

Business Mekano

N° 44 · Año XI · Julio, 2011



LA REVOLUCIÓN DE LA
CONVERGENCIA: EL EFECTO
MEDICI EN LAS CIENCIAS

LA SOLUCIÓN PRECISA DE PUNTO DE VENTAS



Lleve a sus clientes a una experiencia de compra superior, a través de la mejor solución de punto de venta, poseedora de una veloz impresión térmica fiscal y validación en línea para todos los medios de pago de casas comerciales y bancarias existentes.

Otras características destacadas:

- Integrable a todos los ERP del mercado nacional.
- Favorece la fidelización del cliente.
- Lectura, validación en línea e impresión de cheque.
- Fácil implementación de Promociones, Ofertas, Descuentos y Listas de precio por grupos de cliente.
- Operación Fuera de línea y sincronización automática POS Central.
- Instalable tanto en PC's como en Hardware POS IBM.
- Fácil de instalar y usar.

MEKANOSIGE
SOLUCIONES PARA EL COMERCIO

Para mayor información llámenos al 372 4400 o visítenos en
Av. Pedro de Valdivia 555, piso 9 - Providencia
www.mekanosige.cl





11

Portada

La Revolución de la Convergencia:

Desde siempre, las áreas del conocimiento se desarrollaron de manera individual. Hoy día el MIT planteó un cambio de paradigma, la convergencia de la investigación.



Historia de Éxito MekanoSige implanta POS en Cadena Unimarc

9

Más de dos mil 500 Puntos de Venta, en 350 locales de las 55 cadenas de supermercados que incluye el reposicionamiento de Unimarc, instaló Mekano en todo el país.



15

Estudio

El Consumidor Digital

El consumidor digital es uno de los más ignorados del mercado, debido a las limitaciones del marketing clásico que aplica el antiguo *marketing mix* a una nueva realidad.



Contenidos

- 4 Editorial.
- 5 Actualidad y Gadgets
- 6 Caso de Análisis: Royal Caribbean, la Incorporación de las T.I.
- 9 Historia de Éxito: Implantación en Unimarc.
- 15 Estudio: El Consumidor Digital.
- 19 Entrevista Steve Jobs: El Ocaso de una Estrella.
- 21 Clientes: Mekano instaló SAP Business Objects en Kayser.
- 23 Noticias de Mekano.

CÓMO NOS IMAGINAMOS EL 2020

Vivimos en un mundo de profundos cambios: políticos, socioeconómicos y espirituales. El futuro está en nuestra imaginación; dependerá de todos y cada uno de nosotros.

Tenemos dos opciones o comenzamos a armarlo ahora mismo o simplemente nos pasará por encima.

No hay que subestimar la velocidad de la innovación y creatividad, estos elementos nos llevarán a un mundo impresionante de opciones y múltiples oportunidades.

Aquellos que inviertan tiempo en moldearlo serán los que destacarán.

Los que vieron aparecer las primeras imágenes de televisión, observaron caminar al primer hombre en la Luna y experimentaron el funciona-

miento de los primeros computadores creyeron haber vivido todos los cambios posibles de una existencia humana. Pero obviamente no fue así.

Estos hitos ahora se observan en retrospectiva como apenas el inicio. Basta considerar que la memoria de nuestro iPhone es mayor a la de toda la NASA cuando se realizó la recordada caminata lunar.

La velocidad de los cambios hoy en día es cada vez mayor. Es cuestión de pensar en *mobility*, *cloud* e *in-memory computing*, algo aún más nuevo, pero que multiplicará la velocidad de procesamiento y permitirá "computación en tiempo real". La unión de estos tres conceptos generará un cambio espectacular, se podrán polinizar millones de dispositivos en tiempo real; acciones que hasta ayer tardaban días las tendremos en segundos.

Las implicancias en las distintas áreas son enormes:

- En salud, un médico podrá comparar el perfil de un paciente con miles de otros similares

mientras, éste está en el pabellón de cirugía en medio de una operación e identificar el mejor tratamiento posible en tiempo real.

- En retail, se podrán tener los márgenes por producto en miles de tiendas en cosa de segundos y aplicar políticas de precios en tiempo real.

- En el sector financiero, el sistema bancario tendrá nuestro perfil y cuando estemos viendo la compra de una casa recibiremos, en cosa de minutos, varias ofertas de hipotecarios para materializarlos instantáneamente.

- En seguros, poseerán todo el detalle del contenido de la vivienda para poder liquidar un siniestro de robo, también en tiempo real.

Todo lo anterior es más que posible, incluso es probable que suceda. Tenemos la opción de apurarnos y ser pioneros o esperar y ver qué sucede. En la red y la telefonía inteligente muchos no esperaron y tomaron riesgos y son ellos los que han capitalizado las oportunidades.

En un mundo que camina hacia la abundancia; energía ilimitada (simplemente capturándola del Sol); agua ilimitada (sólo desalinizando los mares); comida, educación y salud al alcance de todos, será cada vez más la creatividad e innovación la clave y, a raíz de ellos, veremos con qué aceleración surgen empresas de billones de dólares en pocos años y se derrumban aquellas que llevan décadas.




Ricardo Steeger, Gerente General, Mekano

MEKANO

Pedro de Valdivia N°555, Piso 9,
Providencia, Santiago, Chile
Fono (56-2) 372 4400;
www.mekano.com

COMITÉ EDITORIAL

Álvarez, José María,
Gerente General, MekanoSige.
Javiera Ghiringhelli, Marketing.
Penna, Maximiliano, Gerente Comercial.

Steeger, Ricardo, Gerente General.

Steeger, Roberto, Presidente.

Stehr, Rainer, Gerente de Consultoría.

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN

K&D Comunicaciones Ltda.
11 de Septiembre, 1945, Of. 213 Providencia.
Fonos: 481-6940; 481-6941,
kliwa@entelchile.net

Ministro Australiano

Stephen Conroy posee un cargo que suena extraño en la realidad latinoamericana, pero que representa la importancia con la cual los países más desarrollados consideran el tema de la conectividad mundial: es el Ministro de Banda Ancha, Comunicaciones y Economía Digital de Australia, que visitó recientemente Chile



Tablets de Sony

Sony planea introducir dos *tablets* a fines de este año, con sistema operativo Android 3.0 de Google, a más de un año que Apple lanzara su iPad, con el que desató el furor por estos equipos.

Sony es el último competidor en ofrecer productos destinados a obtener una participación de mercado del iPad que alcanzó el 80 por ciento de un creciente mercado.



Ford Focus con Multitud de Gadgets

Un nuevo auto Ford Focus III –tercera generación–, fue lanzado recientemente con impresionante innovación tecnológica y multitud de *gadgets*: sistemas de seguridad a baja velocidad *Low Speed Safety System*; el sistema de ayuda de estacionamiento que permite que el auto lo haga casi solo, *Active Park Assist*; aviso de cambio de pista, *Lane Departure Warning*; asistencia para seguir en la misma pista, *Lane Keeping Aid*; reconocimiento de señales de tránsito, *Traffic Sign Recognition*; cambio de luces altas automático, *Auto High Beam*; alerta al conductor, *Driver Alert* y control de cruceo adaptable *Adaptive Cruise Control*.



Gadgets Pioneer con Intefaz de iTunes y iPhone

Pioneer se encuentra a punto de lanzar al mercado una radio de auto diseñada en torno a iTunes y iPhone, con similar interfaz gráfica y aplicaciones. Se trata de la Pioneer AppRadio que presenta sus opciones a través de íconos similares a los utilizados por Apple. Esto a pesar de no operar bajo ningún sistema nativo de la marca. Los dispositivos como iPhone y iPad podrán conectarse al AppRadio a través de un cable USB adicional.



EL PROTAGONISMO DE LAS T. I., EN ROYAL CARIBBEAN CRUISES. HOY

DÍA ROYAL CARIBBEAN CRUISES ES UNA EMPRESA SÓLIDA Y MODERNA, QUE SUPERÓ VARIAS CRISIS, ENTRE OTRAS EL DERRUMBE DE LAS TORRES GEMELAS QUE DEPRIMIÓ FUERTEMENTE LA INDUSTRIA DEL TURISMO. GRACIAS A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, LA COMPAÑÍA LOGRÓ UN BUEN POSICIONAMIENTO A NIVEL MUNDIAL.

RESUMEN

Hasta 1997, Royal Caribbean Cruises (RCCL) era una compañía que había relegado al lugar más aislado de la firma, a su unidad de Tecnologías de la Información, al punto que no existían los correos electrónicos en la empresa. Gracias a la llegada del ex Presidente de American Airlines, Jack Williams, RCCL entró de lleno a la era digital, en virtud de lo cual logró superar muchas crisis. Lo que hoy parece muy normal, en 2000 fue una revolución. En la actualidad, RCCL utiliza conexiones satelitales y cibercafés dentro de sus buques, además de sofisticados softwares de administración para ofrecer una placentera travesía a sus pasajeros.

Royal Caribbean Cruises (RCCL), fundado en 1969 por Edwin Stephan con la idea de crear buques especialmente diseñados para viajes de placer en las cálidas aguas del Caribe, es el segundo mayor operador mundial de cruceros, después de Carnival Corporation & plc.

