

Patricio Cavalli
Matías Dell'Anno Irigoyen

SUPERJUMP
Toma de decisiones
en el mundo digital pospandemia

Cavalli, Patricio

SuperJump : toma de decisiones en el mundo digital pospandemia / Patricio Cavalli ; Matías Dell'Ano. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : María Marta Rodríguez Denis, 2020.

128 p. ; 21 x 14 cm.

ISBN 978-987-86-5732-5

1. Marketing. 2. Administración de Empresas. 3. Negocios. I. Dell'Ano, Matías. II. Título.
CDD 658.802

© Patricio Cavalli, 2020

© Matías Dell'Anno Irigoyen, 2020

Diseño de cubierta: Sabrina Rivera

A mis hijos Benjamin y Manuela.

Al actor y activista Mark Hamill.

Intentar, no. Hacer o no hacer.

No hay intentos.

Patricio

A Pamela, por aguantarme siempre;

y a Agus, por alegrarme la vida

todos los días.

Matías

Si estás leyendo este libro es seguramente porque estás buscando alguna herramienta que te ayude a afrontar los desafíos pospandemia. Lo bueno es que llegaste al libro correcto. Quizás, como me pasa a mí, ciertas ayudas de management te son complejas, complicadas o lejanas a tu interés o negocio. Pero esto que han escrito Patricio Cavalli y Matías Dell’Anno es, además de fácil de entender y asimilar, súper útil para aplicar a todo lo que necesites.

“El Superjump implica siempre una acción o respuesta inmediata, poco tiempo para cálculos o planeamiento, y un foco duro y estricto sobre el problema en cuestión.” Casi todos nosotros nos vemos reflejados en esta definición. Con conceptos sencillos, fáciles de implementar, al alcance de todos y con propuestas originales, los autores han desarrollado una herramienta fundamental para los tiempos que nos tocan vivir. Y lo cuentan, además, con un estilo original, fresco y dinámico que hace de la lectura de este libro un oasis entre los libros de management.

Santiago Olivera

CEO VMLY&R

Ex presidente de la Asociación
Argentina de Publicidad

Vivimos en un contexto de incertidumbre, nuestros hábitos han sido cambiados transitando una “nueva normalidad”, con fronteras porosas, que no terminan de definirse. El texto que Patricio y Matías nos ofrecen es una ayuda para tomar decisiones concretas en una realidad con oportunidades, pero también agobiante. Más que un libro se trata de un llamado a la acción, a no quedarnos paralizados, a proponernos ser quienes empecemos a definir qué tipo de realidad, de negocios y de mundo queremos crear para este presente y especialmente para futuro.

Mariela Mociulsky

CEO Trendsity. Presidenta de SAIMO

Superjump es un libro que tiene un mérito poco frecuente: obliga al lector a pensar más allá de la coyuntura. En momentos en los que el día a día nos impone una velocidad vertiginosa, este libro nos permite analizar el presente de las personas y de las compañías e imaginar un futuro inevitablemente reconfigurado por la pandemia del 2020. El mundo de Superjump abarca la economía, la tecnología, las finanzas y el marketing digital, entre otras disciplinas. Como un caleidoscopio, dentro de estas páginas confluyen ideas que se unen a lo largo de las páginas y que se transforman para dar un resultado original y sumamente atractivo.

Gustavo Buchbinder

CEO W-Hub. Presidente Interact
Secretario IAB

Índice

Prólogo, <i>por Claudio Pla</i>	13
Prólogo, <i>por Fernando Zerboni</i>	17
Introducción	19
La necesidad urgente de cambiar	31
1. La falsa ilusión de la transformación	41
2. El mapa y los relojes para cambiar, ahora.....	61
3. La C-Suite está sufriendo.....	69
4. Saltar, SuperSaltar, Quedarse o Matar	83
1. Jump.....	99
2. SuperJump.....	103
3. Stay.....	116
4. Kill	122
El quinto movimiento	131
La matriz.....	142
Conclusión.....	153

Prólogo

Escribir tu propio guión

Como todos sabemos, vivimos en una época de gran incertidumbre, un fenómeno que ya ocurría pre-pandemia, pero que ahora se profundizó. En este contexto, la salud mental de las personas se ha visto gravemente afectada por el miedo, las malas noticias, la crisis social y económica. Lo que se ve es claramente un futuro incierto y un presente muy oscuro, donde la falta de liderazgo político y social también crea huecos a llenar en el imaginario social.

Estamos en un mundo de niebla y de señales cruzadas, con demasiado ruido e incertidumbre alrededor. Un mundo donde poder decidir con rapidez, practicidad y concreción es esencial. Vivimos un tiempo en el que hacen falta, más que nunca, herramientas y modos concretos de operar, que nos ayuden a evaluar, decidir, avanzar.

En ese sentido, lo que proponen Patricio y Matías, en este libro, es una herramienta que ayuda a decidir de forma concreta y directa y que se aplica a los negocios, pero también se puede aplicar a la vida en general. Lo importante de esta herramienta

no es solo su practicidad, su pensamiento ligado a los negocios. También es interesante verla como una forma de poder encarar mental y psicológicamente un momento complejo y ambiguo.

Cuando todo a nuestro alrededor nos hace sentir inseguros y vulnerables, lo que proponen los autores nos ayuda a poder cortar mucho ruido mental, incertidumbre y complicaciones; y nos pone en un plano de mayor tranquilidad. Esta metodología servirá para ayudarnos a tomar mejores decisiones de trabajo y de negocios, pero se trata también de mejorar nuestra calidad de vida.

El método no nos dice exactamente hacia dónde ir, no es una guía de gurús. Nos da opciones y nos exige ejercitar nuestro pensamiento, y elegir alguna de las cuatro opciones que propone. Eso nos ayuda a conseguir claridad, y sirve para reflexionar hacia dónde uno tiene que saltar y cómo hacerlo.

Esta situación nunca antes vivida es uno de los motores de mayor incertidumbre, porque no tenemos el guión de la película y hay que inventarlo. La imagen que viene a la mente es la del sapo en la olla de agua caliente, o la del pececito que salta de una pecera a otra, buscando la libertad. La metáfora es que si nos quedamos quietos, vamos a perder. Y acá la clave es hacia dónde tenemos que saltar, porque en un movimiento mal calculado, podemos caer en saco roto, o viceversa, en un lugar mejor.

El libro tiene un excelente manejo sobre las nuevas tecnologías y sobre la forma de manejar opciones en escenarios complejos, tanto en lo laboral como lo personal. Es una obra prima desafiante y provocadora. A Matías no lo conozco tan de cerca, pero a mi amigo Patricio Cavalli sí, y sé que es alguien que sabe entrar en escena cuando debe hacerlo y sabe bien cómo plantearse con la palabra adecuada, la que necesitamos en el momento correcto.

El libro en sí mismo es un *Superjump*, un salto total y hacia adelante, escrito por gladiadores que están luchando con mucho mérito para traer claridad a un momento caótico. Sobre todo porque este es un momento muy difícil para poder pensar y razonar las cosas, y eso trae riesgos.

