

PIÉNSALO

La vida y la empresa



f PiensaloAR

@PiensaloAR

Número 32 - Septiembre 2019 - Córdoba - Argentina

Piénsalo Argentina

Soluciones Gerenciales Simples

NUESTRAS REDES

- www.ventasinteligentes.com.ar
- infopiensaloargentina@gmail.com
- (0383) 154335019 / 154625825
- /PiensaloAR
- @PiensaloAR

NUESTROS SERVICIOS

- Ventas Inteligentes
- Estrategia de Empresas y Organizaciones.
- Formulación y Gestión de proyectos con Cadena Crítica.
- Gerencia de Procesos y Personas.
- Creación de Ofertas Irresistibles.
- Procesos de Pensamiento para el Enfoque en Resultados.
- Educación y Entrenamiento para la Gerencia
- Gestión Económica Financiera

Piénsalo

EDITORIAL

Ángel mira el parque por el ventanal y nota el pasto con cierto tono amarillento... por más que se riegue periódicamente, los efectos de la prolongada sequía se están haciendo notar y la metáfora surge naturalmente en su pensamiento... "la caída de la demanda interna se ha prolongado tanto o más que la sequía". La fábrica es básicamente productora de insumos para otras industrias y la caída del consumo ha tenido un impacto directo sobre las ventas. En contextos inestables y de retracción económica, en la sociedad surgen soluciones espontáneas, que a veces anuncian la gestación de un cambio de paradigma en los negocios. Muchas empresas se mantienen firmes durante años en un determinado segmento de mercado y su interés en desarrollar una oferta para otros segmentos -alternativos- suele estar condicionado por su éxito actual y el confort que se deriva de él. En otras palabras, en tanto las empresas ganan dinero y se sienten cómodas con su accionar, tienen dificultades para percibir los nuevos paradigmas. Ángel se enfrenta al desafío de seguir pescando en el estanque o salir a mar abierto.

Muchas son las inquietudes que experimentan los directivos por estos días, pero las causas de ellas no siempre están bien identificadas. Las preocupaciones se intensifican y los problemas parecen reiniciarse en un ciclo continuo de "tira y afloja" entre opciones en conflicto. En esta edición abordamos la necesidad de diseñar e implementar una Estrategia y Táctica Ejecutiva, identificando el problema raíz como factor clave para diseñar e implementar soluciones sostenibles en las empresas.

En el presente año se aprobó por resolución ministerial la Licenciatura en Agroalimentos, una propuesta desarrollada e implementada por la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), que otorga además el título intermedio de Técnico Universitario en Agroalimentos. En este número, la Secretaria Académica de la FCA-UNC, Dra. Paola Campitelli, nos presenta una síntesis de la evolución de la oferta educativa de esa facultad.

Organizada en forma conjunta por la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC y la Escuela de Negocios ICDA de la Universidad Católica de Córdoba, del 11 al 14 de septiembre tuvo lugar la XIX International Finance Conference (IFC 2019). El tema central abordado en esta edición de la conferencia internacional fue Educación Financiera para una sociedad comprometida y responsable. En el marco de las actividades abiertas al público, el pasado 13 de septiembre Piénsalo se hizo presente en auditorio del ICDA para escuchar la conferencia "El desafío de desarrollar Mercado Crédito", que fue brindada por Sebastián Schwartz, software development manager de Mercado Libre, e Iván Ascierto, manager IT de Mercado Crédito. Conversamos con ellos para conocer la provocadora perspectiva de "democratizar el comercio, el dinero y los pagos en Latinoamérica".

¡Esperamos que lo disfruten!



Alexis Traktman
Licenciado en
Economía
Editor



Irina Traktman
Periodista -
Locutora nacional.
Coeditora

La vida de Ángel

Historia de un empresario

Hoy: EL MENSAJE DE LA CALLE

¿Pescar en el estanque o salir a mar abierto?

Las crisis nos empujan a explorar nuevas oportunidades

■ Página 2

Licenciatura y Tecnicatura en Agroalimentos

Nuevas carreras de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UNC

A partir de 2020 la FCA de la UNC formará profesionales de vanguardia para la industria alimenticia.