Ya en 2003, RCCL se transformaba en la segunda empresa del sector, con 3,4 mil millones de dólares en ingresos y 27 mil 800 empleados, aunque muy por detrás de Carnival Cruise. Desde ese entonces esta organización navega principalmente en el Caribe, pero también en otras latitudes como Alaska, Bermudas, Canadá y Nueva Inglaterra, México, Europa (Mediterráneo), Hawai, el Pacífico noroeste y Panamá, donde en total transporta más de 2,7 millones de pasajeros al año.

SIN CORREOS ELECTRÓNICOS

El crecimiento explosivo de RCCL no pudo hacerse sin las Tecnologías de la Información (T. I.), según señala un estudio realizado por los profesores Warren McFarlan y Valerie Massoni de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Cuando en 2000 el nuevo Presidente de Royal Caribbean Cruises, Jack Williams, que venía de American Airlines, asumió el cargo, se encontró con una empresa que no sólo

carecía de *e-mails*, sino que tenía toda la información, toda la data, encerrada dentro de sus sistemas, de modo que no prestaba ninguna utilidad, todo lo contrario de lo que ocurría en American Airlines, que se movía gracias a las T. I.

El desafío era doble, entonces, por un lado debía cambiar la tarea del departamento y por otro, esta unidad tenía que integrarse al resto de la empresa.

Para enfrentar estos desafíos, Williams incorporó a Tom Murphy, alguien que no procedía del mundo de las tecnologías, pero sí de la hotelería, aunque su orientación era el marketing. Y aunque "no fue amor a primera vista su inclinación por las T. I.", como señala hoy día, le correspondió digitalizar completamente a Royal Caribbean Cruises.

EL AMBICIOSO PROGRAMA LEAPFROG

Lo primero que hizo Murphy fue cambiar a todas las cabezas del equipo de las T. I.; orientar al grupo hacia el consumidor e involucrar a la Unidad de Servicios Empresariales de IBM que fue contratada para trabajar con RCCL. Luego, tuvo que alinear la labor del departamento con el de la compañía. Su concepción del cliente transformó el trabajo del equipo: éstos comenzaron a ser vistos como verdaderas unidades de negocio y no como invitados que viajaban en un crucero.



Royal Caribbean logró liderar el mercado gracias a la incorporación de las T.I.

Por lo tanto, la responsabilidad de las T. I. era ofrecerle a esas unidades de negocios todas las herramientas y la información necesaria para satisfacer sus requerimientos.

Tres años más tarde, Murphy conseguía su objetivo: mejoraba notablemente la reputación de su departamento; incorporaba nuevos instrumentos para medir el rendimiento de su unidad, como NIKU, un software, una *suite* de aplicaciones que contribuye con los procesos de gestión del tiempo. Las condiciones estaban dadas para implementar un megaproyecto: el programa *Leapfrog*, de 200 millones de dólares, que implicaba un salto vital respecto del apoyo que las T. I. le brindarían al negocio y un esquema que transformaría para siempre a la compañía.

La iniciativa incluía tres pilares estratégicos: cadena de abastecimientos, sistema de empleados y de clientes.

El primer pilar tenía que ver con la simplificación y automatización de las compras en tierra y procesos de adquisición, por medio de la actualización de un ERP J. D. Edwards a su versión más moderna, la OneWorld. La idea era racionalizarlo todo, reducir los costos, apalancar el

poder de negociación de RCCL con los vendedores para obtener mejores precios y optimizar la planificación del inventario.

El segundo proyecto, dirigido a los empleados, se orientaba a realizar un seguimiento de éstos, mediante la actualización del software Peoplesoft. Así fue como nació Peoplesoft Shoreside, que incluía administración de documentos y movimientos de la tripulación.

Todo esto permitiría acceder a los barcos y, desde éstos a cualquier punto de la Tierra, en tiempo real por medio de conexiones satelitales y, a la vez, facilitar el hecho de que los oficiales llevaran los currículum de futuros empleados junto con ayudarlos en la capacitación en línea.

Era el tiempo en que el Presidente de RCCL había lanzado un ambicioso plan de cinco años para crecer, por lo tanto la dotación debía hacerlo de 17 mil a 40 mil personas, de modo que una herramienta de administración era fundamental.

El tercer pilar de *Leapfrog* eran los clientes, para lo cual se construyó una web de 50 millones de dólares para un sistema de reservas único, además de varias otras iniciativas para la web. Hasta ese momento exis-

tían siete distintos sistemas de reservas que no se comunicaban entre sí. Se carecía de una visión holística.

Mientras se desarrollaba *Leapfrog*, RCCL lanzaba cuatro buques al mar, en un año, otro desafío para las T. I. de la organización, ya que una inversión de 10 millones de dólares debía instalarse en cada nave, que incluía no sólo el software, sino también 35 servidores, tres redes, miles de componentes, conexiones satelitales y puntos de venta, servicios como cibercafés y televisión interactiva.

Pero ahora el Departamento de T. I. era tan importante como el CEO de la compañía y su actuación era altamente valorada por la empresa, de modo que existía plena confianza que cumpliría con su cometido. Pero no fue la unidad la que falló, sino que las circunstancias que golpearon a RCCL como al resto de las empresas y el mundo; con la caída de las Torres Gemelas, la industria del turismo se afectó notablemente, al punto que las reservas cayeron en un 50 por ciento.

POSTERGACIÓN DE LEAPFROG

El 11-S fue un golpe duro, muy fuerte para RCCL y, en especial para el ambicioso programa *Leapfrog*: su presump-



El crecimiento explosivo de RCCL no pudo hacerse sin las T. I., según señala un estudio realizado por profesores de la Escuela de Negocios de Harvard.

to tuvo que recortarse de 82 millones de dólares a 42 millones de dólares.

Para atraer a los clientes luego del desastre, todas las líneas de cruceros se vieron obligadas a reducir los precios de los pasajes a los niveles de 1999. Una vez más las T. I. fueron las salvadoras de la situación. RCCL creó potentes sitios web, desde donde los potenciales clientes no sólo obtenían toda la información que alimentaban sus sueños de vacaciones o de luna de miel, sino que también podían hacer sus reservas personalmente, sin necesidad de *call centers* –aunque los había– ni de agentes de viaje.

Pese a todos los esfuerzos, la compañía se dirigía a una fase de bajo o nulo crecimiento, por lo tanto la eficiencia y la productividad fueron claves. La combinación de travesías cada vez más cortas, un mayor descuento con ofertas de última hora, y consumidores más informados gracias a Internet, implicaba una gran presión en la gestión del negocio.

La estrategia de RCCL fue mejorar la experiencia del cliente, aumentar los ingresos

por esa vía y reducir los costos. Pese a la suspensión del programa *Leapfrog*, otra vez las Tecnologías de la Información fueron una gran solución, lo que le indicó a Murphy que de aquí en adelante era preferible concentrarse en programas cortos y efectivos que ayudarían a optimizar los rendimientos de la empresa.

Fue así como se incorporó una iniciativa denominada *Silverwhere* un software o Programa de Gestión de Comedor para Cruceros, utilizando Microsoft Visual Basic y accesible sobre una base de datos Oracle o Microsoft SQL Server. Éste implica reunir a grupos de personas con gustos afines, ideas compatibles e idiomas similares en mesas comunes para hacer de la experiencia gastronómica aún más placentera.

El aumento de cibercafés a bordo, para evitar la desconexión de los clientes con el mundo exterior, fue otra innovación muy apreciada por el público, al igual que la tarjeta de desembarco.

UN FINAL FELIZ

Hasta la fecha los procesos de ingreso y salidas de embarque eran largos y frustrantes para los

pasajeros. La tarjeta que se incorporó permitió el paso a tierra y desde tierra al crucero de manera más rápida y sencilla, ya que un chip inserto en el plástico capturaba la información requerida por el Servicio de Inmigración, la que debía coincidir con una base de datos proporcionada la noche anterior por la tripulación del barco.

Lo mismo ocurrió con la reserva de excursiones que anteriormente se realizaba de manera manual, sin confirmación hasta cuando se llegaba al puerto. Se estaba así cumpliendo con el propósito de ofrecer una experiencia más cómoda a bordo, a un mayor precio.

Todas estas medidas paliativas, donde las T. I. ocuparon un lugar importante, ayudaron a mantener a la compañía a flote en esos difíciles momentos. Con el tiempo la normalidad volvió a la industria del turismo y al negocio de los cruceros, mientras la memoria colectiva olvidaba los hechos de las Torres Gemelas, pero gracias a la labor de Murphy y Williams, Royal Caribbean Cruises quedó posicionada como una empresa moderna, preparada para enfrentar los desafíos tecnológicos del futuro.

Thomas Murphy nunca pudo implementar completamente su programa *Leapfrog*; abandonó la compañía en 2004 para asumir la vicepresidencia de la firma proveedora de equipos médicos, AmerisourceBergen Corporation. Y Jack Williams, luego de cuatro años, decidió retirarse y se dedicó a organizar trabajos filantrópicos, pero ambos fueron claves para transformar para siempre a Royal Caribbean Cruises, para iniciar su revolución y llevarla a la era tecnológica. ■

RODRIGO BERNAL, GERENTE DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES DE UNIMARC

“A MEKANO SIGE LE DEBEMOS GRAN PARTE DE NUESTRO ÉXITO”

MÁS DE DOS MIL 500 PUNTOS DE VENTA, EN 350 LOCALES DE LAS 55 CADENAS DE SUPERMERCADOS QUE INCLUYE EL REPOSICIONAMIENTO DE UNIMARC, INSTALÓ MEKANO EN TODO EL PAÍS “DE LA NOCHE A LA MAÑANA”, PERMITIENDO QUE CADA SUPERMERCADO CONTINUARA OPERANDO CON TODA NORMALIDAD.