El terapeuta Fernando Ulloa decía que a veces es preferible una buena confusión que un mal discernimiento. Esto significa que a veces es mejor no saber qué hacer, a hacer algo equivocado. El texto de Patricio y Matías nos ayuda a aclarar la confusión y nos señala un camino a seguir y ese es el principal mérito, en un momento en que la mayoría de la gente está —estamos— en confusión permanente.

Claudio Pla

Psicoanalista y empresario,
autor del libro *Modo avión*

Prólogo

Un texto valiente

Estamos viviendo una era marcada por el fin de las certezas, donde buscar —y encontrar— definiciones concretas, acertadas y exactas es una tarea casi imposible y que no produce resultados.

Es desde ahí que creo que el trabajo de Patricio y Matías expone su parte más valiosa, precisamente la valentía de exponerse con un llamado a la acción urgente, que trata de llenar un espacio vacío y aportar en una nueva situación, sorprendente y por momentos avasalladora.

En un mundo tan complejo, necesitamos exploradores que planteen nuevos caminos, precisamente por este mismo problema. Es un gesto valiente asumir el riesgo de exponer su experiencia saliendo de la teoría y entrando en el mundo de la práctica.

Al leer el texto, podemos no estar de acuerdo con todo lo que los autores nos plantean. Eso es bueno. Este es un libro escrito para compartir

ideas, tratando de dar claridad y buscando un camino, entre muchos, en un entorno incierto.

Lo importante, sobre todo, es rescatar el esfuerzo valiente que hacen los autores, jugándose cuando la mayoría están sentados esperando a que el panorama aclare.

Desde esa perspectiva, la de un texto valioso por lo valiente y lo discutible, un texto activo y que toma posición, es que este es un aporte a la actividad profesional y de negocios. Porque en el fondo, lo que hace es sacar del medio la necesidad de “hacer algo correcto”, que nos lleva a la parálisis por análisis.

Este no es un momento de esperar a encontrar algo perfecto e impecable. Es el momento de esperar —y encontrar— personas que tomen posición, se animen a encontrar gente que los siga y aplique sus ideas, tanto como a encontrar a aquellos que los contradigan y cuestionen, pero en ambos casos reconozcan que lo que hay que hacer en estos tiempos es explorar y tomar posición.

El explorador no es quien se queda quieto esperando. Es quien se anima a buscar nuevos horizontes y a tomar posición. Detrás vienen los seguidores.

Fernando Zerboni

*Ingeniero industrial, MBA y PHD en Management
y docente en la Universidad de San Andrés.*

Introducción

Y entonces, llegó el Covid-19. Primero apareció como un virus más, que afectaba a una parte de China. Luego, entró en Europa y finalmente, una tarde de marzo, paralizó la Tierra.

Lo que pasó después no lo vamos a recordar acá. Es un aburrimiento y apesta. Ciudades vacías, cuarentenas, bancarrotas, crisis económica, keynesianismo, todo eso.

Y el Zoom. La vida por Zoom. Clases, reuniones de negocios, delivery, entrevistas de trabajo, visitas al médico, cumpleaños, bautismos, casamientos, hasta sepelios y, lo peor de todo, sí, sexo por Zoom. Qué momento tan olvidable.

Porque, además, la pandemia, la cuarentena y todos sus secuaces no trajeron el cambio que describiremos en este libro. Simplemente lo aceleraron. “Dos años de transformación digital, en tres meses”, eso dijo Microsoft.

Cuando empezamos a diseñar esta herramienta —y a escribir este libro— el Covid no existía. Al terminar el primer manuscrito, era una señal lejana en el horizonte. Y, sin embargo, a pesar de que

nada de esto está referido a esta crisis puntual, la crisis potenció la necesidad de aplicarla.

Lo que era una opción, se volvió una necesidad. Lo urgente se volvió crítico. Lo impensable se volvió indispensable.

Al ir aplicando la herramienta en empresas de todo tipo, nos dimos cuenta, además, de que este método no funciona exclusivamente para transformación digital. Como muchas herramientas conceptuales, trabaja a varios niveles.

SuperJump es un método que nació para acompañar la transformación digital, pero que, a partir del caos y la confusión reinante, pasó rápidamente esa frontera.

Hoy, empresas y clientes lo usan para decidir sobre contrataciones —y desvinculaciones— en recursos humanos, inversiones y desinversiones, análisis de riesgos financieros, estrategia de negocios y *lead generation*.

No fuimos nosotros quienes lo impulsamos ahí, fueron nuestros clientes. Y es por eso, por esa necesidad que vemos en el mercado, que hoy queremos poner esa herramienta a disposición de la mayor cantidad de personas posibles.

Es que el cambio ya no es de tecnología, o de negocios. Es un cambio de época. Y es, como Thanos en *Avengers Endgame*, inevitable.

Vamos a describirlo así: ¿Alguien se acuerda de Tower Records? Sí, ¿cómo olvidarlo? Ahí

compramos muchísimos discos de pasta, los CD y DVD de música y conciertos de todo tipo. Estaba por todos lados, desde Union Square en NY, hasta Santa Fe y Callao, en Buenos Aires o La Condesa, en México.

Ahí comprábamos nuestros discos y era un clásico visitar sus locales cuando uno viajaba a otra ciudad para conseguir cosas raras. Cada vez que íbamos a Nueva York, el ritual de tomar el train 6 a Union Square, entrar en esa tienda subterránea con olor a plástico y vinilo, asistentes de pelo largo, tatuajes, sonrisas amplias y aritos, góndolas interminables de música y cine, y una pequeña ventanilla para devoluciones que manejaba Erin, la chica flaquita con peinado gótico, era irremplazable.

Hasta que esa horrenda tarde de 2010, “la Tower de Union Square” cerró. Murió, desapareció. Se vaporizó, como dice Robert Tercek en su libro *Vaporized*¹. Ahora es la sucursal de un banco. Qué destino cruel para una institución que tocó corazones, creó valor, cambió vidas, iluminó caminos e hizo felices a millones.

No es que tengamos algo contra las sucursales bancarias, al contrario. Tenemos a varios

¹ Tercek, Robert, *Vaporized. Solid Strategies for success in a Dematerialized World*, LifeTree Media, U.S., 2015.

bancos entre nuestros clientes. Pero una tienda de música tenía un *flair* especial.

Y lo más frustrante es que Tower Records no hizo nada malo para fundirse. Sus precios eran razonables, la atención era muy buena; el surtido, excelente; las devoluciones, fáciles.

Lo que pasó es que un rinoceronte gris (primo de los cisnes negros, pero a diferencia de estos, previsible y de avance lento), la golpeó y la llevó a la tumba.

Ese rinoceronte se llamaba digitalización de la música y se apoyaba en software y dispositivos como el mp3, Napster, Apple iTunes Store, iPod, Zune y otros.

Nadie tuvo la culpa, fue una especie de linchamiento involuntario. Un homicidio preterintencional, en lenguaje judicial.

