concreta en un momento *determinado*. Viaja en una única dirección, su acrecentamiento.

A partir de esta visión, son muchos los elementos que quedan fuera del Patrimonio de una empresa: la planificación estratégica, las personas que la conforman, sus conocimientos, habilidades y experiencias, las formas de trabajar, la reputación obtenida y mantenida, la capacidad para desarrollar alianzas y asociaciones, entre otros.

¿Es atinado seguir pensando en las empresas como lo hicimos hasta ahora? ¿Es coherente seguir pensando en *unidades patrimoniales* que diseñan productos o servicios? ¿Es posible o deseable hacerlo? Quizás ya no.

Son múltiples las causas que desequilibran el status de los Modelos de Negocio: desde factores tecnológicos hasta macroeconómicos, pasando por fenómenos climáticos, demográficos y culturales, entre otros. La velocidad o la frecuencia con la que dichas causas aparecen es cada vez mayor. Ahora bien, en un ejercicio puramente teórico: ¿qué ocurriría si llevásemos esa velocidad al extremo?

Imaginemos que cada seis meses, seis semanas o seis días ocurre un cambio (por ejemplo, tecnológico) que afecta a nuestra capacidad de oferta. Imaginemos, por caso, que surge un competidor que trae al mercado un producto disruptivo y superador con respecto a todo lo que existe hasta hoy. Y que a los seis meses/semanas/días, aparece un segundo competidor que supera al primero. Y así sucesivamente. ¿Cuál sería la clave de supervivencia para aquella primera empresa?

Volvemos a lo dicho en el capítulo anterior: una empresa no vale por lo que es, sino por lo que *es capaz de ser*. Ser, en lenguaje emprendedor, quiere decir *Hacer*. Concretamente sugerimos una idea complementaria de riqueza. ¿En qué consistiría? En el desarrollo de la capacidad de generar ofertas diferenciales a partir de un conjunto de elementos, no reconocidos por la contabilidad tradicional, sintetizados bajo la potencia creadora de cuatro Palancas: Personas (nuestra gente), Procesos (cómo lo hacemos), Activos (intangibles, ahora también "digitales") y Socios (¿pueden serlo antiguos competidores?).

Manteniéndose vivo

Diferencial o muerte, esa es la base de un sistema que genera y regenera riqueza a partir de la diferenciación constante. Bajo esta perspectiva, dejaremos de hablar de una empresa *con recursos* para empezar a entender a los recursos como la propia empresa, *como la empresa en sí misma*. La noción de Perdurabilidad —entendida como la capacidad de reinvención constante— habilita el marco conceptual que necesitamos para comprender esta idea diferente de riqueza.

Con la irrupción de la economía digital, en los últimos 20 años hemos podido constatar el proceso paralelo a través

del cual los activos físicos perdían relevancia, mientras los sistemas y procesos emergían como nuevos jugadores de la perdurabilidad. La llamada *"revolución tecnológica"* —que da origen a la economía virtual— no está basada en máquinas (o dispositivos, como se las llama en la actualidad), sino en conocimiento.

Esa economía digital hace tiempo que dejó de ser una novedad; *la economía digital* es *la economía*, y ya. En la actualidad, pensar un Modelo de Negocio que se encuentre fuera de la economía digital equivaldría directamente a *pensar fuera de la economía.*

De cualquier manera, no podemos obnubilarnos creyendo que el salto hacia lo digital nos depositará automáticamente en el jardín de la perdurabilidad. El Modelo de Negocio sigue ocupando el *centro*, mientras las herramientas digitales son exactamente eso, instrumentos periféricos al servicio de la transformación.

Esos utilitarios pueden, y deben, ser puestos en funcionamiento a los efectos de construir diferenciales destinados a un público objetivo, con necesidades y restricciones que son reales y concretas. Pueden, y deben, facilitar el funcionamiento de una organización si la ayudan, por ejemplo, a rediseñar su oferta de productos y servicios, mientras la alejan de las trampas de confort u obsolescencia tan frecuentes. Pero no reemplazan el tejido humano de base.

El mecanismo de creación de empresas implica una serie de actividades que combinan la ansiedad y el desánimo con la incertidumbre y el placer: sensaciones de *estar haciendo*, de *estar construyendo*, de *estar muy cerca de lograrlo*. Eso es lo que nos ocurre a casi el 14% de la población activa en la Argentina: somos emprendedores.

Comparados con nuestros vecinos —incluso con sociedades que transitan hace más tiempo la senda del progreso o del bienestar— la Argentina cuenta con índices muy elevados de creación de empresas. Sin embargo, aunque claramente no se trata de menospreciar la tarea de quien crea empresas, el auténtico desafío pasa por *mantenerla viva* a través del tiempo.

Según el Ministerio de Producción, la Argentina cuenta con 856.300 empresas registradas: el equivalente a una empresa cada 46 habitantes. Según estadísticas del Ministerio de Producción, entre 2007 y 2016, cada año nacieron en promedio unas 69.000 nuevas pequeñas y medianas empresas y, en ese mismo período de tiempo, murieron unas 68.000. Esta tendencia, sin embargo, se fue revirtiendo: mientras que la cantidad de empresas que cierran se mantuvo relativamente constante, la cantidad de empresas que abren decreció dando lugar a un resultado neto negativo.

Respecto del cierre de empresas y su perdurabilidad, esa misma estadística indica que sólo 8 de cada 10 empresas que nacieron alcanzaron su segundo año de vida, 6 de cada 10 alcanzaron el tercero y sólo 3 de cada 10 irán más

allá de los 8 años. Es decir: al cabo de *"sólo" 8 años, el 70% de las empresas creadas habrá dejado de existir.*

El único consuelo del tipo vaso-mitad-lleno es que, a medida que las empresas acumulan años de vida, aumentan *un año más* su probabilidad de seguir activas. De acuerdo con estos datos, existe un 80% de probabilidad de que las empresas de 1 a 2 años alcancen a perdurar un año más, mientras que cuando las empresas alcanzan entre 7 y 8 años, esta probabilidad de perdurar un año más es del 90%.

Riesgo financiero, riesgo económico

¿Cuáles son las razones que nos llevan a convertirnos en emprendedores? Se dice que son dos y, si bien puede sonar a simplificación, analizarlas resulta útil a nuestro propósito.

En primer lugar, están los que crean *por necesidad*. Dicho sin eufemismos: *los que crean un negocio porque no les queda otra.* Salen a comprar o vender lo que sea, salen a reparar o a prestar el servicio vinculado al oficio que aprendieron. Salen a la calle porque a la hora de *parar la olla* no tienen otra opción más que acudir a sus propias alternativas. Éstas son personas cuya primera opción es trabajar en *tal o cual* actividad, pero finalmente no encuentran trabajo ni en la primera ni en la segunda opción. Este tipo de emprendedores prevalece en las economías deprimidas.

También están los que emprenden por *elección*. A diferencia del primer grupo, estos últimos sí tienen trabajo, sueldos atractivos, posibilidades de viajar o estudiar, algún capital y un proyecto personal-laboral. Sin embargo, no están satisfechos con eso que hacen en sus vidas, y están dispuestos a dejarlo todo por tener lo *propio*. Están tan aburridos de sus rutinas que apuestan por un emprendimiento como un vital desencadenante de cambio: se arriesgan porque *necesitan demostrarse que ¡son capaces!*

Entre uno y otro extremo hay una infinita gama de grises; ¡incluyendo a los que son una definitiva mezcla de ambas categorías! En épocas de vacas gordas, de crecimiento económico y PBI positivo, estos últimos emprendedores prevalecen sobre los primeros.

Ahora bien, sin importar el motivo por el cual las personas emprenden, *la propensión al fracaso del emprendedor es transversal a todas estas tipologías.* Claro que no es algo buscado o esperado, sin embargo, es comprobable (y verificable) empíricamente. Aquí, allá y en todas partes.

Tal vez, la elevada tasa de creación de empresas que existe en nuestro país obedezca al hecho de que muchos emprendedores primerizos que fracasan no se quedan de brazos cruzados. Vuelven a intentarlo. Y quizás vuelven a fracasar, tropezando una y otra vez más con la misma piedra. Valga aclarar, a manera de consuelo, que un importante porcentaje de creadores empedernidos de empresas que llegaron al éxito son (o fueron), también, *fracasados seriales.*

Cada uno de estos nacimientos y muertes no pasa desapercibido para su emprendedor, así como tampoco para la sociedad en la que se desenvuelve. Una empresa que cierra es una empresa que deja a clientes sin proveedores y a proveedores sin clientes. También deja al Estado con sus arcas diezmadas. Y ya se sabe que, sin recaudación impositiva, no hay posibilidad de lograr una sociedad más igualitaria y equitativa. *Una empresa que cierra, lejos de representar un problema individual, provoca impacto negativo a nivel colectivo.*

¿Qué hacen de diferente esos emprendimientos minoritarios que consiguen volverse perdurables? ¿Cómo eluden las métricas generales planteadas por la ley del fracaso emprendedor? ¿Es posible extrapolar lo que hacen y aplicarlo a otros emprendimientos? Traslademos por un momento estas dudas a un rubro diferente: *¿Resulta posible tratar la enfermedad de un paciente sin antes haber llevado a cabo un diagnóstico médico?*

Los síntomas pueden tener orígenes diversos, pero la clave es hacer un cuadro de situación correcto en el que se reflejen causas y consecuencias. Combatir los síntomas sin conocer su origen puede ser contraproducente.

En **MATERIABIZ** observamos que cerca del 40% de los fracasos empresariales ocurren por razones *financieras*: el producto o servicio ofrecido tiene aceptación por parte del público, la empresa vende cada vez más y, de repente, la estructura de financiación desequilibra la balanza en

contra: *vender más* implica mayor Necesidad de Capital de Trabajo, y ese capital, a las pymes, les resulta esquivo.

Cualquier empresario que atraviesa una experiencia similar siente impotencia: le cuesta admitir que tiene un negocio a la vez exitoso y deficitario. Y como no lo entiende, apuesta a más: cree que solucionará su problema financiero *vendiendo más*. Pero ese aumento en las ventas lo conduce a necesitar más fondos para financiar el incremento de la Necesidad de Capital de Trabajo. Esta historia, aunque conocida y repetida, no tiene retorno. La empresa termina con un *"infarto"* financiero.

El otro 60% de los fracasos responde a razones *económicas.* Traducción: se trata de empresas que carecen de Modelo de Negocio. Hacen lo que hacen sin saber muy bien *por qué* o *para qué* lo hacen. Siguen a la manada, repiten todo eso que los otros ya probaron, imitan.

No se preocupan por atraer —mucho menos, retener— a sus clientes. Estas empresas no construyen una oferta diferencial. Si alguna vez vendieron fue porque alguien les compró, no porque ellas supieran hacerlo.

20 razones

La consultora norteamericana **CB Insights** tomó 101 empresas post mortem y elaboró un estudio profundo, con el objetivo de responder a la siguiente pregunta: *¿Por qué fallan las empresas?* Descubrieron que, por lo general, *no hay un motivo único de fracaso* sino una combinatoria de varios. Después de examinar estas autopsias, identificaron las 20 razones frecuentes por las cuales las empresas desaparecen. Aquí van, ordenadas de menos a más frecuentes:

20. No haber detenido a tiempo una mala decisión operativa o comercial

19. Burn out (agotamiento, colapso físico o mental causado por exceso de trabajo o estrés)

18. Falta de uso de conexiones y redes profesionales

17. Problemas legales

16. Falta de financiación o de refinanciación

15. Mal emplazamiento físico (fallas en la elección de puntos de venta o problemas para trabajar de manera remota)

14. Falta de conocimiento adecuado o actualizado sobre el área o el asunto de gestión

13. Cambios estructurales fallidos por falta de simulación o evaluación previas

12. Falta de armonía entre co-fundadores y/o inversores

11. Pérdida del foco (proyectos erráticos, problemas personales o pérdida general de interés en el asunto)

10. Lanzamiento de productos al mercado en el momento incorrecto

9. Falta de flexibilidad con respecto al producto ofrecido y/o mal manejo de feedback con clientes

8. Precariedad en las campañas de marketing

7. Dificultad para crear/recrear un Modelo de Negocio

6. Ignorancia de las necesidades y deseos del cliente con respecto al producto

5. Problemas de monetización (mal manejo de la ecuación Costos / Productos)

4. Falta de visión competitiva (no prestar atención a los movimientos de la competencia y/o quedar fuera de mercado)

3. Incapacidad para crear el equipo indicado

2. Falta de liquidez (quedarse sin efectivo o sin bienes fácilmente transformables en efectivo)

1. Incapacidad o desinterés por crear una solución para un problema (inexistencia del afán por descubrir los recovecos donde duermen las futuras necesidades del mercado).

Vamos entendiendo que ni el más dinámico y flexible equipo de gestión ni la más sólida estructura financiera son condiciones suficientes para alcanzar la perdurabilidad. Es necesario complementar lo anterior con la capacidad de asumir un Modelo de Negocio que se convierta, desde el primer día, en su propio competidor, en su más desafiante rival.

El futuro, pero de quién

El riesgo por evitar es vivir de los triunfos conquistados en el pasado. El pasado exitoso de una empresa es casi una anécdota, salvo por una cuestión: construye reputación. El pasado no nos asegura nada. Es como en el fútbol, podemos haber ganado todos los partidos previos antes de jugar el clásico y ... bueno, ahora nos toca empezar de cero.

Por supuesto que llegamos envalentonados si venimos de tres triunfos consecutivos, así como también llegamos medio *apichonados* si venimos de tres derrotas consecutivas. Sin embargo, cuando empieza el partido, en la cancha se verá: son noventa minutos en los que comenzamos con un partido cero a cero.

En el mundo de los negocios pasa lo mismo: el pasado, entonces, contribuye al momento de intentar la construcción de un nuevo vínculo con el *rival* (llámese crisis, competencia, clientela, modelo propio) para partir desde una actitud de mayor (o menor) autoconfianza. Claro que sirve partir de una reputación afianzada, una marca reconocida, un posicionamiento de preferencia en la memoria y (tal vez) en el corazón de nuestro público objetivo. Pero el pasado llega sólo hasta allí: en adelante depende de todo aquello *que seamos capaces de construir*.

La definición del *futuro de nuestra empresa* depende *sólo un poquito* de lo que hicimos ayer. ¿Cuánto depende? Depende de todo lo que capitalicemos como una herramienta idónea para anticipar la transformación de un hábito de consumo (o de una clientela activa) mientras esa transformación esté en curso. Si llegamos ahí cuando alguien más ya ocupó ese lugar, no podremos reclamar los beneficios que dicha visión anticipada ya está haciéndole disfrutar al *early winner*. Cocodrilo que se duerme, amanece hecho cartera.

Podríamos decir que aquello que hicimos como empresa no siempre sirve y, en realidad, *casi nunca alcanza.* Lo que verdaderamente importa es el pasado, el presente y el futuro de *nuestro cliente*.

En la actualidad, lo digital es fundamental para comprender cómo es que están construyéndose las próximas decisiones de fidelidad o infidelidad hacia ciertos productos o servicios por parte de millones de clientes. La supervivencia de nuestras empresas puede valerse de una palanca digital para buscar (o incluso encontrar) aquel recoveco que todavía no ha sido ocupado por una empresa similar. También para desarrollar —en tiempo real, de manera colaborativa— una propuesta de valor en base a todo aquello con lo que contamos como punto de partida.

Es necesario comprender que el Modelo de Negocio es el *motor* de la perdurabilidad. Pero en esta época, desconocer el valor que proporcionan las herramientas digitales implica diezmar el potencial de nuestras empresas. *Sin lo digital no se puede, pero sólo con lo digital no alcanza.*

UNA EVOLUCIÓN NARANJA

En funcionamiento desde 1985 y con más de 5 millones de clientes al día de la fecha, **Naranja** se ha convertido en la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina. Ese liderazgo

—construido a base de formación y retención del talento humano, capaz de gestionar cara a cara una relación de confianza con el cliente— tuvo que ser refrendado a la velocidad de los cambios digitales. Es por eso que la empresa se encuentra en plena fase de incorporación de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Machine Learning, Robotics, Cloud y Blockchain): para entender a esos mismos clientes con los que ya construyeron relación, ahora a través de datos. En palabras de Miguel Ángel Peña, vice-chairman de la firma cordobesa: *"Entendimos que conocer a las personas a través de los datos nos dará la capacidad de anticiparnos a lo que el cliente necesita, y nos permitirá brindar propuestas de valor que sean sorprendentes y relevantes."*

¿Qué es lo que cambió? Hace sólo 2 años, el canal online de Naranja era prácticamente irrelevante en la venta de tarjetas. Hoy 1 de cada 3 tarjetas se vende por este medio. No es casualidad, entonces, que la empresa esté trabajando arduamente en los recorridos de usuario (los *viajes* por los que un cliente atraviesa) y asimismo enfoque su mirada en aliarse con

empresas nativas digitales, con el interés de mejorar sus estándares de calidad, eficiencia y satisfacción.