RESUMEN

MekanoSige es el implantador de los Puntos de Venta (POS) de los supermercados Unimarc, OK Market y Mayorista 10 del grupo SMU, para el cual, en su calidad de *business partner* de IBM, se transformó en un gran facilitador tecnológico, a juicio de los ejecutivos de Unimarc.

En entrevista al Gerente de Tecnología y Operaciones de esta cadena, Rodrigo Bernal, se revelan los detalles del trabajo de MekanoSige y las novedades de las nuevas cajas, pioneras del retail chileno.

Para Rodrigo Bernal, Gerente de Tecnología y Operaciones TI de Unimarc, es un orgullo haber participado en la dirección tecnológica de una empresa como ésta, muy joven en cuanto a su propiedad y constitución, pero muy antigua y reconocida por los chilenos, por ser una marca que tiene casi 50 años.

Es que cuando el Grupo SMU tomó control en 2008, los desafíos fueron mayores para las más de 120 personas que integran el área de Tecnologías de la Información de la empresa, en la que Bernal desempeña un papel de liderazgo relevante.

Y no es para menos, en estos tres años hubo que integrar más de 55 cadenas de supermercados,

lo que en la práctica significan 350 locales con más de dos mil 500 cajas o Puntos de Venta (Points of Sale, POS), con la más desarrollada tecnología. Y no sólo eso.

“Se trataba de ir a cada uno de los locales adquiridos, retirar los equipos antiguos e instalar los nuevos POS y hacer que todo funcionara de manera perfecta, sin la más mínima alteración, literalmente, de un día para otro, porque el cliente no podía notar el cambio”, señala el Gerente de Tecnología y Operaciones TI de Unimarc.

Y se logró sin contratiempos, algo que agradece Bernal a MekanoSige, por lo que denomina una gestión diligente y oportuna, que “actuó y sigue actuando como un gran facilitador, en su calidad de *business partner* de IBM, porque se encarga de toda la logística, es decir, ejecuta la compra de los POS, traídos desde el exterior, que vienen provistos de la última tecnología en sistemas de software de caja; luego, instalan los equipos, con la gracia de que ningún local llegue a cerrar debido al cambio tecnológico”.

Cajas Innovadoras

Rodrigo Bernal agrega que gracias a MekanoSige: “Hemos conseguido el objetivo de hacer una excelente transición; a esta empresa tecnológica le debemos gran parte del éxito de nuestra cadena,



Rodrigo Bernal, Gerente de Tecnología y Operaciones TI de Unimarc.

por la forma en que gestionan el aspecto tecnológico, vital para un negocio de retail”.

Es que a este ejecutivo no le cabe ninguna duda de que el reposicionamiento de Unimarc es producto, en gran medida de las tecnologías implementadas, especialmente de los POS. “Sentimos que la forma en que MekanoSige contribuyó con estos logros es decisiva; gracias a ellos hemos logrado llevar adelante este ambicioso proyecto”.

Los ejecutivos de Unimarc se sienten sobre todo satisfechos por los sistemas de caja implantados por MekanoSige, por lo innovadores que son, respecto de la funcionalidad hacia el cliente, ya que lideran los equipos que existen en el resto del retail nacional. “Son cajas muy modernas, poseen un montón de facilidades para cuando las personas están cancelando, desde desplegar publicidad en una pantalla, hasta incorporar en la boleta descuentos, los ahorros que, por ejemplo, generan las pro-

mociones, algo que no existía en el mercado y que nos hace pioneros indiscutidos”.

MekanoSige, señala, es muy importante, no sólo por importar equipos con tecnología de punta, implantarlos en tiempo récord o sumar un enorme valor agregado a todo el sistema, sino porque también logró homologar a todas las cadenas con los mismos POS.

Self Checkout y Aceleradores de Fila

Hay temas que Bernal se reserva respecto de futuras innovaciones que planea la cadena, pero adelanta que esta empresa se encuentra asesorando a Unimarc, por la vía de gestionar recursos con IBM para realizar pilotos o laboratorios de prueba de nuevas tecnologías asociadas a sus POS, como renovados procesos y formas de pago, al estilo del *self checkout* y/o aceleradores de fila. También, respecto de la compra por celular, algo que se hará realidad pronto gracias a la reciente adquisición del grupo de



Telemercado Europa, basado en venta telefónica y por Internet.

El futuro traerá cambios sorprendentes para los clientes y Unimarc está dispuesto a continuar explorando nuevas opciones de la mano de esta empresa líder en soluciones tecnológicas para la industria del retail.

Pero MekanoSige, que es el canal de venta de IBM para el grupo SMU, provee de POS no sólo para Unimarc, sino también para OK Market y Mayorista 10 y pronto lo hará para las últimas adquisiciones del grupo, como Alvi y Construmart.

Cabe destacar que sólo en este sector, SMU ya es el tercer operador de la plaza, con un 21 por ciento de participación, detrás de Wal-Mart (Líder, Ekono y Bodega a Cuenta) y Cencosud (Jumbo y Santa Isabel). Sin embargo, el grupo comenzó ahora a diversificarse y anunció su ingreso al rubro de las ferreterías. Este paso lo materializó a través del anuncio de la obtención de la empresa de materiales de construcción y mejoramiento del hogar Construmart.

“En estos rubros, todo es posible”, afirma Bernal, “y de seguro que en estas incursiones continuaremos con el apoyo que nos brinda MekanoSige. ■

Desafíos de MekanoSige

De acuerdo al Gerente General de MekanoSige, José María Álvarez, el principal desafío planteado por SMU a su organización fue “lograr una completa estandarización de la plataforma tecnológica de la empresa, con la mejor tecnología disponible en el mercado, para permitir la inmediata incorporación de múltiples cadenas de supermercados adquiridas a lo largo de todo Chile, a alguno de los tres formatos presentes en la empresa, Unimarc, Mayorista 10 y OK Market”.

Según el ejecutivo, esto implicaba recibir cadenas de tamaño importante, muchas veces distribuidas en todo Chile, las cuales debían ser tecnológicamente transformadas para que una noche cerraran con su antiguo formato y al siguiente día amanecieran funcionando como Unimarc, Mayorista 10 u OK Market. Todo ello sin que en forma alguna se afectara la atención y el servicio a los clientes y de modo tal que los beneficios del cambio tecnológico se obtuvieran en forma inmediata.

“Esto nos significó una enorme tarea de preparación y coordinación de competentes equipos de trabajo, capaces de actuar simultáneamente a lo largo de todo Chile y en coordinación con el personal del cliente y con otros proveedores que también han hecho aportes significativos a este proyecto”.

LA REVOLUCIÓN DE LA CONVERGENCIA: EL EFECTO MEDICI EN LAS CIENCIAS.

DESDE SIEMPRE, LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO SE DESARROLLARON DE MANERA INDIVIDUAL. HOY DÍA EL MIT LANZÓ UNA NUEVA INICIATIVA QUE PLANTEA UN CAMBIO DE PARADIGMA, LA CONVERGENCIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LO ÚNICO QUE ASEGURARÁ LOS DESCUBRIMIENTOS E INNOVACIONES DEL FUTURO, PORQUE LA CIENCIA DISCIPLINAR MURIÓ.

RESUMEN

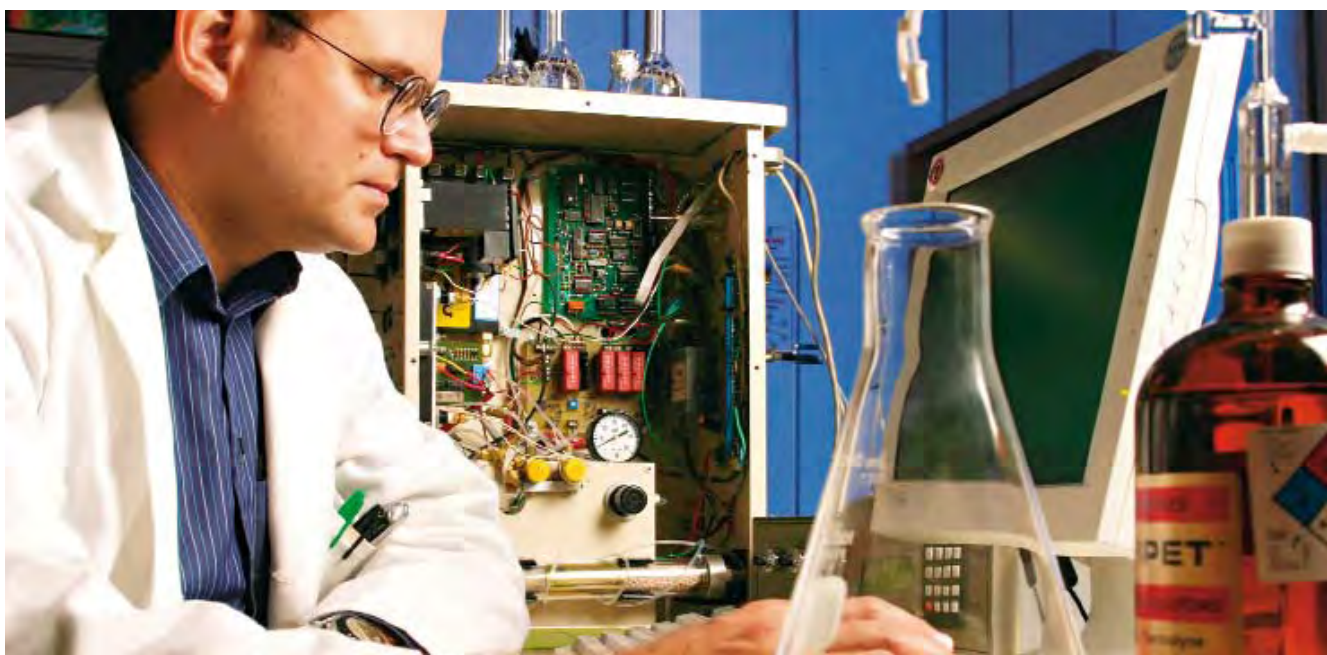
Un documento redactado por 12 eminentes científicos del MIT le propusieron al Gobierno norteamericano estimular la convergencia de la investigación científica, liderada por las T. I., porque será la única manera de lograr avances innovativos y nuevos descubrimientos. La era de la ciencia disciplinar terminó y ya no es posible realizar otros aportes por medio de una sola disciplina, pero sí a partir de un trabajo multidisciplinar. La ciencia no se agotó, se agotó la forma de practicarla.

