

MULTITASKERS PRESENTA

ENTREVISTAS DE
NEGOCIOS

**PARA TOMAR
MEJORES DECISIONES**

<http://amexcorporate.com.ar/empresas/>

SUMARIO

- 4 MARIANO TATO **TECNOLOGÍA**
- 9 MARIANO OTÁLORA **FINANZAS**
- 13 MARTÍN TETAZ **PSICOLOGÍA**
- 18 ALEJO CANTÓN **LIDERAZGO**
- 23 ALBERTO WILENSKY **CONSUMO**
- 26 FEDERICO FROS CAMPELO **NEUROCIENCIAS**
- 32 FERNANDO MOIGUER **NEGOCIOS**
- 35 NORBERTO LOIZEAU **MARKETING**
- 40 MIGUEL CORTINA **CAPITAL HUMANO**

“*Los argentinos creen en la inmediatez; no en el largo plazo*”

Mariano Tato

TATO

EL EXPERTO EN MARKETING REVELA LA “FORMA DE SER” DE LOS USUARIOS DE INTERNET Y ASEGURA QUE UNA EMPRESA PUEDE VENDER UN 22% MÁS UTILIZANDO LAS REDES SOCIALES.

Especialista en redes sociales y CEO de Becom1, empresa dedicada a la comunicación estratégica, Mariano Tato, asertivo en sus discursos, propone a través de conceptos, fórmulas y experimentos la etapa ascendente de las campañas 3.0. En una entrevista con *Multitaskers*, conversa acerca de los comportamientos de los argentinos, la importancia de las redes sociales y las similitudes de las campañas para empresas y para políticos.

Con un master en negociación por la Universidad de Harvard, Tato es consultado por diversos medios de comunicación por su reputación de experto en marketing político. Las impresiones del mundo digital se hacen tangibles y accesibles para aquellos emprendedores que, en procura de su desarrollo, exploran todo aquello que pueda llevar su negocio a la cima. ¿Cómo se comportan los argentinos en las redes sociales? ¿Qué se puede aprender de las campañas de marketing político? ¿Qué pymes comunican efectivamente en redes? Esto y más en la entrevista a Tato.



“ *Hoy se generan comunidades donde las mismas audiencias hacen la amplificación del mensaje de marketing de la empresa.* ”

“ *Las redes sociales sin lugar a dudas para determinados nichos es el mejor aliado de marketing para los emprendedores o los startups.* ”

¿Qué es una campaña 3.0 y en qué se diferencian con las demás?

Una campaña 3.0 habla de una campaña digital con el mayor empleo de las nuevas tecnologías, y las nuevas formas de comunicación. Las campañas digitales permiten analizar a la audiencia, segmentarla, detectar sus necesidades y la forma en que esta se comunica. De esta manera, se pueden crear comunidades y contenido que influyan a la audiencia para trasladar el interés hacia un producto específico. Las campañas 1.0 están basadas en websites, son unidireccionales, como el e-mail marketing. Las campañas 2.0 están basadas en redes sociales, a través de las cuales se comparte, se encuentra la empresa frente a una audiencia y ésta lo que hace es compartir. En campañas 3.0, en cambio, se generan comunidades donde las mismas audiencias hacen la amplificación del mensaje de marketing de la empresa, de esta forma la comunicación es más eficiente. En 1.0 es “push”, en 2.0 es “share” y 3.0 es “live”.

¿Cuáles son las consecuencias de dejar a un sector de nuestra empresa fuera del flujo comunicacional?

Lo interesante de que una empresa encare el marketing es tratar de tomarla en forma integral. No se debe diferenciar lo que es, por ejemplo, en el sector financiero-bancario de lo privado-corporativo y como tampoco lo que es atención al cliente o inclusive cualquier otra área que pueda tener incidencia directa en relación al público. Si bien las campañas específicas tienen un público objetivo y un entorno específico nosotros tenemos que considerar justamente las 3.0 que cada entorno de estos, que tal vez no son específicos y pueden derivar en traccionar hacia otro sector de la empresa. Por eso es importante, con las nuevas tecnologías en la estrategia de marketing tratar de sinergizar la comunicación con distintos mensajes, pero que todos sean integrales, armónicos y capitalizables, ya sea en forma directa hacia el público objetivo o en forma indirecta porque ese público trasladó un interés hacia otra área de la empresa.

Los argentinos son uno de los usuarios más activos de las redes sociales a nivel regional y mundial ¿Cómo se explica este comportamiento?

El 67,5% de los argentinos está en las redes sociales. El promedio de los argentinos que están a la cabeza en el mundo es de 4 – 5 horas por día. Lo que no quiere decir que alguno de nosotros sea esa persona. Ese es el promedio. Y esto hace que explique el siguiente comportamiento. Primero tenemos una buena y mediana infraestructura de conectividad. Esto hace que los centros de localización masiva de población, la demografía, logre la mayor concentración de gente y de clientes, de

prospects.

Este comportamiento está íntimamente ligado a un parámetro cultural nuestro, el de la “inmediatez”, el argentino es una persona que cree en los efectos, no en los procesos, no cree tanto en lo estratégico, cree en lo inmediato, es una persona que dentro de su inmediatez y efectista busca permanentemente estar comunicado por su naturaleza latina para tener algo a su vez el que comunicar, participar y que opinar. Eso hace que las redes sociales tengan valores socioculturales relacionantes y que tengan gran incidencia hoy en las campañas de marketing de cualquier empresa.

Los políticos, según dijiste, pueden lograr hasta 5% más de votos a través de las redes sociales ¿Existe ese “5%” para las pymes en la promoción de sus productos a través de las redes?

Sí, no sólo existen, sino que por el contrario puede ser mucho más alto. En una estrategia de marketing digital a una empresa le permite con una correcta analítica establecer una audiencia segmentada por interés, por necesidad, por capacidad adquisitiva, por nivel socio cultural, por gastos, por deseos, y esto hace que uno pueda direccionar un producto en forma precisa, inequívoca, y con una tensión al cliente correcta. Ese 5% que se traslada en el ámbito político puede llegar a derivarse hasta un 22–23%. De hecho, el mundo y las grandes empresas van tendiendo al direccionamiento específico sobre la audiencia a través del marketing digital.

Según un estudio llevado a cabo por HubSpot, las pymes invierten el 18% de su presupuesto



en redes sociales ¿Cuál considerarías un promedio ideal de inversión para efectivizar los negocios?

No existe un promedio genérico para efectivizar un negocio, lo que si podemos decir es que si yo hago una campaña ATL donde uso como canal de comunicación a las redes sociales y por el contrario también hago una campaña digital retroalimentándome a su vez de las mismas redes sociales tengo que evaluar la tasa de retorno de inversión que me da la generación de ventas, ese esfuerzo de marketing y depende el crecimiento que este tenga es como comienzo a colocar el presupuesto en la asignación de las campañas. Hay empresas que tienen un porcentaje más bajo porque no pueden salir de la idea vieja de la publicidad convencional o que la tasa de retorno es más alta cuando se trabaja en grandes medios o medios convencionales.

Aprovechando tu trayectoria y conocimiento en el campo de las campañas políticas a través

de las redes sociales ¿Qué similitudes a nivel estructural comparte una campaña política con un emprendimiento? ¿En qué se diferencian?

Las similitudes son las siguientes: gran incertidumbre, vender un político es vender un producto que está estigmatizado, con mucha competencia, que genera incertidumbre de credibilidad y cuando uno lanza un emprendimiento sufre las mismas variables. Por el contrario, el producto político es un producto del mercado cautivo donde cada dos años en elecciones de medio término todos tienen que comprar y cada cuatro años en elecciones nacionales todos tienen que comprar, es una necesidad legal la compra de este producto, cuestión que no sucede cuando uno realiza un emprendimiento donde uno tiene que construir un producto y posicionarlo en el mercado. Esa es la mayor diferenciación. Dentro de lo que son las redes sociales otra semejanza que hay es que necesitamos construir contenidos atractivos, atractivos, que puedan influenciar a esos futuros compradores o electores para canalizarlos a la compra o al voto. Como similitud, diríamos que es estructuralmente tratar de trabajar con una buena analítica en la mayor cantidad de redes posibles generando la máxima cantidad de contenidos para generar en una estrategia 3.0 una comunidad que amplifique los mensajes que consolide el producto y que fidelice a sus usuarios. Como mencioné anteriormente, pasa lo mismo con los electores.

¿Qué recomendaciones le darías a un emprendedor que quiere desarrollar una campaña en las redes?

Que contrate una buena empresa, que le haga

la analítica, el estudio del mercado, que detecte las necesidades, motivaciones, frustraciones que puede tener un tipo de producto o determinado nicho, que eso se detecta muy bien en las audiencias, una vez ahí que construya una buena estrategia y que vaya creciendo gradualmente con una buena estrategia de contenidos con la mínima inversión hasta colocar una gran inversión cuando pueda apreciar que su tasa de retorno es atractiva. Luego, puede expandirse a medios tradicionales, pero las redes sin lugar a dudas para determinados nichos es el mejor aliado de marketing para los emprendedores o los startups.