■ Página 2

“Democratizar el acceso al dinero”

Conversamos con Sebastián Schwartz, Software Development Manager de Mercado Libre, e Iván Ascierto, Manager IT del equipo de Mercado Crédito

En el marco de la XIX International Finance Conference (IFC 2019) nos informamos sobre esta iniciativa empresarial que se propone “democratizar el comercio, el dinero y los pagos en Latinoamérica”.

■ Páginas 3 y 4

ESTRATEGIA Y TÁCTICA EJECUTIVA

Identificar el problema raíz, la clave para diseñar e implementar soluciones sostenibles

Para orientar el negocio en la dirección del cambio deseado, los directivos necesitan contar con una estrategia clara y construir los procesos básicos para su ejecución.

■ Página 3

INSCRIPCIONES 2020

#AmpliáTuCambio

DOCTORADOS
MAESTRÍAS
ESPECIALIZACIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Escuela de Graduados FCE - UNC



www.graduados.eco.unc.edu.ar
posgradofce@eco.uncor.edu

La vida de Ángel

Historia de un empresario

El mensaje de la calle

¿Pescar en el estanque o salir a mar abierto?

Primer lunes de primavera, el cielo parece pintado y el clima es el 'correcto' según el 'manual' de la estación... Ángel mira hacia el parque por el ventanal y nota el pasto con cierto tono amarillento... por más que se riegue periódicamente, los efectos de la prolongada sequía se están haciendo notar y la metáfora surge naturalmente en su pensamiento... "la caída de la demanda interna se ha prolongado tanto o más que la sequía y las exportaciones de la empresa, cual sistema de riego artificial, apenas alcanzan para mantener un equilibrio financiero inestable". La fábrica es básicamente productora de insumos para otras industrias y la caída del consumo ha tenido un impacto directo sobre las ventas de la empresa.

En ese momento Fernando, el Responsable de Ventas, ingresa al despacho con un cuadro recién impreso. Sin saludar lo tira sobre el escritorio de Ángel e inicia la conversación... "ahí están las últimas estadísticas mensuales, recién salidas del horno". Ángel toma el cuadro en sus manos, se calza los anteojos de lectura para revisar la información y sin darle tiempo a pensar Fernando prosigue... "ahora vas a coincidir conmigo que ha sido un error aumentar los precios el mes pasado... tuvimos un retroceso de 5% en las ventas con respecto a agosto y casi un 15% si lo medimos con setiembre del año anterior".

Acostumbrado a estos 'pataleos' y casi sin inmutarse, Ángel pregunta... "¿cómo estás seguro que son los precios los responsables de la baja y no la caída general del ingreso?"... Fernando se quedó un instante en silencio, en realidad no lo sabe, pero le cuenta que mantuvo conversaciones con los clientes de mayor confianza y éstos le confesaron que estuvieron probando con insumos de menor precio y calidad para lanzar una línea más económica.

Ángel comparte su pensamiento en voz alta... "siempre existió un mercado alternativo pero no era nuestro objetivo ni el de nuestros clientes, ¡y ahora parece que sí!... ¿por qué cambiaron su política de negocios?"... Fernando hizo un gesto de afirmación y expresó... "la prolongación de la crisis ha flexibilizado la situación a tal punto que se amplió el espacio para un mercado menos exigente y más informal

que satisface las necesidades de un creciente número de personas que hoy no pueden acceder a los productos tradicionales y de mayor calidad, por eso muchos de nuestros clientes están elaborando productos más baratos o directamente comprando y comercializando mercadería de marcas alternativas".

La mirada de Ángel se iluminó en señal de entendimiento. En contextos inestables y de retracción económica surgen soluciones espontáneas a nivel social que a veces anuncian la gestación de un cambio de paradigma en los negocios. Muchas empresas se mantienen firmes durante años en un determinado segmento de mercado y su interés en desarrollar una oferta para otros segmentos alternativos suele estar condicionado por su éxito actual y el confort que se deriva del mismo. En otras palabras, en tanto las empresas ganan dinero y se sienten cómodas con su accionar, tienen dificultades para percibir los nuevos paradigmas y las crisis producen la incomodidad suficiente para impulsarlos a cambiar.