Esto queda claro en los números: más del 35% de los usuarios ya emplea herramientas como Tienda Naranja, o bien lleva a cabo consultas a través de Naranja Online. Alfredo —el bot que opera como asistente de Atención al Cliente— ha aprendido a hacer muy bien su trabajo en poco tiempo: ya resuelve 1 de cada 3 consultas en el primer contacto, y tiene una altísima valoración por parte de los usuarios. Dato para nada menor: Alfredo reduce los costos de manera significativa.

Miguel cree que ha llegado el momento de pensar en las sucursales del futuro, cuyo enfoque no esté en las transacciones, sino más bien en el relacionamiento, el asesoramiento y la capacitación: *"Entendimos que conocer a las personas a través de los datos nos dará la capacidad de anticiparnos a lo que el cliente necesita. Eso nos permitirá brindar propuestas de valor, experiencias, que sean relevantes y que sorprendan."*

EL SECRETO ES EL CONTINUO APRENDIZAJE

La familia Luquin lleva 70 años de una trayectoria virtuosa que, desde sus comienzos en Tucumán —con la **Zapatería Boston**, fundada por Antonio Luquin— le ha permitido alcanzar hoy 54 sucursales distribuidas en 9 provincias argentinas. El calzado y la ropa deportiva se convirtieron, de la mano de la marca **Sporting,** en la palanca de expansión del negocio original. El proceso fue encabezado por Oscar Luquin, hijo del fundador y actual presidente de la firma.

Acompañado por sus hijos Mariela y Esteban, Oscar entendió hace 5 años que Internet no podía desconocerse como vidriera potencial de exhibición y venta. *"Desde el principio estuvimos al tanto del crecimiento veloz de Amazon en Estados Unidos y de la incorporación lenta del canal digital en Argentina. Se trataba de mercados con procesos de maduración diferentes, no podíamos ir demasiado rápido ni quedarnos de brazos cruzados."*

Los Luquin entendieron que el ingreso al mun-

do digital implicaba trabajar con especialistas, orientados estratégicamente por el mismo directorio de la firma tradicional. Actuando en consecuencia, incorporaron caras nuevas en todo lo referido a las responsabilidades tecnológicas y los procesos de toma de decisiones.

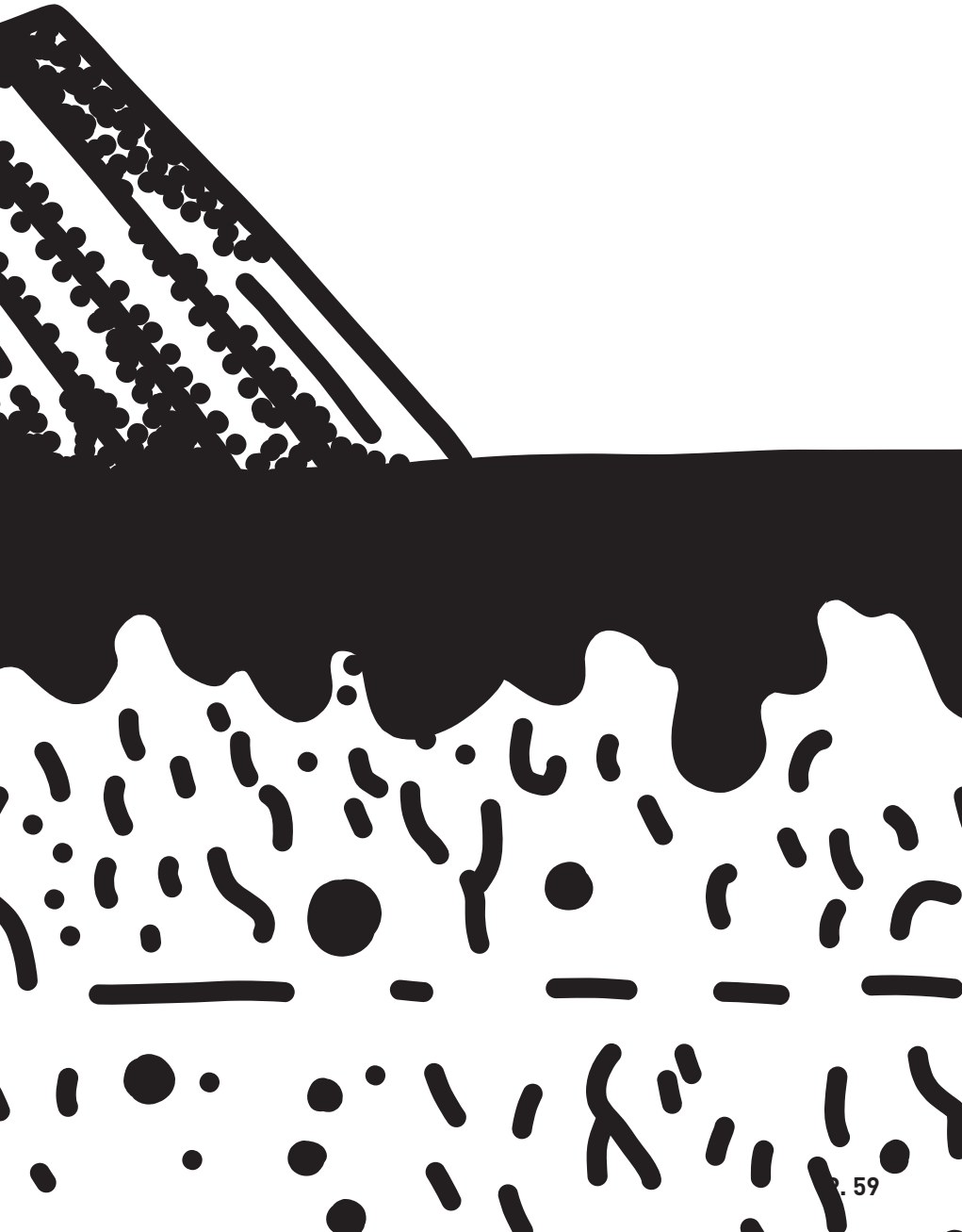
Estrenaron la primera versión de su plataforma web en 2013 y los resultados no demoraron en llegar. Desde entonces, principalmente gracias a la sistemática implementación de campañas de Google Ads, las ventas online crecieron 63 veces, a un promedio de aumento interanual de 138%. El pico máximo se registró entre 2015 y 2016, con un aumento en las transacciones en línea del 272%.

Aunque ocurrió con velocidad, el crecimiento tecnológico fue dándose paso a paso. Comenzaron por la automatización del sistema contable, siguieron con la logística, llegaron a los sistemas de recepción y distribución de la mercadería y, sobre el final, al control de stock. El e-commerce llegó recién en última instancia. "La tecnología se fue incorporando progresivamente, no modificamos todo de un día para el otro. Es clave valerse de paciencia,

porque invertís hoy para mejorar las ventas mañana. Avanzás sólo a la velocidad a la que sos capaz de aprender.”

#DIFERENCIAL 03

INTERNET, UN PASO CORTO HACIA EL CLIENTE QUE NUNCA HABÍAS TENIDO



#03	INTERNET, UN PASO CORTO HACIA EL CLIENTE QUE NUNCA HABÍAS TENIDO

Los cantos de sirena de los *gurúes* digitales se escuchan por doquier, pregonando las bondades que conlleva la conversión al fundamentalismo 2.0. Promocionan un viaje sin escalas desde el lugar en el que estamos parados con destino hacia el futuro, e intentan ganarse unos pesos diarios expresados en criptomonedas. Aparentemente todas sus teorías se vertebran a partir de una mágica e indolora maniobra: la de *cambiar el chip*.

Si de algo nos jactamos en **MATERIABIZ** es del diálogo diario con emprendedores y empresarios que tienen *los pies sobre la tierra*. No nos sorprende, entonces, que una vez que se han apagado las luces de la presentación a cargo del *evangelizador de turno*, el razonamiento que se escucha tenga la claridad y el filo de un rayo: *"Si yo antes vendía a través de canales físicos, ahora también tengo que vender a través de canales virtuales. Esto quiere decir que mi costo de venta se duplica, en consecuencia, pasa lo mismo con mi costo de cobro. ¿Cómo puedo trasladar a precio esos nuevos costos, si ya estoy al límite de la posibilidad de bolsillo de mi cliente?"*

Mi abuelo era un inmigrante ruso que llegó a la Argentina sin saber hablar castellano. Don Julio se instaló en Tucumán y desarrolló un negocio de compra al por mayor y venta al por menor para darle de comer a su familia. Él compraba a un mayorista en la capital y luego viajaba al interior para venderles a los lugareños en las plazas de distintos pueblos. ¿Qué les vendía? Telas, peinetas, anteojos: absolutamente todo lo que tuviera un Margen de Contribución Positivo (es decir, Precio Unitario de Venta menos Costo Unitario Variable de Venta Mayor que Cero).

Con el tiempo, puso un local en la esquina de las calles 9 de Julio y Crisóstomo Álvarez y lo bautizó **Tienda San Juan**. No dejó de vender en el interior: aunque ya no lo hacía él en persona, mandaba a otros a los lugares a que se acercaran en los momentos en los que (él sabía) se concretaban las mejores ventas (aquellas que aportaban los mayores márgenes de contribución). ¿A qué debían contribuir esos márgenes? A afrontar los costos de estructura que debía pagar, vendiera o no vendiera (el alquiler del depósito, los sueldos, los servicios). Don Julio no había estudiado el significado del *Break Even Point* (Punto de Equilibrio en Ventas), pero lo adoptó por intuición.

Todavía no se habían inventado sofisticadas denominaciones como *Omnichannel Strategy* o *Cross-channel Strategy* pero mi abuelo —como tantos otros comerciantes de pueblo o de barrio en esa misma época— ya había entendido que el secreto estaba en utilizar *todos* los canales comerciales que estén a nuestro alcance y cuyo margen de contribución sea positivo.

Esa regla de Margen de Contribución Positivo aplica literal y rigurosamente al presente: si yo tengo una estructura de venta, ¿tengo que agregar otro canal de venta digital, trasladando beneficios a mi cliente y absorbiendo nuevos costos? La respuesta es un estentóreo sí, pero siempre y cuando el margen de contribución sea positivo y se minimice el riesgo de canibalización.

De la A la Z, AmaZon

Convenientemente utilizada, Internet se puede convertir en un inventario ilimitado, con atención al cliente las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año y con mayores márgenes de ganancia (incluso vendiendo a precios *criminalmente* bajos). Es preciso comprender cuál es la lógica de funcionamiento de quienes lo están haciendo bien (es decir, los Don Julio de esta época) y adoptar/adaptar de manera eficiente sus procesos a la realidad y a la posibilidad de cada negocio.

El caso ilustre al momento de hablar de una buena atención al cliente y de millonarias ventas online es **Amazon**. Jeff Bezos, su fundador, tuvo siempre claro su objetivo: *"Construir un verdadero hipermercado digital, con una selección exhaustiva de productos y una propuesta de valor centrada en los clientes".*

Como nadie, él entendió desde un primer momento (¡en 1994!) la potencia de la palanca digital en combinación con la *vieja economía* minorista: amplia selección, precios bajos, clientes contentos recomendando el servicio. En 15 años, Amazon pasó de una sola categoría (libros) a dieciséis categorías principales. Hoy, su inventario no tiene techo.

La empresa creó una relación confiable, basada en la información transparente y en la lealtad irrevocable con sus clientes. El principio rector es, al mismo tiempo, de austeridad y complacencia: *"Sólo gastamos en cosas que son importantes para nuestros clientes"*. El 90% de su servicio al cliente se gestiona por correo electrónico en lugar de por teléfono. También se encargó de desarrollar su propio software de gestión para sus centros de pre y post venta. Todos los empleados, incluido el CEO, pasan 2 días cada 2 años respondiendo consultas en línea en relación directa con los clientes. Esas son las estrategias de marketing hiper-personalizado (entre otras) para ofrecerles *experiencias* de compra antes desconocidas.

Amazon es hoy el *primer destino* (y en muchísimos casos el único) de millones de compradores online alrededor del mundo. Quizás su gran lección empiece y termine por la invitación a tener en claro que una empresa es un conjunto de flujos. Flujo de cajas (es decir, entradas y salidas dinámicas de dinero y sus consecuentes indicadores de liquidez financiera). Flujo de inventarios (el movimiento y almacenamiento de materias primas, trabajos en proceso

y productos en rotación). Flujo de vínculos (la optimización de las relaciones con clientes físicos y, a partir de ahora, con potenciales clientes digitales).

La lección de Don Julio y la lección de Amazon se funden en una única y simple regla: tanto en la *vieja* como en la *nueva* economía, resulta fundamental aprender a *fabricar* a nuestros clientes.

¿Cómo nos usa un usuario?

Urge, entonces, comprender que las redes y las plataformas sociales se convirtieron en el nuevo canal de atención al cliente: hoy, nuestro contenido online es lo que construye (o destruye) nuestra reputación como marca. Resulta fundamental valernos de la experiencia de quien ya conoce nuestra oferta: nuevas personas consumen lo que ofrecemos porque alguien lo hizo primero y lo recomendó positivamente.

Pensemos que 1 de cada 3 compradores potenciales revisan online productos o servicios, precios y comentarios en Internet antes de decidir comprarlo. Tengamos en cuenta, también, que cuando los usuarios siguen marcas en redes sociales, son 70% más proclives a comprar esas marcas. ¿Estamos preparados, en nuestras

páginas y en nuestros perfiles en línea, para darles una correcta atención "digital" a esos *"todavía"* no clientes?

Muy a menudo no se toma en cuenta que los usuarios no esperan de la atención online *menos* calidad de la que están acostumbrados a recibir de manera offline. Algunas pésimas señales de esto, de cara al mundo digital, tienen que ver con websites que no cargan a velocidades razonables o que sólo actualizan sus contenidos una vez cada tanto.

Los buenos vendedores digitales saben que un correo electrónico que se responde dentro de la primera hora después de haber sido recibido activa positivamente el factor sorpresa y predispone al cliente a avanzar en el trámite de compra. Sin embargo, es frecuente que empresas que se enorgullecen de tener *atención personalizada* demoren entre 17 y 24 horas en dar esa respuesta. Estas empresas no están entendiendo que *hasta el buen precio se olvida mucho más rápido que la buena atención.*

El 80% de las empresas piensan, y declaran, que ofrecen un servicio al cliente *de calidad superior*. Sin embargo, sólo el 8% de los clientes piensan, y declaran, que estas mismas empresas ofrecen un servicio al cliente de estas características. A propósito de esto, resulta fundamental comprender las expectativas de un cliente (o potencial cliente) al momento de comunicarnos. Vamos, no es *taaan* difícil. A nadie le gusta esperar o perder el tiempo, y todos exigimos, mínimamente, que la persona que intenta vendernos algo tenga claros conocimientos sobre aquello que ofrece y hacia quién se está dirigiendo.

¿Y por qué sería importante entenderlo? Porque el 70% de las decisiones de compra están basadas en algún resabio de *sentimiento* por haber sido *bien atendido* o *bien tratado en el pasado*. En promedio, los expertos en e-commerce calculan que un cliente fiel puede multiplicar por 10 el monto de su primera compra. También, que resulta 5 veces más caro adquirir un nuevo cliente con respecto a lo que cuesta mantener uno que ya lo es.

De cada 100 intentos de venta que se llevan a cabo en línea, la probabilidad de venderle lo que ofrecemos a alguien *que todavía no es nuestro cliente* está entre el 5% y el 20%. De cada 100 intentos, la probabilidad de venderle lo que ofrecemos a alguien que ya es cliente se ubica entre el 60% y el 70%.

En promedio, un cliente *"digital"* conversa con 10 personas sobre sus experiencias positivas y con 20 personas sobre sus experiencias negativas con una marca. Los comentarios negativos reciben 2,5 veces más atención que los comentarios positivos. Se necesitarán por lo menos 10 nuevos estímulos positivos (promociones, beneficios, descuentos) para que un cliente supere una experiencia negativa.

¿Qué es lo que tenemos para perder o ganar en estos términos? 9 de cada 10 clientes insatisfechos no estarán bien predispuestos para volver a entablar una relación de compra con nosotros. Aun así, esto no es irreversible: 7 de cada 10 clientes a los que se les resolvió positivamente una queja (por servicio insatisfactorio) están nuevamente bien predispuestos a volver a entablar una relación de venta.

