

# EMPRENDE

by **endeavor**  
ARGENTINA

AÑO 05 · N° 30 · OCTUBRE 2017 - | LA NACION



## EMPRENDEDORES DE LA SALUD 24/7

LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA ESTÁ TRANSFORMANDO EL VÍNCULO ENTRE EL MÉDICO Y EL PACIENTE. CINCO PROFESIONALES DEL SECTOR –QUE APUESTAN POR LA SALUD DIGITAL– DEBATEN SOBRE EL IMPACTO DE ESTE CAMBIO DE PARADIGMA.

### APTO PARA TODO NIÑO

En tiempos donde el acceso a la información está tan al alcance de sus manos, ¿cómo se debe pensar contenido para los más chicos?

PÁGINA 2

### LA FAMILIA TODOMODA

El presidente del grupo de Todo Moda e Isadora cuenta cómo lograron crear un imperio familiar a pesar de las diferencias.

PÁGINA 8



# THEY ARE THE WORLD, THEY ARE THE CHILDREN

Para hablarles a los más chicos, primero hay que entender su manera de ver el mundo; para esto, la empatía y el uso de las nuevas tecnologías son clave. Tres emprendedores nos cuentan sus experiencias desarrollando contenidos para niños.

POR POR FACUNDO MATOS PEYCHAUX

Trás quedaron los tiempos de productos hechos en serie y publicitados destacando sus componentes, virtudes o utilidad. El desafío del contenido pasa hoy por generar expectativas, experiencias, interacción e identificación en los usuarios. Pero más aún, el reto central para las empresas es aprender a hablarles a los más chicos, el epicentro de esos cambios.

"Hay un incremento en la inversión publicitaria destinada a segmentos cada vez más jóvenes", advierte Demian Falestchi, cofundador de Kids Corp, una agencia de publicidad que en ese marco, se propuso generar "un puente entre marcas y audiencias" de menores de 18 años, para potenciar las posibilidades de monetizar las ofertas de las primeras, y llegar y proteger a las segundas.

**"Está buenísimo que los chicos usen dispositivos tecnológicos, lo importante es que no solo consuman 'glucosa' sino también 'proteína'".**  
FERNANDO SALEM.

Este público joven que hoy concentra el consumo de contenidos online, tiene sus particularidades. Pasan más de tres horas al día en internet solo desde sus celulares (a lo que se suman las demás pantallas) y en un 84% entienden que la publicidad debe ser la que pague por esos contenidos. En ese sentido, Falestchi señala que el gran desafío que tienen las marcas hoy es conectarse a esas audiencias: ya no desde las características del producto sino a partir del desarrollo de un *storytelling*, una experiencia de marca, y a través de herramientas interactivas, que hagan partícipe al usuario.

¿Qué es clave para lograr esa llegada a los menores? Según Fernando Salem de la productora Caudillo Cine, creador del exitoso personaje Zamba, de Paka-Paka, lo principal es la "empatía". "Lo más importante es construir un vínculo. Si como desarrollador de contenido no entendés que ese chico fue al colegio despeinado, medio dormido, tuvo temprano una clase de geometría, es decir, si no ves el mundo desde su perspectiva, jamás vas a generar empatía".

Según Salem, el uso de la tecnología por parte de los más jóvenes no es nocivo por sí mismo, sino que depende de su finalidad. "Así como cuando yo era chico y agarraba el control remoto, los adultos se fascinaban por mi facilidad de cambiar de canal, las nuevas generaciones vienen mejor preparadas. Está buenísimo que los chicos tengan acceso a dispositivos tecnológicos, lo importante es que ahí no solo consuman 'glucosa' sino también 'proteína'", advierte.

Un ejemplo de "proteína" es Smartick, una *startup* española de aprendizaje online de matemáticas para niños de 4 a 14 años, que acaba de desembarcar en la Argentina. "Nos propusimos hacer un método que, con inteligencia artificial, situara a cada niño justo en el nivel que necesita para aprender, y que fuera avanzando sólo cuando dominara cada concepto, guiando al niño en su plan de estudios personalizado e intro-

duciendo mucha lógica, geometría, problemas de palabras e introdujimos algo de *gammificación*", explica uno de sus fundadores y Emprendedor Endeavor de España, Javier Arroyo.

Smartick no es una app. Así lo aseguran sus fundadores. "La competencia en apps infantiles es brutal, porque las familias ya están utilizando las tabletas como una especie de chupetes digitales para calmar a los niños cuando están entre adultos. Nosotros estimulamos a los chicos, es nuestro foco, pero también estamos muy en contacto con

los padres a través de una web para que puedan ver la evolución de los chicos y puedan estar cerca de sus hijos".