Los negocios que han tenido crecimientos exponenciales en los últimos años, como por ejemplo los ligados al comercio electrónico, se ocupan de importantes segmentos del mercado que se encontraban desatendidos por la oferta tradicional. Con el correr del tiempo, las capacidades de cobertura de esas empresas aumentaron tanto, que en muchos casos han ido desplazando a los negocios tradicionales y amenazándolos hasta el punto de hacerlos desaparecer. Por eso cada vez se hace más necesario el análisis y la detección de los problemas medulares que enfrentan los directivos de las empresas frente a los cambios paradigmáticos de sus negocios, a fin de construir nuevas estrategias y tácticas para reinventarse y crecer.

Ángel lo desafía a pensar... "creo que llegó el momento de romper nuestros esquemas mentales, para salir del estanque a pescar a mar abierto". El temor a lo desconocido se hace presente y Fernando lo mira con incredulidad y mucha inquietud. No es una idea propia, por estos días Ángel estuvo conversando mucho con su primo 'todoterreno' que está siempre atento a los mensajes de la calle y al instante replica en voz alta otra frase interesante que le escuchó decir... "quienes viven en contacto con la calle, aprenden a mantenerse atentos al mensaje de la gente y pueden percibir e interpretar los cambios bastante tiempo antes que se generalicen". Este conocimiento directo e intuitivo, hoy está apoyado fuertemente por la tecnología; en efecto, los algoritmos que utilizan las empresas que proveen servicios de comercio electrónico permiten capitalizar las experiencias de todos y cada uno de los clientes, pudiendo identificar con claridad sus necesidades, preferencias, capacidades de pago, etc., en tiempo real, otorgándoles una gran flexibilidad.

"La crisis que atraviesa la industria ha evidenciado un fenómeno que hace rato se instaló y creo que hoy nos conviene segmentar el mercado para abarcar un creciente número de clientes que necesitan alternativas más flexibles y económicas a nuestra oferta tradicional". Fernando asintió con la cabeza pero su mente estaba en otro lado... "me quedé pensando en la pesca a mar abierto" dijo. Ángel soltó una carcajada, pero Fernando lo interrumpió... "no te rías pero creo que no sería descabellado estudiar y potenciar una alianza con empresas de comercio electrónico para salir a ese mar".

La aprobación de la iniciativa fue casi instantánea. Ángel tomó el teléfono para convocar al asesor de estrategia de la empresa a una sesión de trabajo... "te esperamos con el equipo esta tarde para evaluar la situación y las alternativas que estuvimos ideando. La idea es validar el diagnóstico y luego formular un proyecto ejecutivo".

Alexis Traktman
 Editor Piénsalo -
 La Vida y la Empresa

Licenciatura y Tecnicatura en Agroalimentos

Las nuevas carreras de la FCA-UNC que ya se pueden cursar en 2020

La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba, contó por más de 50 años con una sola carrera de Grado, la Ingeniería Agronómica. En el año 2013 comenzó a dictarse la Tecnicatura Universitaria en Jardinería y Floricultura y a partir de esta gestión que comenzó en el año 2014 se ha implementado a nivel de grado la Carrera de Ingeniería Zootecnista en el año 2016.

Asimismo, en el marco de lo se conoce como educación no formal, se han desarrollado varias diplomaturas apuntadas a diferentes niveles y necesidades que en su mayoría se dictan fuera de los espacios universitarios. Se trata de las diplomaturas en: "Diseño y gestión de emprendimientos de turismo rural"; "Gestión ambiental regional sustentable"; "Producción bovina"; "Manejo y Gestión de la Producción ovina"; "Operaciones rurales"; "Monitoreo sanitario de los cultivos para la producción de granos" y "Plagas urbanas, industriales, sanitarias y de espacios verdes".

En el presente año se aprobó por resolución ministerial una Licenciatura en Agroalimentos (de 4 años de duración) que cuenta con un título intermedio de Técnico Universitario en Agroalimentos (de dos años y medio).

La industria de los alimentos genera gran cantidad de empleos que motorizan las economías regionales, sobre todo en un país como Argentina que se caracteriza por ser productor de materias primas que pueden ser transformadas en alimentos procesados y de calidad en un contexto de sustentabilidad económica, ambiental y social.