No es que Apple decidió apuntar sus cañones contra Tower. De hecho, en esa época Apple ni siquiera tenía cañones, lo que tenía eran problemas de *cash flow*, necesidad de avanzar en el mercado, y estaba construyendo su ecosistema digital.

En ese proceso, un día Apple abrió su tienda iTunes, empezó a vender álbumes enteros o por canciones, y la masa crítica económica de Tower desapareció.

A lo largo de los últimos veinte años, este mismo esquema ha venido cambiando casi todas las industrias existentes en el mundo. Los ejemplos

sobran: BlockBuster-Netflix; taxis-Uber; mapas en papel-Google Maps; CD-Spotify; agencias de viaje-Expedia. La lista sigue y sigue. Según investopedia.com, en los últimos diez años, más de veinte sectores industriales se han visto disrumpidos por completo por el avance del mundo digital.

Veinte sectores pueden no parecer mucho en términos absolutos, pero es una cifra gigantesca en términos relativos. No solo por la cantidad en sí de sectores, empresas, empleos y personas implicadas, si no por la velocidad del cambio.

Según Forbes, todos los años se agregan diez industrias nuevas a la lista de las “listas para ser disrumpidas”. En 2019, a la lista se añadieron categorías que parecían intocables como venta de automóviles, visitas al médico, seguros, servicios financieros y de bolsa, bancos minoristas, dentistas y títulos universitarios con créditos académicos.

Hoy Tesla tiene un valor de mercado mayor al de Volkswagen y Toyota, algo totalmente impensado apenas cinco años atrás.

Nada ni nadie está a salvo de ser disrumpido.

Para enfrentar esta ola de cambio, las academias, consultoras, agencias de publicidad, empresas de tecnología y los ejecutivos en general han tomado un término de la biología, “transformación”, y han creado un campo tan novedoso,

interesante, lucrativo y poco útil como el de los profesores online de zumba.

La transformación digital implica varias cosas equivocadamente tomadas de la biología. Aplicada a corales; bandadas y jaurías; crisálidas y mariposas y a la evolución milenaria del lobo en perro o la adaptación del oso marrón europeo en oso polar, la transformación es un proceso impresionante y positivo.

Pero en el mundo de los negocios, esta palabra trae consigo tres falacias mortíferas. Uno, la falsa creencia de que hay tiempo para ejecutar la transformación, y que seremos nosotros quienes la llevaremos adelante. Dos, que como un gusano que se envuelve en su capullo y sale hecho una mariposa, entraremos solos en ella, nos encerraremos y aislaremos del mundo, y saldremos repentinamente, mejor de lo que entramos. Tres, la ingenua idea de que podemos ignorarla y esperar que no suceda en nuestra industria, al menos mientras nosotros estamos en ella.

Es de locos. La economía contemporánea no perdona errores, no tiene tiempos de espera, es inevitable; y, sobre todo, está completamente interconectada. Nada, nadie, ninguna empresa o institución puede operar en el vacío, sola y desconectada.

No, al menos, si lo que espera es salir al mundo mejor de lo que entró. Y mucho menos

si espera sobrevivir. Las crisálidas son la fuente favorita de alimento de insectos y pájaros, y en la estepa canadiense, un lobo sigue teniendo muchas más chances de sobrevivir que un caniche. Transformarse no es señal de mejorar.

Fue pensando en eso que pusimos en marcha este proyecto. El mundo de hoy, el mundo real, no el imaginario donde viven —o vivimos— la mayoría de los ejecutivos, CEO y directivos de empresas, no tiene mucho tiempo para vernos transformarnos. No tiene paciencia, ni tampoco necesidad.

El mundo requiere inmediatez y acción. Actos, hechos y estrategias concretas, sólidas y eficientes para llevar a cabo el paso evolutivo que sigue a la transformación: el cambio directo.

Nuestra tarea profesional nos ha llevado por empresas, aulas, anfiteatros, salas de capacitación, reuniones de directorio y salas de reuniones de *startups*, universidades, empresas “brick & mortar”, y casi todos los sectores industriales imaginables. Bancos, seguros, lácteos, finanzas, alimentos, higiene, autos, corporaciones, energía, educación, medios, medianas y grandes empresas. No lo hemos visto todo, pero hemos visto suficiente.

Y hemos detectado los patrones de conducta y determinación que hacen al bienestar o malestar de empresas y personas. Hemos visto carreras

detonadas, y puestos evaporados en semanas. Hemos visto profesionales tapados e intrascendentes convertirse en actores —y gestores— de cambios fundamentales y exitosos. Hemos visto ascensos, caídas, golpes y festejos.

Pero pocas veces pudimos ver, como dice el co-fundador de PayPal e inversor Peter Thiel, “a los ceros convertirse en unos”. Lo que sí hemos visto —con preocupación— es a los unos convertirse en ceros. Personas, grupos de trabajo y empresas que parecían exitosas y turgentes, convertidas en polvo y arena en cuestión de semanas.

Este escenario de caos se aceleró con el Covid y sus derivados.

Al principio de este proceso estudiamos los patrones de manera defensiva: “No vamos a dejar que eso nos pase. Ni esto tampoco. Ni eso otro. Ni lo de más allá”. Luego convertimos ese aprendizaje en líneas directrices para compartir con nuestros clientes y colegas.

Y luego, academia mediante, convertimos nuestra experiencia en un estudio de campo. Estudiamos, analizamos y cuantificamos casos, comportamientos, factores de éxito o fracaso y los convertimos en estadísticas. No pretendemos que este sea un estudio científico, pero este trabajo utiliza la estadística basada en nuestra experiencia —y la de algunos colegas—, para establecer criterios generales de situación.

Las cifras que obtuvimos nos preocuparon. Más de la mitad de las empresas que conocemos —o, nuevamente, conocen nuestros colegas—, están en un sector industrial cercano a ser disruptido en breve por la tecnología y la digitalización. Más de la mitad de los ejecutivos de esas empresas no puede definir claramente por dónde, cuándo ni por qué evento su sector puede ser disruptido. Y más de la mitad no puede —y esto no es un detalle semántico menor— distinguir entre tecnología y digitalización.

Para resolverlo rápido: tecnología es todo lo que no sea la persona desnuda. Un zapato, un arcabús, un auto o un iPod son tecnología y digitalización es convertir en lenguaje binario de unos y ceros todo lo que se pueda convertir en ese lenguaje. El salto del disco de pasta al mp3 es el ejemplo clásico.

Peor aún, a pesar de toda esta evidencia, las palabras transformación y transformación digital siguen en la boca de la mayoría (hasta el 90%) de los ejecutivos y ejecutivas de estas empresas. Pero, pero, pero... solo el 20% reconoce haber implementado programas integrales de transformación. Esa dicotomía es seria. Y no es culpa de las empresas ni de sus funcionarios. Es responsabilidad de los consultores externos, la academia, los directorios y del o la CEO.

El problema se genera porque, en nuestra

mente, transformarse es algo que viene desde lejos, toma tiempo y nos da tiempo.