Volvo sorprendió al mundo hace poco al adoptar una novedosa línea de investigación para mejorar la seguridad de sus autos: en conjunto con la universidad inglesa de Newcastle, desarrolla experimentos científicos para descubrir los mecanismos que utilizan las langostas para trasladarse en grupos y no colisionar en pleno vuelo, pese al aparente caos en que avanzan. La idea es replicar, en los próximos años, esa característica única de los insectos dentro de un chip de computación y luego aplicarla al sistema de seguridad de los autos del futuro.

Trabajan en este proyecto biólogos, diseñadores, químicos,

expertos en computación y modelamiento en 3D y analistas de softwares. Gracias a la investigación multidisciplinaria descubrieron que la langosta posee un sistema de radar que consiste en un detector de movimiento ubicado justo detrás de los ojos. La información visual se transmite, de inmediato, a las patas y alas, sin ni siquiera pasar por el cerebro, lo que hace que la langosta esquive, en décimas de segundo, de manera rápida y eficiente cualquier choque.

Jonás Ekmark, Director de la División de Seguridad de Volvo sostuvo que esta información resultará vital para crear un sistema de prevención en carrete-



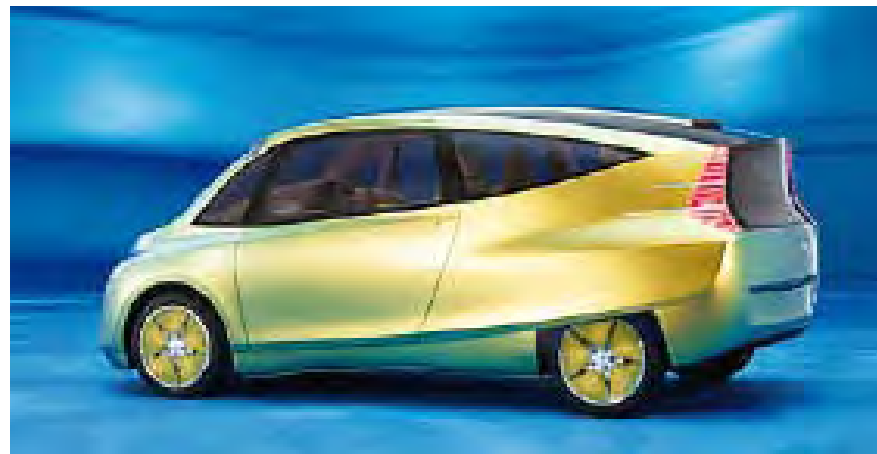
ras y también en la ciudad.

Mercedes Benz no se quedó atrás. Presentó su Bionic Car, inspirado en el pez tropical llamado cofre, que, entre otras peculiaridades, puede nadar el equivalente a seis veces el largo de su cuerpo en un segundo, con muy poco esfuerzo. Esta observación impulsó a un equipo de la compañía, formado por ingenieros, diseñadores, biólogos, calculistas y programadores, a estudiar minuciosamente al espécimen y crear el automóvil que lo replica. Gracias a la imitación de su hidrodinámica, el auto logró un consumo de tan sólo 4,3 litros de combustible por cada 100 kilómetros, 20 por ciento menos que un auto normal.

Este principio que se tomó del pez cofre permitió a la Mercedes Benz hacer un auto que reduce casi en un tercio el peso de la carrocería en bruto, sin alterar en lo más mínimo la estabilidad y la seguridad en caso de choque. Una lección de ingeniería aprendida de la naturaleza.

Mall Parecido a Termitero

Existen más ejemplos en que expertos de distintas áreas logran resultados únicos, impen-



Mercedes Benz presentó su Bionic Car, inspirado en el pez tropical llamado cofre, que puede nadar el equivalente a seis veces el largo de su cuerpo en un segundo.

sados hace una década, cuando las disciplinas y el conocimiento avanzaban en estancos separados. En estos momentos hay ingenieros, biólogos, químicos, especialistas en computación y aerodinámica en Bath, Inglaterra, y West Chester, Pensilvania, Estados Unidos que en alianza, estudian las protuberancias que tienen las aletas de la ballena jorobada para construir alas que permitan un vuelo más ágil a los aviones comerciales.

También diseñadores, dermatólogos, biólogos y químicos, reunidos por Procter & Gamble y la marca Yves Saint Laurent, trabajan en la producción de cosméticos que imiten el brillo natural de un alga llamada diatomea

y, en otro proyecto, colaboran con el Ministerio de Defensa británico para copiar sus propiedades repelentes al agua.

En el centro de Harare, la capital de Zimbabue, nació, hace poco, lo que se conoce como la primera "fusión" oficial de disciplinas, la denomina ecoarquitectura, la unión de la ecología y la arquitectura en un centro comercial y de oficinas llamado Eastgate Shopping Center. Allí el arquitecto Mick Pearce se propuso levantar un enorme complejo que consumiera un mínimo de energía y prescindiera del aire acondicionado y de calefacción.

Gracias a su visión de crear una cierta convergencia entre la ecología, la arquitectura y la biología pudo desarrollar un mall que es un verdadero termitero. Se inspiró en las termitas porque cultivan su propio alimento, un hongo que hacen crecer dentro de sus galerías. Para preservar su peculiar alimento, los hongos necesitan de una temperatura constante de 30,5 grados centígrados, mientras en el exterior ésta fluctúa entre 1,6 °C en la noche y 40 °C en el día. Para lograrlo, las termitas crearon un ingenioso sistema de compuertas que abren y cierran según las circunstancias para que circulen corrientes de aire frío y caliente.





Muerte a la Ciencia Disciplinar

El Director de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia (AAAS) y editor de la prestigiosa revista *Science*, Alan Leshner señala que: "La ciencia disciplinar murió; la mayor parte de los avances implican múltiples ramas del saber. Cada vez es menos frecuente leer estudios firmados por una sola persona. Hoy, es cada vez más común, que los autores pertenezcan a profesiones distintas".

Lo que actualmente está ocurriendo ya lo adelantó hace algunos años Frans Johansson, el creador del *best seller* "El Efecto Medici" (Harvard Business School Press), donde plantea "la intersección" como un punto de encuentro donde concurren y se mezclan diferentes culturas, dominios y saberes. La unión del conocimiento es para este autor un lugar desde donde nacerán en el futuro las innovaciones revolucionarias, que impulsarán el avance de la ciencia, que se desarrollará como nunca antes.

El nombre del libro es un recordatorio a la famosa familia Medici, que hizo posible una de las eras más creativas de la humanidad: el Renacimiento. Contribuyó a que las personas fueran capaces de cruzar sus propias barreras, mezclando talentos y experiencias de campos diferentes y aparentemente no relacionados. De hecho, muchos de los negocios y de las prácticas finan-

cieras de hoy nacieron y se desarrollaron justo en esos tiempos.

Al respecto Johansson sostiene: "Hemos dedicado mucho tiempo a segmentar el mundo, intentando entender sus componentes individuales, y hemos hecho un buen trabajo. Sin embargo, igual que existe un número limitado de veces en las que se descubre un continente o una parte de la anatomía humana, podemos entender la ley de la evolución o una supernova o la termodinámica, sólo una vez. Sin embargo, esto no significa que el papel de la ciencia haya terminado. Al contrario, la ciencia es cada vez más impor-

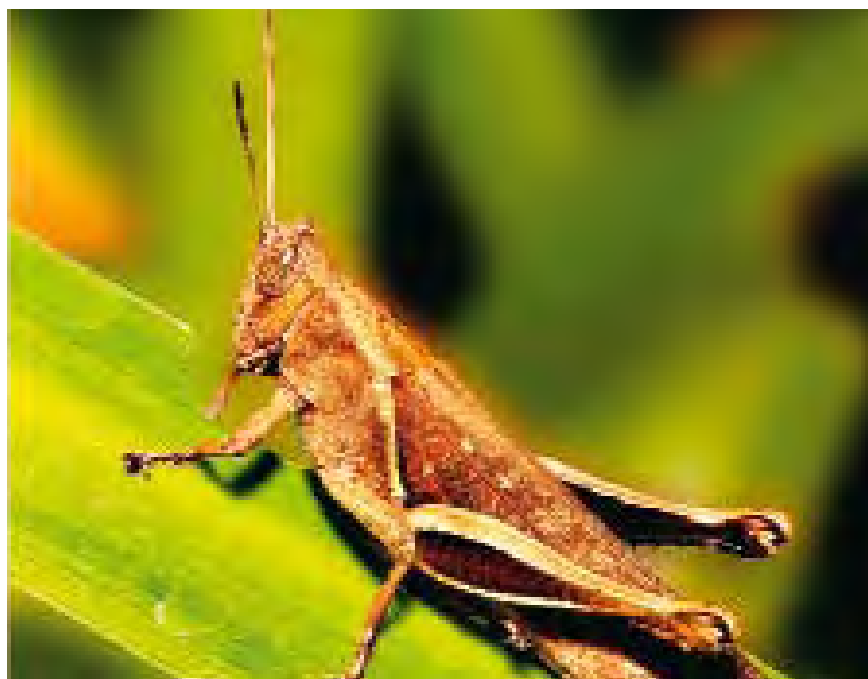
tante para nuestra vida. Hay más cosas que explicar que nunca, pero muchos de los descubrimientos serán de una naturaleza distinta que en el pasado".