Cumplir es sobrecumplir

A partir de la interacción que obtenemos con nuestros usuarios a través de Internet, podemos generar un plan acción que se podría basar en tres preguntas básicas: ¿Qué clientes compraron recientemente? ¿Qué clientes compraron frecuentemente? ¿Quiénes fueron los que gastaron más dinero? Conocer con mayor certeza los hábitos de consumo de nuestros clientes nos permitirá conocer sus necesidades laterales o futuras. Esta información funcionará en nuestro favor al momento de ofrecer nuestros productos o servicios.

Nuestra empresa debe articular este proceso para que esa información, *"física"* y/o *"virtual"*, que tenemos sobre nuestros clientes se transforme en una acción de sobrecumplimiento. La pregunta correcta no es *"¿Cómo hacerlo?"* sino, más bien, *"¿Con quién hacerlo?"* Con aquellos que están en el lugar justo y el momento oportuno para poner en acto nuestro sobrecumplimiento. Tal vez ese quién es el encargado del Valet Parking de un restaurante de alto nivel, detectando que un cliente aprecia la rapidez de la entrega, otro el trato amistoso, alguien más la discreción absoluta.

En ese proceso deben participar cada uno de los miembros de la organización: el encargado de marras, pero también el maître, el chef, el mozo y hasta el adicionista. Es

preciso observar, detectar e implementar acciones de sobrecumplimiento, tanto de carácter *"físico"* como *"virtual"*, entendiendo que lo que hoy es sobrecumplir mañana será *simplemente* cumplir.

Sorprender a nuestro cliente (darle aquello que deseaba, pero no esperaba) es contundente a la hora de *ganarlo para toda la vida*. Pero esa sorpresa dejará de ser vista como tal cuando ese mismo cliente tenga su segunda experiencia. En ese momento esperará algo por encima de aquello que lo sorprendió la primera vez, y eso ya no será sobrecumplir sino, simplemente, cumplir.

Estamos obligados a crear acciones de sobrecumplimiento de manera continua y sistemática. *El sobrecumplimiento es la más económica y eficiente palanca de construcción de reputación.*

UN VIAJE SIMPLE, Y MÁS EFICIENTE

190 empresas de transporte, más de 5000 destinos, miles de personas en tránsito por 7 países. Desde hace 17 años, semejante operación de venta y cobro de pasajes de colectivos,

trenes y aviones viene gestionándose desde **Plataforma 10**, una empresa de servicios tecnológicos e informáticos con suficientes espaldas como para administrar el volumen de transacciones y cancelaciones en base a una rendición semanal.

Sin embargo, con la llegada de APIBank —la aplicación desarrollada por el **Banco Industrial**— esta tarea se volvió más simple y, a la vez, más eficiente. Va quedando atrás la cantidad de horas y horas de trabajo insumidas hasta ayer en la carga manual de los sistemas bancarios y la verificación personal de las transferencias ingresadas. A esos trajines engorrosos, había que sumarle, además, errores de tipeo y demoras en los tiempos de ejecución por complejidades burocráticas.

El segundo envión para el cambio vino dado de la mano de la app mobile *Bind24*, que permite a los firmantes de la empresa autorizar desde cualquier parte del mundo en tiempo real las transferencias, sin los limitantes que representaban las firmas digitales, tarjetas de coordenadas o token físicos. En la actua-

lidad, se ha logrado un proceso de pagos más eficiente, sin errores de carga o de ejecución, sin dependencia de personas más allá de las autorizadas a realizar pagos dentro del sistema contable y con eficiencia en los tiempos de conciliación bancaria.

SER TRANSPARENTES, UN MUY BUEN NEGOCIO

Son 14 los socios fundadores que desde 1992 —cual si se tratara de una auténtica colmena emprendedora— hacen posible la existencia de **COOPSOL**, una cooperativa que se ocupa de producir, acopiar y comercializar miel orgánica de altísima calidad. Con sede en La Banda, Santiago del Estero, COOPSOL reúne a 160 familias productoras y cuenta con 1.300 panales certificados para la producción, destinada principalmente a la exportación hacia mercados internacionales de Comercio Justo.

Su cadena de valor, montada a partir de criterios ecológicos e inclusivos, debió afrontar un

proceso acelerado de digitalización al entender que, a la hora de garantizar la trazabilidad del ciclo completo (desde que miles de abejas inician su trabajo hasta que el producto final llega a su consumidor) las planillas de papel llenadas a mano ya no resultaban ni útiles ni creíbles.

Los productos viajan al paladar exigente de los clientes finales (ubicados principalmente en Europa) a través de una asociación entre Amazon y la propia tienda online. La transparencia debe ser cuidada al extremo, ofreciendo evidencia a través de imágenes geo-referenciadas y verificables de que, por ejemplo, la colmena ha sido instalada a por lo menos 5 kilómetros de distancia de cultivos agrícolas intensivos que puedan utilizar determinados productos químicos no aceptables tratándose de productos con certificación de orgánicos.

Una aplicación móvil permite también hoy a los productores distribuidos en territorio aportar información de primera mano sobre la ubicación y la gestión de los apiarios, de manera que los responsables de calidad puedan hacer recomendaciones a la distancia, en

tiempo real, o decidir visitas en persona para intervenir sobre casos puntuales. Juan Pablo Moggio, líder de la comercialización y la implementación de procesos tecnológicos, reivindica lo hecho en doble vía: *"Hoy podemos garantizar al consumidor extranjero de dónde viene su producto y bajo qué estándares ha sido elaborado al mismo tiempo que le damos a conocer los beneficios concretos y los impactos positivos que su acción de compra tiene en nuestra región y nuestra gente."*

LA DUDA

¿Cuál es la fórmula exacta que nos conduce a trasladar nuestro negocio físico hacia el negocio virtual? Dicha fórmula, ¿existe?

Marina Hasson, directora para Socios, Clientes Corporativos y Pymes de **Microsoft Argentina**, resalta que pocas empresas llevan a cabo un proceso de transformación

capaz de revolucionar al 100% aquello que hacen. *"No es posible absorber esa evolución en una única instancia. Cuando hablamos de transformación digital, no significa que hoy como empresa soy A, mañana soy B. No es así. En realidad se trata de un proceso evolutivo, de mejora envolvente y transformación continua, en el que vamos incorporando herramientas que generan un valor cada vez mayor."*

Marina también sugiere que existen varios mitos con respecto al camino de esta transformación, y uno de ellos tiene que ver con los costos: *"Existe esa idea de que la evolución tecnológica tiene precios inaccesibles. Falso. Ahora los costos son apalancados entre miles de millones de usuarios, por lo que el costo incremental, asociado a los costos fijos, se minimiza. Esto hace que todos puedan obtener tecnología de punta y de nivel mundial sin pagar los sobreprecios del pasado."*

LA DUDA

Tal vez uno de los puntos de mayor relevancia en lo que respecta a la evolución de los negocios hacia su dimensión digital sea la apertura de sus ventas a través de Internet. ¿Cómo entender, de manera simple y concreta, lo que está ocurriendo?

Al hablar de comercio electrónico en Argentina, resulta imposible pasar por alto a **Mercado Libre**: una empresa nacida y crecida en 1999 en un garage, convertida hoy en la compañía de comercio electrónico líder de América Latina. Sean Summers, vicepresidente de la firma, nos orienta: *"El comercio electrónico está cambiando para siempre la manera en la que consumimos. Nosotros, como empresarios y emprendedores, no podemos quedarnos al margen de los nuevos hábitos y demandas. Sería un riesgo demasiado alto."*

¿Cómo opera esta intermediación tecnológica? Sean explica: *"Fundamentalmente, redefiniendo dos cosas. Por un lado, la manera en que las empresas se comunican. Por el otro, cambiando el paradigma respecto a cómo las empresas desarrollan su actividad comercial. Así es como se inauguran un montón de oportunidades que jamás se nos hubieran ocurrido."*

Si bien el 98,94% de los e-commerce argentinos tienen menos de 10.000 visitas por mes, datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico alumbran que los usuarios se muestran cada vez más activos en las tiendas online: el tráfico se incrementó un 30% en 2018. *"La tendencia es irreversible. A medida que la industria conecta sus innovaciones con el punto físico, se acentúa la mudanza hacia entornos digitales."*

LA DUDA

Aparentemente Internet resulta ser no sólo uno de los más potentes canales de venta —y, también, el de mayor potencial a futuro— sino la principal herramienta de la que disponemos para conocer a nuestro cliente y satisfacer sus necesidades en función de esta información. ¿Cómo se usa para influir sobre sus hábitos de consumo?

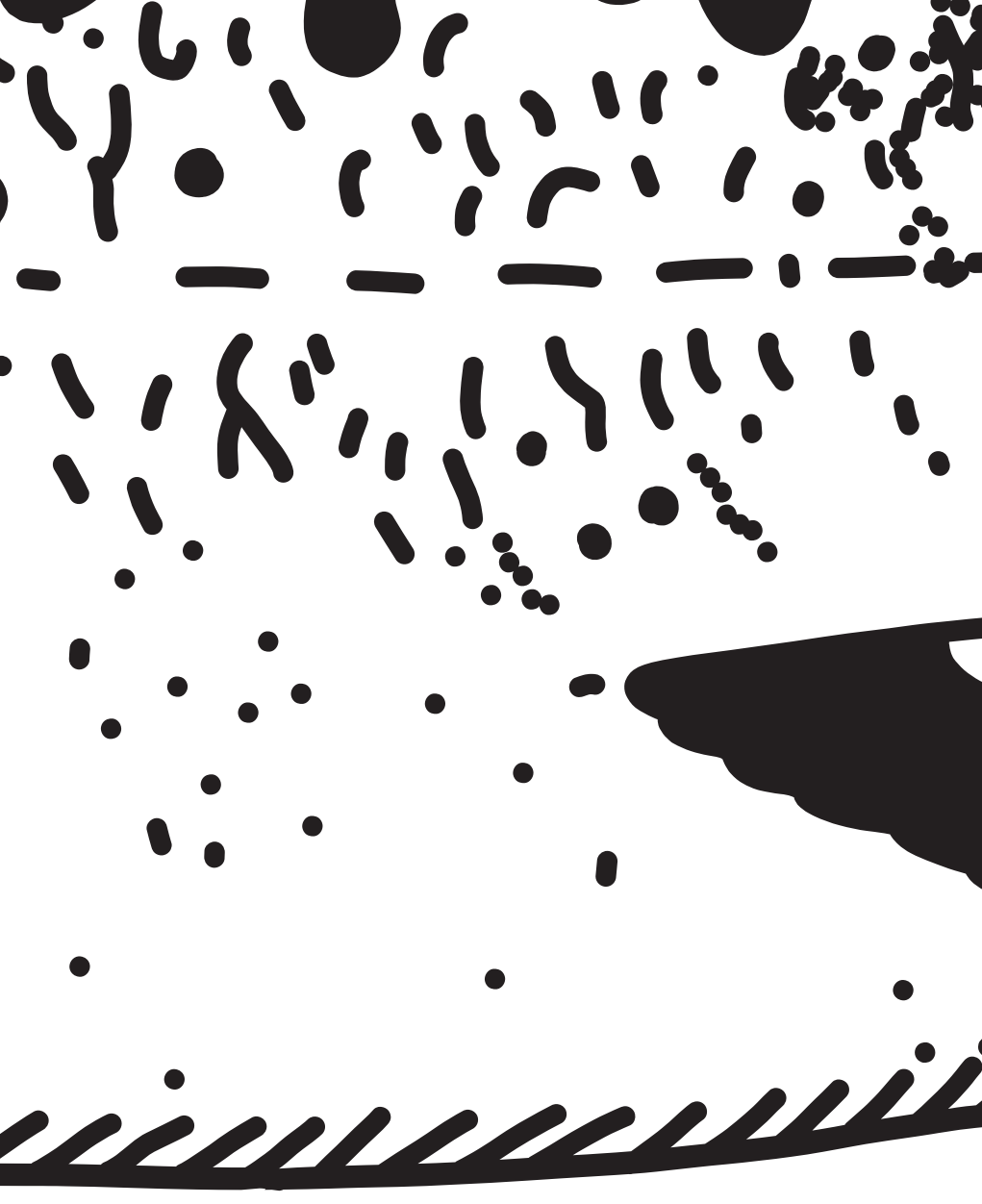
Stefano Di Carlo, a cargo del departamento de Comunicación y Medios de **River Plate**, lo resuelve con claridad y contundencia: *"Internet se trata, por sobre todo, del desarrollo de una estrategia de diálogo. No entendemos una red social si no se trata de dialogar, de escuchar preguntas y dar respuestas. En River, nos propusimos interactuar primero con todas las áreas del Club para, una vez con-*

solidado el ecosistema oficial a partir de entender las necesidades y fortalezas internas, recién después dar la cara frente al usuario. Rápidamente entendimos que debíamos agilizar la estructura profesional para trabajar con metas y objetivos claros. El Club debía emitir más contenidos, a un ritmo mucho más veloz, diferenciado por canal y con alto capital de interés."

Para Stefano, la condición de hincha de su cliente habitual es el factor que genera fidelidad: *"No es lo mismo la tasa de apertura de un mail enviado por una marca que por River Plate. La tasa de apertura del mail en River es del 75%. No es casual, entonces, que las marcas busquen asociarse al fútbol para lograr un alcance orgánico que hoy, a través de sus propios canales digitales, no logran en plenitud."*

#DIFERENCIAL 04

CONTENIDOS DIGITALES: SEDUCIENDO USUARIOS PARA CONQUISTAR CLIENTES



#04	CONTENIDOS DIGITALES: SEDUCIENDO USUARIOS PARA CONQUISTAR CLIENTES

Con algo de hiperinflacionario *bla-blá* y usualmente sin mucha razón de trasfondo, se dice que la capacidad para producir y distribuir *contenido de calidad* es la delgada línea que separa al mundo de los negocios online en *ganadores* y *perdedores*. Aunque la frase debe ser tomada con cautela, también debe entenderse en un contexto muy específico: le llamamos *contenido* a todas las piezas textuales, auditivas o visuales que ayudan a nuestra empresa a posicionarse en los motores de búsqueda y las redes sociales.

Éstas son las plataformas que ponen a funcionar la rueda y convierten a los usuarios (consumidores de nuestro contenido) en potenciales clientes (posibles consumidores de aquel producto o servicio al que el contenido se refiere). Desde ese punto de vista, queda bastante claro que el contenido podría ayudarnos a generar confianza, credibilidad y *autoridad* con nuestro público objetivo actual (y también futuro).

Sin embargo, muchos dueños de negocios subestiman su importancia: prefieren enfocar su energía principalmente (o únicamente) en las estrategias *clásicas* de venta. En la época de los negocios virtuales, este es un error que puede llegar a pagarse caro.

Después de este primer párrafo, es probable que muchos lectores estén sacando cuentas mentales: no es ningún secreto que asumir el costo de producir contenidos para comunicar nuestra marca implica no sólo contratar a alguien que lo haga, sino también evaluar el tiempo que le llevará *aprender a hacerlo bien* e incorporarse a la estructura actual de la empresa. Todo esto a riesgo de no obtener resultados positivos. ¿Tiene sentido hacerlo?

Por supuesto que tiene sentido producir contenidos, o bien poner a funcionar alguna estrategia al respecto. Podemos tener el mejor producto del mundo, con el mayor diferencial en cuanto a oferta, pero si no conseguimos *ser atractivos para alguien*, finalmente no somos nada.

El único momento en el que la construcción de una venta se confirma (o se configura) es cuando logramos reunir a nuestra oferta diferencial con la demanda de *alguien que nos completa con su mirada*: el cliente.

La duda, entonces, no pasa tanto por producir o no producir contenido, porque la verdadera pregunta es: *"¿Cómo estoy logrando (o no logrando) atraer la mirada de ese cliente?"*. La producción de contenido es una de las respuestas posibles a esa pregunta esencial.

Atractivos, ser o no ser

¿Cómo hacemos para ser atractivos para alguien? Antes que nada, necesitamos ser visibles, decir *"¡Ey! Acá estamos; esta es nuestra oferta"*. El hecho económico se configura a partir de la conjunción entre la oferta y la demanda, y la construcción de ofertas diferenciales es un elemento central de esta conjunción. Pero de nada sirve tener ofertas diferenciales si no somos capaces de atraer la mirada del cliente objetivo, de aquel individuo o de aquella multitud a la que nos dirigimos. El paso inmediato es generar esa mirada: inducir a esa mirada para que venga hacia nosotros.