Según tu criterio ¿Cuáles son las pymes en el mercado argentino que hacen un buen trabajo con sus redes sociales?

Las pymes que están asociadas al mercado de la cosmética, al mercado de la moda, el mercado específico de nicho orientado a los servicios sobre distintos targets que pueden ser niños, mujeres, adultos. Pymes que se relacionan con tecnología.

Más en Multitaskers

“ El argentino es una persona que cree en los efectos, no en los procesos, no cree tanto en lo estratégico, cree en lo inmediato.

“

No sabemos qué hacer con el dinero y tenemos miedo de perderlo por tomar malas decisiones”

Mariano Otálora



OTÁLORA

EL BEST-SELLER EN FINANZAS PERSONALES HABLA DEL ESCENARIO ECONÓMICO Y EL VÍNCULO EMOCIONAL ENTRE LA EMPRESA Y SU DUEÑO. ADEMÁS, DA CONSEJOS PARA QUIENES ESTÉN POR LANZARSE EN UNA NUEVA AVENTURA COMERCIAL.

Los argentinos suelen ser considerados “expertos en crisis”. Por eso, en tiempos de prosperidad, pocos saben qué hacer con el dinero. En la respuesta a este interrogante se ubica Mariano Otálora, licenciado en Administración de Empresas y especializado en planificación financiera personal. Apareció en escena hace un lustro, con libros de divulgación “Cómo pagar menos impuesto sin evadir” (2009), “Del colchón a la inversión” (2011) e “Inversiones para todos” (2012), que devinieron en best-seller.

De la necesidad de informarse nació su oportunidad y hoy, ésta se transformó en la Escuela Argentina de Finanzas Personales, de la que es su director. Su tarea no acaba en la educación ni en los libros, sino que llegó a la radio y a la televisión. La primera lo recibe como columnista habitual en varias emisiones y, en su faceta televisiva, toma forma de conductor del ciclo “Los famosos y el dinero”, donde personalidades de la cultura y el espectáculo revelan cómo invierten. Sobre la relación entre los argentinos, el dinero y las pymes lo entrevistó *Multitaskers*.

“ *Es difícil mantener el entusiasmo cuando hacemos algo que no nos gusta; el dinero puede reemplazar ese faltante, pero no por mucho tiempo.* ”

¿El empresario pyme debe enfocarse sólo en la coyuntura o más en el largo plazo?

El combo es un poco más grande, hay mucho más para analizar que el dólar y la inflación,

aunque la agenda diaria de la inflación con los proveedores, los márgenes de utilidad, la cadena de pagos hacen que las empresas estén más preocupadas en estos aspectos que en los que son estrictamente del negocio. Está todo desvirtuado, el empresario en cualquier país con reglas y ciclos normales debería estar planificando el futuro, creciendo en estructura y tamaño, y aquí esa visión de largo plazo es difícil de ejecutar ya que las urgencias de lo inmediato atentan contra la planificación. El empresario, según el sector al que pertenece, sabe que muchas de las variables que hoy afectan la productividad serán encaminadas en menos de un año o por lo menos las expectativas cambien. El dólar seguirá atrasado, tanto este año como el 2015, es decir que habrá niveles de devaluación inferiores a los esperados por el mercado, y luego la inflación y los niveles de actividad estarán condicionados al arreglo con los fondos buitres en el primer trimestre del año que viene. En la medida que no exista ningún tipo de acuerdo, debemos esperar que los indicadores de la economía se profundicen: más inflación, más brecha cambiaria, menos reservas, recesión, caída del salario y del empleo.

| Tu último libro, “Amor... sos la inversión de mi vida” vincula dos mundos separados: lo emocional y los negocios. Para muchos, su pyme es como una pareja, en donde lo emocional tiene un rol muy importante. ¿Qué riesgo tiene este enfoque?

Lo emocional tiene un rol protagónico. Los empresarios ponen mucho en juego y la mochila que tienen es inmensa y con negocios que son difíciles de desarmar, como si fuera un hijo. Una

“ *Lo emocional tiene un rol protagónico. Los empresarios ponen mucho en juego y la mochila que tienen es inmensa; sus negocios son como hijos.* ”

empresa no puede desinvertir tan fácilmente, no funciona como vender el auto cuando necesitamos dinero. El empresario todos los días tiene grandes desafíos por llevar adelante su negocio de la misma manera que construye con una pareja una familia. Es difícil salir de lo emocional, aquellos que no puedan hacerlo deben pedir ayuda profesional externa, un coach que lo ayude a tomar decisiones en donde no se involucre lo emocional o afectivo.

| ¿Las ideas de inversión deberían tener que ver con lo que uno ama y le gusta mucho hacer para tener éxito o es mejor enfocarse en la rentabilidad?

Hay etapas para todo o se pueden combinar sin ningún problema. Cuando uno realiza una actividad exclusivamente por dinero o por oportunidad, sabemos que es de corto plazo. Es difícil mantener el entusiasmo cuando hacemos algo que no nos gusta, al principio el dinero puede reemplazar ese faltante, pero en el tiempo el dinero también va perdiendo fuerza y significado. Por este motivo encontramos gente con mucho dinero que no es felices. Está demostrado que tener mucho dinero,

definitivamente no produce felicidad, pero lo interesante es que cuando el dinero falta si es un motivo de infelicidad.

En líneas generales, da la impresión que los famosos que han pasado por tu programa de TV no tienen mucha idea de dónde invertir su dinero ¿Qué impresión te dejaron a vos? ¿Es un problema común entre todos los argentinos?

En general, no sabemos qué hacer con el dinero, y existen muchos miedos de perderlo por tomar malas decisiones. Los famosos o artistas, tienen una particularidad que es que no saben cuál será su próximo trabajo, esta adrenalina les genera que sean extremadamente conservadores porque no saben si el dinero que tiene hoy ahorrado o el buen ingreso que percibe por el trabajo actual, no los necesitarán para vivir en el futuro. El famoso sabe que debería tomar otras decisiones con el dinero, pero los miedos, la historia de nuestro país y el desconocimiento atenta con eso.

Es muy interesante escucharlos y uno aprende de sus experiencias de vida; además de la condición particular del ingreso de los famosos, la Argentina históricamente atenta contra el ahorro y la inversión de las personas que no tienen conocimiento o no son muy despiertos con los negocios. En general el tipo común, nunca se ha beneficiado con las crisis. Por este motivo, las nuevas generaciones deberían tener un gran conocimiento de economía y finanzas, entender los ciclos de la economía (que no son muy distintos a lo de la vida) para no cometer errores o arruinar los objetivos de vida.

¿Qué tres consejos darías a quien se está por embarcar en invertir en una empresa propia?

Mucho profesionalismo, que escuche, analice realmente cuál es su diferencial o ventaja comparativa y que tenga una estructura de costos muy bien trabajada y preparada si en algún momento hay que crecer. Pero lo más importante es construir escenarios de éxito y fracaso muy claros, hay miles de imponderables que pueden hacer que nuestro negocio sea bueno o malo, pero lo que hace la diferencia es saber cuándo es el momento de salir antes de perder todo nuestro dinero o de apostar y seguir creciendo. Hay que tener muy en cuenta antes de emprender si lo estamos haciendo por necesidad o por oportunidad, para no cometer errores, ya que el análisis puede ser teñido de lo urgente.

[Más en Multitaskers](#)



“

*Hay que premiar la
toma de riesgos y los
procesos, más allá de
los resultados”*

Martín Tetaz

TETAZ

EL ECONOMISTA EXPERTO EN PSICOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO BRINDA UNA LÚCIDA ENTREVISTA SOBRE CÓMO Y POR QUÉ LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS PYME TOMAN DECISIONES. POR QUÉ HAY QUE ESCUCHAR MÁS A LOS QUE FRACASAN QUE A LOS QUE TRIUNFAN.



Los paradigmas acerca del hombre fueron, son y serán variados. Uno de ellos habla de la humanidad como Homo Economicus, sosteniendo que se comportaría de forma racional ante estímulos económicos siendo capaz de procesar adecuadamente la información que conoce, y actuar en consecuencia. El autor del libro “CasualMente”, Martín Tetaz, recibido en Economía en la UNLP y especialista en psicología cognitiva, habla sobre la importancia de los procesos que involucran la concreción de objetivos. También nos invita a cerrar los ojos y soñar con aquello que más anhelamos en un ejercicio que invita a los lectores a derribar creencias limitantes.

En una entrevista con Multitaskers, el conferencista, investigador y docente, quien también

complementa sus actividades participando como columnistas de diversos medios de comunicación y en las charlas de TEDx, abre las puertas a la posibilidad de desafiarnos y comprender nuestra naturaleza humana desde el punto de vista económico y también psicológico.