En el vínculo entre productos y niños, los padres juegan un rol, pero no el preponderante. "Antes, concentraban por mitades la atención de los desarrolladores de contenido; hoy, el 85% del foco se lo lleva el menor", grafica Falestchi. En ese contexto es que las marcas encuentran un renovado interés por ese segmento. "La mitad de los padres dicen que les da miedo decirles que no a los niños", reconoce. Otro tanto hacen hoy las empresas.

## Un niño de 7-16 años

Fuente: Childwise Monitor report 2016.

 **3 HORAS**  
está online

 **2.1 HORAS**  
pasa viendo TV a diario

 **60%**  
ven TV a través de teléfono, tablet o laptop

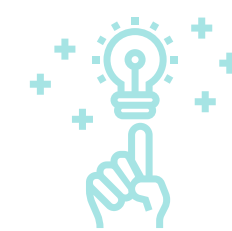
**"Hay que conectarse con el chico a partir del desarrollo de un storytelling, y a través de herramientas interactivas, que lo hagan partícipe".**  
DEMIÁN FALESTCHI.

## Con Smartick

EN LAS ÚLTIMAS 24 HS

 **7797**  
alumnos de 81 países aprendiendo

 **417.987**  
ejercicios de matemática resueltos



MENTORES EN ACCIÓN

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMIENZA POR VOS

Con más de 25 años de trayectoria como director tecnológico en diversas multinacionales liderando equipos en Latinoamérica, el especialista en cambios tecnológicos nos introduce a los conceptos de transformación digital y sus impactos en el mercado.



POR MARIO ESQUERDO  
Ejecutivo en Transformación Digital

Sin darnos cuenta cada día vamos incorporando nuevas funcionalidades tecnológicas a nuestras actividades diarias, por la sencilla razón que la tecnología mejora la calidad de vida de los seres humanos. Nos hemos convertido en comunicadores sociales globales con nuestros celulares desde cualquier posteo en redes sociales/chats. Nuestra audiencia hoy es el mundo.

La adopción de la innovación tecnológica involucra todo un proceso donde las personas son el centro de atención de esta transformación y van adoptándola dependiendo de su grado de conocimiento, interés, evaluación y el potencial beneficio que les puede brindar.

Las sociedades, empresas e individuos tienen el **desafío** de incorporar la innovación digital como un **valor cultural de las organizaciones**. Ignorarlo condicionará su supervivencia en el mercado en el que actúan.

La difusión de las innovaciones es una teoría sociológica que proviene del siglo pasado donde describe qué es, cómo se desarrolla y la velocidad con la que ella se incorpora al día a día de una comunidad. Esta teoría tomó gran relevancia con Everett Rogers, sociólogo y profesor de la Universidad de Ohio en 1962 (Diffusion of Innovations), quien describió y cuantificó el comportamiento de quienes las adoptan: innovadores, usuarios tempranos, primera mayoría, mayoría tardía y los más rezagados.

Los emprendedores entendieron muy bien esta teoría y naturalmente se posicionaron en el primer segmento (innovadores) a los que Rogers los identifica como aquellos que crean una idea, una práctica u objeto que es percibido como

nuevo, con beneficios, y le dan un valor diferencial a esa innovación.

Este nuevo conocimiento en sí mismo (idea), sumado a los canales de comunicación, la velocidad de adopción y el entorno social donde se presentan, son piezas claves en la difusión de dicha idea para que sean masivamente aceptados.

Los emprendedores conocen muy bien estas reglas de juego y sumado a las nuevas tecnologías disruptivas de Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, IoT, Data Science, Mobile, Redes Sociales, han encontrado nuevos y sinnúmeros de océanos azules, dada la combinación de varias de estas tecnologías al mismo tiempo.

Como resultado de esta nueva economía digital, se han animado cientos de miles de emprendedores que, de forma colaborativa, desarrollan sus ideas/proyectos con una mirada de mercado global, conectados, fuertemente informatizados, con metodologías flexibles de desarrollo y prototipado de productos. Todo esto se ve potenciado por un ecosistema de apoyo al emprendedorismo tanto gubernamental como de entidades privadas o mixtas con fuentes de formación y financiamiento que han permitido un crecimiento exponencial de estos emprendimientos.

Pero volvemos al principio, todo esto no tiene sentido si vos como individuo no desarrollás estas habilidades y das el primer paso. La "Transformación" es un cambio de estado, de una situación a otra diferente y para ello se requiere la actitud para realizarlo, el conocimiento de tener bien en claro cuáles son las innovaciones digitales disponibles: para qué lo hago, desde dónde parto y hacia donde quiero ir, cómo y con qué recursos lo pienso realizar.