Protagonismo de las T. I.

Agrega Johansson que: "Las intersecciones de las disciplinas darán como resultado nuevos descubrimientos, descubrimientos que cambiarán el mundo desde la unión de las disciplinas, no desde el interior de cada una de ellas".

Este planteamiento resultó profético, porque recientemente, un grupo de 12 prominentes investigadores del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), acuñaron el término *convergencia*, para definir el tipo de investigación que hoy es necesaria, que combina diferentes disciplinas y pidieron al Gobierno políticas que apoyen este tipo de estudios en un documento de 34 páginas.

El informe define la convergencia como "la fusión de distintas tecnologías, disciplinas de



Volvo sorprendió al mundo al adoptar una novedosa línea de investigación para mejorar la seguridad de sus autos: desarrolla experimentos científicos para descubrir cómo vuelan las langostas para no colisionar.



Los científicos del MIT plantean la necesidad de que las universidades creen centros de convergencia y formen científicos para la convergencia.

procesamiento o dispositivos en un todo unificado que crea una serie de nuevos caminos y oportunidades mediante la combinación de las ciencias biológicas y físicas y la ingeniería”.

El estudio califica la convergencia como la “tercera revolución” y expresa que debe aplicarse a todo tipo de investigación, en especial a la biomédica, porque tiene más posibilidades de exhibir la convergencia en todo su esplendor.

Los científicos del MIT plantean la necesidad de que las universidades creen centros de convergencia y formen científicos para la convergencia.

A juicio de los expertos, este modelo de investigación, implica la fusión de ciencias naturales, físicas e ingenieriles amalgamado y liderado por las Tecnologías de la Información. Es más, algunos opinan que la revolución de la convergencia sólo es posible por otra revolución anterior, la de las T. I. De hecho, los científicos del MIT expresan que los avances en las T. I., tales como en la simulación computacional y el modelamiento más las súper computadoras, abrieron la puerta a la revolución del genoma. El desarrollo de la biología computacional combina las ciencias de la computación, física e ingeniería junto a la biología genética y molecular para descubrir principios de funcionamiento que pudieran conducir a una identificación rápida de genes y objetivos celulares para nueva terapias.

Convergencia en Todas las Áreas

La concordancia disciplinar, se afirma, será la base de la innovación, un cambio paradigmático, que no se limitará a la medicina, se extenderá a las áreas que más necesite la humanidad: energía, alimentación, agua y clima.

El modelo de convergencia ya está en marcha en el Tecnológico de Massachusetts y el informe presenta algunos ejemplos como el que incluye las investigaciones sobre el uso de nanopartículas para administrar de manera dirigida los medicamentos a las células cancerosas. También lo que se está realizando en el laboratorio Arup Chakraborty del MIT que usaron enfoques teóricos y computaciones para descubrir los mecanismos que adopta el sistema inmunológico para responder a los elementos patógenos.

La revolución de la convergencia está creando nuevas oportunidades en neurociencia. Gracias a distintas tecnologías adoptadas de otras disciplinas científicas se demostró que el cerebro adulto es de una plasticidad y adaptabilidad impresionante.

Pero este sistema de trabajo no sólo se está adoptando en el MIT, también en la Universidad de California, donde el biólogo sintético, Chris Voigt, avanza en la investigación del cáncer al aplicar principios de ingeniería y computación a sistemas biológicos. Fue así como modificó la bacteria *Escherichia coli* para perseguir células cancerosas. La terapia consiste en que al

crear los tumores un ambiente donde hay muy poco oxígeno, las bacterias al detectarlo liberan sustancias químicas que destruyen la masa cancerígena.

En el Hospital General de Massachusetts se diseñó un microchip que puede determinar, mediante un análisis de sangre, si una persona está o no enferma de cáncer y/o si la patología mejora o empeora, al detectar las células tumorales circulantes (CTC), que son aquellas que se desprenden del tumor principal y circulan por el torrente sanguíneo. El nuevo aparato creado, denominado CTC-chip demostró ser lo suficientemente sensible para detectar estas unidades biológicas anómalas en las muestras de más del 99 por ciento de los pacientes.

Convergencia Tecnológica

La proyección de imagen molecular es un campo nuevo y representa un esfuerzo multidisciplinario que explota la convergencia de las técnicas de captura de imágenes, biología molecular, química, medicina, farmacología, física médica, biomatemática y la bioinformática.

La Rand Corporation planteó, por otro lado, que la evolución tecnológica producirá una convergencia denominada Integrated Technology Applications (TAs). De esta convergencia inminente se desprende una serie de aplicaciones: medicina y terapias personalizadas, modificación genética de insectos con el fin de controlar enfermedades y pestes, descubrimientos y pruebas de medicamentos computacionales, reconocimiento molecular que permitirá la aplicación superespecífica de medicamentos, biomimética e implantes capaces de restaurar funciones fisiológicas o materiales nanotecnológicos con propiedades superavanzadas. ■

EL NUEVO CONSUMIDOR DIGITAL

EL CONSUMIDOR DIGITAL ES UNO DE LOS PROTAGONISTAS DEL MERCADO MÁS IGNORADOS, DEBIDO A LAS LIMITACIONES DEL MARKETING CLÁSICO QUE APLICA EL ANTIGUO MARKETING MIX A UNA NUEVA REALIDAD.

ÉSTA SE CARACTERIZA POR MERCADOS FRAGMENTADOS, AUDIENCIAS DÍSCOLAS Y PRODUCTOS QUE CAMBIAN, NO EN AÑOS, SINO QUE EN SEGUNDOS.

RESUMEN

Año a año crece más el mercado digital a nivel global, sin embargo faltan especialistas que orienten en la migración del marketing tradicional. De esta forma, se desaprovecha un mercado gigantesco, al que todas las empresas desean acceder.

El problema es que las principales agencias de publicidad carecen de un conocimiento real de Internet y sí aquellas organizaciones que sí la dominan, no saben cómo realizar una gestión adecuada a nivel directivo.

Pese a este vacío, las organizaciones más competentes del mercado se esfuerzan por realizar estudios que demuestren objetivamente las preferencias y deseos de este nuevo protagonista.

El mercado digital ascendió a dos trillones de dólares en 2010, según la consultora Gartner y llegará a tres trillones en cinco años más. Es decir se trata de un mercado muy importante que comprende el consumo de toda la información digital y de todos los productos y servicios de entretenimiento del mundo.

No obstante lo anterior, pocos profesionales conocen al nuevo protagonista indiscutido de este mercado: el consumidor digital. Esta es una opinión generalizada entre los actuales gurús de la publicidad, desde el más joven de los genios, Matthew Robson de 15 años, autor del famoso análisis sobre consumo adolescente de medios, en Morgan Stanley, en Inglaterra, hasta el Presidente y CEO de OgilvyOne Worldwide, Brian Fetherstonhaugh, pasando por Guy Kawasaki –uno de los

padres del marketing digital, creador del concepto de “evangelización” y responsable del proyecto Macintosh en Apple– y Seth Godin, Rich Schefren y John Reese, entre otros. Todos ellos se muestran críticos frente a la incapacidad del marketing actual de abordar a este nuevo consumidor.

El más lapidario es Fetherstonhaugh quien sostiene que: “Pese a las evidencias de la amplitud del mercado digital, estamos desperdiciando un enorme potencial, debido a nuestra falta de preparación; a menos que los especialistas en marketing digital hagan las cosas distintas llegaremos a un lugar que no deseamos, muy caluroso y desagradable. Estamos construyendo una carretera hacia el infierno”.

LOS CODICIADOS MILLENNIALS

El objetivo poco aprovechado es un importante segmento de la población, son los *millennials* o la denominada generación Y, la segunda más grande en la historia de Estados Unidos después de los *baby boomers*, que corresponde a aquellos nacidos entre 1980 y el 2000. Son el 20 por ciento de la población de ese país y la mitad ya integra la fuerza laboral, con un poder adquisitivo que supera los 200 mil millones de dólares. En Chile este grupo corresponde a alrededor del 35 por ciento de los habitantes y, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la mitad ya ejerce algún tipo de empleo.



Los *millennials* son extremadamente importantes, porque son los primeros "nativos digitales", es decir la primera generación que creció con la tecnología como parte de su vida diaria y debido a ello, se comunica y consume información de manera distinta de como lo hicieron todos los grupos anteriores.

