

*Comunidad de Tendencias 2012*

*Hernán Berdichevsky  
Andy Cherniavsky Diego  
Dillenberger Gustavo  
Domínguez Gonzalo  
Fargas Miki Friedenbach  
Marcelo Gordin Javier  
Iturriz Gabo Nazar  
Sebastián Ríos Fernández  
Marcelo Salas Martínez  
Ricky Sarkany Paco Savio  
Adrian Scurci Gustavo  
Stecher Sebastián Tagle  
Claudio Villarruel*

# **EMPRENDEDORES**

*Comunidad de Tendencias 2012*

Emprendedores Comunidad de Tendencias 2012 / dirigido por Oscar Echevarría.

Ira ed. - Buenos Aires : Universidad de Palermo - UP,2012. 116 p. : il. ; 32x24 cm.

ISBN 978-987-1374-18-2

I. Diseño Gráfico. I. Echevarría, Oscar, dir. CDD 741.6

#### **Dirección**

Oscar Echevarría

#### **Coordinación Editorial**

Martín Blanco

#### **Edición y Texto**

Clarisa Herrera

#### **Asistencia Editorial**

Daniela Rapattoni

#### **Fotografías**

Fernando Servente

Ignacio Gaitto

Centro de Producción DC

#### **Realización del video en Canal DC**

#### **Dirección**

Bárbara Echevarría

#### **Equipo Técnico**

Gustavo Barabino

Germán Fredes

Marco Antonio Pico Parra

#### **Coordinación de Palermo TV**

Gabriel Los Santos

#### **Concepto Gráfico** imagenHB

**Diseño Editorial** Gustavo Contreras Dvorak

**Montaje Editorial** Nicolás Smud

**Diseño de íconos** Hernán Berdichevsky

www.imagenHB.com | info@imagenHB.com

1º Edición

Cantidad de ejemplares: 1000

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Julio 2012

Impresión: Imprenta Kurz

ISBN XXX-XXXX-XXX-XXX

Los textos son transcripciones editadas de las entrevistas grabadas en los estudios de Palermo TV, Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo.

Todos los autores fueron entrevistados por Marcelo Salas Martínez, a excepción de su entrevista, que fue realizada por Martín Blanco.

Una sinopsis de cada una de las entrevistas se incluye en el DVD que integra esta edición.

Prohibida la reproducción total o parcial de imágenes y textos.

El contenido de los artículos es de absoluta responsabilidad

de los autores.

# EMPRENDEDORES

*Comunidad de Tendencias 2012*

## Sumario

|  |     |                            |
|--|-----|----------------------------|
| Qué es la Comunidad de Tendencias          | 05  | Oscar Echevarría           |
| ¿Niños emprendedores o grandes que juegan? | 09  | Martín Blanco              |
| Un universo sintético                      | 12  | Hernán Berdichevsky        |
| Mi vida es un guiso: va todo a la olla     | 18  | Andy Cherniavsky           |
| Ver más allá                               | 24  | Diego Dillenberger         |
| La filosofía del equipo y el aguante       | 30  | Gustavo Domínguez          |
| Eureka: Perdidos en Tokio                  | 34  | Gonzalo Fargas             |
| Hay que creérsela siempre                  | 42  | Miki Friedenbach           |
| Sí, ¿qué hay que hacer?                    | 48  | Marcelo Gordin             |
| Un culto al detalle                        | 54  | Javier Iturrioz            |
| Artesano de cosas nuestras                 | 60  | Gabo Nazar                 |
| Saltar el mostrador                        | 66  | Sebastián Ríos Fernández   |
| Transpirar la camiseta                     | 72  | Marcelo Salas Martínez     |
| Un universo paralelo                       | 78  | Ricky Sarkany              |
| Un affaire con el espíritu y los conceptos | 84  | Paco Savio                 |
| Elige tu propia historia                   | 90  | Adrian Scurci              |
| Tras las huellas de la identidad           | 96  | Gustavo Stecher            |
| Todos son ganadores                        | 102 | Sebastián Tagle            |
| Despertar... (de un sueño lindo)           | 108 | Claudio Villarruel         |
| Comunidad de Tendencias DC                 | 115 | Premios Estilo Profesional |









**#01**

**“Mantener los  
ojos abiertos,  
estar despiertos  
frente al mundo  
que nos rodea.”**



## **Hernán Berdichevsky**

*Un universo sintético*

Mis padres son arquitectos y tengo dos hermanos, yo soy el del medio. Mi hermano menor, Julián, también es arquitecto y mi hermano mayor es músico (ex de la banda Rata Blanca). Durante toda mi adolescencia fui su fan. En mi casa había guitarras eléctricas y chicas.

Mis padres fueron universitarios de la UBA y siempre amplificaban las habilidades de cada uno de sus hijos. Yo dibujaba de chiquito, sigo haciéndolo y me encanta. Mi mundo por entonces era el cómic. Buceaba en Tintín y me perdía, la línea clara, los colores, lo grueso, lo prolijo, lo elegante. Siempre me interesó la historieta europea y, aparte, hacía mis propias historietas. Tuve un par de maestros como Oscar Smoje, gran pintor, o Ana Reissner, y estudié también con Hermenegildo Sabat, un experto. Por otro lado me gustaba el cine, me gustaba filmar y tenía películas en Súper 8.

Cuando terminé el secundario no existía la carrera de Diseño Gráfico. Entonces me anoté en Arquitectura. En la mitad del CBC apareció Diseño como carrera y me cambié. Aunque por esa época la carrera de Diseño era muy nueva y no se hablaba tanto de la misma en la sociedad, yo me metí de lleno, y me fascinó.

Creo que siempre me llegan los maestros en el momento que me tienen que llegar y me enseñan lo que me tienen que enseñar por-



que yo estoy despierto como para aprenderlo. No todo es una coincidencia. Cuando gané un concurso en la Subsecretaría de la Juventud con Mónica Van Asperen, éramos el agua y el aceite, pero congeniamos para ese proyecto y nos fue bien. Nos llevamos un premio y me ofrecieron trabajar en la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. Fue durante el gobierno de Suárez Lastra en 1985. Era el retorno de la democracia, una ebullición impresionante.

### **Siempre supe que quería algo diferente**

Cuando uno dice: Quiero construir lo mío, no tiene idea que es el lo suyo en realidad: Sabés que querés construirlo, pero no sabés que es.

Siempre supe que quería algo diferente. Tuve un encuentro hace poco con mi jefe de cuando trabajaba en la Municipalidad y me dijo: Desde que entraste supe que ibas a seguir y que ibas a llegar a donde estás ahora. Con 25 años de diferencia entre el dicho y el hecho, es muy fácil decirlo. Supe toda la vida que tenía algo diferente. Nunca supe que era. Quizás tampoco lo se ahora. Creo que el diseño tiene que ser directo, tiene que ser limpio, tiene que servir, tiene que ser elegante y, aparte, tiene que ser lindo. Creo que con Nobrand y la marca del Bicentenario pasó eso. Fue como salir de los mensajes recargados y dar mensajes puros, lindos. Vuelvo un poco a Tintín: cuando me metí con Tintín era suave, los colores, los dibujos, era un universo muy bello. Y en cierta manera, nosotros siempre con el estudio, con la marca, creamos un universo muy particular. Se trata de un universo bastante personal. Es sintético, hasta casi infantil, puro. La verdad, si puedo ayudar a comunicar mejor, más claro y a dar mensajes positivos en vez de mensajes negativos, he cumplido mi objetivo en esta vida.

### **Tres minutos y medio**

Mi proceso creativo hoy por hoy son las dos horas que tengo de ida y vuelta desde mi casa al trabajo en auto. Después, en los tres minutos y medio que tardo en agarrar una computadora, que no suene el teléfono, que no entre un mail, que no entre un mensaje de texto y que no suba alguien a preguntarme algo porque, en esos tres minutos y medio, la idea que vengo macerando y macerando, se convierte en un diseño.

Para mí la creatividad es el buen uso de los recursos que uno tiene, que son todos diferentes. Mi creatividad es esa, si me das cuarenta horas para pensar no se que hago. Más me limitás, mejor funciona.

Las personas no están muy acostumbradas a la libertad creativa. A los diseñadores del estudio les digo: Dale, hacélo. Y me dicen: Pero ¿cómo? Como vos quieras, respondo. Muchos salen corriendo porque quieren que les digas: Quiero esto, con tal color o con tal letra. Es bueno hacer las cosas diferentes. En cuanto descubris alguna

que anda, ya está, resolviste el trabajo de un mes en un día. Eso es creatividad también.

### **Surgió de las tripas**

Para mí arrancar un emprendimiento no es sentarme con alguien y decidir: ¿En qué invertimos? ¿Cómo está el mercado? Nosotros pensamos al revés, desde el corazón al bolsillo. Pasamos hambre al principio, pero así es como somos. Nobrand fue un emprendimiento que surgió de las tripas.

Al idear estos íconos argentinos en realidad no pensamos en hacer un emprendimiento. Queríamos decirle al mundo que todo lo que se veía de la Argentina no era así.

La única manera en que podíamos y queríamos hacerlo era a través de la Comunicación, del diseño, de los símbolos. Y surgió como una necesidad de expresión y no como una necesidad de lucro. Recién después dijimos: ¡Epa! Quizás podamos transformarlo en algo que económicamente funcione.

Puede que todo esto tenga que ver con que soy caprichoso. Por ejemplo, hace tiempo diseñamos una colección de gemelos. Yo uso dos veces al año gemelos, en un casamiento y en otra fiesta. Me parece que es uno de los detalles más elegantes que puede tener una marca. Por esto los diseñamos, los mandamos a hacer, hicimos un packaging de cuero, y resultaron espectaculares. Lo más raro de todo es que se están vendiendo. Mi socio Gustavo me decía: ¿Se van a vender? Y a mí no me interesaba si se iban a vender o no porque, antes de morirme, yo quería tener mi línea de gemelos y punto. Y como Gustavo es un compañero del corazón en esto, me dijo: Bueno vamos. Sumado a esto, la suerte nos acompañó, los gemelos se venden y visto con orgullo mí marca.

### **Sólo cuatro líneas**

La Argentina es una fábrica de íconos y yo tengo la capacidad de sintetizar. Esa capacidad hace que mientras uno me habla yo voy pensando en que son cuatro líneas, es este símbolo, este color. Eso lo aprendí un poco de Sabat. Yo tenía 18 años cuando una vez me sentó en un cuarto alejado de donde estaba todo el mundo y agarró un libro. Eligió un dibujo de Botticelli, complicadísimo, me dio un papel y me dijo: Copiálo. Yo venía de una experiencia más adolescente, de un taller de pintura con chicos que hacíamos modelo vivo. Era un gran cambio, pero él me decía: Vos mirá y ahí vas a encontrar.