Conocer las tecnologías digitales disruptivas que van apareciendo, y sus posibilidades de combinarlas entre sí, es una condición imprescindible para permanecer en el mercado.

La Innovación Digital debe ser incorporada como un valor cultural que está presente en las agendas diarias de los individuos, empresas, instituciones y sociedades de forma natural. La aparición y adopción de estas tecnologías disruptivas son tan aceleradas que podemos quedar fuera del mercado sin haber percibido la innovación o la rapidéz de la misma.

¿En qué parte de la curva de adopción de la innovación estás? La Transformación Digital comienza por vos.



**BA AL MUNDO**  
SILICON VALLEY FORUM

EL FUNDADOR DE LINKEDIN POR PRIMERA VEZ EN BUENOS AIRES.

**1 de diciembre**

Anotate: [www.endeavor.org.ar](http://www.endeavor.org.ar)



Reid Hoffman

Una charla para conocer al creador de la red social que revolucionó la forma de encontrar trabajo.



## NOTA DE TAPA

**SILVIA FERNÁNDEZ BARRIOS**

Periodista, fundadora de la Asociación Civil para el Enfermo de Psoriasis, AEPSo. Armó el primer mapa de Psoriasis digital del país, con el objetivo de localizar a las personas con esta enfermedad y acercarles soluciones. Hoy cuenta con una base de 18 mil usuarios y su visión es que sea global.

**FLORENCIA ROLANDI**

Médica cardióloga, creadora de herramientas digitales que conectan a las personas con el cuidado de su salud, como la app MiPresión. De la misma manera, colaboradora en la Subsecretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Modernización de la Nación, en conjunto con el Ministerio de Salud.

**GONZALO BELLVER**

Ingeniero en Informática, trabaja en centros de diagnóstico y laboratorios clínicos creando herramientas que faciliten el uso de los estudios médicos. Esa experiencia y su historia personal —tuvo Linfoma de Hodgkin, un tipo de cáncer— lo motivó para desarrollar Wellbin, un modo inteligente de controlar tu salud.

**SANTIAGO TRONCAR**

Co-fundador de consultorio móvil.net, una plataforma que vincula a médicos y pacientes de manera digital, reuniendo historia clínica, futuros turnos, recordatorios e información sobre salud. Hoy participan 4 mil médicos y cerca de 800.000 pacientes.

**GEORGINA SPOSETTI**

Médica diabetóloga, es directora del Instituto de investigaciones clínicas de Mar del Plata. En 2016 fundó Un Ensayo Para Mí, el primer buscador de ensayos clínicos orientado a los pacientes, en Argentina y Latinoamérica.

# LA RECETA DE LA INNOVACIÓN

La llegada de la digitalización y la innovación al área de la salud ya es un hecho. Hoy el debate se enfoca en cómo regular las nuevas herramientas, educar a los pacientes y acompañar a los médicos en este cambio.

POR SOFÍA SMOLAR

Desde Endeavor reunimos a profesionales de la salud de distintos ámbitos para poder debatir sobre los ejes que atraviesan lo que hoy se conoce como Digital Health. Una tendencia que está avanzando a nivel mundial, y que atrae a innovadores, emprendedores, inversores, empresas y gobiernos. En un contexto donde el formato tradicional de enseñanza está cambiando en todas las áreas del conocimiento, la medicina está debatiendo sobre el nuevo rol del médico, el manejo de la información, la regulación de internet y la autonomía del paciente. Transversal a todos estos conceptos, aparecen las herramientas digitales que buscan empoderar al paciente y acompañar al médico en este proceso de cambio.

En la mesa de diálogo se sentaron Santiago Troncar, fundador de la plataforma Consultorio Móvil; la periodista Silvia Fernández Barrios, fundadora de la Asociación Civil para el Enfermo de

Psoriasis – AEPSo; la cardióloga e investigadora Florencia Rolandi, que colabora actualmente con el Ministerio de Modernización de la Nación; el ingeniero Gonzalo Bellver, fundador de la app Wellbin; y Georgina Sposetti, médica diabetóloga fundadora de Un Ensayo para Mí, el primer buscador latinoamericano de ensayos clínicos.

## ¿Cómo está cambiando la atención al paciente?

**Florencia Rolandi:** Hay tres cambios nuevos en salud vinculados con la tecnología. El primero es que venimos de años de hacer medicina de promedio, y hoy los pacientes necesitan acceso a la información personalizada. El segundo cambio es que cada vez nos tenemos que ocupar menos de las personas enfermas para ocuparnos de las personas que están en riesgo. Y por último, cambió nuestro rol como médicos: hoy el centro es el paciente y esto no tiene que ser más un discurso, tiene que ser una verdad.