“ *Analizamos el costo-beneficio de todo; pero la clave está en cómo se construyen las representaciones mentales de esos costos y beneficios.* ”

| A grandes rasgos ¿qué es la psicoeconomía? ¿Qué es lo que te resulta fascinante de esta área?

La psicoeconomía, como el término lo dice, es la mezcla entre la economía y la psicología. Se trata de aplicar a la economía

los principales descubrimientos de la psicología cognitiva, respecto del modo en que funciona la mente cuando tomamos decisiones. Hoy sabemos que el viejo modelo de consumidores racionales, que maximizan su utilidad, es solo un caso particular que se cumple para decisiones triviales, repetitivas y que son homogéneas estructuralmente hablando. Estaba en lo correcto el Nobel de Economía Gary Becker, cuando sostenía que prácticamente en todas nuestras elecciones hacemos primero un análisis costo-beneficio, pero la clave está en cómo se construyen las representaciones mentales de esos costos y beneficios, que son los insumos con los que la mente decide.

¡ Es decir, vemos con subjetividad los costos-beneficios...

La verdad es que cuando no conocemos con certeza esos costos y beneficios, debemos estimarlos con un mayor o menor margen de error y lo que las ciencias cognitivas muestran es que por limitaciones cognitivas para esa estimación, construimos reglas de decisión que en Economía del Comportamiento se llaman heurísticas, que nos conducen a cometer errores sistemáticos, que denominamos sesgos. Lo apasionante de estos desarrollos científicos, es que mejorando nuestra comprensión del modo en que las personas elijen y toman decisiones, podemos diseñar mejores políticas públicas, que conduzcan no sólo a que la gente viva mejor y sea más feliz, sino incluso a salvar vidas y mejorar la calidad de la salud y la educación.

¡ ¿De qué manera crees que pueda contribuir con los emprendedores y dueños de pymes?

“ *La selección natural favoreció la evolución de comportamientos conservadores, que minimizan la toma de riesgos y nos hacen poco creativos.* ”

Los emprendedores también tienen reglas heurísticas y caen presas de sesgos cognitivos, de modo que si logran identificarlos pueden generar estrategias de decisión que los minimicen. Por ejemplo, sabemos que la selección natural favoreció la evolución de comportamientos conservadores, que minimizan la toma de riesgos y nos hacen por lo tanto adversos al cambio y poco creativos. Por esta razón los emprendedores son más bien la excepción que la regla en cualquier grupo poblacional; la inmensa mayoría de la gente prefiere un empleo en relación de dependencia, donde tenga certeza del salario que cobrara a fin de mes.

¡ ¿Podemos cambiar eso?

Conociendo las trabas cognitivas al cambio y la creatividad podemos amortiguarlas diseñando programas que potencien el pensamiento innovador y la toma de riesgos, randomizando por ejemplo las actividades que se le asignan a los recursos humanos de una empresa, o forzándolos a proponer (anónimamente) reformas y nuevos programas.

Otro punto importante en materia de emprendedurismo es que por el “sesgo de resultados” tendemos a juzgar la calidad de nuestras decisiones por los resultados que obtenemos, cuando en contextos innovadores los resultados tienen una enorme cuota de aleatoriedad, de modo que hay mucho para ganar si logramos que los emprendedores desarrollen sistemas de evaluación basados en procesos y no en resultados. Para ello deberíamos escuchar más a los que fracasan que a los que triunfan. Lamentablemente, en cualquier auditorio los organizadores quieren tener a las experiencias más exitosas, limitando de manera notable la capacidad de aprender de la audiencia.



¿Cuáles serían los indicadores psicoeconómicos que deberían tener los emprendedores para ser más eficientes?

El emprendedor tiene que ser innovador y creativo. Tiene que tomar riesgos e imaginar soluciones distintas. El problema es que nuestro diseño cognitivo favorece los hábitos y los comportamientos modularizados, automatizados, que nos permiten ahorrar energía, al mismo tiempo que evita tomar riesgos porque nuestro cerebro tiene aversión a las pérdidas; es conservador.

Para esquivar esas limitaciones puede ser conveniente forzar cambios e incorporar aleatoriedad a los procesos para que aparezcan de manera accidental soluciones nuevas que

no se habrían pensado de un modo deliberado. Dentro de la organización hay que premiar la toma de riesgos y los procesos, más allá de los resultados. Para ello es preciso medir procesos y evaluar la calidad de las decisiones sin mirar los resultados finales.

En una de las charlas mencionabas la importancia de nuestra relación con el tiempo ¿Qué relación con el tiempo deberíamos adoptar?

La primera regla es que tenemos que disfrutar de las cosas que hacemos y delegar todas aquellas tareas mecánicas, administrativas y burocráticas. A la hora de evaluar la satisfacción con el empleo las personas no piensan en el tiempo que pasan trabajando, sino en la calidad de las experiencias que tienen en el lugar donde desempeñan su actividad.

¿La segunda?

La segunda es que la actividad emprendedora no puede estar guiada por la búsqueda del beneficio económico, porque eso no es lo que nos hace más felices. Todas las investigaciones muestran que, por el contrario, la felicidad depende de la capacidad para establecer metas realistas (que nos permiten soñar y anticipar) y para cumplirlas luego. Siempre me gusta proponer un ejercicio: soñemos que nos ganamos la lotería y que ya no necesitamos trabajar más: ¿A qué dedicaríamos el tiempo? Las respuestas más comunes son “viajar” o



“recorrer el mundo”, pero eso te dura un año o dos hasta que ya visitaste todos los lugares que querías y empezás a aburrirte de las playas y los paseos. ¿Qué harías en ese momento? ¿A qué dedicarías tus días? Cuando las personas contestan, normalmente piensan en actividades que podrían estar haciendo sin necesidad de ganar el millón. Cuanto más cerca esté tu trabajo diario a ese sueño, a esa actividad que contestaste que dedicarías tu vida si ya no necesitas trabajar, pues más pleno te sentirás en lo que estás haciendo.

¿Qué tan determinantes crees que son los factores psicológicos en las situaciones económicas de los países?

Mucho, porque la confianza es la que determina

el nivel de actividad emprendedora y por lo tanto, en la medida, que los empresarios tienen la sensación subjetiva de que existe lo que Keynes denominaba “un buen clima de negocios”, se animan a emprender y a producir, poniendo en marcha el país. Lo mismo ocurre del lado de la demanda.

¿Qué creencias sirven y cuáles no a la hora de emprender un proyecto?

Sirven sólo las creencias movilizadoras, las convicciones respecto del proyecto y sobre todo en la gente con la que trabajamos. El otro día hablando con Inés Nevarez de su libro “Economía de los Sueños”, me contaba que el crédito funciona como una espectacular herramienta motivacional, más allá de su función estrictamente financiera, porque cuando un emprendedor consigue crédito, lo que está obteniendo es en realidad confianza; un tercero, objetivo y exigente que lo está evaluando cree en su proyecto y lo apoya y para muchos emprendedores eso es exactamente lo que necesitan para encarar su proyecto. Cuando un emprendedor encara, lo que busca en última instancia es aprobación social; la satisfacción de comprobar que su idea puede funcionar.

¿Qué significan para Martín Tetaz los emprendimientos?

Son apuestas de riesgo, prolongaciones de la vida que nos permiten expresarnos y realizarnos sin reglas, sin límites, pero sin garantías. Son sueños y proyectos. Son oportunidades de desarrollarnos y ser felices.

[Más en Multitaskers](#)

“

*Hay que cambiar
el paradigma del
crecimiento por el
de grandeza”*

Alejo Cantón



CANTÓN

EL TITULAR DE LA CONSULTORA ENCARGADA DE REUNIR A LÍDERES DE EMPRESAS DE TODO EL MUNDO DICE QUE CONOCERSE A UNO MISMO Y SABER ENCONTRAR LA INSPIRACIÓN ES CLAVE PARA COMANDAR UNA EMPRESA.

Alejo Cantón observa el mundo empresarial desde un lugar privilegiado. Desde su posición, tiene alcance a los secretos, miedos, desafíos e ideas de más de 800 líderes de empresas argentinas. Es presidente de Vistage Argentina, una consultora global dedicada a reunir y capacitar a los altos ejecutivos de firmas de todo el mundo, además de facilitar el intercambio de ideas a través de conferencias y charlas entre grupos de trabajo.

En una entrevista con **Multitaskers**, Cantón, economista, con estudios en los Estados Unidos y experiencia en el mundo cinematográfico y financiero, revela su visión sobre los más altos ejecutivos de empresas locales, tras 14 años de liderar Vistage:

“ Los CEOs de pymes deben tener un alto grado de resiliencia adaptativa para sobrevivir y prosperar, mucho más que los de una gran empresa.

¿Qué diferencia nota entre los CEO de pymes y sus pares de grandes empresas?