Creo que la síntesis es eso. Es llegar a lo profundo de las cosas. Muchas agencias en el mundo venden Branding, pero lo nuestro es diferente. Nos respalda el hecho de haber ganado el proyecto Bicentenario, de haber trabajado para Caracas, para Berlín, para Brooklyn, para Winnipeg. Mi producto no es un producto tan exportable. Podés exportar un mate, pero no vas a exportar mate a todo el

mundo porque no todo el mundo toma mate. Lo que si podés exportar es el know how. Si bien tardamos años en darnos cuenta, es lo que hicimos y funciona. Una vez que decodificamos cuales son los íconos de Berlín, por ejemplo, todo eso se convierte en un producto de Nobrand pero de Berlín. Así, mi modelo emprendedor es vender el know how, la idea de decodificar una cultura y la identidad de un país y convertirla en producto.

### **Llegar dentro**

Me gustaría trabajar hasta el último día de mi vida. La verdad es que adoro lo que hago. No me cansa para nada. En este momento creo que trabajo doce horas por día y lo único que me hace volver a mi casa es mi familia.

Creo que lo que hago puede cambiar de cierta manera un poco lo que la gente piensa del Diseño, de la Comunicación, de los problemas. Tomando como ejemplo lo de los Derechos Humanos que estamos haciendo en Winnipeg, Canadá, se trata de hacer un dibujo y que lo puedan leer millones de personas que hablan 35 idiomas diferentes. Eso es un don que alguien me dio y quiero compartirlo. Conociéndome, todo lo que podría haberme dicho, en algún momento, a mí mismo no me hubiese servido para nada. Porque en realidad ahora con el diario del lunes diría: Llegás, tranquilo. Las cosas van apareciendo, las tenés que resolver, el destino está semiconstruido y uno también ayuda a construirlo.

Me voy despertando a medida que envejezco. Y me voy dando cuenta de que la vida no es tan sencilla como uno quiere que sea o como le gustaría que sea. La Argentina también es un país bastante conflictivo.

Mi equipo y yo estuvimos involucrados de alguna manera con el Bicentenario, con el diseño de los símbolos. Esto me llevó a pensar porqué no podremos darnos cuenta de las cosas que le pasan al otro, que le duelen.

Finalmente, todos tenemos algo dentro, algunos más lindo, algunos más feo, algunos mejor, algunos peor, pero la realidad es que todos tenemos algo y cada uno tiene diferentes maneras de llegar a encontrarlo. No estoy hablando del interior, ni del alma, pero sí de lo que uno es como comunicador, como diseñador o lo que sea que haga. Creo que siempre es bueno intentar llegar ahí. Cuando uno llega siente que parte del camino está hecho y que lo demás ya es menos áspero.

**#02**

**“El desafío está  
en armar buenos  
equipos.”**





## **Andy Cherniavsky**

*Mi vida es un guiso, va todo a la olla*

Siempre digo que la fotografía me eligió a mí y no yo a la fotografía. Había estudiado un año de Psicología cuando una amiga me invitó a hacer un curso de tres meses en fotografía. A los dos meses de arrancado el curso ya tenía una empresa.

Empecé como fotógrafa de plazas, donde sacaba fotografías a niños. Tenía tres plazas donde iba todos los días. Sin darme cuenta, unía la idea de ser fotógrafa y empresaria porque iba a las plazas a la mañana, sacaba las fotos, pedía las direcciones de los niños a sus madres y tenía registro de todo. Volvía a mi casa para revelarlas, copiarlas y pegarlas en cartones que más tarde llevaba a las casas de las madres que me decían: Ay sí, la quiero para la abuela, para la tía...

Al mismo tiempo le robaba a mi mamá sus cosméticos y armaba mesas de productos y fotografiaba. Traducía revistas de fotografía para aprender inglés y todo se iba generando poco a poco, iba como en ebullición. Trabajé unos dos años en las plazas hasta que me di cuenta que debía buscar un lugar y que fuera cerca a los escenarios. Como siempre fui fanática de Charlie García y del rock nacional, quería enlazar los dos mundos. Y un día, cuando sacaba fotos en un festival de jazz en San Pablo (Brasil), me di cuenta de esa conexión al advertir que la cámara de fotos tenía la misma correa que la guitarra.

Empecé a asumir que estaba en un lugar que me encantaba y que tenía la posibilidad de estar adelante, arriba y atrás del escenario. Entonces empecé a dejar la plaza. El espectáculo me adoptó y yo lo adopté. Venía de una familia muy relacionada porque mi papá era una especie de Daniel Grimbak de los años 60/70's. Era representante de Nacha Guevara, Les Luthiers, Mercedes Sosa, Moris, VoxDei y tenía teatro y dos cines. Nací en el teatro y me fui dando cuenta con el tiempo que los 10 años que trabajé en espectáculos de rock y teatro, de alguna manera, eran como seguir en mi casa. Por otro lado, mi madre, que es psicóloga, estaba casada en ese momento con un crítico de arte que vivía en las exposiciones. Los sábados íbamos al Di Tella o a Florida Garden donde se juntaban todos los artistas. Todo eso de mis padres me influyó muchísimo porque cuando subí por primera vez al escenario dije: *“yo quiero estar acá, este es mi lugar”*. Me encanta eso de cazar en el escenario y estar en una primera fila.

### Una foto, un alma, una historia

Por lo general necesito una historia para sacar fotos. Me gusta armar un cuentito en el que me pregunto quién es esta persona, por qué le pongo esta luz, qué quiero mostrar o qué quiero que esa fotografía cuente. La fotografía básicamente tiene que ver con saber mirar. De repente ves una escenografía y te encontrás con lo que hay en la parte de atrás y decís: no es lo de adelante lo que quiero fotografiar, quiero fotografiar la parte de atrás. Cuando estoy detrás de la cámara todo se transforma, la mirada es otra, el sentimiento es otro. Me agarra como una pasión, unas ganas de ver lo que no tiene que ver con la belleza. Cada vez que pongo el ojo detrás de la cámara me siento en otro universo, donde tengo que ponerme creativa y usar esa adrenalina todo lo que pueda. La cámara tiene algo que te separa pero, al mismo tiempo, te une muchísimo al otro. Te refugiás detrás de la cámara pero también estás encuadrando lo que querés mostrar de esa persona. Es fuerte no sólo lo que se siente sino también la interacción que debe haber con el otro. Lo que más me atrae de la fotografía es que queda un registro histórico de cada persona. He fotografiado miles de caras pero cada retrato tiene que tener alma. Algo que transmite a través de los ojos. Es difícil porque de alguna manera todos tenemos la misma cara con una boca, una nariz y dos ojos. Lo que se debe lograr es hacer miles de retratos pero que sean todos diferentes. Cuando estoy detrás de la cámara se enciende ese amor por la fotografía, las ganas de que la otra persona se lleve un retrato propio que realmente le diga algo de sí mismo. Este es un camino nada sencillo de transitar.

### Soy un Excel

Tengo mucha capacidad de organización. Soy una virgi-

niana y me gusta definirme como un Excel. Tengo más de seis o siete mil negativos. Con mi cámara anterior saqué 75 mil disparos y con la nueva voy 25 mil. Organizar toda mi agenda del día (que dura entre seis y diez horas) conlleva una organización muy importante, no sólo empresarial, sino en lo que se refiere al archivo, los retoques, la entrega. Por supuesto, también es importante la parte empresarial, porque todos trabajamos por dinero más allá de lo artístico. Tengo un estudio muy grande, con mucho trabajo y cosas diferentes. Creo que es lo que más me apasiona de esta profesión. Si no fuera así, me aburriría. Me pasa en la vida cotidiana que me encanta cocinar, la jardinería, decorar, la arquitectura, coleccionar discos, libros... siempre digo que mi vida es un guiso: va todo a la olla, por eso necesito organización. El orden es algo natural en mí. Recuerdo que de chiquita jugaba que tenía un archivo (falso) de cosas que no existían como clientes, por ejemplo. A los 8 años llenaba unos archivos de fichas e iba poniendo todo en orden, eso me marcó mucho.

### La fotografía era el mendigo del andén

Siempre digo que la fotografía me eligió a mí. Me va marcando el camino, me va mostrando imágenes que, de alguna manera, van formando la historia de mi vida, o sea la plaza, el rock, la moda, la publicidad. Siempre fui autodidacta, al mes y medio de arrancar mi curso de fotografía ya estaba trabajando. En Argentina no había universidad y los talleres que podía hacer eran cortos, no había libros de fotografía editados. Era un momento en el que se fotografiaba al natural. Los fotógrafos de mi generación le dimos vuelta a algo: los soldados volviendo de la guerra, la bandera, el beso... Todas esas fotografías de Cartier Bresson y toda esa camada de fotógrafos reflejaban un momento donde era impensable inventar una fotografía. Todo era del natural, de lo que pasaba en la vida y nosotros como fotógrafos pudimos crear una imagen que no existía. Con el retoque digital uno deja de fotografiar lo natural, la vida, y pasa a inventar. La fotografía era esa suerte de mendigo en el andén. Los fotógrafos pusimos los trípodes donde estaban los atriles de los pintores, quienes eran los que de alguna manera retrataban la realidad. Hoy esa realidad es mucho más inventada, complicada e intensa.

### Las ganas de hacer me brotan desde adentro

Como emprendedora me veo como una persona con gran pasión, adrenalina e inquietud. Siempre que tengo la necesidad de hacer algo, esto me brota desde adentro. Cualquier cosa que me planteen me representa un desafío que quiero hacer, y eso tiene mucho que ver con mi curiosidad, con mis ganas de mirar. Estoy todo el día dejándome influenciar, de alguna manera, por lo que veo.

Así empecé y poco a poco fui creciendo. Hice Moda, Publicidad, todo lo que se me presentó. Hasta llegué a la Gastronomía, que lo disfruté muchísimo y me apasionó aunque después tuve que dejarla.

Puedo estar muerta de cansancio pero llego a casa y empiezo a pintar, pegar, crear cosas. Hago murales en el jardín con venecitas. También tengo una colección de orquídeas. Me encanta sorprender a mi hija con comidas bien elaboradas. Me apasiono fácilmente.