## Las herramientas digitales, ¿son una ayuda o un problema para los médicos?

**Santiago Troncar:** Hoy los médicos están teniendo un problema muy serio que tiene que ver con las consultas en tiempo real. Antes estaban resguardados en su consultorio y ahora están muy expuestos vía mail, whatsapp o redes sociales. Ante esta situación, existe una oportunidad gigante para la incorporación de la tecnología, tanto para el médico como para el paciente.

**Gonzalo Bellver:** El tema es que la atención 24/7 es lo que se viene, es una transformación que no podemos frenar. Lo que tenemos que hacer los innovadores, entonces, es buscar y crear los canales apropiados de comunicación, que resguarden los datos y que sean profesionales. Para eso estamos nosotros, los emprendedores de la salud.

## ¿Y qué pasa con la mala información?

**Georgina Sposetti:** La mala información es el gran problema de la democratización.

Lo segundo que sale en Google cuando alguien busca "tengo cáncer de mama" es una señora en YouTube preparando un remedio casero, que supuestamente lo cura. No quiere decir que eso esté mal, sino que tenemos que educar a la gente para que elija la mejor opción entre tanta variedad.



"En EEUU existe la tendencia del Desktop Medicine que son médicos que se levantan a la mañana, abren la laptop, y pueden ayudar a 50 pacientes en diez minutos".

SANTIAGO TRONCAR

**Silvia Fernández Barrios:** Esto es un clásico de todas las enfermedades crónicas como puede ser el cáncer, la psoriasis, la artritis. Desde AEPSo, como sociedad de pacientes, estamos muy atentos a esto, y hacemos lo que los médicos no llegan a hacer en los 15 minutos de consulta: educar y aconsejar.

**Florencia:** Sin embargo, lo cierto es que Dr. Google es cada vez mejor; y mañana lo va a ser la inteligencia artificial. El tema central en este debate es que ningún médico, por más pasión que tenga, va a tener más energía que un paciente. Nunca. Un paciente siempre va investigar más sobre su enfermedad. Entonces, la responsabili-

dad de que Dr. Google tenga la información adecuada es nuestra, es decir, de todos los profesionales de la salud, porque está claro que la gente está buscando la información ahí. Tenemos que dejar de esperar a que vengan a nuestros consultorios y salir a buscarlos donde están ellos. ¿Dónde están? Facebook hoy tiene 28 millones de usuarios en la Argentina.

## Entonces, el médico ya no es la única voz en el consultorio...

**Georgina:** No, el paciente sabe mucho más. Atender a un paciente que investigó y tiene información es todo un desafío para un médico. Pero me parece que eso es bueno: es importante empoderar a la gente para que pueda decidir por sí misma.

**Santiago:** En EEUU existe la tendencia del Desktop Medicine que son médicos que se levantan a la mañana, abren la laptop, y pueden ayudar a 50 pacientes en diez minutos. Es un cambio de paradigma en todas las áreas del conocimiento; pero tampoco podés culpar al médico de la vieja escuela si le cuesta adaptarse, sino que hay que ayudarlo también en esta transformación.

**Silvia:** Esto no quiere decir que las herramientas digitales reemplazan al contacto presencial, que está claro que es fundamental; sino que deben ser complementarias al encuentro mano a mano con el médico.

## Los innovadores y las asociaciones tienen su tarea, ¿y el Estado?

**Florencia:** El Estado debe colaborar educando. Hoy yo me ocupo de eso y no trabajo para el Ministerio de Salud, sino

para el Ministerio de Modernización de la Nación. Eso ya te define algo. La información la transformamos en fácil y usable, por ejemplo, esta semana lanzamos cómo donar sangre. De esta manera, la información es un servicio.

**Gonzalo:** Pero también que falta la formulación de leyes nuevas que regulen el uso de las herramientas digitales dentro de la medicina. La industria está buscando una regulación. Si logramos digitalizar toda la información clínica del país, se podrían realizar buenas políticas públicas, porque

"Esto no quiere decir que las herramientas digitales reemplazan al contacto presencial, que está claro que es fundamental; sino que deben ser complementarias al encuentro mano a mano con el médico".