Son un grupo cuyas expectativas comunicacionales son distintas a todo lo conocido hasta ahora; están acostumbrados a la instantaneidad y a la satisfacción inmediata y, por lo mismo, constituyen una mina de oro para proveer de liquidez rápida a las empresas. Al igual que todas las generaciones anteriores, prefieren las marcas que representan valores, intereses y pasiones similares. Pero las organizaciones que logren ganar su lealtad, ganarán dos veces, porque, en la mayoría de los casos, venderán al minuto.

UNA OMISIÓN INEXPLICABLE

El problema es que en la actualidad mucho se sabe sobre este grupo, pero poco respecto de cómo abordarlo. Para los expertos del marketing digital la falta es aún más grave, ya que investigaciones realizadas por la agencia OMD descubrieron que los *millennials* tienen un 11 por ciento más

poder de compra que los *baby boomers* en su juventud.

¿Por qué esta omisión inexplicable?

Según el Presidente y CEO de OgilvyOne Worldwide, Brian Fetherstonhaugh hay varios motivos. El principal es que el marketing actual continúa aferrado a lo que se denominan las "cuatro p", es decir *product*, (producto), *place* (lugar), *price* (precio) y *promotion* (promoción), lo que constituye el legendario *marketing mix*, creado en 1960 por el profesor norteamericano Jerome McCarthy y difundido hasta el día de hoy por el padre del marketing clásico, el autor Philip Kotler.

Las "cuatro p" prosperaron en un mundo muy distinto al actual, donde las diferencias de los artículos permanecían por largos años; las grandes audiencias eran obedientes y podían alcanzarse con medios de comunicación grandes, eficientes y poco diversos, con gustos que, por lo mismo convergían. Esto hacía posible fenómenos como, por ejemplo, las sintonías que lograba el programa de TV norteamericano "I Love Lucy" en la década de los 50, que llegaba al 71 por ciento. En la actualidad, la diversidad de oferta de medios es increíblemente superior y la dispersión de la audiencia, también.

LA ROTATIVA DE EJECUTIVOS

Hoy, la diferencia con el consumidor digital es que éste tomó el control y no al revés; las audiencias se fragmentaron; las diferencias en los productos duran, muchas veces, minutos y no años. El nuevo ecosistema consiste en miles de millones de conversaciones desestructuradas en la red que están echando por tierra los supuestos sobre los que se levantó el marketing tradicional.

De la manera más cruda, el Presidente y CEO de OgilvyOne Worldwide, Brian Fetherstonhaugh, sostiene que "en el pasado ser líder en el área de marketing consistía en hacer dos grandes lanzamientos al año y tres campañas de TV e intentar saber cómo enfrentar a un par de empresas del comercio detallista".

Tanto es así que, de acuerdo con un reciente estudio de la empresa de búsqueda ejecutiva norteamericana, Spencer Stuart, el promedio de permanencia de los *Chief Marketing Officers*, (CMO, Directores de Marketing), en Estados Unidos es de menos de 24 meses y sólo un 14 por ciento se desempeña más de tres años en una misma empresa.

Para ponerse a tono con la nueva realidad y lograr el control del mercado digital, lo primero, afirman los analistas, es descartar las "cuatro p" y reemplazarlas por las "cuatro e", de modo que la p de *product* sea sustituida por la e de *experience*, experiencia; la p de *place* por la e de *everyplace*, todos los lugares; la p de *price* por la e de *exchange*, es decir intercambio y la p de *promotion* por la e de *evangelism*, o sea evangelización, en el sentido de misión, difusión y convencimiento.

ÉNFASIS EN LA EXPERIENCIA, NO EN EL PRODUCTO

Respecto del reemplazo de *pro-*



duct por experience, el marketing clásico instruía a los profesionales a observar las características del producto, encontrar algún beneficio para el consumidor individual y promoverlo, una y otra vez, frente al público objetivo. Pero en un mundo donde la mayoría de las ventajas del producto dura poco, esta estrategia está perdiendo relevancia. El nuevo marketing digital, dicen los expertos, implica dejar de pensar sólo en el producto y comenzar a considerar la experiencia completa.

Proponen descubrir el viaje del cliente; saber cómo compra en una determinada categoría; conocer qué influencia sus compras y cuándo y cómo éstas tienen lugar, como también qué ocurre en la posventa. Si esto se ignora es imposible comprender la experiencia del cliente y, por lo mismo, dónde enfocar los esfuerzos de la marca.

Por otra parte, respecto del reemplazo de *place* (lugar) por *everyplace* (todos los lugares), la idea es eliminar de la mente el hecho de creer que el retail es un lugar. Hoy día es un concepto. En vez de "interrumpir" a la gente, lo recomendado es "interceptar" y establecer contacto con ellos, cuando están siendo más receptivos para que experimenten con la marca.

¿PRECIO O VALOR?

Hoy en día hay agencias de publicidad que crearon una red global de laboratorios de innovación que inventan fórmulas para conectar a las marcas con sus consumidores, como por ejemplo un asistente personal virtual que "vive" en un celular y ayuda, por ejemplo, a un consumidor de una marca de licor asiática a disfrutar de la vida al máximo. Le informa de promociones de entretenimiento, le facilita conseguir reservaciones y acceso VIP. La idea no es tratar de interrumpir al consumi-



dor para robarle la atención mientras ve televisión, lee una revista o visita un sitio de retail; "hoy tenemos que interceptar a los consumidores en sus términos", dicen los expertos.

Respecto del precio, éste era un medio de intercambio muy simple; para muchos profesionales del marketing el foco estaba en el lado de los costos de la ecuación: mantenerlos bajos para ser competitivos. Hoy, lo que importa es el valor; hay que saber qué le representa a un consumidor entregar cosas apreciables como su atención, su participación, compromiso y permiso. Hay que saber el valor del consumidor.

Respecto de la promoción, durante toda la historia del marketing, ésta era suficiente. Ahora, hay una fórmula más poderosa, la evangelización, es decir crear una misión y una experiencia de marca que inspire a que los consumidores participen en ella y compartan su entusiasmo. Es un matrimonio entre la persuasión y las redes sociales. Para hacer marketing en un mundo fragmentado y de multicanales, los ingredientes fundamentales, como dice Godin, son la emoción y la pasión.

NUEVOS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES

Para ello, agregan, los expertos, deben comprenderse profundamente las fortalezas de la marca y luego conectar esto a una verdad cultural importante o tendencia de la sociedad. Es lo que llevo a cabo Dove, una marca con 50 años de vida que se hizo más potente cuando vinculó a los valores propios de la marca con una verdad cultural y tendencia sobre la mujer, liberándolas de décadas de estereotipo y mostrándolas en los *spots* de televisión, bellas pero de distintas edades, condiciones sociales y físicas. "Dove considera que el mundo sería un mejor lugar si a las mujeres se les permitiera sentirse bien respecto de ellas mismas", señalaba el comercial.

Pero pese a las dificultades que enfrentan los profesionales del marketing para entender este nuevo estilo de comercialización, no significa que éstos no estén desarrollando esfuerzos por conocer y luego penetrar ese mercado.

Por ejemplo, el profesor del Laboratorio de Dinámicas Humanas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y autor del libro "Señales Honestas. El Lenguaje que Da Forma a Nuestro Mundo" (*Honest Signals: How*

They Shape Our World, 2009), Alex, Pentland, que investiga la nueva ciencia de las redes, realiza un estudio que se basa en trazar los movimientos de 60 familias que viven en el campus universitario, por medio de sensores y un software incorporados en sus celulares inteligentes, mediante lo cual conoce las relaciones que establecen, sus estados de ánimo, salud, hábitos de llamadas y de consumo. Lo más interesante, como lo señala un reciente artículo del diario *The Wall Street Journal*, es que el investigador ya encontró muchos patrones respecto del comportamiento humano que podrían revelar cómo los individuos interactúan en el consumo, hogar, en el trabajo y en el juego.

Los antecedentes lograrían predecir con gran exactitud dónde estará determinada persona en el futuro. De hecho, las compañías de móviles ya están usando parte de este acopio informativo para conocer a los sujetos que, por su estilo, pronto se cambiarán de proveedor de este servicio, un dato muy útil para actuar antes que eso ocurra.

MAPA DE LAS EMOCIONES

En colaboración con la Universidad de Columbia, el equipo del profesor Alex Pentland, creó un mapa del estado de ánimo de los norteamericanos, utilizando los twitteos que realizan durante todo el día.

El mapa tiene una interfaz parecida a la de una carta meteorológica, donde el color verde revela el buen estado de ánimo de la gente, mientras que el rojo, tristeza, con lo que se concluyó, que tras rastrear una jornada de twitteo de millones de celulares, que los habitantes de ese país son más felices en la mañana que en la tarde. Un dato que comienzan a atesorar los profe-



sionales del marketing.

Otros estudios, como el realizado por la empresa BrandZ, - el depósito más grande del mundo de conocimiento de marcas-, sobre la base de 100 mil entrevistas en 24 países respecto de ocho mil marcas, descubrió que lo que más diferencia al consumidor digital del tradicional es su relación increíblemente fuerte con las marcas.

En un listado de 23 ítems realizado por esta compañía, la vinculaciones de los usuarios digitales con las marcas de hardware y software de T. I., son un 45 y 48 por ciento más estrechas que para el caso de los consumidores clásicos; lo mismo para el caso de los perfumes, un 29 por ciento; 27 por ciento para ropa de mujer; 22 por ciento para cuidados del cuerpo; y 20 por ciento para vestuario masculino.