En una época terminaba de trabajar a la 19.30 en el estudio y me iba a Bar 6, que fue el primer restaurante en el que trabajé. Me ponía a hacer tragos detrás de la barra para saber el manejo, hasta convertirme en bartender. Trabajé cinco meses de recepcionista en el restaurante y la gente se me acercaba a comentarme: *“Te parecés muchísimo a la fotógrafa Andy Cherniavsky...”* ¿Quién iba a pensar que yo iba a estar con el librito de las reservas diciéndole a la gente, en el restaurante, donde tiene que sentarse?

Después hice el emprendimiento gastronómico Wok In. Me encantó porque fue una marca que empecé desde cero, desde el logotipo, la decoración, el packaging. Pero hay que entender que una no es la mujer maravilla y el llevar adelante un estudio y dos restaurantes hizo que llegara un momento en el que dije: ¡Basta! No puedo más. Algo tengo que dejar. Así que elegí la fotografía.

### El individualismo achica

Siempre digo que como empresaria soy muy buena porque tengo una oreja muy grande, sé escuchar. Creo que cuando uno trata con clientes es muy importante entender que a veces no se puede hacer ese súper arte que se tiene ganas de hacer. En realidad, ese cliente tampoco lo necesita, solo que no lo sabe.

En cuanto a modelo de negocio tiene cien por ciento que ver con saber escuchar, con poder armar un buen presupuesto. Desarrollar un equipo de trabajo excelente que responda y nutrirse de ellos. Hay que poder transmitirle al cliente como lo vamos a hacer, donde vamos a fotografiar, que vamos a alquilar o que ropa va a tener puesta, el maquillaje, que peinado, que luz, donde van a ser las tomas y, así, manejar su ansiedad.

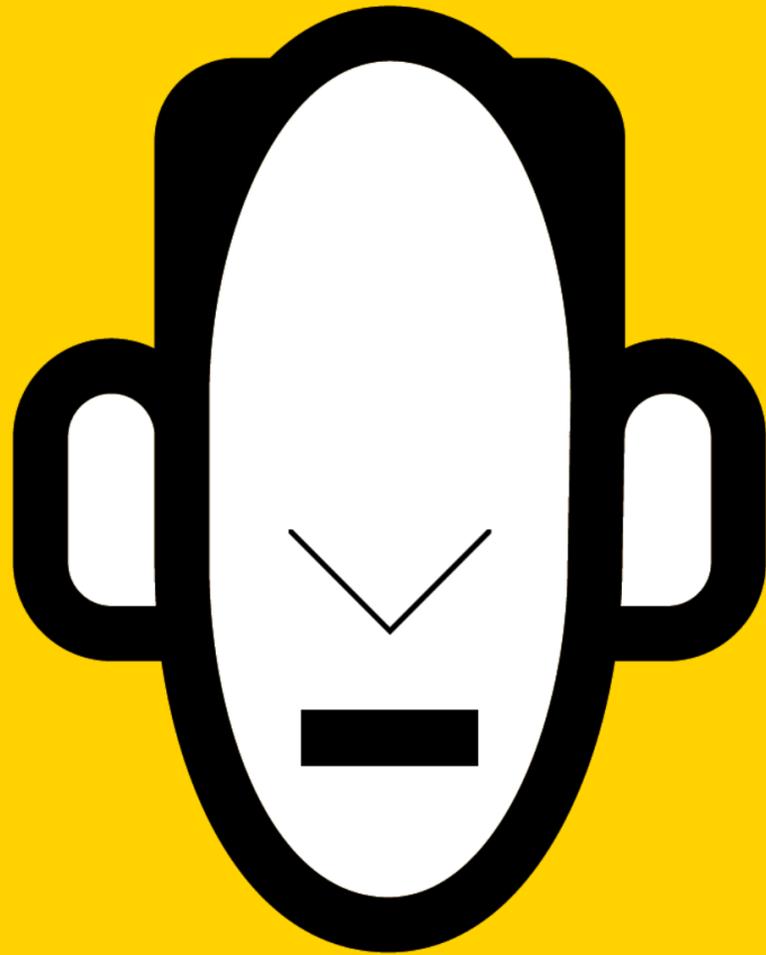
Hoy los que estudian fotografía tienen la posibilidad de estar en una universidad como Palermo en la que se vinculan con personas que estudian otras carreras relacionadas con esta profesión. El desafío está en armar buenos equipos, entender que uno no tiene que hacer todo solo sino que se tiene que nutrir de los conocimientos de otros. El individualismo –ir solo con tu cámara, por ejemplo- achica, empobrece. Aunque cuesta poder derivar y entender que hay otras personas que pueden colaborar y mejorar impresionantemente tu trabajo, eso es lo que hay que hacer. Hay que hacer una búsqueda. Ahora los jóvenes tienen

muchas herramientas pero en la fotografía lo más difícil es encontrar un estilo propio. Creo que yo descubrí un estilo propio y esa debe ser la búsqueda que hay que hacer. Uno puede salir por la calle sacando fotos por todos lados pero si no está el estilo, el sello ni la búsqueda, hay un atraso. El estilo es algo que hay que buscar adentro, porque es algo que se construye, cuida, procrea y acaricia.

**#03**

**“Mi principal activo  
es la capacidad de  
observar.”**





## Diego Dillenberger

*Ver más allá*

Cuando decidí estudiar, como todos los chicos al principio, nunca me quedaba claro si lo que tenía que hacer era lo que me incitaban mis padres, o lo que quería hacer yo. Terminé el colegio en Alemania y empecé a estudiar Administración de Empresas. Era la época de los militares en la Argentina. Tuve que volver a hacer el servicio militar porque en aquella época era muy difícil conseguir prórrogas. Esa experiencia, que en el fondo fue negativa como todo servicio militar, me dio un impasse de un año. En ese momento entendí que no hay que pensar que a los 18 años uno tiene que saber que quiere o hacer necesariamente lo que le dicen los padres. Es muy probable que se tarde un par de añitos en encontrar el rumbo.

Con ese impasse que me dio el servicio militar, decidí dedicarme al Periodismo. Descubrí que me interesaba contarle a la gente lo que observaba y que de repente observaba más que otros.

La carrera de Periodismo en Alemania era una cosa novedosa. En general los periodistas entraban tradicionalmente a través de otras carreras. Dije: ¿Qué es lo más afín? y decidí estudiar Sociología. Cuando terminé finalmente me dediqué al periodismo y nunca ejercí como sociólogo.

Trabajé primero en Alemania, después me vine a la Argentina y trabajé un tiempo en México, hasta que definitivamente decidí

volver a la Argentina en los 90's y quedarme aquí. Trabajé en unos cuantos medios. En el diario *Ámbito Financiero*, en la revista *Noticias*, en la revista *Negocios*. Descubrí que dentro del Periodismo mi verdadera vocación era el Periodismo Gráfico pero de revistas. Siempre tenía ganas de hacer una revista y me gustaba el tema de *Management* y *Marketing*. Me di cuenta que había un tema que faltaba tocar, el de *Comunicación Institucional*.

#### **Toda la vida lo había soñado**

Trabajaba en el diario *El Cronista Comercial* y me llamaron de la revista *Noticias*. Fui a trabajar allí y a los dos meses decidieron despedirme. Luego estuve en el diario *La Prensa*. Lo había comprado Amalita Fortabat con el proyecto sumamente ambicioso de hacer un gran diario, pero ese proyecto rápidamente fracasó. En ese momento ofrecieron retiros voluntarios, interesantes para lo que era la época. Ahí dije: *“Toda la vida soñé con hacer una revista, y estoy viendo desde hace muchos años que hay un déficit de información, en un mercado que está creciendo mucho y que tiene profesionales cada vez más interesantes. Pero se nota que les falta formación o información sobre cómo son las mejores prácticas en el sector”*.

Entonces es cuando decidí aprovechar este retiro voluntario. Eran 60 mil dólares del año 1996, para invertirlo, si era necesario íntegramente, en ese proyecto. Y así es como nació la revista *Imagen*.

No fue fácil. Lo primero que uno hace es buscar quien te pueda auspiciar y la mayoría de los grandes auspiciantes nos decían: *“Qué buena idea, qué bárbaro, pero antes de auspiciar quisiera ver unos cuantos números”*. Salimos prácticamente con nada. Los únicos dos auspiciantes en ese momento eran *Laboratorios Bagó* y la tarjeta *Visa* que, obviamente, no cubrían el costo de hacerla.

A pesar de las dudas de muchos, estaba seguro que se necesitaba una revista para contar un poco los casos exitosos y los fracasos. Transmitir cuales eran las mejores prácticas. Además, generar una sensación de comunidad, un medio del sector que informa las cosas que son relevantes.

Cuando los 60 mil dólares iniciales se habían acabado por completo, hicimos un número aniversario. El único ingreso que teníamos eran las suscripciones, que son el 25% o 30% del ingreso, ya que la parte más importante es la publicidad. Con el número aniversario los auspiciantes se dieron cuenta que habían salido durante todo un año once números seguidos, de buena calidad, con la idea de hacerla aún mejor. Teníamos y tenemos la filosofía de hacer un medio periodístico de muy buena calidad y con altibajos lo venimos haciendo desde hace 15 años.

#### **No al todólogo todo terreno**

Mi principal activo es la capacidad de observar. Eso es lo

más importante que tiene que tener un periodista. Muchos dicen que un periodista tiene que escribir bien o hablar bien, pero más importante es la capacidad de observar. Y observar significa ver lo que pasa en tu entorno y, al mismo tiempo, entender qué puede ser interesante para la gente y satisfacer sus necesidades de información y de comunicación. Esta es una aptitud que yo, recién a los veinte años más o menos, mientras hacía el servicio militar, descubrí que tenía. Me refiero a la capacidad de observación, de que te llamen la atención cosas.

El periodista suele ser un todólogo. La realidad es que no se puede saber todo de todo. Hay periodistas deportivos, de Política, de Economía. Hay que saber encontrar un campo y no salirse de ese campo. En su momento mi orientación fue hacia la Economía pero después se fue situando hacia el *Management* y el *Marketing*. Los periodistas son a veces un poco superficiales. Si alguien quiere ser periodista y tuvo muy malas notas en Historia, que elija otra carrera. Si anduvo mal en Geografía, que elija otra carrera, es decir, el periodista tiene que tener alguna profundidad.

Cuando era joven trabajaba en una agencia de noticias en Alemania. Lo que hacíamos era traducir las noticias del alemán al castellano. Era impresionante, estabas redactando la caída de un avión y al segundo siguiente estabas redactando los problemas económicos de un país latinoamericano y después te tocaba la política de Medio Oriente. La necesidad de saltar de un extremo a otro casi marea. Ese tipo de Periodismo, que todavía existe y va a seguir existiendo, no es la regla. Lo lógico es ser un todólogo pero dentro de un terreno y no salirse de ahí.