Las pymes suelen tener un menor grado de profesionalización que las empresas grandes. En consecuencia, sus CEO pueden apoyarse menos en su primera línea gerencial y deben cumplir varios roles al mismo tiempo. Para ser efectivos, toman decisiones mucho más rápido que sus pares de empresas grandes. Las pymes son también más vulnerables a los cambios económicos y de mercado. Por esta razón, deben tener muy aceitada la marcha atrás, deben tener un alto

grado de flexibilidad para adaptarse rápido a los cambios. Sus CEO deben tener un alto grado de resiliencia adaptativa para sobrevivir y prosperar, mucho más que un CEO de una gran empresa.

¿Y entre los ejecutivos argentinos y los del extranjero?

En términos generales, los ejecutivos del exterior tienen una mirada más largo plazo que acá, tienen mayor previsibilidad y en consecuencia mayor predisposición a tomar riesgos y a realizar inversiones, y tienen mayor capacidad para tomar decisiones frías que contemplan la rentabilidad del negocio como variable principal.

Los CEO tienen la función de motivar y liderar a sus colaboradores ¿Pero quién motiva al CEO?

Este es un gran desafío y una de las razones por las que existe una organización como Vistage. A medida que uno crece profesionalmente, se va quedando más solo. La posición del CEO es una de mucho aislamiento, porque a la hora de tomar decisiones está muy solo. En mi experiencia, los CEO encuentran su motivación hablando con gente que los entienda y que se pueda poner en sus zapatos. Estas personas pueden ser pares (otros CEO), amigos o sus parejas, siempre y cuando puedan realmente entender toda la responsabilidad que implica estar en este cargo.

¿Qué consejos pueden dar al respecto?

Un CEO motivado y feliz rinde más. Y un CEO bien asesorado toma mejores decisiones. Y

un CEO que para la pelota periódicamente para mirar el negocio desde afuera, evaluar su desempeño en función de la visión y estrategia y corregir el rumbo, va a ser un mejor activo para la empresa que el CEO que está todo el tiempo actuando del bombero que apaga los incendios. Mi consejo para cualquier CEO es que se tome un día entero todos los meses para mirar su empresa desde afuera. Y si puede hacer esto con un consejo asesor que lo ayude en la toma de decisión, mucho mejor.

¿Cuáles son los principales atributos que hoy tiene que tener un ejecutivo para atravesar estos tiempos de cambios disruptivos en casi todos los segmentos de mercado e industrias?

En primer lugar debe tener un alto grado de auto-conocimiento. Cuando el cambio se acelera no hay tiempo para pensar en cómo deberíamos estar siendo, hay que tomar decisiones rápidas y para eso el centro interno debe estar muy claro. Segundo, el ejecutivo debe vibrar la misma vibración que la compañía, esencialmente alrededor de los valores. Y tercero, debe tener una gran capacidad para ver más allá de lo inmediato, porque sino el riesgo de quedar fuera

“ El ejecutivo debe vibrar la misma vibración que la compañía, esencialmente alrededor de los valores.

de mercado es muy grande.

| ¿Cree que los ejecutivos hoy están más y mejor conectados que hace 10 o 20 años?

Sin ninguna duda que sí, y esta tendencia se está acelerando. La razón es Internet y los smartphones. La generación de los Milenials estará conectada siempre, y pondrá un alto grado de valor a sus redes personales y a las opiniones de estas redes. Hoy ya vemos esto, un consumidor prefiere la opinión de un desconocido que sube un video de dos minutos a YouTube comentando sobre un celular que compró a la recomendación del vendedor en la tienda especializada. Ese consumidor llega a la tienda (si es que no lo compra por Internet) ya sabiendo qué quiere comprar.

| ¿Creen que hoy hay una mayor conciencia

en la necesidad de educarse en management, finanzas y otras disciplinas?

No, al contrario. Creo que hay mayor conciencia que estas cosas son commodities que se pueden comprar y que la verdadera necesidad está en aprender a conocerse a uno mismo y a cómo colaborar con el otro para potenciarnos mutuamente.

| ¿Cuál es el valor que aporta a las empresas y a los ejecutivos una organización como Vistage?

Ayudamos a los CEO a tomar mejores decisiones y alcanzar mejores resultados para sus empresas y para sus vidas. El modelo fue creado por CEO para CEO, y está basado en el asesoramiento entre pares. Ayudamos a nuestros miembros puedan superar el aislamiento del cargo, a crecer personal y profesionalmente, a anticipar y administrar mejor los cambios, y a tomar mejores decisiones.

| El tema de la sustentabilidad ambiental y sostenibilidad ¿Es comprendido y vivido como una meta real por los ejecutivos?

No, está casi totalmente fuera del radar para la enorme mayoría de los CEO. Hay un enorme camino por recorrer para salir del paradigma de “rentabilidad y crecimiento” y entrar en uno de “abundancia y grandeza”. Las Empresas B están haciendo punta de lanza en esto y en Argentina ya hay unas 30 empresas certificadas, pero el crecimiento es todavía lento. En Vistage queremos ser Empresa B y ayudar a difundir esta nueva manera de hacer negocios dentro de nuestra comunidad.

[Más en Multitaskers](#)



“

Ante una crisis los argentinos saben como defender su nivel de consumo”

Alberto Wilensky



WILENSKY

ALBERTO WILENSKY ES UNO DE LOS MAYORES EXPERTOS ARGENTINOS EN MARKETING ESTRATÉGICO. EN UNA CONVERSACIÓN CON MULTITASKERS, EXPLORA CÓMO ACTÚAN LOS ARGENTINOS ANTE UN ESCENARIO ADVERSO.

“ *Producto de la experiencia, los argentinos activan rápidamente los más variados mecanismos de defensa para preservar su consumo.* ”

Expertos en consumo o, más bien, en ahorro. Así son los consumidores argentinos, acostumbrados a los ciclos económicos, subas de precios y depreciaciones de la moneda. Alberto Wilensky, autor, docente, consultor e investigador en marketing estratégico, revela cómo actúan, qué privilegian y por qué hacen lo que hacen los consumidores en estos tiempos de ajuste económico. Desde la negación y deseo de no descender de clase social hasta las más rebuscadas estrategias de ahorro frente a la góndola, todos temas que explora el experto en diálogo con **Multitaskers**.

¿Qué mecanismos de defensa tiene los argentinos ante un escenario económico adverso?

El primero, en términos psicológicos -y en un sentido freudiano- es el de negación. Esto implica intentar eludir la sensación de que las crisis impactan en su consumo, en su vida y en la pertenencia a su clase social. Por otra parte, y en términos del consumo cotidiano, un mecanismo de defensa recurrente es el de preservar por todos los medios su propio y tradicional estilo de consumo.

¿Qué implica esto?

En términos prácticos, esto implica instrumentar distintas estrategias de consumo que según

“ *Los más chicos ven modificar su consumo de alimentos por la mayor elaboración de comidas y postres caseros, en vez de industrializados.* ”

cada categoría de producto opera a través de la elección de segundas marcas, envases más pequeños, e incluso la supresión de aquellas categorías percibidas como no esenciales. Otro mecanismo de defensa es el que se orienta a sustituir una categoría de producto de mayor precio por una de menor precio bajo la racionalización de que genera algún tipo significativo de beneficio.

¿Nadie deja de consumir?

Finalmente, y como ocurre en todas las crisis económicas tanto a nivel local como internacional, un mecanismo de defensa mayoritariamente utilizado es el de postergar el consumo de productos más ligados al placer que a la necesidad.

¿Cuáles de estos mecanismos ya se han activado este año?

En el actual contexto económico y social el primer mecanismo de defensa que se ha activado es un fuerte estado de “alerta”. A los efectos de detectar lo más rápidamente posible si existe algún riesgo de que la crisis escale y alcance los efectos de crisis ya vivenciadas

anteriormente y que aún perduran en la memoria colectiva.

¿Qué despierta este estado de alerta?

Otro mecanismo de defensa, que es el “autocontrol” en los gastos en general y en el consumo en particular, llegando incluso en algunos segmentos a “dejar en su casa” la tarjeta de crédito para evitar la tentación. También nuestros estudios de mercado detectan la intensificación de estrategias ad-hoc de maximización del aprovechamiento de los distintos descuentos, ofertas y promociones.

¿Cómo varían las formas de consumir de niños y sus padres?

En el caso de los chicos, su consumo se ve condicionado por dos fuerzas contrapuestas. Por un lado, por la tendencia paterna a preservarlos y dejarlos “inmunes” a la crisis (recortando otros gastos y consumos del presupuesto familiar). Por otro lado, por la





inexorable restricción paterna que los obliga a eliminar los consumos más superfluos, y muy especialmente aquellos considerados “excesivos”. Paradójicamente para muchos padres la crisis se convierte en oportunidad para ponerles “límites” a sus hijos.

▮ **Se come menos afuera...**

Del mismo modo, chicos y adolescentes ven modificar su consumo de alimentos por la mayor elaboración de comidas y postres “caseros” que reemplazan a los industrializados. Esta tendencia se extiende tanto al consumo extra hogareño: por ejemplo, “viandas” para el colegio (chicos y adolescentes), y para el trabajo (jóvenes y adultos).