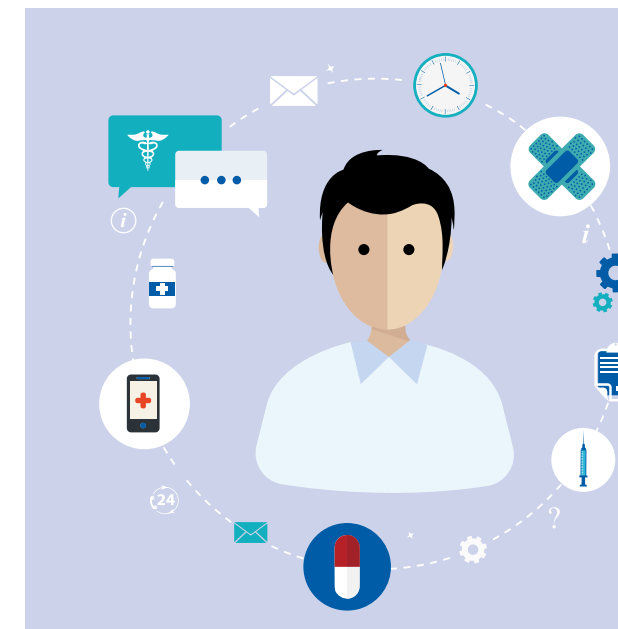
SILVIA FERNÁNDEZ BARRIOS.

esto ya no estamos hablando de un promedio: hoy podés segmentar los datos por edad, por condiciones, por geografía. Cuando tenés un volumen razonable se vuelve algo que tiene peso estadístico y podemos ir más hacia una medición real de ciertas variables de la población.

**Silvia:** En AEPSo creamos un mapa de enfermos de Psoriasis. Hoy tenemos 18 mil personas registradas en el país. A través de este mapa, vimos que de La Pampa se registraba la misma cantidad de personas que en GBA y Capital Federal. ¿Qué pasaba? No había dermatólogos. Las encuestas nos daban que la gente tardaba dos años en tener un diagnóstico correcto. ¿Qué hicimos? Llevamos a dos dermatólogos a atender a La Pampa. Es exactamente eso lo que se debe hacer con la información.

## El nuevo paciente

POR LUIS NAVAS, CEO DE CONEXIA



Hoy en día el nuevo paciente se encuentra mucho más informado, quiere evitar filas de espera, y prefiere el contacto a través de una aplicación o algún servicio online. El tiempo es una variable muy valiosa, el paciente quieren optimizar su día de manera tal que la consulta médica sea solo un trámite rápido y ágil. Con uno de nuestros clientes, el Ministerio de Salud de la Provincia del Chubut, entendimos la necesidad del paciente de poder sacar turnos de manera online, con pasos simples, a través de una aplicación que se llama Sisalud,

siendo totalmente accesible a cualquier público, es un hito para la Provincia del Chubut poder estar más cerca de su comunidad. La conectividad a nivel país, hoy en día, no es muy buena, hay provincias, ciudades y pueblos que hoy tienen acceso limitado a internet. Sin embargo, apostamos a que esto cambie con las inversiones a futuro. Desde nuestro lugar, en Conexia seguimos desarrollando soluciones integrales capaces de conectar a todos los participantes de la industria de la salud.



PING PONG



RODOLFO DE ANGELIS

# “Para emprender hay que saber menos de números y más sobre las personas”

Si pensamos bien, transmitimos mejor: así lo comunica la NLP University de California. Certificado por esta institución, el argentino Rodolfo De Angelis es el primer Master Trainer de Programación Neurolingüística de habla hispana y hoy es un referente del área para los emprendedores.



POR LUNA MORA

01

¿CÓMO EXPLICÁS LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)?

Todos recibimos y damos consejos: ‘tenés que tener fuerza de voluntad’, ‘tenés que saber conocer a tu equipo!’, etc. Y la pregunta es: ¿cómo lo hago? En PNL, el “cómo” es un proceso cognitivo inconsciente, que se manifiesta en el lenguaje verbal y no verbal. Nosotros estudiamos cómo detectar esas estrategias cognitivas para que el sujeto de estudio pueda darse cuenta cómo hace lo que hace, y de esta manera, lo puede cambiar, mejorar o enseñar. La sociedad no percibe la realidad tal como es, sino que crea representaciones internas de la misma; la PNL estudia la manera en que a cada uno se le representa la realidad.

03

¿QUÉ ROL OCUPA EL USO DEL LENGUAJE EN ESTE PROCESO?

El lenguaje genera pensamientos, los pensamientos disparan emociones y las emociones son el motor de las conductas. La clave de un emprendedor es la acción. Sin la acción sería un teórico, solo un soñador generador de ideas que no encuentran realización. Por lo tanto es vital entender qué emociones sostienen sus conductas: ¿qué lo hace perseverar? ¿qué lo hace seguir adelante a pesar de no obtener resultados? Para entender esas emociones debemos conocer sus pensamientos, y precisamente lo que dispara esos pensamientos es el lenguaje: ¿que palabras uso?, ¿cómo me defino?, ¿qué me digo a mí mismo?, ¿cómo comunico mi visión?