#### **Ver las oportunidades**

Hago un programa de TV por el Canal Metro, que se llama *La Hora de Maquiavelo*. Surgió como una respuesta a la crisis. Cuando vino la gran devaluación uno de los grandes problemas que teníamos era el costo de papel. ¿Cómo lograr hacer una revista cuando tenés costos en dólares y tus ingresos en pesos? Sacamos la revista con menor frecuencia, con otro papel de menor calidad y surgió la idea de inventar algo que no tenga el costo del commodity, o sea radio o televisión.

Por esos días, fui a cubrir una conferencia de prensa de la distribuidora de señales *Pramer*. El tema de la conferencia de prensa era *“¿Qué hacer en medio de esta tremenda crisis económica con los costos de las productoras?”* Porque si bien las productoras de televisión no usan papel y tienen de alguna manera amortización de equipo y sueldos, también tienen sus costos.

*Pramer* dijo que se iba a solidarizar con las productoras argentinas y que iba a mantener por lo menos durante todo el año 2002 sus precios en pesos. Ahí me iluminé y dije: *“Acá tenés un lugar con costos que no van a subir”*. Levanté la

mano y pregunté si podía llevar un proyecto. Me dijeron que sí, les gustó y así salió el programa.

Nosotros le hablamos a un público muy específico, el sector de la *Comunicación Institucional* que puede abordar temas que para el grueso de la gente pueden llegar a ser bastante aburridos como *¿Cómo mejorar la comunicación interna en una organización?* Sin embargo, vimos que hay facetas de la comunicación que sí son interesantes para todo público, entre ellas la *Comunicación Política*. ¿Y quién fue el que primero vio que la política era comunicación? Nicolás Maquiavelo. No se trata de dar consejos para conseguir el poder, sino simplemente ver como trabajan los asesores de los comunicadores políticos y por supuesto también de empresas.

#### **Mi legado es no asustarse**

Emprender cualquier proyecto implica muchos sacrificios, sobre todo en un país donde no tenés prácticamente acceso al crédito. Por eso el emprendedor argentino además de entusiasmo, tiene que buscar fuentes alternativas de financiación. Un trabajo adicional que un emprendedor en Estados Unidos no necesita.

También es necesaria una capacidad muy grande de vencer a alguna gente de que lo apoye. Tengo que admitir que mi familia después me ayudó, pero la plata inicial la puse yo, fueron mis ahorros los que fueron ahí.

En Argentina hay que ir con pies de plomo y asesorarse muy bien en lo referente a lo legal y a lo financiero administrativo. Si yo le puedo dejar un legado a alguien es no asustarse. Argentina es un país anti emprendimiento, es un país que te las pone todas en contra sobre todo en el tema laboral, le falta una legislación diferencial para las pymes... Y esas son algunas de las cosas que tiene que tener en cuenta un emprendedor, pero nunca debe asustarse.

**#04**

**“El ego destruye  
más compañías  
que la competencia.”**



## **Gustavo Domínguez**

### *La filosofía del equipo y el aguante*

Me gusta presentarme como un conductor de proyectos, aunque en origen formal soy contador público. No me agrada hablar de alma Mater, es demasiado soberbio. Hay personas que tienen una capacidad enorme para crear algo, pero no la tienen para hacer que esa creación llegue a buen resultado. No se pueden ocupar todos los roles en la vida. Hay que reconocer los méritos de los otros, respetarlos y trabajar en equipo. Hacer realidad los proyectos es la característica principal de mi persona.

Cuando era muy joven trabajé en Finca Flichman. A los 23 años fui gerente administrativo-financiero. Sufrí toda la gran inflación argentina, la verdadera inflación a cargo de las finanzas de la empresa con valores que llegaron en su punto máximo al 200% mensual. Fue una experiencia única para un joven de esa edad.

El primer salto profesional fue pasar de gerente administrativo financiero a gerente comercial. Fue adentrarme en un mundo nuevo, lo cual era un riesgo, igual que emprender. Este fue un gran salto, que me hizo que dejara atrás los temores.

Me parece que eso fue clave y me dio ánimo para emprender otras cosas en el futuro. Después trabajé en Seagrams, la segunda compañía multinacional del mundo en bebidas (Chivas Regal, Mumm, Blenders, etc.). En el año 1999, por una cuestión de calidad de vida, decidí renunciar. Tenía a mi cargo cinco países de



Sudamérica, estaba cansado de viajar, recorrer aeropuertos y dormir en habitaciones de hotel. Quería estar más tiempo con mi esposa y mis hijos. Así que renuncié y me fui a vivir a Cariló, quería una mejor calidad de vida para mi familia. Allí, como primera experiencia entrepreneur puse dos vitotecas: una en Pinamar y otra en Villa Gessell. Atendía al público y tenía distribución. Fue una experiencia bárbara. Provenía de las multinacionales donde estaba todo arreglado, siempre con un asistente, y en este desafío tenía que hacer todo yo solo. Desde un trámite en la municipalidad hasta pagar los impuestos. Empezás a ver la resistencia que te brinda la misma sociedad para emprender. Tenés niveles de frustración, pequeños y grandes, hasta que las cosas empiezan a funcionar.

Después abrimos un pequeño Winebar y ampliamos las ventas a comercios de la región. Empreder es hacer algo, sin mirar la cuenta bancaria, con el convencimiento de crecer. Cuento una anécdota. Un día llegó Fernando Redondo y le vendí una caja de *“Don Perigñon”*. Gran venta por el valor. Lo sorprendió que un vendedor hubiera estado en Europa y que conozca todos los lugares referentes del mundo vitivinícola. Le lleve la caja al baúl del auto y me gané la propina. Para mí era un orgullo. Yo era vendedor y trataba de ser el mejor. El trabajo dignifica al hombre, cualquiera sea la función que ejerza.

Creo que emprender es ser mejor cada día en lo que uno hace y poner el máximo de esfuerzo, más si tenés la responsabilidad o compartís ese sueño con otras personas.

#### **Piloto de tormentas**

De Cariló tuve que irme cuando me di cuenta que no me alcanzaba la plata para mantener a mi mujer, tres hijos, tres perros, dos canarios y un loro. Era el año 2002 y empecé a trabajar en una compañía inglesa, Allied Domecq (Tía María, Colon, Old Smuggler, Bols, etc), como Presidente de la filial argentina. Allí entré el primero de mayo y me dieron tiempo hasta el 31 de agosto (cinco meses) para recuperar la empresa o cerrarla. Porque ya venían con muchos años deficitarios en la Argentina y con justa razón en Londres pensaban que si perdían plata en tiempos normales: ¿Cuánto más iban a perder con la peor crisis de la historia argentina?

La compañía ya tenía fecha de cierre. Hicimos un plan agresivo porque mientras todos los competidores se achicaban, nosotros salimos a sumar más clientes. La empresa salió adelante. En las crisis hay que hacer algo diferente a la corriente general, si deseamos lograr resultados diferentes a los previos. En 2002 crecimos un 50% y Allied logró nuevamente el liderazgo en el mercado. Ello se debió al trabajo en equipo. Tuvimos una colaboración enorme de todos los empleados. Concluimos la gestión manejando Brasil desde Argentina. Fue una experiencia

fantástica que demostró que las personas cuando están en un período de crisis se pueden liberar y sacan lo mejor de su interior. Allied Domecq en su momento me entusiasmó porque era un proyecto que reconocía el problema pero planteaba la solución.

La experiencia me mostró que uno debe tener la capacidad de escuchar a todos, sin excepciones. Si liderás tenés una responsabilidad enorme: saber escuchar, porque la pirámide de poder lleva a encerrarte en pocos. Tengo un criterio de la vida mucho más socrático que aristotélico, pienso que todos pueden filosofar o enseñar, solo hay que saber oír y guiar.

Más tarde, lamentablemente, la empresa se vendió a nivel mundial y de un día para otro nos quedamos sin trabajo. El espíritu entrepreneur surge en esas circunstancias. Dijimos: *“O hay que buscar trabajo o hay que rescatar gran parte de las personas y hacer algo en conjunto”* porque muchas se quedaban desempleadas. Con la gente que nos había ayudado a ser una compañía líder en Argentina armamos un proyecto basado en los equipos de trabajo.

#### **Nos quedaba la historia**

Con los principales ejecutivos que había en la compañía armamos un proyecto. Con una presentación en la laptop fuimos a Holanda para seducir al Management de Bols y les contamos nuestra idea: alquilar una planta de la empresa que compró Allied Domecq y evitar que se cierre esa fuente de trabajo. Producir los licores para Argentina y Sudamérica, manteniendo en gran parte el mismo grupo de trabajo que reconstruyó Allied Domecq.

No teníamos oficina, no teníamos capital, lo único que teníamos era la historia de un grupo de trabajo que fue lo que nos dio la seguridad para poder emprender. No fue un proyecto individual, si bien pude haber sido yo la cara visible. Las personas son más importantes que el capital financiero en algunos proyectos.

Fue todo un riesgo. Por cuatro meses no vimos nada tangible, estaba todo sujeto a que en Holanda nos firmen el contrato o que la Comisión Nacional de la Competencia nos autorice a funcionar. Fue pura fe y confianza. Con esos cimientos lideré el proyecto de SABIA. También existía un ánimo de revancha, lógico en todos los que competimos. Demostrar que el grupo no murió, habíamos perdido una batalla pero no la guerra.

Empezamos con una planta que era un monstruo para nosotros, por su tamaño y complejidad. Una apuesta para nuestro modesto capital, un desafío enorme. El hecho de llegar a una oficina, que hubiera un solo teléfono, que todos hablemos por el mismo aparato y estemos felices: es la mejor prueba de un proyecto compartido. La característica a destacar era la facilidad que teníamos para sobreponernos a los problemas, porque sabíamos que había algo más importante en el futuro.

#### **Un culto al aguante**

Los argentinos tenemos una enorme capacidad para vivir en la adversidad, se vive con un nivel de limitaciones y problemas que nos hace distintos. La historia económica del país nos ha dado una fortaleza interna enorme. Además, a pesar de que dicen que somos individualistas, en los momentos adversos somos hombres de equipo, la prueba es el concepto del aguante incorporado, es místico. Construir la mística del equipo en base a esa adversidad: *“Nos voltearon pero nos vamos a levantar”*, *“no podés abandonar, te las tenés que aguantar”*, ese es el ADN del argentino.