▮ **¿Cómo ahorran los sectores de más edad?**

En el caso de los ancianos, y especialmente los del segmento de menor poder adquisitivo opera una muy fuerte reducción del consumo (dada la fuerte restricción de presupuesto), esto incluso

genera que en muchos casos se vean obligados a intentar reinsertarse en algún tipo de actividad laboral temporaria.

▮ **¿Qué otros datos de la coyuntura están impactando en el argentino de hoy?**

Más allá del factor inseguridad que desde hace ya varios años viene impactando y condicionando la vida del consumidor argentino, actualmente empieza a predominar el factor “incertidumbre” que opera dilatando o anulando decisiones de consumo como en el caso de los productos “durables” como por ejemplo autos y electrodomésticos. Asimismo, la incertidumbre ejerce un efecto de trade-off con la inflación y la devaluación en tanto está modificando el mecanismo de compra de productos como reserva de valor privilegiando el valor “precaución”.

Más en Multitaskers

“Comprender nuestras
emociones nos lleva
a tomar mejores
decisiones”

Federico Fros Campelo

FROS CAMPELO



LA FACETA EMOCIONAL ESTÁ SIEMPRE POR ENCIMA O EN PARALELO A LA RAZÓN, ASEGURA EL INVESTIGADOR EXPERTO EN NEUROCIENCIAS. CONOCERLA, DICE, PERMITE RESOLVER CONFLICTOS Y SER MÁS PRODUCTIVO.

El cerebro está de moda. Sucede que los descubrimientos de las neurociencias se multiplican en el mundo y dejan al desnudo la forma en la que hombres y mujeres piensan, se comunican, actúan y se vinculan. En este campo, uno de los exponentes más destacados es Federico Fros Campelo, ingeniero industrial de estudios e investigador independientes en temas de Psicología Evolutiva, Cognitiva y la llamada Neurociencia Afectiva. Su trabajo se expandió a través de su libro “Ciencia de las Emociones, Los Secretos del Cerebro y sus Sentimientos”, así como en blog homosentiens.com.ar y sus columnas de radio.

En diálogo con **Multitaskers**, el autor advierte que conocer y comprender la forma en la que sentimos y pensamos puede ser un antes y un después en la forma en la que tomamos decisiones.

“ *Nunca tomamos decisiones sin procesos emocionales. Ni siquiera la decisión que más puramente racional te parezca.* ”

| Trabajo y sentimientos parecen ser dos mundos contradictorios. Como ingeniero industrial: ¿las emociones tienen su propio proceso de “producción” o son siempre incontrolables?

Sospecho que precisamente fue por culpa del paradigma posterior a la segunda revolución industrial que a lo largo del último siglo y pico los seres humanos hicimos del trabajo y de las emociones dos mundos disjuntos. Pero nuestra conducta en el trabajo no está exenta de los

procesos cerebrales que participan de nuestras decisiones en cualquier otro ámbito.

Una de las aristas de mi visión de ingeniero es comprender a las emociones como resultado de un complejo conjunto de procesos y sistemas que hacen a la operación de nuestro cerebro. Las emociones no tienen la lógica de los procesos racionales, sino que tienen su propia lógica. Componiendo un neologismo, me gusta llamar a esta última: emógica. Las emociones funcionan siempre en paralelo a la razón que se nos exige en un trabajo, pero nunca por debajo.

¿Qué mitos encontrar respecto de esto?

Otra de las aristas de mi trabajo es derribar mitos. Y algunos de los mitos que más difícil me resulta vencer en el mundo de las organizaciones son: “Las emociones son cosa de mujeres”, “Las emociones son cosas de chicos” o “Las emociones y la razón se oponen”. Con toda la contundencia de las investigaciones más recientes sobre el cerebro, es necesario que entendamos que las emociones son el resultado de unidades de procesamiento que llevamos en las neuronas. Esas unidades, o ‘programas’, funcionan en conjunto con los programas que

nos permiten razonar (el lenguaje, la memoria semántica, los procesos cognitivos) y también junto con los programas más profundos que regulan nuestro cuerpo (latido cardíaco, respiración y demás).

Nunca tomamos decisiones sin procesos emocionales. Ni siquiera la decisión que más puramente racional te parezca. Los programas que detonan nuestras motivaciones y sentimientos operan por debajo del nivel de nuestra consciencia, y están transversalmente presentes en todos los hombres y mujeres del planeta. Comprender cuáles son esos programas nos permite tener más de la mitad de la carrera ganada a la hora de gestionar, tomar decisiones, resolver conflictos y conducirnos mejor a escala social.

¿Qué pasa cuando el trabajo se hace con amor? ¿Hay una relación con la productividad o el buen clima laboral?

Para el cerebro no existe un único tipo de amor, por más que en nuestra jerga cotidiana utilicemos la palabra como un comodín. Distintos procesos cerebrales (que involucran estructuras de neuronas particulares y neurotransmisores propios) son responsables de las experiencias afectivas: ciertos circuitos se encienden a la hora de sentir amor por una pareja, de carácter sexual; mientras que otros circuitos hacen a nuestro instinto de cuidado parental. Por su parte, la pasión por el trabajo enciende fundamentalmente sistemas cerebrales de Recompensa, de Autosuficiencia y de Comparación social.

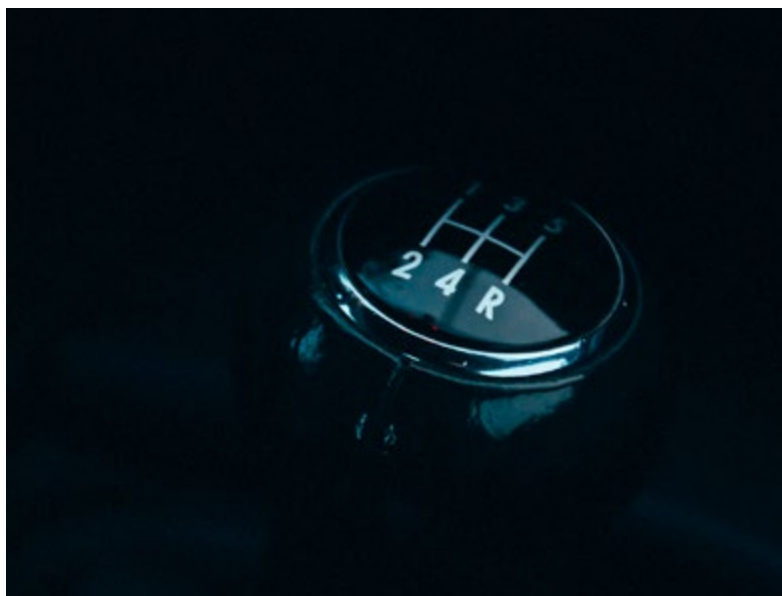
Un buen clima laboral puede, al igual que el término ‘amor’ comprenderse a través de cuáles

“ Las emociones funcionan siempre en paralelo a la razón que se nos exige en un trabajo, pero nunca por debajo ”

son las respuestas internas de nuestro cerebro a los estímulos. Cuando el cerebro interpreta amenazas su performance es muy inferior a cuando interpreta un escenario donde cumplir objetivos. Construir un ecosistema laboral positivo literalmente promueve resultados; las evidencias científicas lo avalan.

| En el mismo sentido, qué comentarios te merece la clásica frase “No es personal, son negocios” ¿Es posible escapar de la afectividad?

Cuando decimos que alguien es ‘frío y calculador’ no estamos implicando que no tiene sentimientos, sino que con su personalidad logra administrar sus programas internos inhibiendo ciertas respuestas expresivas. Lo sepa esa persona o no. Dicho esto, vale la pena que saque ahora a la luz de dónde vienen esos recursos de nuestro cerebro, sean cognitivos, emocionales, de memoria o atención. Son cortesía de la evolución. Tras millones de años de organismos interactuando con el medioambiente, se conformaron unidades de procesamiento que nos permiten saltar como un resorte y estresarnos si escuchamos un ruido en el pasto detrás nuestro: puede ser un predador, y más vale que no pensemos mucho y corramos por la vida. De la misma manera, tras millones de años de organismos interactuando con otros organismos de su misma especie (por mantenernos en manadas) nuestro cerebro se conformó con herramientas sociales: reconocer intuitivamente los gestos y las intenciones de los demás (las neuronas espejo participan en esto), sentirnos afligidos al quedar aislados de la manada, etcétera.



| ¿Y qué sucede hoy?