02

¿ES UNA HERRAMIENTA POTENCIADORA DE LIDERAZGO?

Sí, para poder liderar hoy es fundamental conocer el mundo interno de las personas: cómo piensan, qué los motiva. En general, los empresarios se forman y se especializan en contenidos y son expertos en números, estrategias, cálculo, diseño; sin embargo, el éxito de los proyectos depende de las personas que los llevan adelante, el vínculo entre ese equipo y de la capacidad del emprendedor de motivarlos y comunicarse con ellos. Muy pocos saben sobre las personas y éste debe ser el conocimiento principal de todo aquel que quiera llevar adelante un proyecto.

04

¿Y LAS MANIFESTACIONES CORPORALES? ¿CUÁNDO APARECEN?

Todo proceso interno tiene su manifestación externa. El cuerpo expresa a través de lo que llamamos Sintaxis Somática. Así como cuando pienso cosas negativas, mi cuerpo se tensa y me siento incómodo, o cuando pienso cosas positivas mi cuerpo se relaja y me siento tranquilo, puedo hacer el proceso inverso. Se puede modificar el estado interno, a través del cuerpo. Por eso, para mí, si se quiere comunicar mejor primero hay que generar un estado interno adecuado que se manifieste en el cuerpo. De esa manera, transmitimos lo que sentimos y se refleja en nuestra fisiología.

APRENDE EMPRENDE



## INTUICIÓN VS. EXPERIENCIA

POR ALEX ROBBIO. Presidente y co-fundador de Belatrix

En todos mis años de experiencia, no hay demasiadas cosas de las que me arrepiento porque al final siempre he logrado superar los problemas y aprender de ellos. Pero si pienso en algunas decisiones que me han hecho pasar peor rato que otras, resulta claro que fueron aquellas relacionadas a promover a alguna persona que intuitivamente me resultaba moral o éticamente dudosas.

Al haber estudiado psicología, soy demasiado consciente de que la percepción está sujeta a muchos prejuicios y distorsiones que tienen más que ver con quien percibe, que con el objeto percibido, y esto hizo que muchas veces tome decisiones sobre gente que iban contrarias a mis impulsos, justamente, por desafiar mis prejuicios y pensar que todos merecen una oportunidad. **El desafío nuestros modelos mentales es un ejercicio que siempre deberíamos hacer**, ya que por lo general cada situación a la que nos enfrentamos es diferente a la anterior, aunque todos los elementos y factores sean iguales o muy similares a una situación anterior.

Con el tiempo aprendí a reconocer que esos impulsos o sensaciones son en realidad el resultado de la experiencia acumulada. Esas “corazonadas” nos llevan a actuar de determinada manera, aunque no siempre uno alcanza a entender exactamente todas las razones de las mismas, pero no por eso hay que ignorarlas completamente como lo hacía en el pasado. **Hoy cuando me enfrento a una situación donde percibo un disonancia entre lo que intuitivamente sé de esa persona y lo que la razón y la lógica proponen, me pongo en alerta** y trato de refutar o confirmar esos temores, por ejemplo conversando con otros, observando

conductas pasadas, chequeando referencias, etc.

Una de las historias que me quedaron grabadas en mi cabeza se remonta a nuestros comienzos como empresa. Recuerdo haber promovido a una persona del área técnica a un rol en el sector comercial. De alguna manera, claramente intuitiva, sabía que esa persona podía mostrar problemas éticos, pero al mismo tiempo era muy inteligente, hablaba excelente inglés y había hecho un buen trabajo en su rol técnico. Convencido por sus calificaciones y su historial –y decidido a callar las sensaciones menos objetivas–, minimicé la incomodidad que me causaba la idea de tener esta persona representando a la empresa o teniendo acceso a información confidencial, clientes, etc. Si esta fuera una historia inspiradora y de superación personal, en este punto debiera contarles que esta persona tuvo un gran desempeño y hoy es un referente dentro de la compañía. Lamentablemente no es el caso. Los resultados fueron muy negativos ya que luego de unos meses, descubrimos que esta persona no sólo estaba usando su tiempo en la empresa para armar una compañía propia para competir directamente con Belatrix, sino que además estaba contactando a nuestros propios clientes y prospectos ofreciéndoles sus servicios.

Pero que no se malinterprete: la lección aprendida aquí no es seguir tu instinto, sin importar qué te diga la situación. Sobran historias de valientes que, parados frente al tren, gritaron: ¡caiga quien caiga! **Lo importante es conseguir ese equilibrio entre lo que la intuición y la experiencia dicen** y contar con la mayor información posible y la gente adecuada para que tomar decisiones difíciles tenga el mejor resultado posible.