La capacidad creativa del argentino es muy alta. En gran parte proviene de la cantidad de crisis sufridas y la búsqueda de soluciones en escenarios cambiantes. Con la realidad macro-económico argentina no podés ser un individuo estático, tenés que ser creativo.

Siempre trato de mirar la organización, mi persona y lo que me rodea en un horizonte de tres a cinco años. Esto me permite minimizar los problemas actuales, para mirar hacia un horizonte más lejano. Si me pongo a pensar en una nimiedad, esta se transforma en el problema de mi vida, si la coloco como una parte de algo más grande, pierde relevancia, logro quitarle peso y simplificar la solución. Hay que confiar en que vas a estar protegido, porque estás en un equipo de trabajo que te contiene.

Cuando nos asociamos a Campari, no renunció nadie. Confiaban que el equipo se iba a adaptar a las consecuencias. Si no lográbamos unirnos a un socio estratégico como lo eran ellos no teníamos posibilidades de subsistir. Por esa razón vendimos un porcentaje de la compañía en el 2009. Hasta el día de hoy el espíritu de equipo perdura y las personas no han variado.

Con inteligencia hay que darles a los individuos la oportunidad para desarrollar proyectos con riesgo limitado. Eso motiva y compromete. En cuanto a los que dirigen, hay que disminuir los niveles de frustración ante algo que no puede lograr un individuo que trabaja con vos. La perfección no existe, solo existe el camino hacia ella.

#### **Soy un buen jugador de equipo, no soy un crack**

Estudié la secundaria en el Carlos Pellegrini. Para mí fue un aprendizaje muy importante y lo aprecio enormemente porque, debido al alto nivel de exigencia de la institución, nos obligaba a arreglárnosla solos. Algo que también valoro mucho, es que aunque nunca sobró la plata en mi casa, si sobró el afecto, que es mucho más valioso. Fuimos ricos en cariño y contención.

Los grupos te protegen, los equipos son sanos y cuando vos tenés la capacidad de depositar tu ego a un costado, para beneficio del conjunto, las personas dejan de sumar y empiezan a multiplicar potenciando su valor individual. Además, lo que logran los equipos, si son inteligentes, es

minimizar tus debilidades y potenciar tus virtudes. No hay que pensar que se puede hacer todo, una buena idea no alcanza para tener un buen resultado.

Hay que buscar y tener un adecuado balance en la conformación de los grupos. Si soy muy extrovertido, lo ideal sería tener a mi lado a una persona más introvertida y reflexiva. Si buscás personas que sean exactamente iguales a vos, corrés el riesgo de no evolucionar. La clave está en compartir valores, no pensamientos.

En el fútbol jugué en todos los puestos, soy solidario en la cancha como en la vida. He tratado de sacrificarme en el puesto que se necesite. Si me hago una crítica futbolística, creo que si hubiera buscado más el lucimiento personal me hubiera ido mejor, pero siempre me he sentido satisfecho por integrar equipos. Casi con 50 años, sigo jugando con los mismos amigos y con las mismas ganas de los 14 años. Preparo el partido del sábado, desde el lunes. Soy un buen jugador de equipo, no soy un crack.

#### **La mejor versión de sí mismo**

En 2009 le vendimos el 70% de la compañía al Grupo Campari y hoy en día somos parte de dicho Grupo Internacional. Atravesé muchas etapas, estuve en una multinacional, después en una pyme, volví a una multinacional, se vendió la compañía, emprendí y ahora nuevamente formo parte de una multinacional. Mi espíritu emprendedor sigue estando intacto. Lo que sucede es que ahora tengo una responsabilidad con la gente que confió en este proyecto y que siguió el liderazgo que tenía, respetando la cultura del aguante. En algún momento volveré a emprender porque resulta un paso lógico de mi vida. Siempre estoy mirando nuevas oportunidades, el hecho de hacer algo propio no se compensa absolutamente con nada.

Uno se tiene que mover y procurar ser mejor persona, hijo, esposo, padre, amigo, ejecutivo, hacedor de proyectos. Tratar de honrar la vida a diario. El principal adversario está en nuestro interior, es la lucha más difícil que tenemos, es la que enfrentamos contra nosotros mismos y para tratar de superarnos día a día.

El progreso es una combinación entre herencia y variación, como decía José Ingenieros: Algo heredamos y algo tenemos que cambiar. Aunque no podés cambiar el mundo, podés cambiar tu realidad cotidiana. Tenemos que ayudar a formar una clase de personas que se esfuerce por ser mejor, en la medida que sus limitaciones se lo permitan. Esa es mi lucha interior, tratar de ser siempre mejor.

**#05**

**“Creer en algo,  
creer en uno,  
tener un sueño.”**





## **Gonzalo Fargas**

*Eureka: Perdidos en Tokio*

Tuve una época muy creativa cuando tenía ocho años. Hoy atando cabos, me doy cuenta que tiene que ver con lo que hago. En ese momento, en el que tuve un brote creativo, hacía muchas cosas. Escribía, dibujaba y armaba una enciclopedia, recuerdo que era un proyecto que no tenía fin –consistía en recortar revistas e ir pegándolas para armar una enciclopedia que llegó a tener 900 páginas.

Por otro lado, en mi casa estaba mi papá quien siempre fue una persona muy creativa, con una formación de ingeniero pero muy creativo. Hubo muchas cosas que aprendí de él como el hacer, es decir, no quedarse con las ideas sino hacerlas. Otra cosa que recuerdo es que cuando tenía once años me había gustado mucho hacer la tapa de la revista del colegio y creo que hoy puedo unirlo también a mi desempeño.

Pasé dos años en la Universidad de Palermo donde estudié Publicidad pero todas las cosas que vi, como Tipografía o Producción Gráfica, no les presté atención. En cambio era muy fanático de las revistas, sobre todo en los 90's cuando era muy fácil adquirir material. Luego hubo un momento en que me dediqué a buscar que es lo que quería hacer con todas las herramientas que tenía. Ya había terminado la universidad, había tenido experiencias de trabajo. Sabía que quería un emprendimiento que tuviera que ver con lo creativo, pero no sabía qué, así que me puse a pensar.

Fue un año en el que me dediqué a hacer cosas que me gustaban. Iba día por medio al cine, también a muestras y a todo tipo de actividades que hoy tienen que ver con lo que hago en la revista. Sin embargo la idea me vino en un momento muy particular. Fue viendo la película *“Perdidos en Tokio”* cuando la protagonista hojeaba una revista. Entonces dije: *“Tiene que ser una revista”*, y fue allí donde comenzó todo.

Cada vez estoy más convencido de que la manera en que a uno se le ocurren cosas es siendo curioso y activo. Leer, ver películas o hablar con gente diferente son cosas que te ayudan a ser más creativo o te dan más material para unirlo y armar una idea.

### La curiosidad como medio de vida

Marcela es mi socia y mi mujer, hoy editora de la revista, con quien compartimos la curiosidad con dos miradas diferentes que en algún momento se unen, se alimentan y crean eso que después se ve en la publicación.

Siempre que hay un tema que me interesa o algo que me llama atención, es como una punta a otro mundo mucho más grande, y hay que controlarlo porque genera mucha ansiedad. Aunque es imposible conocer y saber de todo, disfruto ese proceso de ir conociendo cosas nuevas o investigar un tema, entrevistar una persona y que luego eso llegue a los lectores.

La curiosidad tan diversa es propia para mí del emprendedor argentino. Tiene que ver también con una capacidad de adaptación al cambio casi intuitivo y natural, buscar más allá, moverse.

En los países que son más estables, cuando se produce un cambio no saben como afrontarlo. Mientras tanto nosotros vivimos constantemente cambiando, lo que considero también una ventaja. Así, lo que siempre vimos como una desventaja hoy se ha convertido en todo lo contrario. Eso también es ser creativo.

### Al final se cerró el círculo

Si bien hay muchas cosas que se aprenden de manera autodidáctica, creo que todo esto es imposible de lograr fuera de la universidad. Ésta me dio herramientas que en ese momento no sabía para qué me iban a servir y ahora las estoy usando. Hoy me doy cuenta como influyó lo que me dijeron algunos docentes. No necesariamente lo que estaba en los libros sino lo que contaban o alguna experiencia de vida o consejo.

Hace poco me encontré con un profesor que sigue siendo docente de esta casa de estudios, que lo tuve como profesor de Publicidad en el año 1993 y que siempre me reprobaba y no veía (al parecer) mucho futuro en mí. Fuimos a tomar un café y yo recordé muchas cosas que él nos contaba en las clases, consejos que terminé usando. A pesar de que

en aquellos momentos no me daba cuenta y estaba muy enojado con lo crítico que era conmigo, hoy sé que aprendí mucho de eso. Y al final se cerró el círculo, también a él le gustaba lo que yo había hecho y ahora descubrí que es fanático de la revista.

### Transpiración + inspiración

Cuando ya tenía la idea de la revista me puse a buscar un nombre y la persona que me ayudó muchísimo con eso fue Marcela.

Quería un nombre que hablara del proceso creativo pero no quería terminar cayendo en nombres muy obvios. Hasta que a Marcela se le ocurrió una frase que se la había dicho un profesor de Pintura, algo como que *“todo era 90% transpiración más 10% inspiración”*, y nos gustó mucho como sonaba.

Empezamos a jugar con la frase e investigamos de donde venía. Descubrimos que el primero que la había dicho era Tomás Edison para referirse a la inventiva en general, él decía que todo era más esfuerzo que mera aspiración. Así el nombre derivó en *“90 + 10”*.

Fue algo que, al final, nos marcó porque tuvimos 90% de transpiración y sólo 10% de inspiración. Y creo que eso se puede trasladar a muchas cosas. La vida es más esfuerzo que nada y ahora que tengo un emprendimiento lo reafirmo.

### La brújula: creer en algo

A veces siento que me estoy volviendo viejo porque les hago a los jóvenes las mismas críticas que me hacían a mí cuando era más joven. Pero creo que deberían ver y aprovechar las oportunidades que nosotros antes no teníamos.

Hoy los jóvenes están mucho más abiertos a los estímulos, eso los hace una generación mucho más creativa. Tienen acceso para poder hacer fotos, videos, la posibilidad de bajarse un software de Internet. Ver material que está pasando en otros lugares del mundo y que antes no teníamos. A veces no se hasta que punto se dan cuenta que es una ventaja.