Si fuéramos una gran corporación, al estilo **Microsoft, Walmart** o **Unilever**, obtendríamos esa atracción a partir de una potente y eficiente campaña publicitaria. Claro que eso requiere de muchísimo dinero. El desafío para una pyme es lograr generar esa atracción *sin* esos vastos recursos monetarios disponibles a tal efecto.

En **MATERIABIZ** transitamos un camino inverso al tradicional. Arrancamos por el mundo del contenido. De hecho, en 2005, éramos *sólo* un sitio de Internet que publicaba a diario. ¿Por qué? Porque nos resultaba útil y funcional: a partir de dicho contenido estábamos logrando la atracción de un público objetivo. Pronto supimos que la rueda no se podía parar. Entonces nos pusimos a generar más contenido, sabiendo que el contenido generaba aún más atracción.

¿Teníamos un Modelo de Negocio? No, de *ninguna manera*. Ése fue el experimento digital de lo que hoy sí es un Modelo de Negocio. Esa atracción genuina, alcanzada a través del contenido, nos llevó a subir el escalón siguiente. ¿Qué podíamos aportarle a toda esa gente que ya estaba convencida de que éramos un espacio *virtual* interesante para habitar, para pispear, para comentar?

Vino primero la construcción de nuestra oferta diferencial, y recién después la venta real. Salimos del mundo virtual para apoyar los pies en el piso y la cola sobre la silla: así es como inauguramos nuestra Escuela, con baldosas y pupitres de *verdad*. Por esas vueltas de la vida (y de la economía), el contenido *digital* nos había convertido en un negocio real.

¿Lección aprendida? Si queremos posicionarnos por encima de nuestra competencia, tanto en el mundo tradicional como en el mundo virtual, la manera de comunicarnos con nuestro público objetivo puede ser un diferencial. Eso sí, para atraer la atención y el interés de los posibles interesados, en el medio de un bombardeo de información como el que nuestra época atraviesa, la *creatividad comercial* necesita asociarse con la *creatividad editorial*.

Sin caer en la ridiculez de convertir a nuestra empresa en una *factoría de contenidos*, como algunos irresponsables pregonan, podemos desarrollar (o mejorar, si ya la tenemos desarrollada) una estrategia de diálogo con el cliente a través de historias bien contadas y/o narraciones con atractivo audiovisual.

El contenido como un activo

Ahora bien, ¿qué debemos tener en cuenta al momento de crear la información que queremos compartir con nuestros interesados? Está claro que el objetivo de publicar contenidos es proporcionar un valor real a nuestro público objetivo. Si no estamos haciéndolo con esta intención (o ni siquiera estamos haciéndolo), es momento de repensar nuestra estrategia.

Existe un atajo, que puede resultar al mismo tiempo muy tentador y peligroso: si no logramos generar un contenido de suficiente calidad para los usuarios, una manera de lograrlo es dándole a ellos mismos la posibilidad de crearlo. El contenido generado por los usuarios nos permite generar *engagement* (llamémosle compromiso) con otros usuarios y convertir a los clientes felices en promotores de nuestra empresa. Las redes sociales son un punto clave para la reunión de fotos, videos, tweets y publicaciones que generen reacción positiva (pero, también, negativa) acerca de nuestra empresa y lo que tenemos para ofrecer.

Hasta podríamos poner a nuestros propios clientes a pelear contra nuestros competidores. Por ejemplo, como lo hizo la empresa telefónica estadounidense **T-Mobile**, que creó una aplicación en la cual la gente podía enviar una carta de *separación* a su compañía telefónica anterior. La idea era riesgosa, pero alcanzó un sobresaliente en competitivi-

dad de alto riesgo: los clientes enojados con sus compañías anteriores enviaron más de 113.000 cartas, la aplicación alcanzó más de 2,7 millones de visitas. El total de la campaña generó más de 67 millones de impresiones en redes sociales.

Resulta inteligente, aunque sabiendo que se corren riesgos, permitir que el contenido generado por los usuarios promueva aquello que tenemos para ofrecer. Bien usadas, las redes sociales son excelentes para lograrlo. ¿Un consejo? Debemos asegurarnos de que nuestro contenido resuelva un problema, conteste una pregunta, aporte un rato de entretenimiento u ofrezca una visión única y experta sobre un asunto. Sólo así ese contenido persuadirá sobre la calidad de aquello que tenemos para ofrecer.

EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS, DIALOGÁ CON TU CLIENTE

Jorge Augé Areco y Tomás Gómez Carrillo son, al mismo tiempo, consumidores y productores de inteligencia digital. Desde 2003 llevan adelante **Encender**, una consultora especializada en comunicación integral que también hace las veces de plataforma de servicios y banco de pruebas. *"Para una pyme —sea tu cliente o*

seas vos mismo— el mayor desafío es aprender y reaprender a tomar decisiones sostenibles y escalables. Por eso es recomendable estar atentos a los movimientos tecnológicos de cada actor de la industria o categoría en la que, cada uno con su negocio, se propone tener incidencia", explica Jorge.

En la actualidad, el diferencial no está dado por el acceso a las herramientas, porque las hay para todos los gustos y bolsillos (en versiones Cloud, On-Premise, SAAS, On-Demand), sino por la sistematización de una rutina (al mismo tiempo persistente y cambiante) al implementarlas. Ahora bien, ¿cuáles, entre esas herramientas, son funcionales a mi negocio? *"Entre tantas opciones, lo que emerge como innegociable es tener una Estrategia Digital, algo que simplemente podríamos definir como una disposición particular de activos tecnológicos que favorecen mi estrategia de negocio."*

Aprovechar en tiempo presente la evolución de las redes sociales comienza, entonces, por entender que *"ya pasamos la época en la que el engage (interacción con la audiencia) era el premio más buscado. Hoy estamos viviendo*

en la época de la performance. Ya no importa la cantidad de fans / followers que una marca logre sino cómo, a partir de generar experiencias 'únicas' y focalizadas se activan conversiones tangibles, ya sea a través de leads (potenciales clientes) o de ventas concretadas."

"Recién una vez que tengamos claro el horizonte de nuestro negocio a mediano plazo (¿conquistar nuevos públicos?, ¿alcanzar público extranjero?, ¿posicionarnos como líderes en un target determinado?, ¿todos los anteriores a la vez?, ¿ninguno de ellos?), estaremos en condiciones de dar los primeros pasos: definir objetivos escalonados, identificar públicos prioritarios, trazar planes de acción y plazos de ejecución, jerarquizar canales, estandarizar frecuencias de publicación y administrar presupuestos por períodos."

Claro que asumir presencia en buscadores inteligentes o en redes sociales es siempre un arma de doble filo. Al activar canales en Social Media, la barrera de diálogo —tanto con nuestros aduladores como con nuestros detractores— se vuelve permeable y nos expone en carne viva. *"Por eso es importante que nuestra*

Estrategia Digital contenga protocolos para sobrellevar conversaciones difíciles y, también, contemple procedimientos de crisis. Una empresa no puede elegir qué tipo de conversaciones está dispuesta a afrontar y qué tipo prefiere descartar: al activar un canal, esa señal de diálogo debe asumir responsabilidades tanto en las buenas como en las malas."

LA DUDA

Si los usuarios son bombardeados con contenidos de todas las calidades posibles de manera constante, ¿cómo alcanzar la credibilidad en Internet?

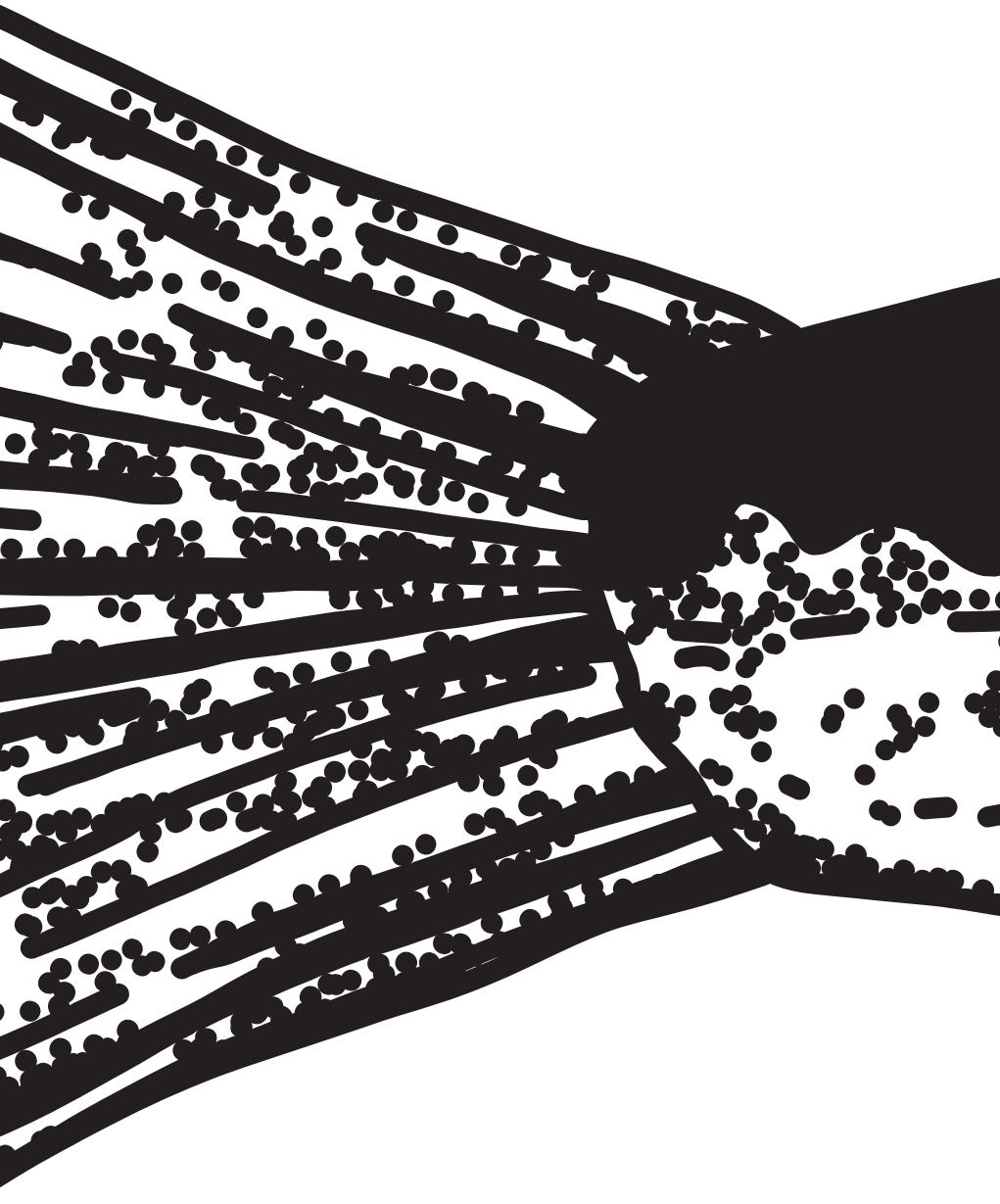
Mauro Bossio, uno de los fundadores de la tienda de videojuegos **Play For Fun**, se arriesga: *"Es muy importante crear contenido relacionado a la comunidad que tiene interés en aquello que ofrecemos, aunque no necesaria-*

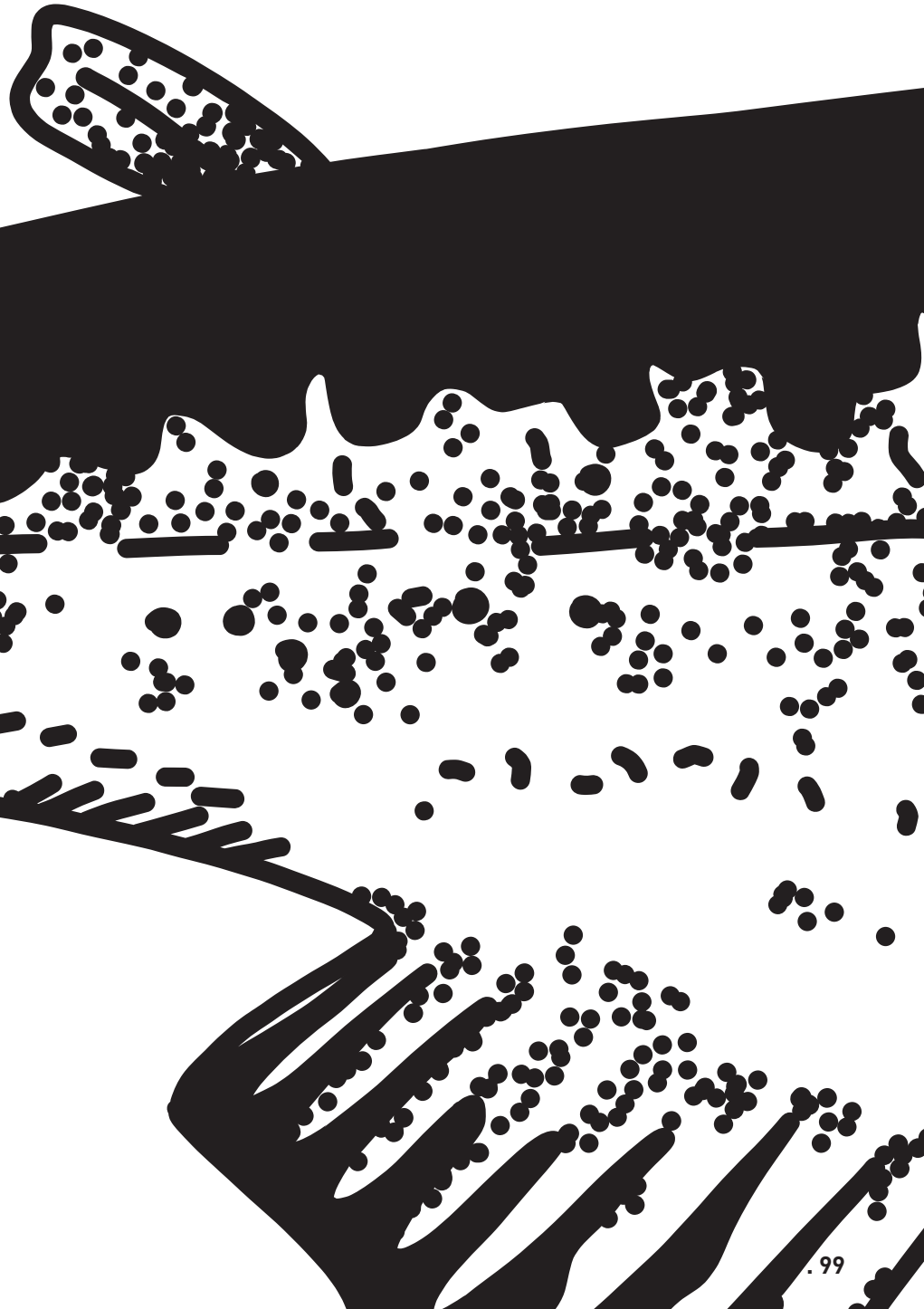
mente dicho contenido esconda una venta detrás. El contenido debe ser genuino y debe enfocarse en las necesidades de nuestro cliente. Cuando el cliente comprueba que hay un interés real por brindarle una solución, apelar a sus emociones o simplemente por entretenerlo, se genera una confianza que sólo se rompe si discontinuamos esa relación".

Su hipótesis es que toda pyme tiene una gran ventaja sobre las grandes corporaciones: siempre hay una historia detrás vinculada al esfuerzo y al crecimiento, y narrar historias de la empresa —junto a asociar la marca a rostros, personas con nombre y apellido, etc.— genera mucha empatía y visibilidad. A manera de recomendación, Mauro desliza: *"Una buena herramienta para generar confianza en la relación con el cliente está en compartir videos que visualicen las caras reales de quienes están ahí, en la empresa, ofreciendo soluciones. Que puedan verte de entrecasa, escuchar cómo hablás, percibir lo que sentís y hasta lo que pensás... Todo eso genera lazos interesantes con el usuario, porque comprende que hay humanos reales detrás de las pantallas virtuales."*

#DIFERENCIAL 05

POSICIONAMIENTO, REPUTACIÓN Y CONTAGIO: LAS NUEVAS LEYES DE LA ATRACCIÓN





#05	POSICIONAMIENTO, REPUTACIÓN Y CONTAGIO: LAS NUEVAS LEYES DE LA ATRACCIÓN

A la hora de definir una estrategia de negocio perdurable —según nuestro Modelo de Negocio Basado en Palancas y Orientado a Diferenciales— existe una pregunta clave a responder: ¿Cómo hacer algo distinto, cuando muchos ya están ocupando el lugar que nosotros queremos ocupar? Curiosamente (o tal vez no tanto) la mejor manera de responder a esa pregunta es... con otra pregunta: ¿A quién queremos conquistar?