Esta Carrera apunta a dar respuesta al agregado de valor de los alimentos tanto para consumo humano como consumo animal y al desarrollo de proyectos agroalimentarios a través del conocimiento de la calidad, inocuidad, mercado, legislación y comercialización de los mismos.

El licenciado en agroalimentos desempeñará su actividad profesional en establecimientos abocados a la producción, industrialización, desarrollo y control de los alimentos. Este profesional es capaz de montar, operar, modificar y desarrollar herramientas de trabajo en la industria de los alimentos realizando la planificación y programación de proyectos para la instalación o expansión de las industrias alimenticias.

Esta nueva Carrera que comienza a dictarse a partir del año 2020 formará profesionales que sustenten los proyectos de agregado de valor de la producción primaria con conocimientos sólidos para insertar a la Argentina a nivel internacional con alimentos que cuenten con denominación en origen apuntados a desarrollar una marca país.

Dra. Paola Campitelli
 Secretaria de Asuntos Académicos
 Facultad de Ciencias Agropecuarias
 Universidad Nacional de Córdoba



Estrategia y táctica ejecutiva

Identificar el problema raíz, la clave para diseñar e implementar soluciones sostenibles

Muchas son las inquietudes que experimentan los directivos por estos días, pero las causas que las provocan no siempre están bien identificadas. Las preocupaciones se intensifican y los problemas parecen reiniciarse en un ciclo continuo de estire y afloje entre opciones en conflicto. Parafraseando a Eliyahu Goldratt¹ solía decir en sus presentaciones que puestos ante la opción de pensar durante dos o tres días seguidos para identificar las causas que provocan el 90% de los problemas o, en su lugar, recibir un bono por un millón de dólares para adquirir una buena solución, los directivos casi siempre se inclinarían por lo segundo.

Este tipo de declaraciones provocadoras generan cierta polémica, porque es indudable que sin los recursos suficientes a cualquier organización le será muy difícil (por mucho que se piense) adquirir bienes de capital; o encarar una política expansiva de ventas; o solucionar problemas financieros crónicos; etc. Sin embargo, lo contrario también es cierto y no pocas veces se realizan grandes esfuerzos financieros para solucionar los problemas y crecer pero el resultado no es el deseado. La situación actual presenta un dilema de atención a los directivos y gerentes de las empresas y organizaciones. Por un lado, necesitan entender a fondo sus problemas para planificar estrategias y tácticas efectivas, pero al mismo tiempo enfrentan el desafío de resolver los problemas cotidianos, con todas sus urgencias y premuras.

¿Qué cambiar?

En otras oportunidades ya hemos mencionado que el Dr. Goldratt, en su libro "La Decisión", identificó 4 obstáculos que en forma genérica se presentan en la vida de los protagonistas dentro de muchas organizaciones:

1. La creencia que la realidad es compleja cuando en verdad es simple

Solución: existe una simplicidad inherente a cualquier sistema, solo hay que saber observarla y darse cuenta de su existencia y se abre el camino para la solución de cualquier problema.

2. La aceptación de convivir con los conflictos en forma permanente

Solución: mediante la construcción y evaporación de nubes de conflicto, una de las herramientas más poderosas de TOC para analizar y encontrar soluciones de ruptura a los problemas crónicos.

3. La tendencia de echarle la culpa a los demás cuando algo no sale bien

Solución: construir y comunicar soluciones que incluyen a todos, en un marco de respeto y consideración.

4. La tendencia a decir: ¡YA LO SE!

Solución: por muy buena o muy mala que parezca cualquier situación siempre puede ser mejorada.

.....

La Dirección Estratégica

Para orientar el negocio en la dirección del cambio deseado, los directivos necesitan contar con una estrategia clara y construir los procesos básicos para su ejecución. Precisamente, el primer proceso que requiere de asistencia es el de toma de decisiones, fundamentalmente porque es el que facilita la apropiación del cambio por parte de los protagonistas, acelera el diseño y la ejecución de la estrategia, reduce la conflictividad y permite la consolidación de una cultura de interacción permanente.