Por otra parte, les sobra la curiosidad de la que tanto he hablado. Después de haber pasado por la universidad, las mismas cosas que yo negaba en ese momento sobre lo que estudiaba las sigo escuchando. Pero trato de decirles que eso después les va a servir, como me ha ocurrido a mí.

Insisto en la importancia de creer en algo, creer en uno, tener un sueño o algo que motive y a lo que puedas poner fe aún sin saber que va a pasar. Cuando uno tiene un proyecto propio es todo más incierto que si estás en una empresa, pero esa confianza es imprescindible para progresar. Además de esfuerzo, hay que tener paciencia y ser perseverante. Toda la experiencia que me dio hacer 90 +10 me confirmó algunas frases que pueden parecer hechas, pero que no lo son. Si pienso en cosas en las que me equivoqué,

tuvieron que ver con apresurarme o pensar que todo se iba a dar inmediatamente.

Todo a la larga llega. Hubo cosas que hice hace unos años y no me volvieron de manera inmediata sino al tiempo. Cosas que tenían que ver con algún contacto o con el esfuerzo de hacer algo, que en ese momento no sabía bien para qué ni porqué, pero hoy veo los resultados. No hay que rendirse ante la primera traba que aparece porque aparecen muchas y todo el tiempo. De un error siempre termina saliendo algo bueno.

**#06**

**“El desafío tiene  
mucho de juego.  
Sigo jugando.”**





## **Miki Friedenbach**

*Hay que creérsela siempre*

Soy Diseñador Industrial egresado de la UBA con posgrado en Gestión Estratégica de Diseño en el Politécnico de Milán y me especialicé con los años en imagen corporativa. El diseño para mí es algo muy amplio, que abarca desde la Arquitectura hasta la Tipografía y hoy lo ampliaría mucho más aún. Incorporaría la estrategia y la gestión de diseño, indispensables para que las ideas se conviertan en proyectos y los proyectos en realidad.

Cuando estaba en la Facultad, teníamos siempre una discusión con mis compañeros. Éramos de las primeras camadas y los profesores eran arquitectos, entonces la mayoría de mis compañeros cuestionaban ofendidos: ¿¡Cómo los arquitectos nos van a enseñar Diseño Industrial!>? Para mí siempre la disciplina fue el Diseño y luego sigue el tema de la especialización: Urbanismo, Arquitectura, Gráfico, Textil, etc. Obviamente, vas a tener menos práctica, menos oficio, pero si sabés diseñar podés participar y aportar a cualquier problemática planteada.

Mi padre era juguetero y eso implicaba tener grandes entregas: Día del Niño, Navidad, Reyes, que te marcaban el ritmo de vida. Cuando iba a la primaria, me bajaba del colectivo, veía contenedores que estaban descargando la mercadería importada en la fábrica de mis padres, a cuadra y media de casa, llegaba y me ponía a ayudar. Ese recuerdo debe ser de 1978 o 1979, cuando

abrieron la importación. Mi padre fue de los primeros en llegar a Hong Kong. Ocurre que para salvar la empresa había que adaptarse muy rápido, de fabricante a importador y luego la venta directa al público.

Conviví mucho con el desarrollo de los juguetes. Pasaba tiempo en la fábrica de muñecas de plastisol y me llevaban cada tanto en los viajes que hacían a las ferias en Europa, incluso a Japón. En los viajes me consultaban bastante al elegir y analizábamos como iba a resultar tal o cual producto. Después, veíamos el éxito en la juguetería. En nuestra época no había nada de comunicación y para ver novedades había que viajar. Íbamos a ver fábricas a Italia, sobre todo de muñecas de plástico, las grandes. Recorríamos ferias, veíamos que estaban presentando. Después íbamos a una fábrica, traíamos muestras para fabricar acá. Más tarde empezó la importación y los viajes a Asia. Puedo decir que a la Pyme la mamá muy de chico.

Finalmente, a pesar de vivir en una juguetería, en casa se veía mal tener en el cuarto millones de juguetes, por eso yo tenía mis autos y bloques de armar y construir contaditos. Sin embargo, puedo decir que el diseño tiene mucho de juego y hoy sigo jugando...ahora con mis hijos, con quienes soy uno más.

#### Modo turista

Hice la primaria en el colegio alemán Pestalozzi. Huía del alemán porque, a pesar de que en mi familia se hablaba, los idiomas no son para mí. Mi mamá es alemana y mi papá es austriaco, de religión judía. Ambas familias escaparon de la guerra, se vinieron desde muy chicos. Por eso está muy marcado en la familia todo el tema de los viajes. Cuando supe que venía el secundario bilingüe en alemán no quise saber más nada y me fui desesperado a la ORT. Me encantó la escuela técnica, estaba fascinado. Luego me tocó elegir especialización. Hice Química, y hoy soy Técnico Químico.

Más tarde empecé el CBC para Ingeniería pero me fui de viaje en el verano y estuve tres meses vagando por Estados Unidos y Europa. Al volver, las clases ya habían empezado y mis compañeros me preguntaban sobre el viaje.

Yo miraba todas esas columnas enormes de la Facultad de Ingeniería. Estaba todavía en un trance que me hacía tener la visión de turista. Miraba como preguntándome ¿Cómo es la gente acá? En ese momento, terminada la clase de Álgebra, decidí no estudiar eso. Me fui directo al departamento de Orientación Vocacional de la UBA y de ahí a la Facultad de Arquitectura para estudiar Diseño, carrera que acababa de abrirse.

Creo que el viaje tuvo todo que ver con eso. El Pompidou de París era nuevo. Veía las exposiciones de arte y diseño en cada país. En otras palabras, el tema estaba. Iba a un lugar y me llamaban la atención los objetos. Había mucha

diferencia en las pequeñas cosas. Muchos objetos de diseño me impactaban pero el clic se hizo cuando comencé a estudiar Diseño. Entré a la facultad y me sentí como pez en el agua. Me metí en todos los cursos. Todo era a mano en ese momento. Dibujar con lapicera, con marcador, aerógrafo. Me preparé muchísimo.

#### Confiar en la intuición y en uno mismo

Cuando entré en la materia Diseño 1, me di cuenta que había estado un año esperando “eso”. Sabía que era lo mío. Mi papá consideraba que tenía que trabajar pero podía no hacerlo, veía que yo estaba con mucha seguridad y que esto era a lo que quería dedicar toda mi energía. Por ahí ayudaba en el negocio en las temporadas pero le dedicaba día y noche a la facultad. Tal es así, que al día siguiente de terminar la carrera, puse el estudio.

Cuando cursaba venía con ese hambre. El último año me presenté en varios concursos de diseño y ganamos cuatro con primer premio, uno atrás del otro. Tenía seguridad interior. Hubo un concurso muy lindo con la Universidad de Buenos Aires en la que nuestra cátedra armó un grupo de 10 personas y competimos con todas las universidades del mundo. Se llamaba la Copa Italia y aportaba solamente una frase: mutaciones domésticas. Teníamos que presentar entre tres y cinco productos en video con calidad como para que lo pase la BBC. ¡Nosotros teníamos cero recursos y ganamos el primer premio! El segundo premio fue para una universidad de Barcelona, que en ese momento era lo máximo, y el tercer premio para una de Japón.

Mi primer trabajo de diseño fue para alpargatas. Una profesora me llevó a trabajar para Topper. Entré y el primer día confirmé que yo venía de familia Pyme, que no me sentía a gusto en una empresa tan grande y que me quería ir. Luego de un par de meses de trabajo había terminado la pasantía pero no estaba conforme con lo realizado. Les pedí un mes más, que me pagaran solamente los costos, porque yo iba a hacer una presentación como para mi había que hacerla. Entonces presenté un proyecto integral a mi manera, tal como los sigo haciendo. Un concepto que define la identidad corporativa y también una aplicación que se integra al producto funcionalmente. Les llevé zapatillas hechas, nunca habían visto maquetas de zapatillas. Cuando llegué con todo eso fue una revolución, tanto, que rearmaron el departamento de diseño. ¡Tiré una bomba!

Con dos compañeros, Gustavo Coll y Juan Doberti, con los que habíamos hecho la mayoría de los concursos, pusimos el estudio en Belgrano, en el pasaje Túnez, donde yo hacía las entregas. Fue Túnez Diseño.

#### Entiendo como piensa una Pyme

Mis socios me acompañaron siete años, hicimos cosas muy lindas. Lo primero fue mi trabajo de tesis. Una línea de

productos hecha con piezas estándar, no fabricamos nada, compramos piezas estándar y las resignificamos. Abrimos un local en Túnez y Monroe, pegado a la vía, se llamaba DE-SIGNO. Fue noticia, salió en todos los diarios. El suplemento del Cronista Comercial, que era el más importante que había de Arquitectura y Diseño, nos sacó en la tapa con el título: “Locos y famosos”. Palermo era Palermo viejo y no había un solo local de diseño. Nosotros salimos con esta cruzada y no vendimos nada, pero nada. Sin embargo la estrategia, sin querer, había dado sus frutos y nos posicionó muy bien.

Lo que me pasa hoy con los clientes es que los entiendo perfectamente, entiendo a la pyme, a los empresarios, a los negocios. Siento que se lo que viene y lo que hay que hacer.

#### El pánico de la hoja en blanco

No podés estar inseguro, “Te la tenés que creer siempre”. Y no solamente en diseño, el vendedor sale a la cancha y vende creído 100 x 100. Yo lo siento así. Me di cuenta con el tiempo de la importancia que tiene todo esto en la colectividad judía y en mi familia. Que estudies y seas profesional es importante y yo me siento con esa ventaja de ser profesional y ser capaz de hacer cualquier cosa en cualquier lado. No me voy a hacer millonario pero no necesito tener mucho capital. Liviano estoy bien porque se que puedo crear, proyectar y concretar. Ese es un capital muy importante.

En Arquitectura o Diseño el primer día de clase te dicen: “Vamos a diseñar.” Te piden hacer una casa y hay que hacerlo. Dado esto, muchos se levantan y se van. Es muy fuerte encontrarte con la hoja en blanco, la sensación es fuertísima. En mi época, la gente se iba a la casa llorando cuando le pedían hacer algo para la semana siguiente. Se preguntaban: ¿Cómo hago? Si no me enseñaron nada. Lo que ocurre es que sos autodidacta y en la UBA sos un gran autodidacta. Te dan las herramientas pero vos tenés que hacerlo y tenés que hacerte ahí. Recién al recibirte te caen las fichas y valorás a los docentes que de alguna u otra manera te acompañaron en el proceso. Aprendí a diseñar de la mano de Ricardo Blanco, tuve la suerte de estar toda la carrera cerca de él y aún hoy, más de veinte años después, seguimos compartiendo experiencias.