Avanzar en esta dirección implica siempre comprender *cómo consume* aquel a quien nos interesa captar o retener como cliente. Esta tarea suele dar lugar a interminables estudios de mercado, usualmente inalcanzables en el presupuesto de un emprendedor o un pequeño empresario. Frente a esto, una rápida —y aparentemente eficiente— respuesta alternativa es apostarlo todo a una única carta *ganadora*: el precio.

¿Cómo me pongo en competencia si no dispongo del presupuesto necesario para estudiar a fondo cómo es mi actual o potencial cliente? ¡Apostándolo *todo* al buen precio! Esa decisión puede encerrarnos en una trampa mortal: en realidad, el precio nunca es un diferencial. ¿Por qué? Porque en toda economía competitiva, la ventaja de diferenciación por precio dura muy poco tiempo.

Si en **MATERIABIZ** decidimos utilizar una novedad tecnológica, de manera tal que uno de nuestros profesores pueda estar dictando clase en la sede de la Ciudad de Buenos Aires y, simultáneamente, otros alumnos puedan estar escuchando y sobre todo participando en esa misma clase en otras ciudades (cámara web y micrófono mediante), tendríamos una ventaja competitiva.

Esa ventaja competitiva —obtenida gracias a la tecnología— implicaría una reducción de costos: el docente no tiene que viajar y pernoctar en esas otras ciudades, con el consecuente ahorro en pasajes de avión y en hospedajes/viáticos.

Si trasladamos esos ahorros a precio, ¿cuánto tiempo podemos confiar de que le sacaremos provecho a esta ventaja competitiva? Hasta que nuestros competidores hayan descubierto la misma tecnología (no sólo la de transmisión, sino la de participación) y la pongan en práctica.

La diferencia, en general, no viene dada por *bajarle el precio* a la oferta actual, sino por desarrollar —de manera

continua y creativa— ofertas diferenciales. Una vez identificado el *quién*, la clave en el desarrollo de un Modelo de Negocio no está en el *cuánto*, sino en el *qué* y en el *cómo*.

Cuando nuestros profesores explican algo a partir de las situaciones vivenciales de los empresarios sentados en el aula y no a partir de casos externos —conocidos y explicados hasta el cansancio—, asumen un alto un riesgo: nunca saben con qué se encontrarán dentro del aula. A esto se le suma que, después de haber debatido ese tema colectivamente, es necesario que hagan un aporte concreto y lúcido.

No cualquier profesor puede (y quiere) afrontar dicho desafío: no basta con conocer la teoría, debe tener, además, la suficiente experiencia práctica como para entender, analizar y aportar elementos específicos a una decisión empresarial.

Ese profesor debe ser capaz de mantener viva la atención de los empresarios, lo que no es tarea fácil: los empresarios son personas con muchos asuntos que le demandan solución urgente por fuera del aula. El costo de oportunidad de quedarse *ahí dentro* es alto. En consecuencia, el profesor debe saber cómo motivarlos para que se queden sentados.

Nuestro método incluye todos estos condimentos (y algunos más que nos guardamos para no hacerle el trabajo tan fácil a la competencia "que nos está mirando" y a la

que aprovecho para mandarle un saludo). Copiarlo o replicarlo *"suena"* fácil, pero, bromas al margen, lo que importa es pasar de la promesa al cumplimiento. Y más aún, al sobrecumplimiento.

Negocio, intercambio, comunicación

Los diferenciales deben establecer la mayor cantidad posible de barreras de imitación, aunque antes o después serán replicados. ¿Qué debería estar haciendo tu empresa en el *mientrastanto*? Creando otros diferenciales.

Las herramientas digitales funcionan a favor de este tipo de creación, aunque no necesariamente a través del precio, sino —principalmente— a través de la calidad o la oportunidad de la prestación. ¿Cómo podemos seguir en carrera si nuestros competidores se aprovechan del canal digital y han bajado sus costos para ser más competitivos o para lucir como más *"amigables"*? Debemos empezar por comprender exactamente cuál es el punto de intersección entre la restricción del consumidor y lo que nosotros tenemos para ofrecer.

En el fondo, toda estrategia de negocio es también de intercambio y, en consecuencia, de comunicación. La ca-

pacidad de persuadir está en el ADN de todo comerciante que se precie de ser tal y esa capacidad no se debería ver menoscabada por los tiempos digitales. Eso sí, ocurre de una manera diferente: las habilidades interpersonales de la buena oratoria o la seducción galante deberían dar paso a la inteligencia artificial con la que se gestionan los buscadores, las redes y las plataformas digitales.

El nuevo *boca a boca* corre vertiginosamente entre multitudes de desconocidos que se consideran amigos sin haberse nunca visto las caras. La buena imagen se logra en base al *posicionamiento*, el prestigio ha devenido *reputación* y, si antes importaba la fama, ahora todo es cuestión de *contagio*.

Veamos, entonces, algunas de las características prácticas que organizan el juego de la buena comunicación comercial.

En primer lugar, resulta importante preguntarnos por el lugar que nuestra marca aspira a ocupar en la mente de nuestro público objetivo. Obviamente, dicho lugar debería ser positivo y privilegiado. ¿De qué lugar hablamos exactamente? ¿Y de qué depende alcanzarlo? ¿Cuáles son los procesos que debemos implementar para lograr un impacto tan positivo? Para llevar a cabo estos procesos, debemos definir objetivos específicos, medibles y alcanzables.

¿Cómo priorizar u otorgar relevancia a nuestras tareas? ¿Cómo encauzarlas a lo largo del tiempo? Necesitamos va-

lernos de estrategias que nos permitan atraer a actuales y posibles clientes, para luego *fidelizarlos* con aquello que tenemos para ofrecer. ¿Y por dónde empezar? En principio, atrayendo *tráfico* a nuestra web.

El boliche siempre lleno

Así como algunos viejos negocios dependían del tráfico peatonal —y de lograr captar su atención frente a una vidriera llamativa— para concretar sus ventas, lo mismo ocurre en la web. Existen múltiples canales para obtener un flujo dinámico de visitantes en Internet: las más comunes son las redes sociales, los motores de búsqueda y las plataformas de e-mailing.

Las fuentes de tráfico son básicamente dos. Por un lado, el tráfico orgánico o merecido proviene de nuestro propio sitio o de su eficiente presencia/actividad en los motores de búsqueda (**Google**, **Bing**, **Yahoo**); también de las redes sociales (**Facebook**, **Instagram**, **Twitter**). El tráfico pago, por otro, se obtiene a través de inversiones en *anuncios* o *campañas.*

Toda estrategia comercial *"física"* se basa en intentar mantener *el boliche siempre lleno*: esto no difiere demasiado en el mundo digital. Necesitamos obtener un flujo di-

námico de visitantes a nuestro sitio y nuestras redes, todos estos usuarios entrarán en lo que se conoce como *túnel de conversión*. Muchos llegarán como lectores del contenido ofrecido, otros se interesarán por el precio, unos pocos comprarán nuestro producto o contratarán nuestro servicio. Y así sucesivamente: *muchos, algunos* y *pocos*, rotando de manera constante. A cada minuto, a lo largo del día, durante la semana completa, mes tras mes.

¿Cómo mantener viva esta rotación? No existe una única manera de lograrlo, pero todo comienza por entender que, provenga de la fuente que provenga, la generación y regeneración de tráfico es la *auténtica palanca digital* a incorporar en el sistema basado en palancas y orientado a diferenciales que ya está (o debería estar) funcionando en nuestro negocio.

Se trata básicamente de pensar en nuestra estrategia web como si dispusiéramos de nuestra propia plataforma de medios. Si elaboramos (a base de ensayo y error) las decisiones correctas, las redes sociales pueden atraer tráfico distinto al físico a nuestros negocios.

EL SUEÑO DE UN CLUB DIGITAL

Con tan sólo 29 años, Stefano Di Carlo es nada más y nada menos que el Vicepresidente Segundo de **River Plate**, con dos áreas estratégicas a su mando: Comunicación y Medios y el Departamento de Educación. Stefano es el responsable de los sorprendentes resultados en las campañas de posicionamiento digital, desde los comienzos de la gestión de Rodolfo D´Onofrio en el Club: las métricas actuales marcan que River se encuentra entre los primeros 20 clubes del mundo por cantidad de seguidores y entre los primeros 3 de América con mayor *engagement*.

Todo empezó por asumir lo obvio: quienes más rápido y fanáticamente se habían digitalizado eran los hinchas. La experiencia mano a mano con ellos llevó a Stefano y a su equipo a definir una estrategia digital multinivel. *"Tuvimos que trabajar sobre una estrategia que nos permitiera darle una entidad propia y un lenguaje específico a cada red social. Una mayoritaria parte de la hinchada se ha vuelto digital, con los consecuentes cambios en*

tiempos, hábitos, expectativas y demandas. Desconocen cualquier entorno que no involucre la facilidad tecnológica."

En una organización con más de 117 años de vida, el primer paso hacia el cambio digital tenía que ser cultural. *"Si la forma de comunicarse ha cambiado, no podés pretender gestionar la situación con las herramientas del pasado." Consecuentemente, la construcción del sistema de Business Intelligence de River se llevó a cabo entendiendo por qué y para qué resultaba imperioso volverse digitales. "Toda meta, para ser alcanzada, debe tener un plan por detrás. River se propuso metas en materia deportiva, en materia económica, en materia social y, por supuesto, en materia de comunicación, interna y externa."*

Estuvo claro desde el inicio que la prioridad era producir más contenidos, a un ritmo mucho más veloz, diferenciado por canal y con alto grado de frescura e interés. *"Si tomamos un año calendario, podemos ver estadísticas evolutivas que marcan un claro crecimiento en Social Media a lo largo de todo el período. En la actualidad, tenemos 16.282.304 fans na-*

tivos, emitimos 15.478 publicaciones y logramos 85.081.470 interacciones."

En el fútbol, se sabe, mandan los resultados. *"Por supuesto que toda la construcción de este sistema nos ayudó a que la marca River Plate sea hoy todavía más valorada en entornos profesionales y corporativos. Logramos convertirnos en un socio estratégico para nuestros aliados y sponsors a partir de garantizarles que nuestros fans tienen ahora una recargada pasión digital, sin límites de tiempo ni de espacio."*

LA DIVERSIÓN COMO MOTOR DEL MARKETING

Dos jóvenes gamers —devenidos emprendedores barriales— ya llegaron a ser interlocutores regionales de los grandes monstruos a nivel mundial: **PlayStation**, **Nintendo**, **Electronic Arts**. Suena a relato cinematográfico, pero es la historia real por detrás de **Play For Fun**: una tienda de videojuegos fundada en 2010 en la Zona Sur de la provincia de Buenos Aires.

El éxito meteórico no tiene mayores secretos desde el momento en que están a la vista para quien quiera ver los 180.000 seguidores en Facebook y más de 50.000 seguidores en Instagram (aunque también cuentan con canales de asesoramiento telefónico y vía correo electrónico). Tienen locales en Lanús, Lomas de Zamora, Quilmes, Ramos Mejía y Recoleta, donde ofrecen venta y canje de productos, reparación y asesoramiento, todo y siempre con buena onda.

Mauro Bossio y Julián Ocampo —los padres de la criatura— viajaron hasta las nubes a la velocidad del mundo digital, aunque sin desconocer las raíces del mundo tradicional: *"Todos ingresamos a las redes para ver qué es lo que hacen nuestros amigos, parientes o la gente que admiramos. También, por supuesto, ingresamos en ellas para publicar nuestras vidas para que otras personas las vean. El caso es que ¡nadie entra ahí a comprar!"* Intentar vender directamente en redes sociales puede resultar algo molesto para el usuario y, también, puede acarrear como consecuencia un efecto negativo para la marca. *"Además, se trata*

de un juego a corto plazo: alguien puede ver nuestro producto y eventualmente comprarlo, pero el verdadero asunto es crear comunidad y desarrollar una marca perdurable." Las ventas vienen recién después.

La conclusión comparte lo mejor de los dos mundos, el tradicional y el digital: *"El producto debe ser expuesto de manera genuina, con énfasis en sus prestaciones de alta calidad"*, hasta allí la receta clásica. *"Hoy es el mismo consumidor quien comparte su experiencia, califica y difunde su opinión a otros posibles clientes. Hoy, como ayer, el testimonio de un cliente, incluso en versión 2.0, sigue siendo la herramienta de marketing más poderosa."*

LA DUDA

Una de las tareas más difíciles que se nos presenta como empresarios está vinculada a encontrar y multiplicar a nuestros potenciales clientes, y dicha tarea —la de obtener un flujo dinámico de usuarios que nos elijan a través de Internet— está íntimamente relacionada a la manera en que trabajamos el posicionamiento de nuestra empresa en motores de búsqueda y redes. ¿Cuáles son las consideraciones fundamentales para mejorar el alcance de nuestro sitio web?

Jorge Augé, cofundador de la consultora especializada en comunicación **Encender,** aporta algunas pistas: *"Desde el punto de vista del posicionamiento orgánico en buscadores*

(SEO) hay dos grandes fuerzas que deben convivir y en las que se debe trabajar con el mismo esfuerzo: el aspecto técnico y los contenidos. Toda web corporativa que esté online debe tener ciertas características técnicas mínimas que los buscadores recomiendan y exigen para asegurar una correcta indexación de nuestro sitio web. Es responsabilidad de cada uno exigirle al desarrollador que construya nuestro sitio teniendo en cuenta todas las recomendaciones de Google: meta descriptions claras, meta titles en todas las páginas, URL canónicas, metatags, sitemaps correctos, desarrollo responsive..."

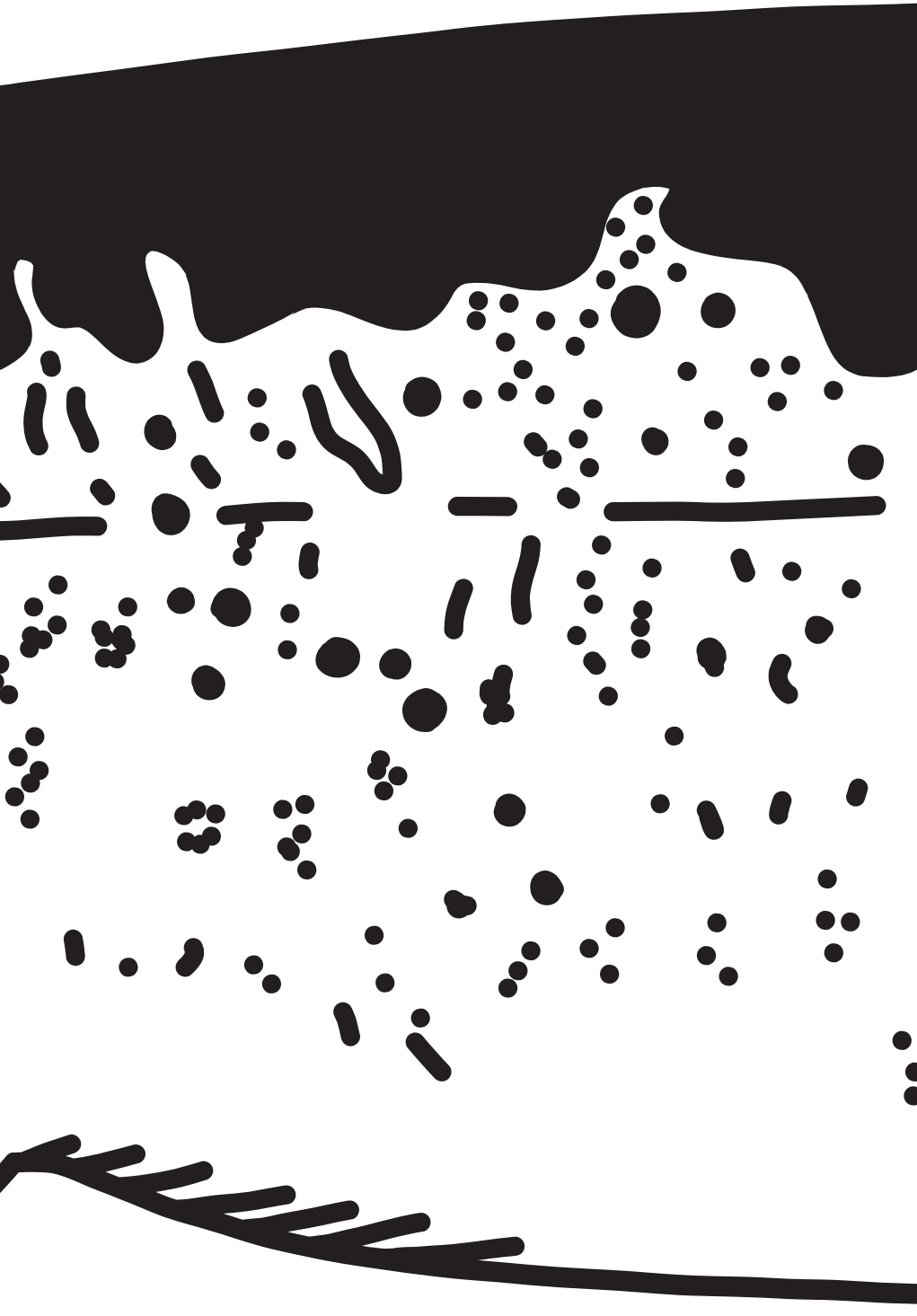
Jorge hace hincapié en la importancia de que el desarrollador que esté a cargo del sitio esté actualizado sobre las buenas prácticas que deben implementarse, para que luego el sitio sea correctamente indexado: *"A lo largo de mi carrera profesional tuve que afrontar proyectos de marcas muy relevantes, pero cuyos sitios fueron publicados sin tener en cuenta aspectos básicos de SEO. Es más complejo y costoso corregir una mala indexación que diseñar una indexación correcta durante la fase*

de desarrollo. El error más común es pensar que el trabajo de SEO es posterior a la publicación del sitio. En realidad, se debe pensar en la buscabilidad desde el mismísimo momento que concebimos el sitio."