Nuestra mente —amante de la conservación de energía mediante el mínimo esfuerzo, y casada con el *status quo*— se acostumbra a la idea de que tenemos tiempo para transformarnos. “Vísteme despacio que estoy apurado” es una frase que se escucha seguido. “Que la innovación la paguen los otros, nosotros tenemos tiempo” es otra.

Y así un día, somos el presidente Eisenhower relajados en la sala de bolos de la Casa Blanca —esto es real— y entra un asesor para contarnos que los soviéticos lanzaron el Sputnik al espacio.

Ahí empiezan las reuniones de urgencia, los reproches, los enojos, las contrataciones a ciegas, el desperdicio de presupuestos, recursos e ideas, y el final de carreras promisorias, o de empresas exitosas.

¿Por qué? Por no haber cambiado a tiempo.

La idea que tenemos con este libro no es desarrollar una teoría general del cambio versus la transformación, ni perdernos en la semántica.

Queremos acción. Queremos debates en los directorios, las C-Suite y las áreas funcionales. Queremos cuestionar, presionar y principalmente: actuar.

Creemos que no hay más tiempo. Si alguna vez lo hubo, el tiempo se terminó.

“La hora de las medidas a medias, de la dilación, de los recursos relajantes y de los retrasos está terminando. En su lugar estamos entrando en un período de consecuencias”, dijo Winston Churchill en 1936.

En este caso, aunque por suerte no trae consigo un régimen de odio, invasiones y muerte, ya estamos metidos de lleno en las consecuencias.

No hay más margen para medidas a medias.

La necesidad urgente de cambiar

Jorge Tabanca se paró frente al megastore de Forever 21 en la esquina de Market St. y Stockton, San Francisco, California, y no pudo dejar de mirar el cartel de “SALE”. Siempre hay carteles de SALE en las grandes tiendas, pero este era diferente.

Forever 21, la marca que había hecho las fantasías de millones de millennials en todo el mundo, estaba entrando en Chapter 11.

“Bobos”, pensó Tabanca. Si hubieran previsto, asegurado sus posiciones financieras, mejorado sus sistemas de reposición y *just-in-time*, y crecido a un ritmo sostenible, no estarían en esta.

Tabanca estaba tranquilo, complaciente. Sus años al frente de su retailer lo tenían tranquilo. Había manejado la empresa durante casi 30 años, y sobrevivido a varias crisis, muchas de ellas graves. Nada le hacía demasiada mella.

Subió al avión en SFO y bajó en un mundo cambiado.

China había explotado por un virus. Italia, España y EE.UU. contaban los muertos por estadísticas y porcentajes, no por cantidades. Se

cavaban fosas comunes en Central Park. La mitad de la población mundial no podía salir de sus casas. Los shoppings estaban vacíos. La gente no gastaba dinero. Y cuando lo quería gastar, no tenía dónde hacerlo.

El retail, poderoso y orgulloso, estaba muriendo, uno a uno, JCrew, Sachs, JCPenney, Dean & DeLuca, Le Pain Quotidien y Cirque du Soleil estaban cerrando sus puertas.

Su cadena, también. O la haría en breve. Tabanca desempolvó en ese momento un plan de reconversión a canales digitales que había recibido y puesto en el freezer unos años atrás. Implicaba cerrar varias sucursales —ahora posiblemente serían todas— y reconvertir el negocio a *e-commerce*, apoyándose en empresas y apps de delivery, pagos por celular, presencia en marketplaces e inteligencia artificial.

Con cierta frustración, Tabanca lo presentó al directorio de la empresa, en una reunión de emergencia de accionistas.

No salió como estaba planeado. Tabanca, un experimentado empresario, con dotes políticas de primera para navegar las artes corporativas, un MBA en Buenos Aires y dos posgrados en finanzas y gerenciamiento en Estados Unidos, siempre fue el “hombre del momento”. Creció en las filas corporativas con paciencia, dedicación y horas de trabajo.

Y lo hizo con un mantra: “Siempre que alguien se peleó con la tecnología, salió perdiendo”. Eso decía una y otra vez, mientras convencía a los CEO, CFO, y directorios de invertir una vez más en tecnologías novedosas y disruptivas.

¿Cómo haría ahora su empresa, ABC Retail, para adaptarse? ¿Cuál era el master plan de este admirado hombre de la industria? ¿Qué podía hacerse?

El discurso no fue bueno. Tabanca había perdido el bote. Era tarde y su presentación terminó de convencer al *board* de que pedir la convocatoria de acreedores era la única salida.

Para peor, el talento digital y tecnológico que haría falta para llevar adelante la transformación, era escaso y en parte por culpa del mismo Tabanca. En un caso paradigmático, un ingeniero que era seducido por el gran retailer tuvo su tercera y última entrevista con el CEO y la gerenta de Recursos Humanos. El CTO estaba ansioso por reclutar a este hombre, a quien quería traer desde una empresa de *e-commerce*. Pero el ingeniero no se había terminado de graduar, y en un momento de la entrevista Tabanca le preguntó: “¿Qué puede un no-graduado universitario aportar a esta empresa?”.

“Lamentablemente, la pregunta anula la respuesta”, dijo el candidato, no sin su dosis de soberbia, pero sí con razón. “Yo no soy para

ustedes, ni ustedes para mí". Tres meses después de su negativa, el CTO, que era el perfil más tecnológico e innovador de la empresa, se fue a trabajar a Google, frustrado por la experiencia.

Ya no había vuelta atrás entonces. ABC fue a la quiebra; y Tabanca, a su casa.

El mundo, en cuestión de días se había derrumbado y reagrupado alrededor de lo barrial, lo cercano, lo seguro. Los gimnasios, los parques y restaurantes cerraron, el transporte público dejó de funcionar, el dinero empezó a ser un peligro, acercarse a un supermercado o a un banco era en el imaginario colectivo lo mismo que entrar al reactor de una central nuclear, algunos bares de moda se convirtieron en verdulerías de barrio, y el "Everything from home" (Gym, dance, school, work, love, date...) se impuso como la forma natural de hacer las cosas.

La historia de Tabanca es real, aunque obviamente algunas cosas —pero no todas— están cambiadas. Es decir: ABC no existe, Google no es Google, etc... pero la esencia de la historia es real y precisa.

Jorge Tabanca existe, pero no es una persona real. El personaje está basado en varios ejecutivos que conocimos a lo largo de los últimos cinco a diez años de trabajo, con posiciones similares, historias similares y en algunos casos, finales similares. Sabemos, de hecho, que esta es una

historia que seguramente se está desarrollando en este momento en algún lugar del mundo con diferentes detalles, pero el mismo desenlace.

Es decir: Tabanca representa a muchos profesionales de diversas industrias, que en los últimos años han sido desplazados de posiciones de altísimo nivel en empresas y corporaciones.

Todas y todos han sido —y son— Maestros Jedi en sus campos: abogacía, industria, banca, retail, servicios, medicina. Y todos y todas han sido derrotados por una fuerza demoledora, cruel e implacable. No, no por la tecnología. Si no por la falta de ganas, de capacidad o de interés en adaptarse a ella y sus cambios.