La puesta en escena contemporánea que los humanos de hoy conseguimos dista mucho de parecerse a la sabana africana, donde sucedió la última y más reciente etapa de evolución de nuestro cerebro. De hace 40 mil años hasta ahora, puede parecernos que cambió todo pero no es así. Habrá cambiado la ciencia, la medicina, la ropa que vestimos... pero lo que no cambió fue nuestro cuerpo (incluyendo nuestras neuronas). De esa manera, lo que uno espontáneamente querría hacer en ciertas ocasiones proviene de una aparatología con la cual nos despiojábamos mutuamente, nada que ver con formular organigramas de trabajo. Por eso, un ambiente laboral es un escenario artificial en donde nos cuesta muchísimo llevarnos bien: tenemos que convivir con otros ‘primates’ iguales a nosotros, quienes en el entorno natural preferirían sentarse bien lejos y mirando para otro lado.



¿Cómo nos sirve entonces conocer nuestras emociones?

El conocer cómo tomamos decisiones nos revela aquellos pasos de las mismas que nos conviene moderar en la vida moderna. ¿Se justifica responder ese email con bronca, copiando a todo el mundo para descargarse? El impulso de evitar la pérdida de jerarquía en la manada es universal en los seres humanos, pero debemos manejarlo en esta situación que no nos sirve de nada. Cooperar también es universal en los seres humanos, y entonces encender este último programa por encima de la vengatividad es la estrategia más astuta en un entorno laboral (en donde además de cumplir nuestros objetivos, a priori accedimos a cumplir objetivos de una organización que nos trasciende).

En las pymes, los dueños tienen una relación

casi afectiva con su empresa: ¿Qué favorece y qué perjudica que esto sea así?

La relación afectiva proviene de esa Autosuficiencia. Todos los seres humanos buscamos la autonomía, influir en los demás y lograr un impacto en el ambiente. Esa búsqueda de Autosuficiencia nos provoca experiencias positivas cuando consumamos un resultado, y además cuando podemos compartir ese resultado con nuestros pares (“¡mirá, mamá, el dibujito que hice!”, “miren, colegas, cómo fui galardonado como CEO del año”). De hecho, dicho sea de paso, un logro nunca es tan importante si no tenemos la forma de ser reconocidos por él.

Cuando un emprendedor se hace empresario, es porque el fruto de su trabajo, su logro, creció de manera considerable gracias a su esfuerzo. Haber satisfecho su Autosuficiencia de esa manera puede llevarlo a caer en la trampa de no admitir nunca los vaivenes que una empresa tiene una vez que maduró y está expuesta a las incertidumbres del mercado. Un empresario puede sufrir demasiado (interpretar que se le viene el mundo abajo) si su organización no encuentra estabilidad.

Aceptar la incertidumbre es algo fundamental para todas las pymes, y es precisamente lo que construye la resiliencia en los empresarios. Fijate como, nuevamente, se trata de manejar las unidades de procesamiento del cerebro de forma apropiada: poner la administración de la incertidumbre por encima de la avidez por la Autosuficiencia. Si no fuera así, si la ambición por mantener los logros en la máxima eficacia fuera siempre incandescente, empiezan a surgir estrategias equívocas. Controlarlo

todo es una de ellas: quien quiere controlarlo todo en un intento por negar los avatares del porvenir y por negar el hecho de que siempre van a haber cosas fuera de su alcance, es alguien obsesionado con su necesidad de autonomía. ¡Recordemos que siempre somos interdependientes, y no 100% independientes!

¡ Mujeres y hombres tienen una emotividad diferente: ¿cómo impacta esto en los negocios?

La participación de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones está creciendo afortunadamente en las últimas décadas. Es posible verificar que ciertas respuestas emocionales femeninas son mucho más eficientes a la hora de gestionar resultados y personas. Parte de esto proviene de una mayor capacidad empática. La unidad de procesamiento de la Empatía no es exclusiva de las mujeres. En los hombres también existe. Pero dada la mayor capacidad femenina por naturaleza de asistir y cuidar a sus 'crías' (mirá cómo apelo a términos biológicos) las mujeres presentan una tendencia más marcada a evaluar los estados emocionales y motivacionales de sus empleados, de los miembros de su equipo, y de advertir cómo conciliar mejor los objetivos personales con los profesionales.

¡ Se está hablando mucho hoy de las neurociencias, ¿Qué últimos descubrimientos te han llamado la atención en su relación con el trabajo, las empresas?

En nuestra CCA (no, no es un canal de cable, sino un área de la corteza cerebral particularmente llamada cingulada anterior) se procesa la experiencia de dolor social. En este

cerebro social que tenemos, que funciona desde tiempos inmemoriales igual para la sabana de África como para el mundo moderno, tiene el mismo valor quedar excluido de la manada y ser potencial cena para los leones que ser excluido de un proyecto laboral.

Las neurociencias por sí mismas no hacen nada, pero combinadas con la psicología científica (las disciplinas 'cognitiva' y 'evolutiva') e incluso con la economía, sí pueden dar respuestas interesantes. El tema es cómo trasladar el lenguaje tan complicado de las investigaciones cerebrales a la vida cotidiana. A medida que fui respondiéndote, de hecho, fui fundamentando mis explicaciones gracias a mis investigaciones en estas disciplinas. Sólo que pude hacerlo recurriendo a una terminología que nos permita ejecutar cambios reales en nuestra vida, porque si me limitara a mencionarte estructuras cerebrales como la CCA y neurotransmisores como la oxitocina, poco podríamos hacer individualmente cada uno de nosotros con nuestras decisiones permanentes.

[Más en Multitaskers](#)

“ *Está comprobado que ciertas respuestas emocionales femeninas son mucho más eficientes a la hora de gestionar resultados y personas.* ”

“ *Los valores del
consumo actual
son el esfuerzo,
la medida y
la inteligencia* ”

Fernando Moiguer



MOIGUER

EL ECONOMISTA EXPERTO EN ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS ASEGURA QUE LA COYUNTURA PLANTEA UN NUEVO ESCENARIO EN LA RELACIÓN MARCA-CONSUMIDOR. ANTE ESTO, LAS EMPRESAS PUEDEN LIDERAR ESTOS NUEVOS VALORES O TERMINAR SIENDO UN 'FOLLOWER', ADVIERTE.

“ *El principal desencadenante para estar en ‘estado de crisis’ es el desempleo. El argentino aprendió que si hay trabajo, de todo se sale.* ”

El economista Fernando Moiguer se define como un experto en estrategia de negocios y construcción de marca, con más de 30 años de trayectoria en el mercado latinoamericano. Es también un audaz conferencista y docente. En efecto, las paredes de las oficinas de Compañía de Negocios Moiguer, la consultora que dirige, están empapeladas con pizarrones, con lo que los colaboradores pueden crear con tizas de colores y dar forma a las ideas.

En una entrevista con **Multitaskers**, el experto en negocios da su visión sobre los cambios en las actitudes de los consumidores en el año que pasó. Además, brinda consejos sobre cómo las marcas y empresas deberían entender la nueva coyuntura.

¿Qué está provocando el contexto actual en los consumidores?

Durante el año que pasó, lo que predominó en la gente fue un contexto más de incertidumbre que de crisis. Incertidumbre respecto de la definición del presente, no saber qué pasa ni cuáles van a ser las consecuencias reales y simbólicas económicas o políticas. E incertidumbre a futuro: ¿mejorará?

¿Empeorará? ¿Hasta qué punto? ¿Cuándo?

| ¿No hay entonces “consumo de guerra” como dicen algunos analistas?

El registro de “crisis” se ancla en la memoria del 2001-2002 y el principal desencadenante para estar en “estado de crisis” es el desempleo (real y cercano) o el temor fuerte de perder el empleo y no conseguir otro por largos periodos. El argentino aprendió que mientras hay trabajo en la casa, de todo se sale.

| Pero algo cambió en relación a años anteriores...

Sí podemos decir que la devaluación de principio de año produjo un quiebre en el humor del consumidor, generando conciencia sobre el acto de compra y consumo. La “inercia” consumista de los años anteriores se quiebra y se presta atención a lo que se compra y lo que no. El consumidor se muere de ganas de seguir consumiendo, necesita de las empresas y las marcas (a diferencia de años pasados) más argumentos y justificaciones que lo impulsen a convertir la compra (ya sea de primera necesidad como especialmente las de gratificación).

| ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que trae este contexto para las empresas?

El consumidor experimentó un cambio en su bolsillo, y rápidamente procesó el shock apelando a al “kit de emergencia de crisis”, construido en el 2001 y aplicado con mucha menor intensidad en esta etapa. En un contexto donde a todas las compañías les bajó el ‘forecast’, la reacción natural de las mismas fue de auto referenciarse y leer la realidad desde sus problemas y no de los nuevos

problemas que la gente tiene. Esta distancia expresada por las marcas que siempre dicen “te acompaño, estoy cerca de ti”, se hizo muy notable durante el año.

| ¿Qué recomienda a las pymes hacer de cara a los consumidores?

Tanto para las amenazas como para las oportunidades lo importante es que las marcas y empresas sintonicen donde está el humor de la gente y le generen propuestas que brinden accesibilidad y certidumbre. En definitiva, que el cliente se sienta entendido y acompañado en tiempo real por la empresa y la marca.

| ¿Cree que los consumidores volverán a consumir como antes ante una recuperación económica?