"Una vez que estamos seguros de que la web está apta técnicamente, debemos planear una estrategia de contenidos en la cual tengamos en la cabeza al usuario que queremos que nos encuentre". ¿Cuáles son los términos por los que queremos que nos encuentren? ¿Qué temáticas asociadas a mi producto o marca le interesan a ese usuario? ¿Qué problemáticas puede estar intentando solucionar mi potencial cliente vía buscadores? *"Cada contenido que demos de alta en el sitio debe dar respuesta pertinente y real a potenciales búsquedas."* A tenerlo en cuenta, entonces, a la hora de pensar en la política de contenidos, porque nos acompañará a lo largo de toda nuestra vida comercial.

#DIFERENCIAL 06

DOS MONSTRUOS A LOS QUE PERDERLES EL MIEDO: SOFTWARES Y REDES



#06	DOS MONSTRUOS A LOS QUE PERDERLES EL MIEDO: SOFTWARES Y REDES

Un software es, básicamente, un listado de instrucciones para que un dispositivo (hardware) *sepa qué hacer*. La programación de esos listados de tareas pone a funcionar tanto a las computadoras y los teléfonos como a los sitios y aplicaciones que utilizamos todos los días. Las *suites* de programas —sean de escritorio o en línea— ayudan a las personas y a los equipos a resolver veloz y eficientemente una cantidad ilimitada de procesos.

Estos procesos van desde tareas muy simples (como escribir a través del dictado por voz las páginas de este libro, o enviar por correo electrónico miles de invitaciones en simultáneo para su presentación) hasta desafíos de alta complejidad (como indicar a un auto *inteligente* en qué calle girar o continuar la búsqueda de agua en Marte).

En un entorno de negocios —siempre exigente y competitivo— resulta indispensable sistematizar los procesos mentales y/o manuales de nuestra empresa para ganar eficiencia. El funcionamiento de nuestros procesos no puede depender *exclusivamente* de la presencia, la memoria o la habilidad de *una persona en particular*. La incorporación de programadores (sean internos o externos) a nuestros equipos de trabajo se ha vuelto una herramienta indispensable, y su participación debe ponerse en diálogo consecuente con los protagonistas de cada área central (como por ejemplo Operaciones, Ventas o Finanzas).

Una clave en el camino para aquellos *negocios tradicionales* que se enfrentan a la revolución digital se aloja en el cambio de mentalidad: ese cambio comienza por priorizar la utilización de software en todos (o por lo menos algunos) de nuestros procesos. Con algo de exageración, podríamos llegar a decir que todas las empresas —hagamos lo que hagamos, vendamos lo que vendamos— deberíamos comenzar a pensar y a movernos como lo hacen las empresas de software. Si bien esta receta no aplica imperiosamente a todos y a todas, incluso las empresas más físicas o tradicionales ya están adoptando por lo menos una parte de este enfoque.

Lo cierto es que las tecnologías de turno están cambiando acelerada e irreversiblemente el comportamiento de nuestros clientes. En consecuencia, debemos revisarlas de manera constante y considerar los Modelos de

Negocio que logren alinearse a dichas transformaciones. Para alcanzar la transformación de nuestras pymes, quizá el mejor camino no sea desarrollar programas o sistemas propios —que además de ser costosos, resultan muy difíciles de actualizar sin una alta inversión—, sino valernos de un conjunto de herramientas preexistentes, ya brindadas por los grandes jugadores del mercado tecnológico.

Una vez que hayamos encontrado cuáles de estas herramientas son las que nuestra empresa necesita, podremos adaptarlas a nuestras propias necesidades y oportunidades.

Cambia, todo cambia

Todo comienza por cambiar la mentalidad algo temerosa o descreída con la que afrontamos, por momentos, la relación que mantuvimos con la tecnología del pasado; y asumir —sin caer en la bobería— una renovada orientación tecno-positiva. Debemos trabajar en la organización de equipos (aunque sean reducidos) y procesos (comenzando por los más simples) que *digitalicen paulatinamente* la toma de decisiones de gestión. El cambio debe estar guiado por el convencimiento de que estas incorporaciones, y sus consecuentes cambios, permitirán mejorar la interacción entre empleados, proveedores y clientes.

No hace falta pensar de manera muy sofisticada para emular a las empresas de software que gastan millones en investigación y desarrollo, para luego lanzar al mercado los programas de ultimísima generación. Una de las habilidades *digitales* que ellas practican sistemáticamente —y que no podemos dejar de incorporar en nuestra rutina— es la de poner especial atención a la experiencia de los usuarios con respecto a nuestros productos o servicios.

El *Design Thinking*, la técnica que propone desarrollar procesos de construcción de software de manera *rápida, colaborativa e iterativa*, no es otra cosa que una invitación a trabajar a modo de ensayo y error, a ubicarnos en estrecho diálogo con nuestro cliente.

El Pensamiento de Diseño propone que debiéramos centrarnos más en las *personas* para las que estamos creando los productos, servicios y procesos que en los méritos o éxitos de nuestro pasado *como empresa*. No se trata de hacer las cosas *porque sí*: al momento de enfocarnos en nuestros clientes y sus necesidades, es importante romper con el automatismo que nos conduce a confirmar cómodamente que una versión más nueva, más rápida o más barata del mismo producto que ya hicimos será un éxito.

La oportunidad de *construir* un nuevo producto recién llega después de haber identificado cuáles son *las necesidades no satisfechas* (que nos resulten novedosas, rápidas y baratas de atender) de nuestro público objetivo.

En la industria del software le llaman *puntos de anclaje* a aquellas intersecciones entre lo que los clientes *desean consumir* y lo que las empresas *están en condiciones de ofrecer.* En sus fases de estrategia, diseño, producción y comercialización, toda la estructura de la organización se gestiona dando prioridad a la experiencia del cliente. El objetivo —por encima del resto de los objetivos— es *crear mejores experiencias* para el cliente; esa es la manera de aumentar la atracción; las ventas vienen después.

En nuestro método Palancas para la Creación de Empresas Perdurables, incorporamos la noción de *sobrecumplimiento*, es decir, hacer incluso más de lo que el cliente espera. Y es precisamente en ese mecanismo en donde se asienta la repetición de la compra. Cada industria (cada negocio, cada gerencia) deberá diseñar e implementar de manera sistemática esas políticas de sobrecumplimiento. ¿Con qué podemos sorprender a nuestro cliente en cada uno de los puntos de contacto con él?

Independientemente de su actividad, pensar como una factoría de software puede ayudar a las empresas tradicionales a adaptarse al cambio y convertirse, lentamente, en una plataforma *digitalizada* a su manera. El pensamiento estratégico digital —y su posible traslado a nuestra necesidad o posibilidad concreta— puede ejemplificarse a partir de dos prácticas rutinarias en dicha industria: *el feedback y la entrega continua.*

En primer lugar, el desarrollo en la industria del software es un proceso iterativo y perpetuo, que permite realizar mejoras y solucionar problemas *a partir del error o del fracaso.* Se presta especial atención a los comentarios y ajustes sugeridos por los usuarios *frustrados* y se activan circuitos de retroalimentación constantes para su conocimiento y atención.

En segundo lugar, los desarrolladores de software nunca dejan de entregar un producto a su cliente, aun cuando saben que no está terminado al 100%. Luego irán ofreciendo parches o actualizaciones, nuevas versiones o bien productos completamente nuevos. Con esto en mente, podemos pensar en diversas formas de desarrollar y entregar productos y servicios a nuestros clientes continuamente, dejando en claro que se trata de un producto o servicio en su fase beta o de prueba.

Cliente-céntricos

Todo esto puede sonar como una música algo ingenua a nuestros oídos, tan acostumbrados a los rudos sonidos de la producción manufacturera. Pero quienes ejercitan diariamente su agilidad digital para sobrevivir en un mundo ultra-competitivo, repiten en voz alta su mantra: "La colaboración con el cliente está por encima de la negociación de un contrato".

No son blandos, no son improvisados: son distintos, porque piensan y ejecutan de otra manera. Saben, como lo sabemos todos, que responder rápido a la necesidad de cambio, implica tener un plan. Ellos tienen *otro* tipo de plan.

Una gran parte del proceso de digitalización de nuestras empresas tiene que ver con un cambio en el enfoque: con ubicar a nuestro cliente como protagonista de la película. Resulta relevante, por lo tanto, intentar identificar cuál será el camino que elegirá recorrer con respecto a aquellos que nosotros le ofrecemos. La tan aclamada *"personalización"* de productos o servicios llega recién después de conocer en profundidad a las personas a las que nos dirigimos. Las redes sociales pueden ser buenas aliadas en este proceso.

Diseñar desde y hacia la experiencia del cliente nos hará elaborar *relaciones* perdurables, y nos liberará de las restricciones que muchas veces implica anclar nuestra mentalidad de trabajo a un determinado producto o servicio.

Robots, al acecho

Si bien en algunos casos el temor a vencer es la distancia cultural o generacional que nos separa del mundo digital y sus estrategias *"ágiles"*, en otros nos asalta una duda que

no hace distinciones ni culturales ni generacionales. Cuando se habla de la irreversible digitalización de los procesos de producción, ¿no estarán queriéndonos decir que (a la corta o a la larga) tendremos que despedir a los empleados que tenemos y salir a comprar equipos *robotizados*? El chiste digital, ¿terminará costándonos todas y cada una de las indemnizaciones de los que se van, y también las inversiones para los que vienen?

Empecemos por decir que, tanto en los negocios como en la vida misma, no tiene mucho sentido pensar en términos del dogma que pregona que *"Cuando estén dadas determinadas condiciones, sucederán tales acontecimientos"*. Venimos insistiendo en que no existe tal como *"Digital o Muerte"*. Así como no existe una única solución para todos los problemas, tampoco está trazada una ruta irreversible y trágica hacia pérdida de los puestos de trabajo a manos de la robotización.

¿Por qué? Básicamente, por dos motivos. El primero de ellos es que los procesos de transformación ocurren lentamente, nada es de un día para el otro. El segundo es que, en realidad, detrás de todo proceso de robotización está el hombre. Hasta en la más insignificante actividad automatizada, hay una persona que tiene que pensar *qué es lo que va a hacer* ese robot.

A veces se dice *"¡No! Los algoritmos ahora dominan el mundo"*. Esto no es así exactamente: los algoritmos son programados por alguien que interpreta o bien que dice que se va a hacer cuando pasa cada cosa.

Cuando se introdujo el *Video Assistant Referee* (VAR) en el fútbol como una tecnología de soporte para arbitrar un partido, el sistema no reemplazó a un árbitro, lo que hizo fue multiplicar el número de árbitros que intervienen en cada partido. Además de los cuatro que están en cancha (el principal, los dos jueces de línea y el cuarto árbitro), ahora hay entre tres y cuatro personas más que verifican en paralelo las decisiones desde una cabina. La tecnología, en este caso, multiplicó la cantidad de empleo.

¿Los robots vienen por nuestros puestos de trabajo? ¿La inteligencia artificial arrasará con toda otra forma de inteligencia, emocional o artesanal? Toda respuesta debería incluir una salvedad: *A veces sí, a veces no.*

En **MATERIABIZ** tenemos un ejemplo muy concreto. Leandro era parte de nuestro equipo de Ventas. En un momento dado, dejamos de ofrecer cursos a través de atención telefónica porque esa estrategia ya no daba resultados positivos: nuestros alumnos comenzaron a venir a través de la interacción con profes y con anteriores alumnos, también a través de nuestras propias redes sociales. En adelante, la función de la persona que estaba llamando por teléfono no tenía mucho sentido.

Entonces, Lean abandonó esa posición y comenzó a estudiar Diseño Web. Así fue cómo pasó a ser el diseñador web de nuestra Escuela. Es más, dejó de ser nuestro diseñador porque puso su propia empresa. Le fue muy bien con nosotros, otros vieron su trabajo y dijeron *"Qué piola este*

pibe, las cosas que hace". Él se fue y se convirtió en nuestro proveedor. La disrupción digital dejó sin trabajo a un veterano telefonista, pero, evolución mediante, multiplicó el valor de mercado de un incipiente empresario del diseño.

Frente a este ejemplo en donde por una vez, la destrucción funcionó como factor de multiplicación, es cierto que existen decenas de situaciones en donde a partir de aplicaciones se fomenta el monotributismo o el auto-empleo como herramienta de precarización laboral. Por lo cual, insistimos: *A veces sí, a veces no*.

LA INNOVACIÓN COMO CAMINO

La vaca nunca lo sabrá, pero mientras se encuentra pastando plácidamente, el sensor que lleva pegado al cuerpo está analizando en tiempo real cuáles son las vitaminas puntuales que necesita, para luego transmitir esta información a la app en la que el encargado de administrar el tambo —en donde luego será ordeñada— podrá consultar a través de su teléfono móvil. La asociación entre la tecnología primaria provista por **Microsoft Argentina** y el desarrollo de inteligencia artificial aportado

por Eddie Rodríguez von der Becke, creador de **Tambero.com**, lo hizo posible. ¿La consecuencia inmediata? Un aumento significativo en los niveles de salud, bienestar y rendimiento, razón por la que pronto se convirtió en la primera plataforma web ampliamente utilizada por la gente de campo y, también, en la puerta de entrada para que muchos productores agropecuarios empezaran a incorporar tecnologías de última generación.

Marina Hasson, Directora para Socios, Clientes Corporativos y Pymes de Microsoft Argentina, afronta una agenda diaria que vincula a partners (como Eddie) y a clientes (como los tamberos) para aumentar las posibilidades de crecimiento o expansión de empresas que dependan de sus habilidades para resolver, de manera eficiente y segura, procesos productivos o comerciales por fuera de los espacios convencionales de trabajo o de experiencia. *"La tecnología bien entendida consiste en proveer soluciones que eleven la productividad de los equipos humanos, a partir de poder compartir y almacenar información que les permita trabajar en paralelo sin dificultades*

adicionales, aun así, estos se hallen dispersos geográficamente.”

El desconocimiento o el temor frente a la disrupción digital es frecuente, y no siempre infundado, por lo que resulta indispensable *“mostrar que no es obligatorio pasar de blanco a negro o de negro a blanco. Que se trata de un proceso de evolución durante el que es preciso entender cuándo invertir y por dónde arrancar. La innovación, para rendir frutos, debe ser un camino sostenido, siempre guiado por una pregunta básica: ¿Qué más puedo hacer?”.*

La racionalización y optimización de los procesos —o el conocimiento anticipado del comportamiento de un consumidor— se cuentan entre los servicios tecnológicos que pudieron, en el pasado, haber estado sólo a disposición de gobiernos o corporaciones pero que hoy, caídas las barreras culturales y presupuestarias, se encuentran al alcance de la mano de las pymes. *“En el contexto actual, por ejemplo, existe una enorme cantidad de datos a los cuales se puede acceder sin necesidad de realizar inversiones gigantescas. Recolectados y analizados, estos datos nos permiten hacer*

análisis predictivos que lleven a desarrollar un nuevo producto o servicio con mayores posibilidades de éxito una vez lanzado al mercado", comenta Marina.