A lo largo de nuestros casi 55 años combinados de carrera en el mundo de los negocios, la docencia, el marketing digital y la aplicación de tecnología, los autores de este libro hemos podido participar en muchos procesos similares.

Hemos visto a los CEO y CHRO hacer esas preguntas a candidatos ideales para un puesto urgente. Hemos escuchado frases como “que la innovación la pague otro”. Y hemos visto el ascenso y caída de muchos y muchas Tabancas.

Siempre en nuestro rol de proveedores de servicios y asesores, hemos tratado de ayudar a que las caídas no ocurran, y que si ocurren no destruyan empresas y carreras. Y cuando podemos, ayudamos a hacerlas despegar.

A pesar de que Tabanca no es una persona real, su figura la hemos reconstruido juntando fragmentos de historias y experiencias de muchas personas y carreras golpeadas y arruinadas, no por la tecnología, la falta de conocimiento o la de inteligencia, si no por la falta de voluntad de cambiar.

Y, algo peor: en los casos en que hay voluntad de cambiar, aprender y adaptarse, hemos visto que ocurre algo más preocupante. La amplia mayoría de los y las profesionales de todos los sectores —industriales o de servicios—, fracasan, chocan o se frustran por falta de un método, un *roadmap* que les sirva para cambiar, cuando de verdad quieren —o por urgencia necesitan— cambiar.

Muchas veces, en nuestro trabajo en negocios digitales, ilustramos esto con el ejemplo de una persona con sobrepeso y colesterol alto. Un día, por necesidad, deseo o urgencia, decide mejorar ese aspecto de su vida. Al principio, hacerlo es relativamente fácil. Basta hablar con su médico o simplemente entrar a internet (en una web o blog serio) y la información está ahí: hacer ejercicio 2 o 3 veces por semana; ir eliminando grasas trans y saturadas, e incorporando una dieta rica en fibra y vegetales; comer más lento, sin distracciones como la televisión delante, y con agua en vez de vino en exceso (por ejemplo).

Si sigue esos pasos, la persona irá obteniendo resultados. Es algo genial. Pero, con el paso del tiempo, el sistema se complejiza. Surgen dudas, vericuetos, situaciones inesperadas, información contradictoria. ¿El veganismo es bueno o priva al cuerpo de proteínas esenciales? ¿Cuánta leche se puede tomar, si algo está permitido? ¿Qué pasa con las fiestas, cumpleaños, situaciones sociales donde uno se excedió, y cómo se vuelve a la senda anterior? ¿Si correr o caminar hacen perder peso, pero también músculo, qué se hace para recuperarlo?

Es lo lógico. Más se avanza, más se complejiza el tema. La vida es así. Los negocios son así. La tecnología es así. Y la Ley de Entropía es implacable: todos los sistemas tienden al caos, sin importar la cantidad de energía usada para mantenerlos en orden.

La entropía, la confusión y la falta de una hoja de ruta clara, simple y accionable son los disparadores que nos llevaron a escribir este libro.

Hemos visto demasiados Tabancas. Y peor todavía, demasiados y demasiadas buenos profesionales y emprendedores, personas de bien, con ganas de mover el mundo hacia adelante, tener problemas, resbalarse, patinar y algunas veces perder sus empleos o negocios por no saber qué hacer frente al cambio y la disrupción tecnológica.

Con esto en mente, es que nos pusimos a investigar y buscar un método que ayude a nuestros clientes a abordar este aspecto crucial. Investigamos los “deltas” de transformación digital, los sistemas y metodologías ágiles (Scrum, Kanban, etc...) y pasamos por métodos de management no específicos de tecnología y transformación digital, pero probados más allá de lo posible en sus campos: Kaizen, Six Sigma, Lean Startup, Los 7 hábitos, etc...

Pero no dimos con EL método. Una guía simple, concreta, fácil de entender y, sobre todo, accionable en el momento y en el lugar, para poder resolver los problemas y las dificultades que surgen en estos procesos.

Entonces, frustrados y algo enojados, nos preguntamos: “¿Qué haría Tabanca?”. E hicimos todo lo contrario a él.

Creamos nuestro propio método.

Fue un proceso más largo, denso y complejo. Pero en los últimos tres años, la práctica con clientes de todas las industrias, nos demostró que valía la pena.

El método no tiene nada de brillante, ni de especial. Si alguien espera encontrar un sable láser y los textos Jedi, va rumbo a una frustración. Si alguien cree que esto es el *paper* de los campos eléctricos de Einstein, también se va a decepcionar.

Este texto —y el método que ofrecemos— es un proceso iterativo, y muchas veces obvio y, sobre todo, simple. Es tan obvio y tan simple como decir: “Si querés tener un cuerpo y un corazón sanos, hacé una dieta sana y ejercicio”.

Lo que tiene de revolucionario, y de complejo, es la implementación. Este no es un libro de texto. Nuestro método de trabajo, aunque ambos nos preciamos de ser académicos, no es abstracto, ni académico, ni de formación.

Es pura práctica. Pura y dura.

¿Por qué? Por el momento en el que vivimos. El siglo XXI viene demostrando que va a ser duro. No viviremos más allá de él, así que es mejor adaptarnos. Es el siglo de aprender, estudiar, conocer, investigar, sí. Pero por sobre todas las cosas es el siglo de hacer.

Despertarse y hacer la maldita cosa.

Lo que sea: besar a los hijos, dar gracias por lo que se tiene en la vida, saludar al vecino, enojarse con el vecino, salir a correr, responder los emails, postear en el blog, conseguir el negocio, escribir el libro, conciliar el balance, dar el examen.

Los que sea. Pero hacer. Dar el salto.

Así que decidimos empezar por ahí. Por ayudar a profesionales de todo tipo a dar “su salto”. A zambullirse de lleno y de una vez por todas en el mundo de la tecnología digital. Lo que ofrecemos,

no es una serie de ideas, ni un compendio de conocimiento.

Esta es una guía de trabajo. Juntos, vamos a crear estrategias concretas, útiles, simples y realizables para transformarse digitalmente. No solo a nivel marketing. En cualquier área de la empresa, emprendimiento o proyecto que el lector o lectora tenga.

Porque por cada Tabanca, hay un No-Tabanca que logra transformarse y salir adelante. Hoy, bares y restaurantes empaquetan sus comidas al vacío, con envases de lujo que son un deleite de ver y de probar.

El mundo no se detiene por el Covid. El mundo colapsó y ahora se está reconfigurando.

Para esas almas insaciables, que no piensan caer como un Tabanca, creamos esta guía.

Para usarla no hace falta saber demasiado —ni siquiera un poco— de estrategia, gerenciamiento, digitalización, tecnología, marketing digital, *fintech*, inteligencia artificial o lo que sea.

Lo único que hace falta es querer dar el salto. Del resto nos ocupamos nosotros.

Welcome to Digital SuperJump.