Sí, la gente quiere seguir consumiendo y lo sigue haciendo de una manera más cuidadosa, los valores que prevalecen hoy en el consumo son el esfuerzo, la medida, la inteligencia y la viveza. Ante una perspectiva de recuperación económica definitivamente el consumo volverá a crecer. Podríamos sintetizarlo como decía (el filósofo francés Gilles) Lipovetsky: “La dinámica del consumo se legitima en nombre de la felicidad privada”.

| Por el lado de las marcas: ¿Conviene comenzar a idear estrategias para un nuevo escenario o hay que mantenerse en el ‘wait and see’ actual?

El nuevo escenario ya está instalado, las empresas y las marcas pueden liderar e impulsar estos nuevos valores de consumo o pueden esperar a la estabilización del contexto y ser follower.

[Más en Multitaskers](#)

“*La creatividad es la
frutilla de la torta,
pero el corazón del
marketing es ciencia
y lógica*”

Norberto Loizeau

LOIZEAU

UNA DE LAS MAYORES USINAS DE IDEAS APLICADAS AL MARKETING DEL PAÍS COMENTA SOBRE EL ORIGEN DEL SER EMPRENDEDOR Y CREATIVO. Y ADVIERTE: “EL MARKETING ES MÁS CIENCIA APLICADA QUE CREATIVIDAD”.

En el mundo del marketing, Norberto Loizeau es una figura conocida, aunque pocos lo identifican por su nombre de pila y en cambio lo llaman directamente ‘Tito’. Para las gerencias de Marketing de grandes empresas y pymes, el apodo es el nombre de las ideas. Experto en marketing promocional, aunque contador según indican sus estudios, Loizeau llevó adelante más de 5.000 campañas en la Argentina y el resto de la región.

Emprendedor sin pausa, también llevó adelante sus ocurrencias para sí mismo o en asociación con otras marcas. Una de las más conocidas es Barbie Store, una idea que llegó a comprar la multinacional de los juguetes Mattel. En diálogo con Multitaskers, da su opinión sobre el valor de las ideas en las pymes.

| Durante tu carrera has llevado creatividad siendo un consultor externo: ¿Por qué cuesta tanto que surjan buenas ideas de marketing en el ámbito corporativo?

Es una pregunta difícil. Mi trabajo en estos últimos casi 15 años fue desarrollar más de 5.000 acciones promocionales en la región para marcas muy importantes. Y creo que los



“ Los managers de pymes son multifunción y muchas veces ponen sus cabezas al servicio de la creatividad.

“ *El consumidor, con la experiencia positiva de haber sido beneficiado por la promoción, es el principal embajador de la marca.* ”

clientes acuden a las agencias (externas) por dos cuestiones: foco y expertise. El gerente de marketing debe atender varios frentes (digamos las “4 P” del marketing) y las agencias (en sus diversas especialidades) son su soporte para la creatividad e implementación. Pensar que un gerente o brand manager sea experto en publicidad, pricing, promociones y marketing directo, entre otras cosas es muy poco probable. Por ende, la lógica es que las agencias son las que lleven las ideas a las empresas a partir de su foco y experiencia. Eso sí, cuanto más pequeña es la compañía, esa lógica se da menos. Porque, en general, los managers de pymes son multifunción y muchas veces ponen sus cabezas al servicio de la creatividad. Entonces, en este ámbito, podés encontrarte con gerentes “más creativos” o con la necesidad de serlo.

¿Emprender es un gen individual innato o las empresas pueden desarrollarlo entre sus colaboradores?

Yo creo que hay un poco de ambas cosas. Es como un futbolista o un tenista. Sin dudas Roger Federer tenía el gen. Tiene talento, elegancia, estilo y a eso le sumo esfuerzo. Resultado: el

mejor tenista de la historia. Pero hay casos en donde quizás ese gen no es tan claro y tenemos casos de éxito. Siguiendo el ejemplo del tenis podría ser David Ferrer. No tiene la altura. No tiene estilo. Pero en base a sacrificio y práctica llego a ser uno de los mejores de la historia. Con los emprendedores pasa lo mismo. Es más fácil que un emprendedor venga de una “cuna” emprendedora (ya sea por familia y entorno) y eso se traiga en los genes. Pero también es cierto que muchos emprendedores surgieron de corporaciones y han sido muy exitosos. Pero sin dudas “emprender” es una actitud de querer cambiar las cosas. Hay gente que claramente no tiene el gen y eso se ve a la distancia. Hay gente que lo tiene claramente. Y hay gente que lo puede desarrollar. Los dos casos extremos son los más fáciles de detectar.

¿Has explorado el “marketing promocional”: ¿la nueva economía basada en las relaciones y la reputación está golpeando esa forma de llegar a los clientes e incentivar la compra?

El marketing promocional es muy amplio. Y la experiencia es parte de ese marketing promocional. Nosotros tratamos de desarrollar promociones que generen justamente alguna experiencia por parte del consumidor. La mejor promoción es la que genera atención, participación y “excitement” por parte del consumidor. Si eso se logra, estamos ante una promo exitosa. Y el consumidor, con la experiencia positiva de haber sido beneficiado por la promoción, es el principal embajador de la marca. Por el contrario, una promo que genere en el consumidor una frustración, puede ser una experiencia nefasta para una marca.

El canal retail parece seguir en su “guerra de descuentos” para captar clientes: ¿este modelo está agotado? ¿Cómo se sale?

Son espirales complicados de salir. Más en periodo de crisis. Son herramientas útiles en corto plazo pero inviables en mediano y largo plazo, excepto en productos con márgenes extraordinarios. Lamentablemente en la Argentina ya de tiempo atrás entramos en este proceso que hace que muchas marcas de retail tengan caídas catastróficas si sacan sus promociones. Pero con promoción sus márgenes son tan bajos que necesitan esfuerzos adicionales de capital de trabajo, lo cual genera un círculo vicioso complicado. ¿Cómo se sale? Con creatividad, como de todo.

¿Cuál es la principal enseñanza de marketing que te dejó Barbie Store en tu carrera?

Muchas. En primer lugar que la locación (algo muy obvio cuando uno lee los libros de textos) es “clave”. Pensar que una marca va a ser driver suficiente para generar tráfico es subestimar al consumidor. En segundo lugar, que hacer negocios en países donde las reglas cambian constantemente es altamente riesgoso. Y muchas reglas no tienen que ver con las escritas (leyes) sino con coyunturas del momento. Barbie Store comenzó siendo un lugar donde se podrían encontrar cosas de Barbie que no había en el mercado y, de casualidad, terminamos teniendo (algunos meses) muñecas Barbie. Difícil. En tercer lugar, que delegar tarde es un problema, pero delegar antes de tiempo es un problema aún mayor. Mi autocrítica es haber delegado este proyecto mucho antes de tiempo.



El cuarto es que el retail es una cuestión de rentabilidad por metro cuadrado todos los días. En Barbie tenemos un tráfico muy estacional en la semana (fines de semana y tardes durante la semana) lo que hace que en algunas locaciones de alto costo del m² de alquiler, sea inviable. Y esto en algún punto colisiona con mi primera enseñanza. Por ende, es cuestión de balance. Entre las positivas, que es posible generar un negocio de retail basado en la experiencia. Es muy valorado y el cliente es el principal embajador luego de esa experiencia convirtiéndose en tu mejor “buzz marketing”.

Volviendo al tema de la creatividad ¿La creatividad argentina es real o un mito que nos creamos?

No es un mito. Es real. Por eso Argentina es exitosa en festivales creativos de publicidad y cine, entre otros. Creo que la base de nuestra creatividad está en el entorno en el que vivimos, que es sumamente competitivo, hostil y



cambiante. Me pasa que en reuniones en nuestra oficina de Estados Unidos o de Europa tenemos cambios de opiniones con la gente local y ellos no logran entender que nuestra mente se amplíe tanto, porque, para ellos, algunas variables son “dato”. Para nosotros todas las variables ¡son variables! Y esa necesidad de supervivencia te hace más creativo. Además, en general, las empresas tienen menos presupuestos, otra razón para ser creativos.

“ *Delegar tarde es un problema, pero delegar antes de tiempo es un problema aún mayor.* ”

¿Qué consejos podrías dar a una pyme sobre cómo promocionarse, pensar los productos y servicios y colocarlos en el mercado?

Es muy difícil dar un consejo general. Solo algunas cuestiones básicas: a) No siempre sigan “la moda” en publicidad. En un momento fueron los “actings” en vía pública, después los videos virales, etc... que a una marca le haya funcionado algo no significa que le funcionara a todos, b) que tengan en cuenta su público target. Si tenemos una empresa B2B poner un aviso en un diario probablemente no tenga mucho sentido, porque estaremos desperdiciando recursos, c) que definan claramente sus objetivos antes de armar un plan de marketing. ¿Qué es lo que quiero? ¿Quiero vender más? ¿Quiero ganar share? ¿Quiero lanzar un producto? El marketing es más ciencia aplicada que creatividad. La creatividad es la frutilla de la torta, pero el corazón, es todo ciencia y lógica.