MUY LEJOS DE SILICON VALLEY

Con apenas un par de galpones en el Parque Industrial de Puerto Tirol, a 20 kilómetros de Resistencia (Chaco), **Cerámica Ruta 16** había comenzado con mucha ilusión el proyecto de dos hermanos misioneros: fabricar ladrillos cerámicos, y venderlos por todo el Nordeste Argentino. Al poco tiempo de pelearla, se había vuelto evidente para ellos que el éxito del negocio dependía, en gran medida, del esmero y la precisión de un equipo de gestores humanos calificados, a quienes habría que monitorear y asistir de manera minuciosa y permanente. En consecuencia, todo intento de consolidación y/o de crecimiento de la empresa implicaba un esfuerzo extra en contratación de personal que, para ellos, resultaría imposible de afrontar en poco tiempo.

Hasta que se cruzaron con Martín Escudero, experto en redes informáticas y consultoría IT al frente de **QUAGA**. Martín se cargó al hombro el desafío de intentar una solución *digital* para un clásico problema de *manufactura*. Como primera acción, instaló dos troncales de fibra óptica que lograran conectar la administración central con el edificio en donde se hallaban el laboratorio de materiales, la planta de producción y el centro de control de calidad. En cada edificio ubicó un pequeño rack de comunicaciones (de esos muebles del estilo de un microondas que suelen verse en las empresas) y, desde ahí, dispuso el cableado de red hacia todos los dispositivos fijos posibles (PCs, impresoras y cámaras).

Ese primer paso permitió, por ejemplo, la interconexión sincronizada de múltiples dispositivos industriales (sensores de hornos, tableros de automatismos, brazos mecánicos) o la implementación de controles de stock a través de teléfonos móviles (ya que a través de la red de fibra se implementó una red de WiFi de alto rendimiento). La revolución interna estaba en marcha.

La *infraestructura física* —bien diseñada y planteada desde el inicio— quedó rápidamente justificada (y amortizada) con todos esos esos usos. Sin embargo, el shock de productividad todavía no había llegado. Como última fase de *digitalización* de procesos, se sumaron herramientas de comunicación y colaboración en *la Nube* que dieron la posibilidad de que todos los miembros de la empresa tuvieran a disposición una plataforma accesible y segura, fácil de aprender y que presentara disponibilidad a través de cualquier dispositivo (PCs, Notebooks, Teléfonos, Tablets), fuera de manera local o remota.

Gracias a la integración inteligente y su gestión online, aquella estructura lenta y complicada se ha vuelto ahora horizontal, ágil y confiable; y desarrolla unos estándares de velocidad y calidad difícilmente alcanzables por la competencia. En Chaco, lejos de Silicon Valley, también se puede.

LA DUDA

¿Cuál es el primer paso que nuestro negocio tradicional debe dar para empezar a sistematizar sus procesos manuales? Y si dicho paso no es igual para todas las empresas, ¿cómo saber qué es lo que la nuestra necesita?

Patricio García De Leo, docente de **MATERIABIZ** y especialista en digitalización, sugiere: *"Ese primer paso tiene que ver con entender qué es lo que más tiempo me lleva en labores operativas y cuánto podría ahorrar si lo resolviera dejando de hacerlo a la manera tradicional. Esto implicará automatizar procesos, entendiendo que el canal para poder llegar a esto es la programación. En los tiempos que corren, toda empresa debería incluir un programador como parte de su nómina. Este programador debe tener una visión integral del negocio, tanto en los mandos superiores (para aplicar automatización en las*

estrategias y generar soluciones), así como también en la base de la pirámide, en donde el nivel de acercamiento y conocimiento del cliente es mayor."

Desde su perspectiva, se debe contar con por lo menos un sistema de gestión de recursos y otros de gestión de clientes (ERP y CRM, respectivamente, del inglés *Enterprise Resource Planning y Customer Relationship Management*): *"El ERP va a permitir trabajar en conjunto la contabilidad, los recursos humanos, depósitos, logística, ventas y sus variables asociadas (proyectos, inventario, cadena de producción, cadena de suministro, calidad, ciclo de vida de producto, almacenes). El CRM incluye marketing, comercial, atención al cliente e inteligencia de negocio, como campañas con segmentación, fidelización, call center, informes, mesa de ayuda, contratos de venta, equipo de ventas, gastos, comisiones o presupuestos, entre otras gestiones".*

A modo de conclusión, Patricio comparte una cita de Avinash Kaushik, Digital Marketing Evangelist de Google: *"Las empresas que apliquen 5% de sus recursos en aprendizaje*

automatizado sobre el 25% de las áreas de una empresa durante 2019, serán 50% más rentables en 2020". ¿Quedó claro? ¿Al menos en parte? Empecemos por... empezar: el resto es prueba y error.

LA DUDA

¿Cómo logramos que nuestros procesos digitales sean cada vez mayores en cantidad sin que este crecimiento juegue en contra de nuestra productividad?

Martín Escudero, socio fundador de **QUAGA**, sabe de lo que habla: *"En las pymes tradicionales, aquellas que no nacieron con branquias digitales, es muy común observar redes pequeñas y colapsadas por culpa del síndrome del crecimiento. Las necesidades digitales crecen día a día (homebanking, facturación electrónica, comunicaciones con clientes y*

proveedores) pero nuestra infraestructura no la acompaña. Y eso a veces da lugar a reclamos típicos: el sistema me anda lento; la página no carga".

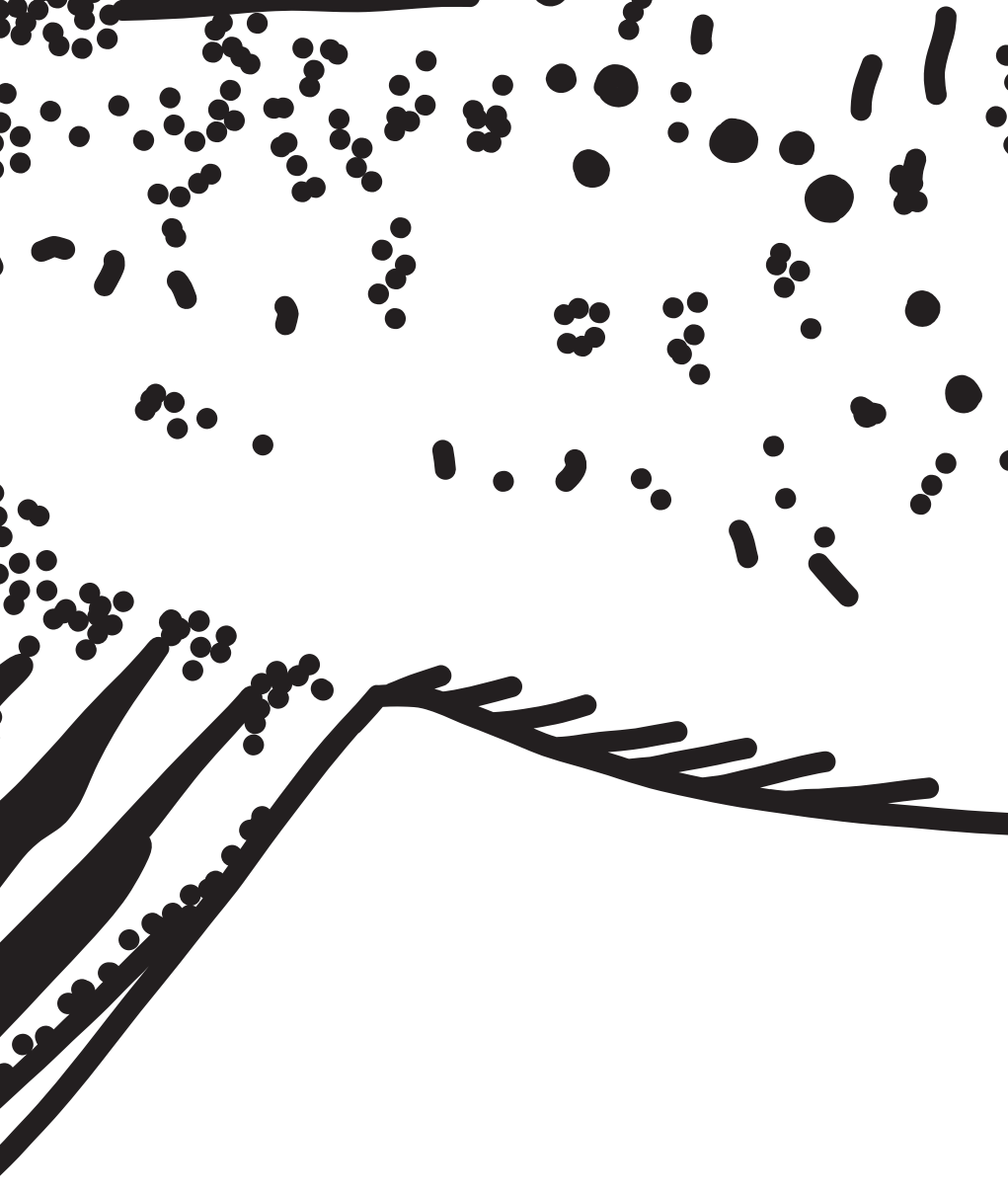
La mejor opción es desarrollar una infraestructura sólida sobre la cual nuestros sistemas logren operar correctamente. Para comprenderlo mejor, Martín da el siguiente ejemplo: *"Imaginemos que tenemos un hotel que, año tras año, tiene cada vez más habitaciones disponibles. El proveedor de agua potable nos da acceso a un caudal determinado, que en lenguaje de Internet podríamos llamarle megabits por segundo (MBPS). Para lograr abastecer de agua a todas las habitaciones, también necesitaremos de otros elementos: tanques, bombas, cañerías y también un buen cálculo para determinar la longitud, la sección de cada una y el consumo de las habitaciones: así es como evitaríamos tener que hacer modificaciones todos los años, a medida que el hotel crezca".*

"En el caso de las redes, estas herramientas serían un router principal y una conexión física a los equipos, que puede ser a través de

un cable o bien puede ser inalámbrica. De la misma manera que ocurre con las cañerías del hotel, no anticiparnos a las necesidades de su expansión haría que constantemente nos hallemos haciendo modificaciones e incrementando su costo."

#DIFERENCIAL 07

CUANDO EL CONOCIMIENTO SE SIEMBRA Y SE COSECHA: DATA SCIENCE PARA EMPRENDEDORES



#07	CUANDO EL CONOCIMIENTO SE SIEMBRA Y SE COSECHA: DATA SCIENCE PARA EMPRENDEDORES

Aunque ser empresario implica *saber hacer negocios*, éste no es el único conocimiento necesario para perdurar. Una de esas habilidades secretas tiene que ver con el manejo de datos. Todo empresario maneja datos: desde el más grande hasta el más pequeño. ¿O acaso a alguien se le ocurriría ignorar, de manera premeditada, a cuántos clientes ya le entregó el producto comprometido y todavía no le pagaron la factura correspondiente?

La diferencia entre el uso intuitivo —es decir: desordenado y casual— de los datos y una estrategia progresiva y sistemática —es decir: incremental y predictiva— que los aproveche al máximo es un vasto terreno de conocimiento y práctica, que viene consolidándose de la mano de una atemorizante denominación: Data Science.

Arranquemos con un ejemplo sencillo. *¿Cuánto nos debe el cliente de Villa Crespo, cuánto el de Caballito, cuánto el de San Miguel de Tucumán, cuánto el de Río Cuarto?* Estos datos sólo sirven para saber la cantidad de dinero que nos debe alguien y su distribución geográfica aproximada. Sin embargo, al estar desparramados y, sobre todo, desarticulados, su valor total queda limitado. Si los agrupamos y los denominamos, por ejemplo, como *"Deudores por venta"*, esa información comienza a poder *hablar* más y a *decir* mejor.

Podríamos entender, entonces, cuánto es lo que nuestra empresa tiene pendiente de cobro en un momento determinado (supongamos que, entre los cuatro clientes, suma $ 10.000). Si avanzamos y relacionamos esa cifra con el total de ventas durante el año (supongamos que es $ 100.000), obtenemos el porcentaje de la venta pendiente de cobro (el 10%). Veamos ahora qué pasaría si relacionamos esos datos *comerciales* con la variable *temporal* de un año, a la que se refiere la cifra de ventas. ¿Cuánto es el 10% de un año? Digamos que 36 días.

Lo que acabamos de hacer se llama calcular el Plazo Medio de Cobro de nuestros clientes. En el ejemplo, nuestros clientes (en promedio) pagan realmente a 36 días. Ahora bien, resulta que nuestro plazo *teórico* de financiamiento a clientes es de 15 días. Cada vez que cerramos una venta, otorgamos 15 días de financiación a los clientes. Lo que salió de la galera del análisis de datos es un conejo negro: tenemos una demora de más del 100% entre lo que acor-

damos (15 días) y lo que realmente concretamos (36 días). Nos pagan a 36 días, cuando habíamos acordado que nos paguen a 15.

Ese retraso puede tolerarse, pero de ninguna manera puede ser desconocido. Cada empresario decidirá, a partir de conocer esta información, si da instrucciones más o menos severas a sus vendedores o manda a sus cobradores con una consigna más o menos blanda. Pero debe conocer esa información cuando todavía *tiene el valor* de ayudarlo a tomar una decisión.

Fray Luca Pacioli, el precursor

¿Data Science es una manera sofisticada de llamar a la rotación de inventarios (proveedores, mercaderías) o a la gestión de carteras (clientes, cobranzas)? Digamos, sin temor a equivocarnos, que la contabilidad fue el primer sistema de Data Science de la historia. *La partida doble* es un invento del Siglo XV y su mentor fue un cura, el Fray Luca Pacioli: un verdadero genio de los números. Fue el tipo que dijo (palabras más, palabras menos) que la lógica de los datos aislados no tenía sentido. A los datos hay que organizarlos.

Todo esto nos lleva a tratar de entender la sutil —pero trascendental— diferencia que existe entre recolectar datos, manejar información y alcanzar el conocimiento.

La tecnología de hoy nos permite recolectar cantidades de datos insospechadas hasta hace poco tiempo. Podemos viajar en un segundo hacia las operaciones que, en este mismo momento, se están iniciando, cerrando, rompiendo, renegociando, cumpliendo y/o incumpliendo en Villa Crespo, Caballito, Belgrano, Flores y en los cien o cien mil barrios de Buenos Aires o el Planeta Tierra. Lo mismo con cualquier lugar en donde hayamos instalado un vendedor o cobrador (sea real o virtual).

Ahora, ¿cuál es el tipo de datos que, convertido luego en información, nos permitirá alcanzar el conocimiento que necesitamos para tomar decisiones, y que estas decisiones hagan perdurar a nuestras empresas? La respuesta a esa pregunta no la tiene ni el gurú de la ciencia de los datos ni la empresa proveedora del servicio que contratemos a partir de su interesada sugerencia. En el mejor de los casos, ellos sabrán cómo construir el dique para almacenar datos, pero corre por nuestra cuenta la traducción de esta información y el ascenso al conocimiento que podemos alcanzar.

Convertir los datos en información, eso es Data Science. La información es, ni más ni menos, el conjunto de datos que una vez procesados nos otorgan conocimiento. Esta actividad multidisciplinaria extrae información, con el objetivo de emplear dicho conocimiento a nuestro favor. Este

procedimiento es posible a través del Análisis Predictivo, es decir, de una batería de algoritmos y técnicas de Estadística, Matemáticas y Lógica que determinan la *probabilidad* de resultados futuros.

Podemos analizar estas capas de datos para encontrar algunos patrones (es decir, conductas y hábitos repetidos en nuestro público objetivo) y tendencias (preferencias generalizadas de nuestro público objetivo en momentos determinados). Estos procesos nos permitirán tomar mejores decisiones, comprender mejor a nuestros actuales y potenciales clientes y obtener una mayor eficiencia operativa, disminuyendo costos y aumentando nuestros ingresos.

¿Cómo podemos analizar estos grandes volúmenes de datos? Este proceso es comparable al del petróleo y la nafta: en su forma cruda, el petróleo tiene mucho potencial. Pero para darle el valor de mercado que se le asigna a la nafta premium, primero necesitaremos refinar este material y luego filtrarlo: lo mismo se aplica a los datos. El análisis de datos requiere de varios dispositivos trabajando juntos, dado que la cantidad de datos recopilados es muy grande. Utilizar datos de varias fuentes diferentes nos permite obtener información mucho más profunda y precisa sobre sectores variados.

Del dicho al hecho

Ahora bien, ¿cómo todo esto se pone en acción? El transporte público puede ayudarnos a visualizar cómo se generan grandes cantidades de datos, y cómo éstos utilizan muchas fuentes (en conjunto) para dar a los usuarios una experiencia cada vez más superadora. ¿Cómo contribuyen las fuentes de datos, por ejemplo, a determinar la llegada precisa de un colectivo? Podemos volver más eficiente este servicio si disponemos de cierta información, como la velocidad promedio del colectivo —medida por sensores o un GPS—, el estado del tráfico —medida por nuestros smartphones—, el recorrido previsto por el colectivo y la distancia entre las diferentes paradas y también la cantidad promedio de pasajeros —a partir de datos históricos—. Por cierto, también ayudaría conocer datos meteorológicos en tiempo real.