1

La falsa ilusión de la transformación

Los negocios son un paseo
por el parque. Solo que en
este parque, todos sacan a
pasear un cocodrilo.

Hace poco hubo un accidente horrible. Un tren se llevó por delante un auto, con dos personas adentro. Murieron ambos. Uno se llamaba “marketing digital”, el otro “transformación digital”. Es una lástima que hayan muerto, pero así es el mundo.

El tren, llamado “curva S”, no perdona. A su sepelio no fue casi nadie, porque lo cierto es que poca gente se dio cuenta de que ya no estaban. De que ya no están.

Ni el marketing digital, ni la transformación digital existen más, porque el mundo cambia de forma tan grotescamente acelerada, que nadie tiene casi el tiempo para percibir los cambios. Hubo una época en que sí, los cambios podían sentirse, palpase, explorarse y debatirse. “El debate es superfluo”, escribió Einstein en su *paper* de campos electromagnéticos de 1915. Había tiempo de debatir, ahora no.

La razón por la que el marketing digital no existe más es porque está —estaba, perdón, es la negación, el primer paso del duelo—, totalmente

apalancado a cambios de su hermana mayor, la transformación digital. Y lo cierto es que la transformación digital (TD en adelante), no existe más porque no puede transformarse lo que ya está transformado.

Si toda una familia se hace vegana, no puede venir un vegetariano a “transformar” su alimentación. Ya está. Y si una economía está digitalizada, no se puede encarar un proceso de transformación digital, porque no queda nada que transformar en nada.

Es cierto: hay muchas empresas, compañías, inclusive personas que todavía no están transformadas. Sus vidas transcurren en un limbo exótico y a media luz, fuera del alcance del mundo digital. Son felices ahí, pregonando que tienen una “huella digital cero” (como si eso de verdad existiera) o que todavía hacen las cosas “como antes, papel y lápiz”. Y eso está bien, porque amamos el papel y el lápiz (de hecho muchas partes del borrador de este libro se escribieron en papel), pero lo cierto es que también quienes prefieren vivir en ese limbo, tarde o temprano caen en el mundo digital: tienen que sacar un turno online, confirmar un boleto de avión en una web, comprar entradas de cine, usar una app de ejercicios, recibir la factura del celular por email: todas acciones que dan cuenta de que el mundo real ya está transformado.

Hasta aquí estamos repasando obviedades. Pero no por obvias menos importantes. En nuestro trabajo cotidiano, hemos visto decenas de situaciones donde la no-adaptación al escenario de cambio termina implicando el fracaso de empresas, grupos de trabajo y carreras.

Una de las bases de este libro es la sistematización del estudio de casi cien casos en tres años de empresas que hemos visto en proceso de transformarse digitalmente. No pretendemos que este sea un estudio científico ni especializado. Pero es una de las realidades complejas y difíciles de digerir que nos llevaron a crear el método de trabajo que planteamos, y que dieron lugar a este libro.

El principal punto que nos impactó fue encontrar que más del 90% de las empresas que comenzaban los llamados “procesos de transformación digital”, ya estaban en un mundo —un mercado y un conjunto de consumidores— completamente transformado.

Es decir, solo el 10% de esas empresas tenía operaciones que estaban ligadas al mundo analógico. Pero: del 90% transformado, apenas del 10% al 15% tenían conocimiento y entendimiento cabal del nivel de modificación que habían sufrido sus contextos, economías, consumo y cadenas de valor.

Un estudio más detallado de los patrones encontrados en nuestros clientes —y los de varios colegas que generosamente nos prestaron sus

datos— nos mostró que, en realidad, para cuando el management alto encara los procesos de transformación digital, en un 80% de los casos, el problema que se necesitaba solucionar, ya ha sido solucionado... ¡por otra empresa!

Es decir: si la empresa Alfa tiene un problema de relacionamiento con sus clientes, y decide atenderlos por la vía digital (chat en twitter, chat-bot, human chat, email), para cuando el management medio detecta el problema, sintetiza el plan de acción, llama especialistas —sí, muchas veces acá es cuando nosotros o nuestros colegas somos convocados—, describe el problema, elabora un plan —que incluye *timing*, recursos, personal, pasos a seguir y presupuesto— y lo “eleva” (qué palabra tan siglo XX esa) al C-Suite el tema, bueno, el tema ya lo diluyó una empresa muchas veces competidora, que encontró una solución y se quedó con el cliente.

El punto, el problema aquí no lo tiene el *middle management*, ni los especialistas externos, como ocurre en muchos otros casos. Lo tiene el *upper management*. Y muchas veces ni siquiera la C-Suite, si no el directorio de la empresa, que se apega a procedimientos complejos y no-soluciones, esperando que los problemas se diluyan solos, con el paso del tiempo.

Así funcionó antes, decía Tabanca, y así funcionará ahora.

Solo que no. Ahora no funciona así. El mundo digital no funciona así, porque ya no hay mundo digital. Hay mundo. Punto. A secas. Lo que era el mundo analógico no existe más, y con él desapareció también su némesis, el digital.

El mundo es mundo, punto. Es como es. Las personas que piden comida por una app, usan Uber en vez de un taxi, compran un pasaje online, buscan pareja en Tinder y descargan frustraciones mientras se informan vía Twitter, no viven en una entelequia burocrática llamada “mundo digital”. Viven en el mundo. Su mundo. Que es completamente digital. Y no conciben esas particiones extrañas que tienen las empresas y gobiernos, que hablan de la “nueva economía”, y dicen estupideces como: “Lo digital está a la vuelta de la esquina”, “los móviles son el futuro” y “la revolución de los autos sin conductor es imparable”.

No hay una “nueva” economía. Hay una, una sola economía. No hay una esquina. Hay una gran avenida de cosas que ocurren en simultáneo, como en la toma de la Bastilla, y todas son importantes, y todas tienen el potencial de hacernos héroes o de mandarnos a la guillotina.

Y hay que prestar atención a todas. Porque la tecnología digital no es estanca, igual que pasó en la Revolución Industrial, donde la máquina a vapor movía trenes, telares e imprentas, sin importar qué era qué cosa.

El problema al que se enfrentan las empresas hoy, y el *equity*, para ser más específicos, es que si está en ese pelotón de 80% que ven sus problemas resueltos por la competencia o por productos sustitutos, o está en el 80% a 75% que encontramos no tiene conciencia de la profundidad del cambio de su entorno, sus posibilidades de sobrevivir en los próximos cinco a diez años es, en nuestro estudio (que de nuevo, no es científico, es puramente empírico), de solo un 5% a 10%.

Es decir, a pesar de todos los esfuerzos del management, y de haber llamado a los mejores especialistas de transformación digital de su rubro, la mayoría de las empresas caen y se ven reducidas a su mínima expresión, si no es que desaparecen.

Obviamente, las grandes empresas no lo hacen. Siguen ahí, con pérdidas en sus balances, reorganizaciones internas, cierre de divisiones, etc. El problema es que el 99% de las empresas de América Latina son PyMES, las cuales además generan el 61% del empleo formal de la región (CEPAL, 2018)² lo generan las PyMEs.