La mejora continua del proceso de toma de decisiones es un

trabajo diario que requiere construir y mantener actualizados en tiempo real tableros con indicadores clave para análisis y gerenciamiento del negocio. Los básicos son el Tablero de Costos; de Inventarios; de Ventas, Precios y Rentabilidad; y de Cobranzas. No obstante lo anterior, disponer de información en tiempo real es una condición necesaria para lograr la mejora pero no suficiente, la Dirección necesita, además, analizar la información y utilizarla para lograr la apropiación del cambio por parte de los protagonistas.

En nuestra experiencia en la prestación de servicios, esto se logra instalando un proceso de enfoque que les permite a los directivos pensar con claridad, resolver la ejecución de la estrategia, reducir la conflictividad y consolidar una cultura de mejora continua. Cuando las decisiones siguen estos procesos de enfoque, se aceleran las acciones y los errores no se acumulan, pudiendo aprovecharlos más rápidamente como puntos de apalancamiento de las mejoras.

Los conceptos y herramientas de Theory of Constraints® (TOC), sumados a la inteligencia y análisis de datos, constituyen una simple y poderosa metodología de enfoque que permite aprovechar los recursos existentes para conseguir tales resultados sin aumentar los gastos de operación, al ejercer la gestión desde una mirada sistémica que mejora la efectividad, la rentabilidad y la calidad de vida de las personas que componen las organizaciones.

Alexis Traktman

Lic. en Economía

Director Piénsalo Argentina

Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos
Facilitador Gerencial con Teoría de Restricciones®

¹ Creador de la Teoría de Restricciones - TOC® y Autor de libros como "La Meta"; "No fue la Suerte"; "Cadena Crítica"; "¿No es obvio?" y "La Decisión" entre otros.

Conversamos con Sebastián Schwartz e Iván Ascierro (*)

“Democratizar el acceso al dinero”

Una nueva generación de préstamos online, customizados y sin "letra chica"

Organizada en forma conjunta por la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y la Escuela de Negocios ICDA de la Universidad Católica de Córdoba, del 11 al 14 de septiembre tuvo lugar la XIX International Finance Conference (IFC 2019).

El tema central abordado en esta edición de la conferencia internacional fue **Educación financiera para una sociedad comprometida y responsable**. Durante los tres días se expusieron trabajos de autores provenientes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Francia, España y Portugal.

En el marco de las actividades abiertas al público, el día 13 de septiembre, Piénsalo Argentina se hizo presente en el auditorio del ICDA para escuchar la conferencia "El desafío de desarrollar Mercado Crédito", que fue brindada por Sebastián Schwartz, *software development manager* de Mercado Libre, e Iván Ascierro, *manager IT* de Mercado Crédito.

Durante la exposición, los disertantes se refirieron al proceso por el cual tomaron la determinación de idear y construir ese criterio de negocio hasta la puesta en producción, cuyo objetivo principal -desde la óptica de Mercado Libre- es "democratizar el comercio, el dinero y los pagos en Latinoamérica".

Al finalizar la conferencia, tuvimos la oportunidad de conversar con los protagonistas para conocer si esta nueva modalidad de crédito puede ser aprovechada por las pymes más tradicionales, que hoy tienen dificultades para acceder al mercado crediticio convencional.

PIÉNSALO: Actualmente, muchos negocios quedan fuera del sistema de créditos que ofrece la banca institucionalizada. Uds. apuntaron directamente a ese segmento y es algo que a veces las empresas más tradicionales ni siquiera conocen. ¿Cómo incide esta transición desde las formas tradicionales de financiarse a medios que no requieren papeles, como el que ustedes ofrecen?

Sebastián Schwartz: Como para que se den una idea más en números, hasta el cierre de 2018 hay más de 11 millones de vendedores en la plataforma en toda América Latina porque el producto está en Argentina, Brasil y México, que son los tres países principales, y de esos 11 millones, nosotros hemos visto que 67% es microemprendimiento, es decir que venden menos de 30 mil pesos por mes, son empresas muy chiquitas que, al estar en ese nivel, si ingresan a un banco básicamente no los registran porque no tienen idea de quiénes son. Pero nosotros, con esas empresas que son chiquitas podemos acceder, conocerlos por todos los movimientos que tienen en la plataforma y ahí hacerles el préstamo.