DIGITAL LIFE

TNS, la compañía de investigación sobre estos temas más grande del mundo, lanzó recientemente el más extenso proyecto a nivel global sobre la actividad, el comportamiento *online* de las personas, titulado Digital Life.

“Este estudio cubre más del doble de los mercados que cualquier otra investigación de este tipo”, dijo Matthew Froggatt, CEO de TNS. “No es sólo el primer

estudio verdaderamente global sobre la actividad *online*, incluyendo a todos los mercados emergentes claves de BRIC y muchos de los Next 11 (las próximas 11 economías más importantes del siglo XXI), sino que también se extiende más allá del comportamiento básico para obtener información más detallada en cuanto a las actitudes y los *drivers* emocionales que motivan la conducta.”

Se descubrió que a nivel global, entre las personas que tienen acceso a Internet, los medios digitales son los preferidos. De hecho, el 61 por ciento de los usuarios utilizan Internet todos los días versus 54 por ciento, la TV; el 36 por ciento, la radio; y 32 por ciento, los periódicos.

IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA

Conocer estos detalles, estudios y análisis, así como la estrategia para migrar hacia el mercado digital resulta crucial para la empresa de hoy. Está en juego un negocio de cientos de millones de dólares y las organizaciones que antes pongan en marcha una estrategia adecuada serán los líderes indiscutidos. Los que tardan, opinan los expertos, podrían desaparecer. Esto no ha sido fácil, porque, según un informe del centro de investigación de la empresa Random, el 40 por ciento de las compañías no tiene estrategia digital.

Una de las conclusiones es que los líderes de estas organizaciones ignoran a quién acudir para enfrentar este desafío, ya que no contemplan consultoras clásicas y no encuentran profesionales calificados para abordar el cambio. Existe una disfunción en la oferta de servicios de digitalización. Por un lado, consultoras clásicas sin conocimiento real de Internet y, por otro, buenos profesionales digitales sin experiencia de gestión a nivel directivo. ■

STEVE JOBS, EL OCASO DE UNA ESTRELLA.

LA ÚLTIMA APARICIÓN PÚBLICA DE STEVE JOBS, AL LANZAR LA iCloud HACE POCAS SEMANAS, CONFIRMÓ EL TEMOR DE MUCHOS DE UNA MUERTE CERCANA. REDOBLÓ LA CONVICCIÓN DE QUE EL LÍDER DEJA TRAS DE SÍ UN IMPORTANTE LEGADO DE INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y GESTIÓN. Y UN VACÍO QUE SERÁ DIFÍCIL DE LLENAR.

RESUMEN

Steve Jobs ya es una leyenda del mundo de la tecnología y la innovación. En una entrevista recientemente concedida revela los secretos de su gestión, la forma cómo elige a los colaboradores más directos y su relación con el público: "No le pregunto a los usuarios lo que desean, sino que me imagino lo que necesitan. Tal como dijo Henry Ford: 'Si hubiera consultado a mis clientes qué querían, ellos me habrían dicho 'un caballo más rápido'".

"Nunca buscamos crear falsas necesidades en la gente; simplemente pensamos en qué es lo que las personas desearán en el futuro. Para eso nos pagan, por adelantarnos. Pero tampoco puedo preguntarles a los clientes qué quieren. Existe una gran frase que dijo Henry Ford: 'Si les hubiera consultado, me habrían dicho 'un caballo más rápido'".

No ha sido fácil la misión de Steve Jobs, el fundador de Apple y una estrella en el ocaso, por el avanzado estado de su cáncer al páncreas. Hacer camino al andar es probablemente la única forma de liderar de verdad y eso es lo que realizó durante toda su vida este héroe de la innovación tecnológica y el emprendimiento. "No tenemos la oportunidad de hacer muchas cosas en la vida, y lo poco que hagamos hay que realizarlo con excelencia, porque la vida es corta, y luego morimos...".

Estas palabras proféticas corresponden a una entrevista concedida a la *Fortune*, en la que habla de su empresa, su gestión y sus grandes logros.

Sus puntos de vista hoy se leen y escuchan casi como si provinieran de un ser superior, un especie de semi-dios, especialmente después de su reciente aparición pública, hace algunas semanas, donde presentó el esperado servicio en la nube, bautizado iCloud. Luego del evento, a todos le quedó la impresión de que los días de Jobs están contados: su pronunciada delgadez y las difi-



cultades que experimentó cada vez que había que elevar el tono de su voz parecieran indicar que siete años de cáncer pancreático comienzan a vencerlo.

Pese a su enfermedad, se mostró tan innovador y progresista como siempre. Señaló que "el centro de la vida digital estará en la nube". Una iCloud que creó a su medida, igual como lo hizo con los celulares y su imbatible iPhone.

¿Cómo surgió la idea del iPhone?; ¿qué los llevó a realizar algo tan novedoso?

Todos teníamos móviles. Pero los odiábamos, porque eran difíciles de utilizar. El software era terrible; el hardware tampoco estaba a las alturas. Odiábamos a nuestro celular. Un millón de móviles se venden cada año. Esa cantidad



"Mi trabajo no es ser blando con la gente. Mi trabajo es hacerlos mejorar", ha sido una máxima de Jobs desde su juventud, cuando fundara Apple.

es muy superior a la venta de reproductores MP3 y representa cuatro veces el número de PC que se compran en el mismo período. Decidimos fabricar un gran móvil que nos hiciera enamorarnos de él.

Parece sentirse muy comprometido con su público...

Nuestro ADN es como el de una compañía de consumo y creemos que nuestro trabajo es tomar responsabilidades para la completa experiencia del usuario. Y si no lo logramos, es nuestra culpa, lisa y llanamente.

¿Eso lo hace muy exigente con sus empleados?

Mi trabajo no es ser blando con la gente. Mi trabajo es hacerlos mejorar. Mi trabajo es impulsar varias cosas juntas en diferentes partes de la empresa, abrir los caminos y conseguir los recursos para los proyectos claves. Y tomar a esa gran gente que tenemos y forzarla a mejorar, haciéndola tener visiones más agresivas.

¿Cuál es la clave del éxito de la compañía?

Cuando contrato a alguien siempre me pregunto ¿se va a enamorar perdidamente de Apple? Porque si se enamora de Apple, todo lo demás vendrá solo. Ellos harán lo mejor por Apple, no lo mejor para ellos, ni para mí, sino para la compañía. Reclutar es difícil. Es como

buscar una aguja en un pajar. Lo hago yo mismo y me toma mucho tiempo. En lo personal participé de la contratación de más de cinco mil personas en mi vida. Así es que lo tomo de manera muy seria. Siempre me pregunto. ¿Cómo me siento respecto de esa persona? ¿Cómo se comporta cuando es presionada? ¿Por qué está aquí? Eso le pregunto a todo el mundo: "¿Por qué estás aquí?". Cuando contrato a alguien tiene que ser en verdad muy bueno, la competencia es la antesala. Tiene que ser realmente inteligente.

¿Qué hace que la mayoría de sus productos sean exitosos?

El enfoque. Apple es una compañía de 30 mil millones de dólares, sin embargo tenemos menos de 30 productos importantes. Las grandes compañías de electrónica del pasado generaban miles de artículos. La gente cree que enfocarse quiere decir aceptar todo. Pero ese no es su verdadero significado. Es decirle no a cientos de buenas ideas. Por lo tanto me siento tan orgulloso por las cosas que hicimos como por las que no. Un claro ejemplo fue cuando rechazamos las presiones, por años, para fabricar PDA. Y eso, porque me di cuenta de que el 90 por ciento de la gente que los utiliza, sólo toma la información de él. Ellos no introducen datos. Pensé, muy pronto, los móviles harán eso, así es que las tiendas de PDA se reducirán a sólo

una fracción de lo que son ahora y no serán realmente sostenibles. Por eso decidimos no entrar en ese negocio. Si lo hubiéramos hecho, los recursos para el iPod se habrían perdido. Probablemente no lo hubiéramos visto nacer.

¿Siempre toman decisiones por instinto? ¿hacen investigaciones de mercado?

No, no hacemos investigación de mercado. Tampoco contratamos a consultoras. La única vez, en 10 años, fue para analizar la estrategia de ventas de Gateway, así no cometíamos los mismos errores. Esto fue cuando lanzamos la tienda de Apple. Sólo nos enfocamos en fabricar grandes productos.

¿Qué papel juega el personal, el equipo de trabajo en estos éxitos?

Apple es una empresa única para la gente; no puedes hacer en otro lado lo que se te permite aquí. La ingeniería es un camino largo en la mayoría de las fábricas de PC. En las compañías de electrónica, no entienden que el software forma parte de sus productos. Es por eso que no puedes hacer en otro lado los productos que se desarrollan aquí. Ésta es la única compañía que tiene todo bajo el mismo techo. Nadie puede desarrollar un MacBook Air y la razón es que no sólo controlamos el hardware, sino que también el sistema operativo. Y precisamente la interactividad entre sistema operativo y hardware es lo que nos permite lograrlo. No hay interactividad entre Windows y los notebook de Dell.

¿En qué consiste su estilo de gestión?