Más en Multitaskers

“

*Somos mejores
cuando nos invitan a
colaborar en vez de
a obedecer”*

Miguel Cortina

CORTINA

EL DIRECTOR DE AL GRUPO HUMANO ADVIERTE QUE LAS EMPRESAS DEBEN “HUMANIZARSE” Y VOLVER A ESTAR CENTRADAS EN LA PERSONA. LOS CASOS DE ZAPPOS O GORE Y POR QUÉ EL CAMBIO DEBE VENIR DESDE ARRIBA.

Junto con Andrea Linardi, Miguel Cortina dirige la consultora AL Grupo Humano, un nombre que es casi una declaración de principios. Para ellos, “humanizar” las organizaciones es el camino para hacer de una empresa un lugar en donde los trabajadores estén motivados, sean responsables y se orienten a los resultados de largo plazo. Cortina, contador público por la UBA, ocupó por más de 25 años posiciones en las áreas de recursos humanos, auditoría y procedimientos en empresas globales como Bagó, Philips Morris y Kraft Foods, con responsabilidades en Argentina y la región.

En diálogo con Multitaskers, el experto, quien hoy dirige proyectos de diagnóstico organizacional y cambio cultural, explica de qué se trata la “humanización” de las empresas y da ejemplos sobre cómo y por qué una cultura orientada a la persona termina siendo más eficiente y sólida.

¿Qué significa el concepto de “humanizar a las organizaciones” que suele plantear a los empresarios?

Significa, antes que nada, reconocer que desde el punto de vista de la dignidad humana, dueños, gerentes, empleados somos todos pares. Por ende, cuando conversamos, cuando



“ El temor puede generar algún éxito pasajero, pero nunca es sustentable como método de crecimiento.

“ *La vida en las organizaciones se materializa en conversaciones, en reuniones, en la forma en que nos saludamos a la mañana.* ”

actuamos nos debemos un nivel de respeto independiente de las jinetas de cada uno: este respeto no queda en tratar educadamente al otro. Se trata de lograr que se sienta parte, de escuchar sus aportes, de no considerarlo un engranaje más de la fábrica y supeditado a nuestras directivas. Todos somos mejores y damos más si se nos invita a colaborar que si se nos invita a obedecer.

¿En qué se basan o cómo se evidencia que las empresas que tienen en cuenta el aspecto humano de sus colaboradores son más eficientes cumpliendo sus objetivos en el largo plazo?

Porque de esa manera estaremos maximizando la potencialidad de cada uno. Todos podemos aportar si se nos hace el lugar. Y todos queremos seguir estando allí y no se produce la pérdida de talentos que tanto preocupa a las empresas. El líder-coach que vela por su equipo, lo conduce, le da margen para experimentar y para aprender del error es el nuevo paradigma. El líder-control que castiga el error produce parálisis y obediencia: la gente delega para arriba y la creación de valor se agota en lo que

el líder pueda generar. La analogía futbolística del líder-control es la barra visitando al plantel en vísperas del partido “que no pueden perder”. ¿Alguien imagina desde fuera que con esa presión y temor, esos jugadores tendrán la desenvoltura, la confianza y la creatividad para ser mejores? El temor puede generar algún éxito pasajero, pero nunca es sustentable como método de crecimiento, excepto que todos nos consideremos descartables. Y nadie quiere trabajar en una picadora de carne.

Humanizar es un proceso, no se da de un día para el otro: ¿Por dónde se comienza? ¿Cuáles son las herramientas centrales para lograr a transitar este camino?

Humanizar es vivir acorde a nuestra esencia y nuestra biología. Se aprende a vivir viviendo y todos elegimos hacer lo que hacemos en el momento en que lo hacemos. No hay otro responsable que nosotros mismos. El comienzo se presenta ante la convicción de que ese “como” hacer las cosas nos lleva a un mejor logro del “que” estamos haciendo. A partir de allí y antes que nada, debo evaluarme como líder y luego a mi línea de reporte inmediato. Estos cambios siempre deben darse desde la cúpula. En sentido práctico, la vida en las organizaciones se materializa en conversaciones, en reuniones, en la forma en que nos saludamos a la mañana o preguntamos por el pariente internado, siempre que sea auténtico.

Cuerpo, lenguaje y emoción: ¿Podría hacer referencia a estos conceptos que suelen describir a los humanos?

Somos uno en todos lados: en casa, haciendo

deportes o en el trabajo. Nos hace bien la sintonía y nos enferma o al menos nos limita la incoherencia. Somos seres emocionales que explicamos racionalmente nuestras decisiones. El cuerpo no sabe mentir. Nuestra gestualidad muestra mucho más lo que sentimos que las palabras que emitimos. Con éstas, mentir es mucho más sencillo, aunque notorio cuando nuestra gestualidad lo contradice. Las emociones han estado por años desterradas del lenguaje empresarial como si fuésemos capaces de ser esencialmente racionales. Nuestras miradas, gestos, movimientos transmiten emociones que son contagiosas.

¿Puede mencionar dos o tres empresas que han sido exitosas en la aplicación de esta cosmovisión de hacer negocios?

Zappos o Gore en Estados Unidos son buenos ejemplos. En la primera, el líder ha construido una cultura donde el trabajaría si fuese empleado: Cada uno de ellos decide cómo llega al resultado deseado, lo cual lleva la autonomía al extremo. En la segunda, han abolido las jerarquías: todos son miembros que trabajan en células que se arman por cada proyecto. Han hecho tanto hincapié en las formas de relacionamiento como en los negocios, de manera tal que ese tipo de vínculo termina siendo parte del producto o del servicio. Las empresas con mayor trayectoria hacen cambios más lentos porque inevitablemente deben vencer la inercia de décadas y les resulta imposible desatender la cotización de la acción en Wall Street. Sin embargo, están atentas a mejorar el liderazgo, las conversaciones y atender las razones por las cuales la gente



decide permanecer con ellos o emigrar, aunque a veces lograr el resultado del trimestre a como sea, conspire con los resultados a mayor plazo. Deben navegar con el mar que tira para un lado y el viento para otro.

¿Las empresas son responsables de la felicidad de sus colaboradores?

Cada uno de nosotros es responsable de su propia felicidad. Esto lo entiende mucho más claramente la Generación Y, que no duda en buscar nuevos rumbos si no aprende, si no es guiada, si no tiene un jefe “como la gente” (nunca más apropiado, el dicho). Las empresas deben generar estos espacios por la gente, para que los mejores quieran quedarse, y porque todos nos desempeñamos mejor en ámbitos más humanos y así logramos mejores resultados. Humberto Maturana dice que se vive en bienestar cuando no hay esfuerzo en el hacer. ¿Nos recordamos niños que nos costaba madrugar para ir al colegio, pero saltábamos de



la cama a las 6 AM si se trataba de un domingo de pesca? Eso es la felicidad.

¿Las empresas son más conscientes hoy de la necesidad de involucrarse desde otra perspectiva con sus empleados, clientes y la sociedad que hace 20 años? Décadas atrás, los dueños de empresas, incluso grandes compañías, conocían hasta el nombre de los hijos de los empleados...

Ciertas situaciones como esa las generaban los "dueños", no los gerentes generales profesionales. Éstos suelen asumir que su función es sólo la de maximizar el beneficio económico y muchas veces no hay noción de la manera en que con pequeñas cosas se va minando el largo plazo. En general, el movimiento es aún más reactivo que por

convicción. Se analizan las causas de la rotación no deseada o de la mala imagen y se llega a la conclusión de que algo hay que a cambiar. Es un proceso lento, pero que se ahondará en la medida que sean cada vez más las empresas que adhieran a esta forma sustentable de conducirse con su gente. Así como lo hagan con sus empleados, éstos lo harán sus los clientes.

¿Conoce mucho los países de la región: ¿la cultura "latina", más emotiva y familiar que la asiática o la anglosajona, permite que sea más fácil esta "humanización" de las organizaciones?

Creo que impacta más la concepción que tengamos de la persona y del rol que le asignamos a nuestros colaboradores y por ende del que nos asignamos a nosotros como líderes, que de la cultura en sí. Si bien los latinos podemos ser más familiares y emotivos, también podemos ser más verticalistas, paternalistas, clasistas y machistas. El estilo de conducción basado en el control se mantiene en mayor medida en las sociedades más desiguales.

[Más en Multitaskers](#)

“ El estilo de conducción basado en el control se mantiene en mayor medida en las sociedades más desiguales. ”

MULTITASKERS PRESENTA

ENTREVISTAS DE
NEGOCIOS

**PARA TOMAR
MEJORES DECISIONES**

<http://amexcorporate.com.ar/empresas/>