EL DATO

En octubre Belatrix ganó el Premio IDEA a la Excelencia. Fueron reconocidos por su constante crecimiento nacional e internacional.



LELE CRISTÓBAL

# “HAY MUCHAS OPORTUNIDADES PARA EL EMPRENDEDOR GASTRONÓMICO”

El chef y skater quilmeño siempre tuvo en mente la idea de abrirse lo suyo, de ser independiente. Hoy ya cuenta con tres locales de su restaurante Café San Juan, e invierte para encarar un nuevo emprendimiento donde vincula su restaurante con un moderno hotel familiar y una fábrica de conservas.

POR SOFÍA SMOLAR

Trabajó más de diez años en relación de dependencia dentro de distintos restaurantes. Leandro “Lele” Cristóbal podría haber sido el reconocido chef de una importante marca pero no; en 2011 abrió su restaurante Café San Juan y a partir de ahí no pudo parar de emprender. “Nunca dejé de aprender y siempre puse lo mejor de mí, pero mi meta era juntar dinero para crear mi propio lugar y ser yo el que maneje todo”, cuenta Lele.

¿Cómo es abrir un local gastronómico en la Argentina?

Nuestro país está buenísimo para hacer un emprendimiento en esta industria, y es bastante más fácil que en otros lugares del mundo. En Buenos Aires hay muchas posibilidades para ser emprendedor gastronómico, porque las habilitaciones no son tan complejas: si cumplís con las cuestiones básicas, abris tu restaurante sin problemas. Este año desembarcamos en Santiago de Chile con Café San Juan, y el proceso fue eterno. En Chile si no estás bien asesorado y no tenés un gran respaldo económico, estás complicado, porque requieren de

muchos permisos y te hacen infinitas inspecciones. Eso te frena como emprendedor.

Ahora también apostas por la hotelería. ¿De qué se trata tu nuevo proyecto?

En el Café San Juan La Cantina, tenemos también la vermutería que hoy es furor en Europa, y seguramente resurgirá acá en Argentina. Ahí, en el mismo terreno, estamos terminando de armar un hospedaje familiar de cinco habitaciones muy bien puestas. Pero el proyecto es bastante más ambicioso porque también estamos construyendo un taller de conservas donde pensamos producir, enlatar y enfrascar conservas de manera artesanal. El taller, el hotel y el restaurante son independientes el uno del otro pero están conectados: si venís a cenar, te puedes llevar un frasco de alcauciles de nuestra huerta, o degustarlos acompañados de un buen vermú.

Con una primera experiencia crediticia, ¿ves viable emprender sin apoyo financiero?

Veníamos invirtiendo mucho en el proyecto pero llegó un momen-

to en que había que disponer de un monto grande de dinero para comprar las instalaciones. Estábamos en la etapa final, pero necesitábamos ese último apoyo. Por primera vez nos acercamos a un banco, y accedimos a un crédito Fondecap para proyectos de inversión del Banco Ciudad, que contó adicionalmente con la bonificación de tasa del Ministerio de Producción para los emprendedores. Para que te financien es importante tener estándares de calidad, y una administración ordenada. Lo cierto es que fue una experiencia espectacular porque el apoyo fue financiero pero también nos acompañaron mucho en el proceso: apenas nos acercamos, decidimos vincular plenamente toda la operativa de los restaurantes al Banco. Al mismo tiempo, nos interesó la cadena de valor que nos propuso el Banco Ciudad, entre nuestra MyPE y los Microemprendedores que apadrina el Banco bajo su área de microfinanzas, para que sean proveedores nuestros. Hoy estamos ultimando detalles y podemos pensar la inauguración para la primera semana de diciembre.



# gala endeavor

Construir el futuro, emprender el país

+ info: [www.endeavor.org.ar/gala2017](http://www.endeavor.org.ar/gala2017)

13 NOV  
EL CUBO  
AIRio - Vte. López  
19.45 hs



## MARTÍN CASTELLI:

# “En una empresa familiar, la visión tiene que ser más importante que las discusiones”

El presidente de Blue Star Group, la compañía dueña de las marcas Todomoda e Isadora, profesionalizó la empresa familiar junto a sus hermanas. Hoy, a días de inaugurar la tienda 800, repasa el camino recorrido y reflexiona sobre el nuevo empresariado argentino.

POR CARLA TORVARELLI



Para Martín Castelli, en su familia hay un gen emprendedor: su padre Carlos fundó distintas empresas que siempre, por algún motivo u otro, fracasaron. Solo cuando Martín y su hermana Mariana tuvieron la edad para involucrarse en la compañía familiar, se pudo torcer ese destino. Ahora, dirigen (junto a su otra hermana, Cecilia) la empresa argentina de accesorios de moda con mayor presencia internacional y compiten con las cadenas más grandes del mundo. Con sus marcas Todomoda e Isadora, Martín, Mariana y Cecilia Castelli –presidente y directoras de Blue Star Group, respectivamente– han demostrado que el esfuerzo, la visión estratégica y el diseño están en su ADN.