#### Me atrapan los desafíos

Siento la seguridad como un medio indispensable. Hoy me gusta más hablar con el número uno y juntos hacer el proyecto. El desafío me atrapa y voy por ahí. Participo de numerosos startups y me involucro mucho. Me sale más fácil hacer eso que mi propio emprendimiento, porque me atrapan los desafíos que me plantean. He hecho de todo, escenografías de televisión, mucha identidad corporativa, estrategias, productos, proyectos de

Arquitectura Corporativa bastante grandes. Cualquiera de esos trabajos podría ser un gran negocio, un gran emprendimiento pero yo voy haciéndolos todos casi simultáneamente porque me atrapan, me gustan.

Mi estudio Miki Friedenbach & Asoc. es una consultora. Le damos a los proyectos un entendimiento de la situación, de la persona. Porque no es solamente lo que hay que hacer sino lo que uno tiene que hacer en ese contexto. Le brindamos toda una cantidad de herramientas muy vinculadas al diseño y a los negocios para acelerarlo. Ayudamos a concretarlo. Si vuelvo a mi etapa de técnico químico diría que tenemos el acelerador y el catalizador. El factor tiempo es clave para todos y con asesoramiento podemos llegar a los objetivos mucho antes. Aceleramos negocios con herramientas de diseño estratégico. Por eso siempre decimos: “La visión estratégica debe guiar el proceso creativo y es la herramienta para fortalecer los negocios”. Finalmente, me apoyo y pido colaboración muchas veces de colegas o de asesores en diferentes temas de intercambio. Creo que dar y recibir asesoramiento te nutre siempre.

El emprendedor argentino sabe que todo lo tiene que hacer solo. Yo hace unos años, en la crisis del 2002, viaje a Londres a presentar un proyecto de reciclaje que hacíamos acá. Se llamaba ContenidoNeto. Mi proyecto impactaba donde se presentase: Nueva York, Milán, Tokio, entre otras capitales del mundo. Siempre la gente se aproximaba por reconocer rápidamente que se trataba de un proyecto de reciclado, ecológico, pero yo les aclaraba que no, que era un proyecto social. En Londres me encontré con un montón de emprendedores, diseñadores con quienes hacíamos analogías. Acá hacía esto solo y empezaba la época de post crisis, un momento donde los diseñadores comenzaban a producir sus objetos y cada uno los vendía porque no había otra alternativa. Resultó que en Londres estaba pasando lo mismo. Se recibían tantos diseñadores como puestos disponibles había por año. De esta manera, empecé a ver que por motivos diferentes llegábamos a las mismas situaciones, los diseñadores tampoco tenían otra alternativa en otros países.

**#06**

**“El emprendedor  
tiene que creer  
en sí mismo.”**





## Marcelo Gordín

*Sí, ¿qué hay que hacer?*

A los 15 años, hace 32, tenía una novia con la que decidimos animar fiestas infantiles. Yo tocaba la guitarra, era simpático, y ella era artista plástica. Recuerdo que en aquella época ponía cartelitos en las librerías, jugueterías e iba a animar los cumpleaños. Nos iba muy bien, iba al colegio y ganaba plata.

Terminé el secundario y tuve que estudiar, por esas cosas familiares estudié Ciencias Económicas. A la mañana iba a la facultad, de 12 a 16hs. trabajaba en un estudio contable y a las 17hs. me ponía una boina e iba con la guitarrita a animar cumpleaños. Me recibí de contador a los 23 años y me imaginé que a los 40 iba a estar gordo y pelado y que los chicos me iban a mirar y decir: “*éste viejo...*”. Entonces dije: “*tengo que hacer algo*”... y empecé terapia. En esa época armé una empresa de fiestas infantiles y paralelamente tenía un grupo donde animaba, bailaba y cantaba. También hice magia y fui disc-jockey. Menos mozo hice todo lo que había en el mundo de los eventos y las fiestas. Finalmente me puse una empresa de eventos y llegué a tener 150 cumpleaños en un mes. En medio de un cumpleaños que estaba animando, una mujer me dio su tarjeta y me invitó a que vaya a verla. Era la Gerente de Marketing del Alto Palermo. En 1991, no había ni celulares ni laptops ni shoppings, el único shopping que estaba era el Soleil. Llegué y me preguntó si me animaba a organizar las vacaciones

de invierno del shopping y acepté. Hicimos el Circo de la Sonrisa con payasos, zanzuistas, muñecos, etc. Al año siguiente, se abrieron el Patio Bullrich, Spinetto, Paseo Alcorta y llegué a organizar eventos para cuatro shoppings al mismo tiempo.

En una de estas vueltas por los shoppings alguien me preguntó si hacíamos eventos para escuelas y yo dije que sí, e hicimos el Family Day en el Colegio Marín para cuatro mil personas. Yo era muy joven y creía que podía hacer cualquier cosa... y me iba bien. Del Marín me llevaron al San Andrés y allí llegó una persona y me preguntó si hacíamos eventos en empresas; y dije obviamente: “*Sí, ¿qué hay que hacer?*” y así empezamos en eventos para empresas.

Después alguien decidió confiarme el Family Day del Citibank e hicimos el evento. Luego empezamos a hacer fiestas de fin de año, fiestas para empresas, y empecé despacito a crecer mientras mi esposa seguía con las fiestas infantiles y lo social.

En un momento decidí dejar todo lo que tuviera que ver con lo social y centrarme en los eventos corporativos. A partir de ahí me fui a hacer un MBA. Asocié a una persona que era Gerente de Recursos Humanos de una empresa para que me acompañe, porque nos dimos cuenta de que las empresas hacen eventos porque necesitan otras cosas que no son eventos. Nadie necesita un evento, necesitan capacitar, motivar, integrar, lanzar un producto, presentar una marca, abrir una planta industrial. Después de darnos cuenta de esto empezamos a hacer eventos con un poco más de contenido y cada vez más grandes, fue así como empezamos a crecer en serio.

Mirando ahora para atrás siento que fui metiéndome en esto naturalmente. Soy el hijo menor de tres hermanos, era el payaso de la casa, el cómico, el simpático. De hecho estudié un par de años en el Instituto Labardén, que es el instituto vocacional de arte infantil. Si bien nunca aprendí música ni guitarra, me siento y toco. Tengo un poco de talento innato y no tengo muy claro de donde sale, lo cierto es que después le fui agregando estudio, capacitación, libros, esfuerzo, constancia, método.

#### **Mirar la cancha un poco más**

Desde chico me la jugué, medí poco los riesgos, me fue saliendo bien aunque también me equivoqué un montón de veces. Ahora de más grande uno está más pulido, aunque tiene otros miedos. Antes tenía mucho menos que perder, ahora estoy más armado pero también más cauto. Soy de medir mucho más las decisiones que tomo, también quizás porque están involucradas muchas otras familias, además de la mía. Soy una persona que no se queda quieta nunca. Estoy todo el día viendo el mercado y me doy cuenta de que va a cambiar, entonces cambio. Me la juego porque me doy cuenta que “*por acá no es*”.

Es como jugar al fútbol con la cabeza levantada para poder mirar la cancha un poco más. La velocidad del cambio actual es impresionante y si uno no está bien despierto, la competencia lo aplasta. De hecho, hoy no somos más una empresa de eventos, somos una Motivation Company. Nuestro foco está puesto en trabajar la motivación de los equipos. Los eventos son una herramienta más de estas actividades de motivación por lo cual estamos cambiando nuevamente. La gente necesita motivación permanentemente y más las nuevas generaciones. Nosotros les brindamos a las empresas actividades para motivar a su staff. Trabajo en equipo, de liderazgo y de comunicación, además de fiestas y eventos. En realidad movilizamos gente desde todo punto de vista. Entendiendo que ‘movilizar’ tiene la misma raíz que mover, motor, motivo, emoción, es decir, que tiene que ver con lo que mueve a las personas a hacer las cosas, creamos una Motivation Company. Descubrimos que el compromiso de las nuevas generaciones cambió radicalmente y lo que está faltando es la motivación.

#### **Más que sólo intuición**

La intuición sola no sirve, hay que acompañarla con conocimientos porque cuando trabajás con grandes compañías y te enfrentás con el presidente de una empresa multinacional, tenés que tener un background para poder conversar con él de igual a igual y ayudarlo de verdad.

El crecimiento es permanente. Uno va cambiando poco a poco, no crece de golpe. Te mirás al espejo hoy y después mañana y estás igual. Pero si mirás una foto tuya después de 15 años ya no te notás tan parecido. Con la empresa pasa lo mismo, vas creciendo y tomás una persona más, te mudas o agregás algo, cambiás el logotipo y después hacés un nuevo brochure o cambiás la página, agregás un cliente importante y eso te lleva a hacer un evento en el exterior y abris una oficina en Chile. Las empresas son como las personas, hasta tal punto que uno cuando crece también se siente un adolescente. Hay cosas que te quedan grandes, como los chicos que caminan y tienen los brazos grandes, la voz grave y la cabeza como un bebé y se chocan con las paredes. En las empresas pasa igual, la administración te queda chica y la producción te queda grande. Estas cosas son típicas del crecimiento.

#### **Fuego interior**

Creo que el emprendedor tiene una cosa interior, visceral. Es un fuego, una pasión por algo o con algo que hace que te largues. Después creo que hay muchas motivaciones distintas. El que es auténtico con uno mismo y con su pasión pasa el dinero a un segundo plano, porque éste llega con la acción. Esa es mi premisa, aunque muchos empresarios no piensen así.

Para mí una clave para crecer está en incorporar otras

cabezas, gente que aporte una mirada distinta y no los que tengan la misma idea que uno. Al principio me rodeaba de gente que pensaba no demasiado diferente a mí porque me dejaba más tranquilo. Después comprendí que así no crecía y creo que eso te lo va dando la madurez personal. Hay ciertos temores que con los años se pierden y uno se siente más seguro con muchas cosas.

Es clave ser auténtico, creo que uno de los secretos del éxito es la coherencia entre lo que uno siente, piensa, dice y hace. Podés transmitir valores pero si no son auténticos la gente no se los cree. Es lo que le suele suceder a las compañías que dicen: “*Los valores son estos*” pero después, en la realidad, hacen todo lo contrario.