Cada vez que hablamos con nuestros vendedores nos damos cuenta de que el impacto es gigante, del 100% de las personas a las que nosotros les ofrecemos préstamos, casi la mitad de los vendedores (47%) los tomaron, un número altísimo, y de ese 47%, el 80% volvió a tomar otro préstamo más, lo cual también es un número realmente alto; y ahí nos dijeron que de los que tomaron presta-

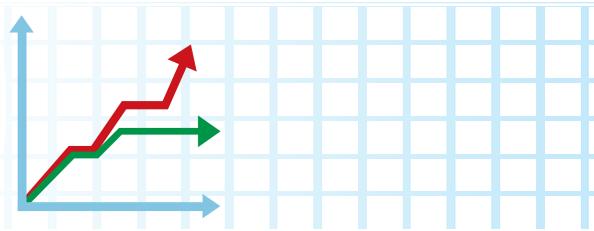
mos, 66% lo usó para ampliar el stock de mercadería, y eso es lo que nos hizo prender la lamparita y empezar a seguirlos y ayudarlos, y empezamos a ver que todo ese universo de nuestros vendedores de empresas que tomaron préstamos tiene un crecimiento anual de facturación de 85% que realmente les sirvió mucho y fue muy alto el impacto. De hecho, nosotros todos los viernes nos juntamos con algunas empresas, las llamamos por teléfono o como sea establecemos el contacto y ahí obtenemos información de ellos, de cómo les va y así tenemos una noción del resultado de cómo han impactado realmente los préstamos en estas personas y empresas. La mayoría no tenía acceso al crédito tradicional, digamos, por ahí por ser muy chiquita o por estar transaccionando sólo en Mercado Libre y los bancos no los conocen. Pero evidentemente ha impactado mucho de hecho con el crecimiento que mencionamos de 85% en la facturación.

PIÉNSALO: A una empresa tradicional, en este momento las condiciones del sistema financiero de alguna manera la ahoga y

no puede acceder a financiar su capital de trabajo, o si accede lo hace mediante acuerdos para girar en descubierto, que son muy caros y gravosos para las finanzas. ¿Ustedes creen que este tipo de empresas puede acceder paulatinamente al sistema de préstamos que ofrecen de "cero papel"?

Sebastián Schwartz: Yo creo que sí, lo que está pasando es que por ahora nosotros podemos ofrecer préstamos dentro de ese universo de casi 12 millones de vendedores que tenemos, pero no vendedores o empresas que están fuera de la plataforma, porque por ahora no conocemos mucho la facturación que tienen. Pero es claro que sí va a impactar sobre ese tipo de negocios, porque de hecho la misión de Mercado Crédito es democratizar el acceso al dinero, digamos. Hoy la mayoría de nuestros vendedores está fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y nosotros, al tener la posibilidad de conocerlos y ver cuánto transaccionan y si responden o no las preguntas, etcé-

Continúa en la contratapa.



Conversamos con Sebastián Schwartz e Iván Ascierto (*)

“Democratizar el acceso al dinero”

(viene de pagina 3)

tera, monitoreamos más de 2.000 variables para construir una oferta de préstamo que está bien ajustada a las ventas de cada usuario; o sea no vamos a asfixiarlo y además podemos ofrecer una tasa mucho menor porque lo conocemos y realmente sabemos que va a tener capacidad de repago. Entonces eso es lo que está produciendo un impacto real.

PIÉNSALO: Hay algo que se dice muy a menudo en el mundo empresarial: que el sistema financiero te presta sólo cuando estás bien. Hay muchas empresas que, al producirse estados recesivos con bajones en la demanda, empiezan a trabajar en un nivel de subsistencia y evidentemente es muy difícil mostrar buenos números en ese contexto. Sin embargo, el sistema bancario suele prestarles para girar en descubierto, con lo cual se termina agravando la situación inicial. ¿El financiamiento de ustedes prevé alguna solución para este tipo de situaciones?