Tenemos 25 mil personas en Apple; de las cuales 10 mil están en las tiendas. Y mi trabajo es desempeñarme con un grupo de top 100, eso es lo que hago. ■

GERENTE GENERAL DE KAYSER, MITRI RISCHMAUI: “EL PROFESIONALISMO DE MEKANO ES A TODA PRUEBA”

MEKANO INSTALÓ EL SOFTWARE SAP BUSINESS OBJECTS QUE LE PERMITIRÁ A KAYSER GESTIONAR LA VENTA DE SUS PRODUCTOS DESDE QUE LLEGAN DE ORIENTE HASTA LA VENTA DE ÉSTOS EN TIENDA. EL CRECIMIENTO DE ESTA EMPRESA DE LENCERÍA ES EXPLOSIVO A PARTIR DE 1998, CUANDO SE RELANZÓ LA MARCA, UNA DE LAS DE MAYOR RECORDACIÓN EN EL PAÍS.

RESUMEN

Mekano implantó en Kayser el sistema Sap Business Objects que les permite saber qué ocurre con la mercadería desde que llega de Oriente, hasta que le facturan al cliente, pasando por la orden de pedido, las guías de entrega y el traslado a las tiendas. Mitri Rischmaui considera que el profesionalismo es a prueba de fuego, al punto que su propio Gerente General visitó la compañía para ver cómo se desarrollaba el proyecto independiente de su envergadura.

Kayser es una empresa que está en el inconsciente colectivo desde hace al menos 50 años, pese a que durante dos décadas dejó de funcionar, debido a la decadencia del nylon como fibra sintética única. Fue y es una de las tres marcas más recordadas del país.

La antigua compañía, creada por el pionero Jacobo Nazal, dedicada a producir, con la tecnología de punta de la época, la ropa interior más fina del mercado, llegó a su ocaso en la década del 80, cuando el nylon fue reemplazado por otras fibras textiles y combinaciones, como el polar. Kayser, entonces, perdió sostenidamente mercado y tuvo que cerrar, pero en 1998, el hijo del primer emprendedor, también llamado Jacobo Nazal, y su socio Eduardo Abugattas decidieron relanzar la marca, con asombrosos resultados.

Ambos lograron potenciar la firma de tal manera que para el 2000 comenzaron a crecer a un ritmo del 20 y 30 por ciento anual. Hoy día Kayser se ubica entre los tres grandes de las empresas de lencería del país, junto a Intimate y Flores.

En la actualidad, tiene 38 tiendas propias, entre Antofa-



Mitri Rischmaui, Gerente General de Kayser.

gasta y Puerto Montt, y se sigue expandiendo. También se instaló en Perú hace dos años, donde tiene 14 locales concentrados en su mayor parte en Lima y con un desarrollo impresionante, al punto que durante el primer año creció 77 por ciento. Exportan, al mismo tiempo, a toda América Central, México, Uruguay y Paraguay, aunque toda la producción viene del Oriente; en otras palabras ya no hay producción ni manufactura chilena.

“En estas condiciones era



imposible que continuáramos trabajando en las ventas con planillas Excel”, comenta su Gerente General, Mitri Rischmaui. Y agrega, “con el antiguo sistema en un mes llegábamos a saber lo que conocemos ahora en horas, lo cual nos permite una velocidad de reacción impresionante. Si hay un producto que se está comercializando, vendiendo poco o mal, de inmediato lo retiramos o adoptamos una estrategia adecuada para mejorar la situación”.

UN CAMBIO IMPRESIONANTE

Con un crecimiento que en determinados años llegó al 60 por ciento, era necesario informatizar la compañía, por lo que decidieron acercarse a Mekano

por su fama de buen implantador y buscar una solución a la falta de información con que operaba la empresa. Lo más indicado fue el Sap Business Objects, que les permite saber qué ocurre con la mercadería desde que llega de Oriente hasta que la facturan al cliente, pasando por la orden de pedido, las guías de entrega y el traslado a las tiendas.

“En esta industria y el retail, en general, los márgenes son más pequeños, cada vez hay que manejar mejor los inventarios, con planillas Excel o las tablas dinámicas; la información es demasiado complicada. Hicimos un estudio interno y descubrimos que necesitába-

mos un sistema de gestión que nos ofreciera más certidumbre e impidiera pérdidas”, agrega Mitri Rischmaui.

El sistema que implantó Mekano comenzó a funcionar en abril y todavía queda algún tiempo para saber exactamente cómo opera, pero hasta aquí “se ve cómo nos facilitará la vida”, señala.

El Gerente General sostiene que las diferencias entre los sistemas que tenían antes y los actuales son impresionantes. “Hoy día aprieto un botón y tengo toda la información que requiero y desde donde estoy; obtengo rápido los grandes indicadores, con distintas visiones, lecturas. Tengo todo lo que necesito saber para estar tranquilo a diario, lo que se refiere a la rotación de inventarios, a los márgenes. Abro el sistema cuando quiero y tomo, por lo tanto decisiones informadas e instantáneas. Antiguamente, cuando yo pedía una tabla nueva, me tenían que generar toda la información de nuevo. Ahora es agregada, no hay que desarmar, es un mecano, en todo el sentido de la palabra, al que se van agregando piezas”.

Para Rischmaui, trabajar junto a Mekano es un agrado por su profesionalismo. Tal como él mismo sostiene, “aun cuando se trata de un proyecto relativamente pequeño, hasta el propio Gerente General vino a vernos y conocer *in situ* el funcionamiento del programa, algo que habla de preocupación por el trabajo que se realiza, sin importar su envergadura. Mekano le otorga relevancia a todos sus proyectos, lo cual a nosotros nos indica que podremos continuar trabajando con ellos en futuros proyectos”, expresa finalmente. ■

Walmart

MekanoSige participó en el servicio de armado y puesta en marcha de locales, Bodega a Cuenta en Molina, Cauquenes, Angol, Chillan a través de los formatos Lider, Express de Lider, Ekono y Super Bodega a Cuenta. Así como recientemente se habili-

to el centro de Capacitación D&S Grajales, el cual se utilizará como laboratorio de los nuevos Sistemas de Walmart en Chile.

**Premio Excelencia de Ventas 2010**

Una vez más MekanoSige fue premiado por el excelente trabajo realizado. Es así como Datalogic, empresa líder en la venta de scanner de lectura de códigos de barra para el retail a nivel mundial, otorgó el reconocimiento de "Biggest Win 2010" a MekanoSige por el espléndido desarrollo de ventas, con lo cual se convirtió en la única empresa con la categoría reseller en obtener este premio en Latinoamérica.



MEKANO CONSULTING

Premio Mekano Consulting

Mekano ganó dos importantes premios en Microsoft; President Club, que se otorga al mejor 5%

de *partners* a nivel Mundial y ISV of the Year (Independent Software Vendor) como el mejor partner de América Latina 2011. Estos premios se lograron gracias al éxito del negocio, optimizando el uso de



Microsoft Dynamics para ofrecer soluciones innovadoras. Este reconocimiento fue presentado en la Conferencia Mundial de Socios Microsoft 2011, que tuvo lugar este año en Los Angeles, CA.

Cloud y Outsourcing

Mekano reforzó su alianza estratégica con la empresa IIA (Ingeniería e Informática Asociada) para proveer una amplia gama de servicios cloud y de outsourcing, hosting, entre otros.

Con esta alianza Mekano pone a disposición de sus clientes libertad de opciones y agilidad. Proporciona así un nuevo servicio pensado para reducir significativamente los problemas de mantener la estructura informática dentro de las instalaciones.

**Brotec**

Brotec y Brotec Icafal se encuentran realizando una consultoría de procesos, con el objetivo de reimplementar su sistema, logrando así reducir los costos y esfuerzos de control de gestión, y mejorar la eficiencia general de ambas empresas. Este proceso se inició con un proyecto de BPR (Business Process Review), y concluirá con la implantación de las verticales de manejo de proyectos y control de costos SIGIC, una mejora en los procesos administrativos y una redefinición de los alcances del ERP actual Microsoft Dynamics SL.

**Epysa**

EPYSA Implementos, parte del holding EPYSA formado por varias empresas con presencia en CHILE y PERÚ, es una empresa líder en la comercialización de repuestos, partes y piezas. Con más de 22 sucursales es representante exclusivo de importantes marcas.

El acelerado y fuerte crecimiento de los últimos años llevó a manejar importantes volúmenes de información.

Debido a esto, el manejo de los procesos y la información se torna cada vez más crítico para

soportar eficientemente los procesos y brindar un servicio óptimo



a sus clientes. Por ello la gerencia decidió potenciar fuertemente los sistemas de información, procurando dar énfasis en la integración y flexibilidad de los mismos, para lo cual, en conjunto con Mekano estructuraron un proyecto de Implantación del ERP Microsoft Dynamics AX como la Solución que acompañará las estrategias del negocio por los próximos años.

MÁS DE 300.000 EMPRESAS DECIDIERON USAR ERP Y CRM DE MICROSOFT PORQUE SU GENTE LOS ENTIENDE.

SI SU GENTE CONOCE OFFICE, YA SABE USAR MICROSOFT DYNAMICS.

El 46% de los empleados no utiliza sus sistemas de gestión* porque son difíciles de entender. Esto provoca una baja de productividad en todas las áreas de la organización desde operaciones hasta ventas. Por eso, desarrollamos Microsoft Dynamics: ERP y CRM que funcionan como el software de Microsoft que su gente usa todos los días.



Compruebe las ventajas competitivas de Microsoft Dynamics.
Llámenos al +56 (2) 372 4400 o ingrese a www.mekano.com

*AMR Research. "The Enterprise Resource Planning Spending Report 2005-2006", por Bob Locke, Jim Shepard y Wendy Davis.