**¿Cómo fue el comienzo de Todomoda?** Hace 22 años, en abril de 1995. Mi padre tenía un local mayorista y tuvo la idea de abrir una tienda minorista que llegara con precios más competitivos al consumidor final. En ese momento mi hermana Mariana y yo estábamos en la universidad y nos metimos en la compañía para tratar de profesionalizarla. Fue una mezcla de miradas muy fuerte: mi padre era comerciante de la vieja escuela, pensaba a corto plazo y se manejaba por confianza. Con Mariana pusimos una visión ambiciosa y un plan profesional de cómo íbamos a avanzar. Ella se encargó mucho de diferenciar el producto, de la parte del diseño, del branding y del marketing, y yo me ocupé de la logística y los sistemas. Primero me dediqué a hacer el sistema de la empresa, porque no podíamos apostar a una cadena de tiendas sin tener control. Eso era algo que mi padre nunca había tenido.

## ¿Cómo se hacen cambios grandes en una empresa familiar?

La clave es la visión. Si está bien construida, retroalimentada y es desafiante, es más importante que los debates de familia. La dinámica de empresa familiar que se queda en las discusiones la superamos rápidamente porque si no, no podíamos pensar en grande. Nuestro plan era mucho más potente que lo que decía nuestro padre. Por eso empezamos a avanzar directamente a hacer las cosas que pensábamos que eran buenas.

## ¿Este enfrentamiento fue más difícil para vos o para Mariana?

Fue más difícil para ella. Mi padre tenía un perfil machista, y Mariana encima trabajaba en los temas de los que él sabía: proveedores, productos, propuesta de valor. La verdadera heroína es ella, es la que le dio identidad a la compañía, a pesar de que mi padre estaba enfrentando a eso. Después mi otra hermana, Cecilia, hace trece años llevó todo al siguiente nivel. Ellas son las verdaderas creadoras de valor, un caso de éxito de mujeres líderes.

## El sistema que creaste para la empresa siguió creciendo y mejorando. ¿Cómo funciona?

El primer sistema fue el puntapié inicial de algo que para mí era el core de la compañía. Después se incorporó un equipo de personas que lo mejoró. Lo llamamos la matrix: procesa 100 millones de datos por semana, saca conclusiones de reposiciones de productos, activaciones de los nuevos, entre otras muchas cosas. Nuestra idea es poder poner el foco en las conclusiones, donde tiene que estar, en vez de estar navegando la información o los datos.

## De los 12 mil productos que comercializan por año, 10 mil son nuevos. ¿Con qué criterio renuevan un producto?

Es por un algoritmo, que es muy exitista: te pide que repongas lo más vendido. Ahí entran en juego nuestras fábricas, que abastecen con mucha velocidad. Por esto somos competitivos: se trata de capital de trabajo y no de costo. Le ganamos a China porque tenemos ventas que se generan por la proximidad de las fábricas y por el modelo de moda rápida.

## ¿Por qué insisten en mantener tiendas propias? ¿Es una tentación franquiciar?

Preferimos especializarnos en gestionar muy bien lo nuestro. La ventaja de la franquicia es que crecés muy rápido, pero elegimos ir haciéndolo en la medida en la que lo permiten nuestros recursos y no ser tan agresivos, pero mantener el control y el cuidado de la marca.

## ¿Cuáles son los planes para el futuro de Blue Star Group?

Apuntamos a ser la empresa de venta de accesorios de moda más grande del mundo. Nuestra vara es la cantidad de empleo que generamos y el desarrollo de nuestra gente: queremos ser parte de un nuevo empresariado que se mide por cuánto impacta en la comunidad y el medio ambiente y no por la fortuna personal. Todos los empresarios tenemos que empezar a entender que nuestro rol en la sociedad pasa por mejorarla y por un sentido de ecosistema. Hay que retribuir constantemente, ayudando a otras empresas y participando. Es necesario crear un nuevo rol del empresario y nos parece que en Argentina está ocurriendo.



TIENDAS:

275 en Argentina  
525 en el exterior



EMPLEADOS EN ARGENTINA,  
MÉXICO, CHILE, PERÚ Y  
ESTADOS UNIDOS.

## ¿UN HITO DE LA EMPRESA?

“El día que nos dimos cuenta de que armamos una estrategia que era más potente que las discusiones o que los debates. Fue un momento mágico, todo se clarificó”.