Iván Ascierto: Esa posibilidad está vigente, como decía Sebastián, nosotros analizamos más de 2.000 variables y hacemos préstamos customizados a los vendedores, el sistema tradicional quizás sólo tiene líneas de crédito que son estándares, sea grande o mediano, pero hasta ahí. Hay un producto que estamos por lanzar muy de la mano con lo que decís, con el que vamos a acompañar y vamos a hacer del vendedor un socio, financiándolo a través del volumen de sus propias ventas. Es

decir, le acercaremos un financiamiento mediante el cual el vendedor va a ir pagando nuestro préstamo en un porcentaje directo del volumen de sus ventas y se le hace como una retención sobre la factura. Por ejemplo: si vos un mes vendiste más, vas a pagar más cantidad de dinero neto, pero el porcentaje va a ser el mismo del mes que vendas menos. Si yo vendo \$100 voy a pagar 20% del préstamo, quizás pagaré \$20; si yo vendo \$50 pagaré \$10, siempre el porcentaje es fijo pero acompaña al vendedor, y la cuota ya no es mensualizada con un monto fijo sino que va a atada al porcentaje de sus ventas, es un producto que está muy alineado con la situación que vos planteas para resolver.

PIÉNSALO: ¿Qué les recomendarían a las empresas que hoy es-

tán analizando su inserción al canal de ventas y financiación a través de medios tecnológicos como el que Uds. promueven?

Sebastián Schwartz: Simplemente comentarles que si bien Mercado Crédito busca ser rentable, también es cierto que cada vez que nuestros vendedores sacan un préstamo, me-

joran lo que nosotros llamamos las métricas NPS¹, para decirlo en lenguaje más común, mejoran el compromiso que tienen con la empresa y la visión, y así están más enganchados y quieren seguir y trabajar más con la empresa. Entonces, en eso hacemos como un promedio, si bien queremos ser rentables, también queremos que el ecosistema de Mercado Libre se apalanque entre sí para mejorar la experiencia de nuestros vendedores.

Por eso no somos ajenos a que en Argentina estamos pasando por una situación financiera complicada, pero también tenemos siempre presente que no queremos dejarlos solos y queremos seguir acompañándolos, dándoles préstamos por ahí no con altas tasas ni condiciones restrictivas, para que justamente ellos sigan en la plataforma y esa

métrica que es el NPS mejor, lo que básicamente implica cuántos quieren seguir con nosotros y no irse a otro lado, cuántos quieren y recomiendan seguir facturando con nosotros.

PIÉNSALO: ¿Esta dinámica de trabajo online requiere dentro de las empresas alguna adecuación especial, algún área específica o departamento que se ocupe de trabajar con la gestión de las operaciones de ventas y financiamiento online?

Sebastián Schwartz: En general lo explicamos en la conferencia de hoy-, es que nosotros hacemos la experiencia de usuario e intentamos desarrollar todas las herramientas de Mercado Libre o de Mercado Crédito de la forma más fácil posible para los usuarios, para que sean bien entendidas y que no necesiten tener tanto conocimiento o expertise sino que sea fácil de llevar, más intuitivo. Por eso es que consideramos que por más que no tengas un área específica y estés al frente de una empresa pequeña o mediana, podés meterte y entender la oferta crediticia que te damos en forma simple; de hecho nuestro principal lema es "no queremos letra chica", lo que ofrecemos es la realidad, no cobramos cargos ocultos por detrás que no te hayamos dicho desde un inicio, entonces no necesitás de un especialista que esté viendo si realmente es lo que te vamos a cobrar o si hay algo por detrás que después haga que el préstamo se vuelva carísimo ■

(*) Iván Ascierto

(*) Sebastián Schwartz



■ Manager IT de Mercado Crédito - Mercado Libre

■ Software development manager - Mercado Libre

¹ Nota del editor: Net Promoter Score (NPS) es una métrica que aporta información realista a la perspectiva del negocio, partiendo de una simple pregunta: "¿Con qué probabilidad recomendarías este servicio / producto a un amigo o familiar?"



Facultad de Ciencias Agropecuarias - UNC

Licenciatura en Agroalimentos

Título intermedio:
Técnico Universitario en Agroalimentos

Duración Licenciatura: 4 años

Tecnicatura Universitaria en Agroalimentos: 2 años y medio



FCA
Facultad de Ciencias
Agropecuarias



UNC
Universidad
Nacional
de Córdoba