No es una novedad decir que el éxito de una empresa es directamente proporcional a su capacidad de adquirir clientes, hacerlos felices, resolver sus problemas y, por consiguiente, obtener de ellos mayores ingresos. Pero para que eso ocurra, la empresa necesita estar en condiciones de responder algunas preguntas: ¿Quiénes son las personas que demandan nuestros productos? ¿Qué quieren? ¿Por qué motivo particular consumirían nuestros productos? ¿Cómo toman sus decisiones de compra?

Al disponer esos mismos clientes de otras opciones a la hora de elegir productos o servicios, se vuelve prioritario comprender rápidamente y planificar anticipadamente cómo podríamos captarlos y/o retenerlos. El Análisis Predictivo facilita estos procesos al utilizar datos conocidos hoy para construir modelos que serán útiles mañana.

El análisis de clientes puede informarnos cuáles de ellos tienen más probabilidades de comprar nuestros productos y servicios, a través de análisis de atributos y de comportamientos. Así es como podemos identificar los canales correctos (como el correo electrónico, el teléfono o las redes sociales) para comunicarnos con ellos. También podemos utilizarlo para determinar los puntos de precio y los descuentos que probablemente atraerán potenciales clientes. A esto le llamamos *adquisición*.

Cuando un cliente compra un producto, lo más probable es que quiera otros productos complementarios. Por ejemplo, un comprador de computadoras portátiles necesitará baterías, cables y programas. El análisis predictivo del cliente puede ayudar a identificar los productos y las marcas que un comprador podría llegar a elegir en el futuro y, también, la manera en que resultaría eficiente recomendárselos.

Esos mismos análisis pueden predecir los patrones de falla en los productos y guiar a la empresa para que tome acciones proactivas al respecto. O pueden identificar quiénes son los clientes que tienen más probabilida-

des de irse, lo que ayudaría a nuestra empresa a tomar iniciativas de retención cuando todavía es posible torcer el rumbo de esa decisión.

En **MATERIABIZ** enseñamos que aceptar que lo que no se mide difícilmente pueda gestionarse es el principio del camino hacia una autoeducación e inmersión en la cultura de los datos. Proponemos abandonar la ingenuidad ciega, basada en la pura intuición, para asumir una rutina (en lo ideal, acompañada por expertos de construcción de procesos), siempre y cuando no impliquen un nuevo dogma —igualmente ingenuo y ciego— cultor de los datos por los datos mismos.

El salto tiene su precio; en tiempo y también en pesos. Pero la recompensa es tentadora: lo que no se mide o, peor aún, lo que se mide mal, seguramente se gestionará *pésimo*. Un lujo que ningún empresario —sea grande o pequeño— puede darse en estos tiempos. Digitales, y de los otros.

LA MAGIA Y LA TECNOLOGÍA NO SABEN HACER NEGOCIOS

Una compañía financiera, a través de la segmentación avanzada de clientes, personaliza sus productos y servicios mejorando su conversión de interesados a compradores en

un 90%. Un distribuidor de energía revisa el historial de sus inversiones relacionándolo con indicadores de cumplimientos y desvíos hasta descubrir la fórmula que le permita, en el futuro, reducir costos hasta por un 25%. Un fabricante de bebidas logra, después de analizar los flujos de conversación y los mapas de sentimiento de sus redes sociales, bajar sus costos en promoción en aproximadamente un 40%.

¿Magia?

No es lo que opinan Fredi David Vivas, Diego Oyola y Martín Maffioli, quienes se bajaron de las grandes ligas corporativas para jugar en el ascenso del circuito *indie*. Desde **ROCKINGDATA**, la consultora en Big Data, Data Analytics y Data Science que fundaron, trabajan para darle rostro humano y acceso pyme a un asunto que suena extraterrestre e inaccesible.

Big Data es la tecnología capaz de almacenar y procesar grandes volúmenes de variados tipos de datos, a mucha velocidad. Su regla básica, entonces, es la de *las Tres V: Volumen, Variedad, Velocidad*. Por Data Analytics

se entiende la búsqueda y el contraste de las herramientas de análisis pertinentes para aprovechar esos datos. El perfil de quien los practica, entonces, es el de alguien que busca mejorar lo que debe hacer a partir de la reinterpretación de procesos u objetivos. Un escalón más arriba, Data Science es la disciplina que, en base a leyes estadísticas y matemáticas, intenta la modelación predictiva de fenómenos o comportamientos.¿Tecnología?

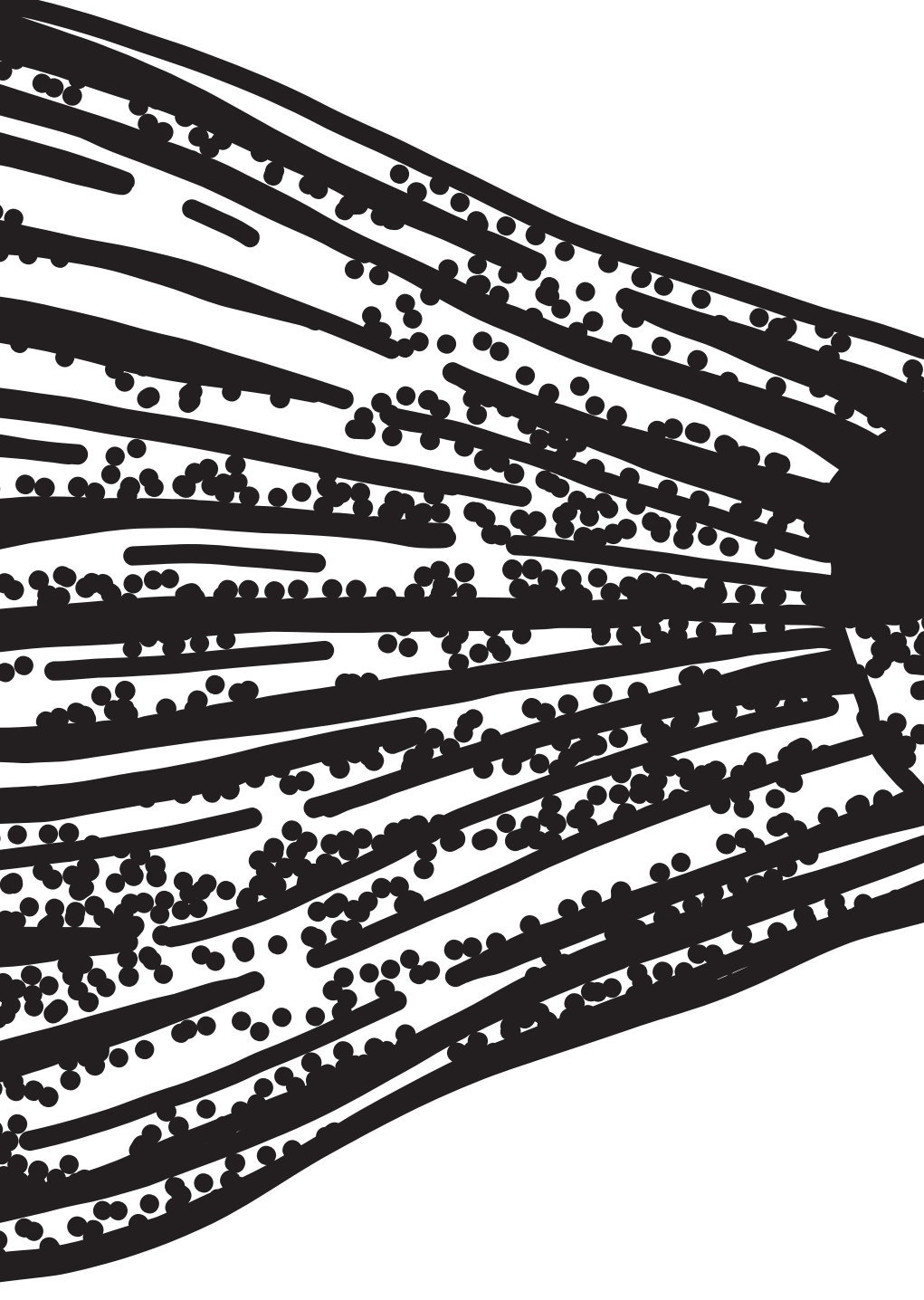
"La gracia, en realidad, no está en la tecnología sino en la creatividad con la que podés implementarla. Podrías darles el mismo caso a 20 colegas y todos van a traerte una solución distinta. La lógica de la estrategia dentro del proyecto trasciende a la tecnología. Poco importa qué lenguaje de programación usar o quién será el proveedor de tecnología, todo gira en torno al objetivo a alcanzar, sea elevar la eficiencia en ventas, retener el talento humano o duplicar a la competencia en clientela. Todos son problemas de negocios, que necesitan soluciones de negocio."

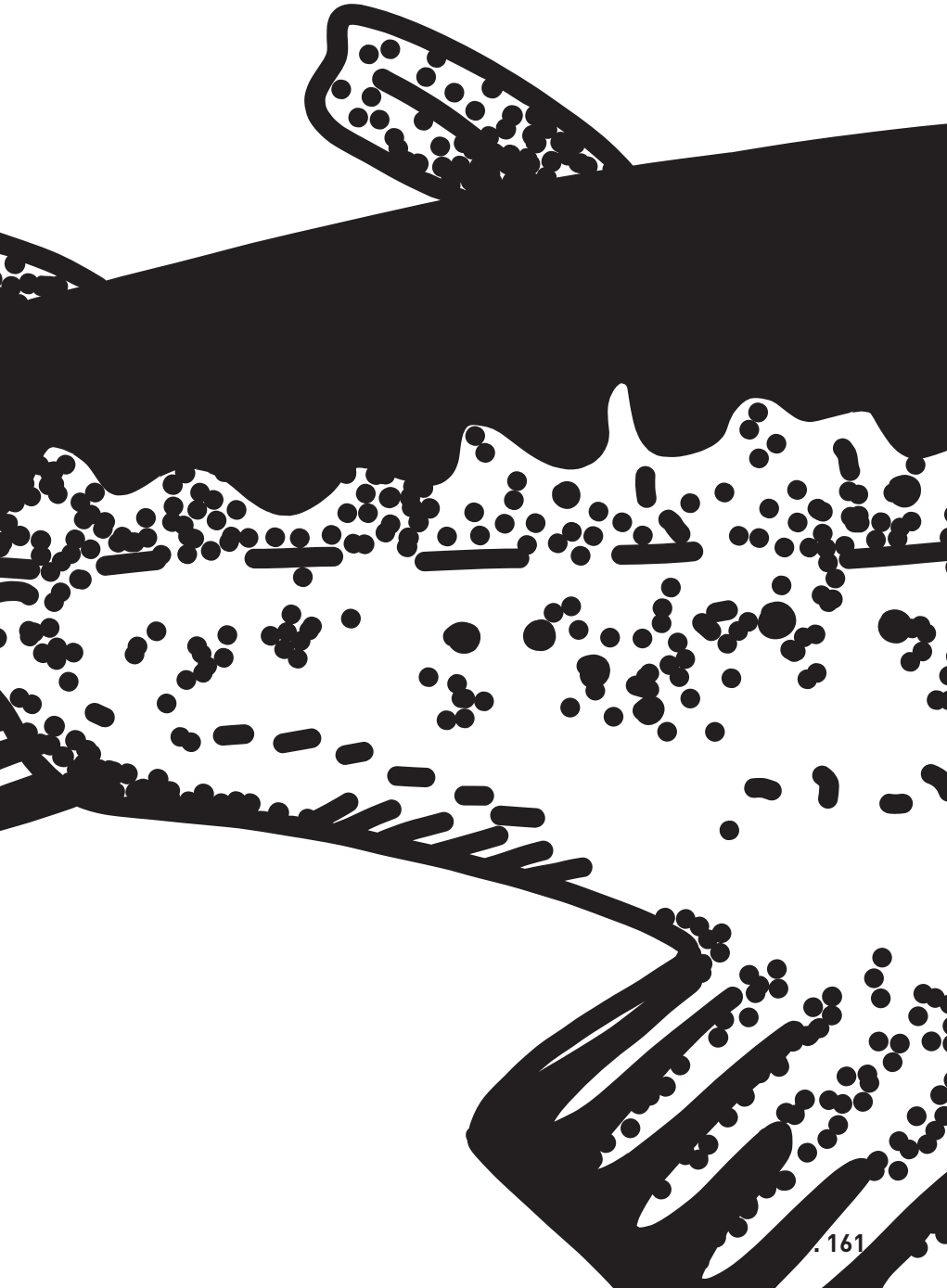
LA DUDA

¿Qué pasa si no cuento con los recursos para llevar a cabo una estrategia de Big Data? ¿Existe una manera doméstica de analizar datos? ¿Por dónde puedo empezar?

"El desarrollo de capacidades internas o la búsqueda de socios expertos es, sin duda, la primera recomendación a la hora de comenzar a trabajar con datos para impulsar los negocios". Fredi Vivas, cofundador de **ROCKINGDATA**, cree, sin embargo, que es más importante saber qué hacer con esos datos antes que preguntarse cómo conseguirlos. Fredi lo define así: *"Se debe empezar por crear una cultura basada en la recolección de información, eso es más importante que disponer en un primer momento de un equipo de científicos de datos. Para iniciar el camino, sugiero entrenar al equipo actual en comprender resultados y reconocer el valor*

que pueden aportar a la mejora del negocio. Los datos deben atravesar toda la compañía y no sólo estar a disposición del equipo de conducción. Cuanta más gente pueda acceder a los datos, más visiones diferentes se podrán obtener y más rápido comenzarán a funcionar las asociaciones que permitan mejorar la performance actual."





Cuando llegás a sentirte un emprendedor, difícilmente la transformación pueda ser vivida como un problema o un fastidio. Es, y será, tu elección de vida. Aunque irrumpa sin certezas, aunque venga sin garantías. Siempre fue así, incluso en la cada vez más lejana época en la que las personas competíamos para ingresar a una empresa y quedarnos por el resto de la vida. O cuando esas mismas empresas, sólidamente construidas con ladrillos, comenzaron a verse afectadas por clicks tecnológicos cada vez más frecuentes y disruptivos.

A no olvidar que, hace relativamente muy poco, las organizaciones líderes se jactaban de ser *"verticales"*, cada producto tenía al frente su propio *"mánager"*, a las personas en acción se las llamaba *"recursos humanos"*, expoliar al cliente significaba *"rentabilidad"*, una marca de cigarrillos podía contagiar *"gla-*

mour" y escapar hacia una guarida fiscal era un viaje al *"paraíso"*. Pasan las épocas, afortunadamente la transformación permanece.

El único motor de perdurabilidad en el que podemos confiar es nuestra capacidad para reinventarnos. Como personas y como emprendedores. Esa capacidad puede mejorarse, según esperamos haberlo dejado claro a lo largo del libro, a partir de un trabajo riguroso y sistemático que identifique palancas y que promueva diferenciales. Debe ser, además, un trabajo específico y profundo, al interior de cada empresa y con el compromiso de todo su equipo. Así, al menos, lo entendemos en **MATERIABIZ**.

La disrupción tecnológica puede no haberse presentado de manera amable a las puertas de tu experiencia al frente de una empresa. Quizás llegó acompañada por

demasiada complicación al estilo *"nerd"* o mucho humo a la manera *"gurú"*. Nos propusimos acercarte una mirada alternativa a esas voces, muchas veces dominantes aunque frecuentemente alejadas de la realidad pyme, para explicar sin parcialidades ni prejuicios que sin lo digital no se puede, pero sólo con lo digital no alcanza.

Esperamos haber comenzado el tránsito hacia esa transformación sembrando tu curiosidad con algo más que esas ideas repetidas o esas frases hechas tan a la moda. Las que pusimos bajo análisis son experiencias reales, de personas y organizaciones concretas, con aciertos y errores verdaderos. Aprendemos cuando hacemos, pero aprendemos más cuando reflexionamos después de haber hecho. Seguiremos haciendo, seguiremos reflexionando. Esperamos, en próximos encuentros, compartir esos nuevos aprendizajes.

Este libro fue editado
por el Área Editorial de:

MATERIABIZ
Escuela de Negocios

Malabia 1067, Villa Crespo,
CABA, Argentina.

MATERIABIZ.COM

informacion@materiabiz.com

/manuelsbdarok

/materiabiz