Para las empresas grandes hay otro problema: según la OIT, han perdido un 50% de su mano de obra más calificada a manos de empre-

² Ver detalles del estudio en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

dimientos propios de sus empleados, *startups* o espacios de cooperación profesional.

Obviamente, la digitalización no es la única razón por la que las empresas caen o las personas abandonan sus empleos. Pero, de todos los factores que influyen en eso, es uno de los pocos que el equity, o el C-Level de las empresas puede incidir rápidamente.

Y esa incidencia se logra quitando del medio este paradigma antiguo y estéril: el mundo se está transformando digitalmente. No. El mundo ya se transformó, el consumidor también, y lo más probable es que su competidor también. Quien no se transformó es —nada personal— usted. Y su empresa.

Y en este momento, buscar transformarse es jugar a la ruleta rusa, a ciegas. Transformarse lleva tiempo, procesos internos, burocracia, reuniones, emails, relaciones entre personas, consultas interminables. La transformación es un proceso kafkiano —no por algo su cuento más famoso se llama así—, donde hay que encerrarse en una crisálida durante semanas o meses, para transformarse de gusano a mariposa.

En este mundo, las mariposas rara vez ven la luz del día, porque se las come un pájaro antes.

Lo que hay que buscar es lo que hacen los animales cuando están en peligro y los niños cuando están felices: pegar un salto rápido e

inmediato. Un salto que solo el *equity* puede hacer que la empresa logre dar.

El punto es que dar ese salto es muchas veces complicado, traumático y fuera de la zona de confort. Por eso es que los mandos medios, los mandos altos, el C-Level y los analistas y especialistas externos buscan muchas veces transformarse.

Es más fácil. Más seguro. Nadie tiene que perder. “El cambio es holístico e incluye a todos. Abarca a toda la empresa”. Ese es el mantra. Es mentira, pero es un buen mantra.

El cambio realmente modificador no da tiempo, ni respiro, ni deja a nadie a salvo en su puesto de trabajo. Es duro, pero la realidad siempre es dura. Así es el mundo. ¿Cuántos clientes más tiene que perder una empresa —su empresa—, o cuántas empresas más tienen que cerrar, para darse cuenta de cómo es en realidad el mundo?

Otra vez según nuestra experiencia, en un 70% a 80% de los casos donde el *equity* —o el alto management— estuvieron dispuestos a correr riesgos y tomar medidas rápidas y drásticas, las empresas en declive o con problemas, lograron recuperar clientes, reforzar operaciones, dar resultados financieros positivos, y ganar mercado.

El eje de ese éxito dejar ir por completo la falsa ilusión de que una empresa puede transformarse. No. Debe cambiar de golpe. “Esto que

planean en tres meses... ¿qué les impide hacerlo en 24 horas?”, planteó un gerente de tecnología a un grupo de recursos humanos de un banco. El objetivo era crear un plan de *employer branding* para atraer talento digital. En ese mundo, tres meses es una peregrinación medieval. Hay que atraer al talento hoy.

¿Cómo? Avanzando sin pensar demasiado. Haciendo cosas. Aunque sean equivocadas. No todos los disparos dan en el blanco, pero mientras apunten hacia el enemigo, sirven para ganar una batalla.

La regla general es que cualquier proceso, cualquier acción, cualquier decisión que lleve más de 24 horas en planearse, presupuestarse o ejecutarse está mal planteada. No funciona. Tal vez puede llevar 24 horas cada parte del proceso, sobre todo si entran en acción áreas legales y técnicas (*legal & compliance*, por ejemplo). Pero en términos de negocios puros, 24 horas es mucho tiempo para decidir y avanzar.

Parece poco, porque la mayoría de los empresarios —y empleados, altos, medios o bajos— no han pasado nunca una noche en una guardia médica. En emergentología, existe lo que se llama “la hora de oro”. Es decir, es esa primera hora en la que el paciente de urgencia tiene la mayor posibilidad de recuperarse. Los médicos de emergencia que reciben un paciente en su *shock*

room, saben que tienen cerca de 45 minutos para diagnosticarlo y decidir su tratamiento, que muchas veces implica operaciones de urgencia.

No son los únicos. Los operadores de bolsa, saben que tienen minutos —a veces segundos— para decidir si comprar o vender un stock. Los avances en la tecnología de transacciones de bolsa (*quantum trading*) logran operar en los mercados de futuros en milésimas de segundos, con el uso de DC o computadoras determinísticas (*deterministic computers*). Y en muchos casos (Apollo.io, por ejemplo), ofrecen predecir los comportamientos de una persona, empresa, o varias, milésimas de segundos antes de que tomen una decisión de compra o venta.

Pero, a pesar de eso, la mayoría de las empresas que conocemos —según nuestra experiencia, aproximadamente un 85%— se toman entre tres y seis meses para definir, decidir y activar un plan.

No es pereza, falta de talento, de inteligencia o de ganas. Es una cultura corporativa burocrática que se une al concepto falso de que las cosas pueden transformarse.

Y para lograr el cambio que hace falta, es que vamos a empezar a trabajar en cosas concretas dentro de tu empresa.

Lo primero que hay que saber es la respuesta al enigma empresarial de los últimos quince años: ¿por qué hay cada vez más empresas que

fracasan y tan pocas que sobreviven, o tienen éxito? Sobre todo, teniendo en cuenta que en ambas trabaja gente formada, con ganas y muy inteligente.

¿La respuesta? Las empresas que triunfan, en cualquier rubro, siguen un mantra que vamos a sintetizar: “Innovar o morir; anticiparse o morir”. Nos encanta ese mantra, lo tomamos de los bomberos de Francia: “Salvar o morir”.

Y nos encanta porque nos sirve para decir que no hay opción. No la hay. O se innova, o no se vuelve al cuartel. Punto. Cualquier cosa entre medio no sirve. El mundo se ha plagado de expertos y expertas que dicen que las cosas “pueden cambiar” (sí, cómo no); y que las empresas pueden “generar cambios graduales e incrementales”. Ay, por favor. No.

Las empresas a las que todos admiramos (Disney, Amazon, Apple, Netflix) viven viciadas de cambio directo, concreto, caníbal y brutal. ¿Un ejemplo? Ok: el iPod. Era perfecto: hermoso, cómodo, fácil de usar... Y en cuanto se transformó en una carga para la venta del iPhone, Apple lo tiró por la planchada y simplemente dejó de fabricarlo. En palabras de Jeff Bezos, CEO de Amazon: “Necesitamos cometer errores que cuesten miles de millones de dólares, porque si no los tenemos, es que no trabajamos en la escala que tenemos que trabajar”.

¿Que los ingenieros y diseñadores deben haberse sentido mal, viendo a su adorable iPod caer al mar? Seguro. ¿Que el CFO deber haber dicho: “¿Pero los ingresos del iPod no se recuperan hasta dentro de dos, tres ejercicios...?” Por supuesto. ¿Que los consumidores pusimos el grito en el cielo? Claro que sí. Y sin embargo... glup glup glup. ¿Y Google? Lo mismo. ¿Alguien recuerda Google Reader? Usado por 50 millones de personas en el mundo. Se transformó en un lastre, lo mataron una noche fría en un callejón oscuro.

Innovar implica matar. Suena feo, pero es real. Hay que tenerlo claro. Y para poder cambiar, hay que trabajar arriba y afuera. Arriba, en los niveles más altos de la empresa. Y afuera, trayendo talento experto en lo que el economista austríaco Joseph Schumpeter llamó “destrucción creativa”.

Sí, la destrucción creativa —un concepto que Schumpeter toma del sociólogo alemán Werner Sombart y desarrolla en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942)— fue precisamente desarrollado cuando todavía Europa estaba en plena Segunda Guerra Mundial.

Y lo que la destrucción creativa implica es la idea de que el capitalismo es una fuerza dinámica, en cuyo epicentro está la “destrucción creadora”.

Para apalancar eso, Schumpeter implica cinco factores que hacen a la esencia del capitalismo:

1. La introducción de un nuevo bien.
2. La introducción de un nuevo método de producción o comercialización de bienes existentes.
3. La apertura de nuevos mercados.
4. La conquista de una nueva fuente de materias primas.
5. La creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente.

Si el mundo no funcionara de esta forma, aun seguiríamos utilizando carretas tiradas por caballos. Ford destruyó industrias que eran muy sólidas y tenían años de trayectoria, pero en su reemplazo generó algo mucho más valioso. Hoy en día estos cambios se dan mucho más rápido.

Lo importante para nosotros no es ponernos académicos y abstractos, si no empezar a hacernos esas preguntas.

Vamos a proponer un ejercicio, corto y simple. Tomá tu papel y lápiz, y hacé una lista respondiendo estas cinco preguntas:

1. ¿Cuándo fue la última vez que tu empresa introdujo a la economía un nuevo bien, es decir, un nuevo producto o servicio?
2. ¿Cuándo fue la última vez que tu empresa participó o protagonizó la introducción de un nuevo método de producción o comercialización de bienes existentes? Es

decir, una nueva forma de mercadear lo que ya hacía.

3. ¿Cuándo fue la última vez que tu empresa abrió un nuevo mercado?
4. ¿Cuándo fue la última vez—si hubo alguna—que tu empresa conquistó una nueva fuente de materias primas? Y cuidado: el talento es una materia prima también.
5. Y por último: ¿Cuándo fue la última vez que tu empresa participó de la creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente?

Si la respuesta es “hace más de dos años”, en el borde de tu lista, poné un cero. Si la respuesta es “hace menos de dos años”, en el borde de tu lista, poné un uno. Y sumá.

Si este brevísimo ejercicio de *conjoint* te da menos de 3 puntos, estamos en un problema. No grave, pero problema al fin. Si te da menos de 2 puntos hay que operar de inmediato.

Porque el punto con la disrupción, la creatividad, el cambio es que son el estándar de la industria, no la excepción. Pero la mayoría de las empresas y los directorios, quieren mantener el *status quo*. Que las cosas no cambien. A pesar de que el cambio está viniendo, de la mano de otros.

¿Por qué? Hay cuestiones inherentes a la psicología. Y cuestiones económicas: como regla general, cuando se cambia una industria, ésta

se vuelve más chica. Y nadie quiere esforzarse y arriesgarse a cambiar las cosas, y terminar con una industria más chica.

Pero el peligro es que, del otro lado, si no se hace el cambio, la empresa corre el serio riesgo de morir. Es algo contraintuitivo y va en contra de los intereses del sector industrial en su conjunto. Y el grupo de pares genera mucha presión.

Por eso aparece un Netflix para sacar del negocio a un Blockbuster, y no fue Erroll's, FYE u otra cadena de alquiler de VHS. Por eso fueron Sony, y luego Nokia y Samsung las que sacaron del negocio a Kodak; y no Nikon o Asahi Pentax. Luego Apple sacó a Nokia.

Entonces la pregunta es: ¿cómo convencer a un *board* de desinvertir en una serie de activos y operaciones, donde tiene relativo éxito y hay jugo (*cash flow*) que exprimir todavía, para invertir en otra serie de activos, y otro segmento de futuro incierto?

Es más: seamos honestos y digamos si nosotros fuéramos parte de ese *board*, si de verdad votaríamos a favor de una propuesta que nos ofrezca esas opciones.

En nuestro estudio, casi el 90% de los *stakeholders* de una empresa, votarían que no.

Y eso es puro estado mental. Un *mindset* que nos lleva a la zona de confort y no a la zona de destrucción y creación. No es nuestra culpa,

nuestra mente está creada así. Para conservar energía —y esforzarse lo menos posible— y para protegernos del peligro.

Lo que vamos a proponer en las páginas que siguen es una estrategia para lograr ese cambio necesario y crucial.

Hay que empezar por el principio: aceptar que el mundo ya se transformó y no se “está transformando”. Transformando, nada. El gerundio mata: basta mirar alrededor y darse cuenta.

Y si nosotros y nosotras lo sabemos, y estamos convencidos, hay que trabajar en el frente interno para lograr sumar evangelistas, sacerdotes, héroes, fundamentalistas, ayatollahs del cambio. Hay que crear una remera y una medalla que diga: “Juan Perez, *board member*, héroe del cambio” y entregarla a cada persona que nos ayude a modificar el *status quo*.

Es eso o caer al abismo.

Y la forma de hacer eso, además de las remeras y medallas —que son muy motivadoras— hay dos cosas que debemos hacer.

La primera es usar el mejor argumento de todos en una empresa: los números. Nada le gana a un P&L o a un programa de bonos e incentivos. Y si las buscamos bien, las cifras tarde o temprano nos van a acompañar.

Ese es un nuevo ejercicio que queremos proponerte. Hací una pausa, y buscá en tu es-

tado de resultados —de tu área, división o de la empresa— los bordes, los huecos, las fisuras por las que puede meterse un cambio positivo a nivel económico y financiero.

¿Dónde se puede ahorrar costos a través de la innovación, de la destrucción creativa y del cambio de lo establecido? ¿Dónde se puede maximizar y mejorar la eficiencia de la estructura, las horas de trabajo, las inversiones? ¿Quién puede ayudarnos a encontrar formas de mejorar los resultados usando la innovación? ¿A quién le conviene que encontremos esas formas de mejorar resultados?

La propuesta es parar ahora unos cinco minutos, hacer esa lista y volver. Es muy importante hacerla, y hacerla bien, porque en breve vamos a necesitar aliados, cuando luchemos a capa y espada contra las fuerzas conservadoras del *status quo*, que tiene en ese concepto de transformación a uno de sus mejores agentes encubiertos.

Así que, por favor, ahora hagamos un alto y enfoquemos en hacer una lista de maximización y alianzas. Y después pasamos al siguiente capítulo.