Mi motivación no es la misma que la de un joven de 25 años. El tema es entender que cada uno tiene una motivación distinta y poder encontrar la forma de acompañarlo para que se pueda alinear a lo que necesita la compañía. Una de las cosas más importantes para mí es que lo que hago me tiene que gustar. Me parece que es clave porque si no disfrutás lo que haces perdés motivación. Por otro lado, soy una persona que nunca pierde el buen humor y muy afectiva. El afecto también es algo que motiva, creo que el amor por lo que uno hace o por la gente con la que uno trabaja resulta relevante a la hora de hacer una empresa.

#### **Mirar más para adentro y menos para afuera**

Mi negocio es que las personas la pasen bien, generarles momentos de gratificación personal. Hicimos un slogan que dice: “*Énfasis Motivation Company. Primero las personas*” y creo que esa es la definición. La diferencia entre las empresas, más hoy en donde copiar una idea es tan fácil, está en la gente, en la calidad de las personas que conforman el equipo. Creo que éste es el secreto: primero tener a buenas personas en el quipo y después que ellas aprendan a hacer eventos entendiendo que la fuerza está en el ser humano. El emprendedor tiene que creer en sí mismo. Cuando miro lo que hacía a los 15 años pienso “¿Cómo es que hacía esto?” Pero lo hacía y creía en mí, me tenía fe y confianza. Hay que mirar más para adentro y menos para afuera. Todos tenemos mucho para dar, creérselo también está bueno. Va a haber algunos que te apoyen y otros que no, es muy probable, pero el desafío es ir por ese camino. Si le contaba a alguien hace 25 años que iba a estar recibiendo un premio como el que me dio la Universidad de Palermo en 2009 porque animaba fiestas me hubieran dicho: “*Andá a estudiar Derecho, Ciencias Económicas o Ingeniería*”. Pero ¿cómo podemos saber que va a pasar dentro de 25 años? Y como uno no lo puede saber, lo que hay que hacer es ser auténtico con uno mismo. Si no te va bien, entonces al menos fuiste auténtico con vos mismo. Cuando uno emprende tiene que estar dispuesto a asumir riesgos. Cuando te va mal tenés que aprender a levantarte

y seguir adelante porque es parte del crecimiento, como cuando los chicos se caen: se levantan y siguen.

**#08**

**“Mi empresa soy yo.”**





## **Javier Iturrioz**

*Un culto al detalle*

Para la gente soy arquitecto y decorador pero, desde hace tiempo, se está usando el término ambientador, creo que esa sería mi definición. De chico siempre en Dibujo y en Matemáticas me sacaba un diez. Además quería ser veterinario y dueño de un zoológico, pero hacía castillos. Curiosamente, es lo que sigo dibujando. Por otro lado, también tocaba el piano y cuando venía visita a casa me decían: *“Javier tocó el piano, Javier dibujó un castillo.”*

Luego, cuando vivía en España tuve que elegir que carrera seguir y me incliné por Veterinaria. A los dos meses me di cuenta que no era lo mío, entonces dije: *“Voy a ser decorador”*, pero en casa me decían: *“No, tenés que ser arquitecto.”* Así fue como entré a Arquitectura.

Mi padre fue diplomático y mi madre lo acompañaba. Como ellos nunca nos dejaban solos, viajamos por Ámsterdam, París, Madrid. Desde Asunción hasta La Haya pasé por todas las ciudades y situaciones políticas. A mamá le gustaban los remates, los museos y los colegios europeos que tenían mucha Cultura, Literatura y Arte. Nos llevaban mucho al teatro, la zarzuela, la ópera, y todo eso se me fue incorporando de chico.

## **Esmoquin y perlas**

Mi gusto por la estética y el detalle lo heredé de mis padres, porque ambos son un poco freaks de los detalles. A mi padre, diplomático,

le gustaban los uniformes, hacía fiestas de esmoquin en casa. Era un hombre coqueto, amante de la Fotografía y nos sacaba fotos por todo. Nos enseñaba a sacar fotos cuando comprábamos souvenirs afuera, todas cosas que con el tiempo fui incorporando.

De mamá saqué el gusto por las antigüedades o la Literatura pero también por lo estético. Es una mujer Coco Chanel porque hasta el día de hoy sigue nadando con los aros puestos y el collar de perlas, nunca la vi sin maquillaje. Tuve la suerte de no tener que trabajar para poder dedicarme solamente a estudiar. Me la pasaba en la Sociedad Central de Arquitectos o me iba a lugares de decoración y a la Complutense de Madrid a buscar cosas, vivía para la facultad. Realmente fui muy buen alumno y me recibí como uno de los primeros.

Aunque en aquella época me encantaba la facultad, hoy, haciendo obras, lo que menos me gusta es el hormigón o el piso de cemento. Me gustan más las terminaciones y eso también se fue gestando en la universidad. En ese entonces hacíamos un proyecto, yo llevaba a clase una casa dibujada y el profesor me decía: “¿Pero aquí donde está la casa? Porque yo veo un auto estacionado, una mujer con el tapado volando, veo árboles...”. Además la casa estaba pintada con 17 colores y acuarelas. Esto claramente denotaba mi gusto por las Bellas Artes, el Diseño de Modas.

Todo se veía volcado a mis proyectos. Cuando había que hacer perspectivas de interiores de las casas o los departamentos, mis compañeros odiaban esta actividad y traían una o dos perspectivas. En cambio yo hacía 14 porque me gustaba el interiorismo. Se venía perfilando que era más decorador que arquitecto y, de a poco, todo se fue dando. En mi familia son muy tradicionales. Mi mamá decía que el arquitecto es arquitecto mientras que el decorador: “Es como el enfermero que quiso ser médico”. Sin embargo, a mí me gustó siempre el Diseño de Modas y así viré para la Arquitectura de la Moda.

### Castillos en el aire

Después de tres meses de mandar mi CV a estudios tradicionales sin suerte, mi hermana me dijo: “Javier, a ti que te gusta Ralph Lauren, o están regalando algo o están llamando gente para trabajar porque hay una cola enorme”. Yo vivía a dos cuadras de allí, entonces me vestí de Ralph Lauren de pies a cabeza y llevé mi carpeta de la facultad con todas las notas. Recuerdo que en ese momento, la dueña me dijo: “Perdón, una persona que tiene estilo de decorador, título de arquitecto de una universidad privada, hizo escenografía en el Colón, ¿por qué quiere trabajar en una boutique?”. Yo le dije: “Porque me encanta la marca”, entonces me dijo: “¿Pero entendés que acá adentro no vamos a levantar un edificio?”. y le respondí: “A mí no me gusta levantar edificios”, y así arranqué.

Luego llegué a “Conindar San Luis” por algo similar. Alguien me dijo: “Mirá que están buscando un arquitecto para ayudante de un arquitecto que hay” y mi CV pesó porque había trabajado en Ralph Lauren y había estudiado en Europa. Al final todo tiene un porque y a la larga te das cuenta que si no hubieras hecho tal cosa no te hubieran llamado para tal otra. Conindar tenía Calvin Klein, Guess, Vanity Fair y otras marcas de indumentaria internacionales y me contrató por haber estado en Ralph Lauren además de tener un título.

Me encanta lo que hago y eso influye, haría gratis un local o evento si me gusta. De chico me divertía hacer un castillo o un tren fantasma dentro de mi casa para que entren mis primos a jugar. De golpe, de grande, empecé a ofrecerlo a empresas con otro presupuesto. En Conindar me decían: “¿Por qué no hacemos algo para Halloween, vidrieras como en Estados Unidos?”, entonces conseguía la máscara, la tela de araña y ¡veían que mi decoración aumentaba las ventas!. De chico me gustaba mucho ayudar a decorar la casa para Navidad y esto de armar vidrieras para Halloween era algo similar. Elegir cosas con plata de otro para hacer lo que me gustaba y divertirme decorando. Desde ese momento empecé a arriesgar, a hacer lo que quería, a tener del otro lado un feedback y a dejar que las cosas se vayan dando. Realmente mi surgimiento como emprendedor, “Javier Iturrioz” marca, nació por fuerza mayor. Me habían ofrecido un trabajo en Hawaii y yo no podía seguir en relación de dependencia. Entonces decidí probar, viví en Hawaii y trabajé para una marca internacional. Mi miedo era: “¿Cuándo vuelva qué voy a hacer?”, y la verdad es que cuando volví no sólo me contrató la misma empresa en la que había estado sino que después fueron muchas otras. De pronto llegó Miss Sixty, System Basic, Vitamina, Givenchy, y entonces me pregunté: “¿Cómo no empecé esto antes?”. Después de conocer mucha gente siento que el emprendedor argentino es más amiguelo, menos frío, menos independiente. Con los argentinos entablas otro tipo de relación, tanto con los clientes como con los proveedores. Una amiga de otra empresa que se fue a París a trabajar de Gerente de Marketing en Givenchy y necesitaba una persona allá, me dijo: “¿Te querés venir a vivir a París?”. Pero yo empecé a echar raíces en este país y a pesar de estar lejos siempre se siguieron las tradiciones argentinas porque mis padres son muy argentinos. Así que ahora no me voy ni loco.

### El touch Javier Iturrioz

La ropa es para mí una forma de vida. Me alegran los colores, me divierten, es como decorar una fiesta. Yo me decoro antes de salir y puede que quien lo vea desde afuera lo sienta rígido o indiferente pero soy lo opuesto. Presto mi tiempo de igual manera a quien no tiene dinero como

al que tira euros para arriba porque espero la felicidad de quien me contrata. Si yo estoy contento con mis logros obviamente el otro también.

Mi empresa soy yo, ni siquiera te atiende un asistente, es decir, yo te abro la puerta, atiendo el teléfono, todo pasa por mí y si también hay que protestar por alguien, es por mí. Por otro lado, me vienen a ver por distintas cosas. Si vas a hacer un restaurante, decorar una casa, hacer una fiesta en Punta del Este, la fiesta de tu marca, algún cumpleaños. Realmente hago todo desde una vidriera de Halloween o Navidad hasta un Bar Mitzváht. En realidad, lo que hago es ponerme a charlar con el cliente y a la inversa, le pregunto: “¿Qué es lo que querés?”, y él me dice: “Tengo que lanzar un perfume” o “mi hijo se recibe de abogado” o “quiero hacerme una casa como la que hiciste en Casa Foa o como las que están en esta revista”. A partir de ahí empieza mi sistema de trabajo.

Soy una persona que vive con la cámara de fotos en la mano, doy vueltas por el mundo, viajes relámpago de tres o cuatro días para empaparme de las tendencias globales. Un gran dilema es el crecimiento de mi marca. Muchos me dicen que por no contratar gente y no tener otros brazos ni asistente, tengo un techo. Por ejemplo, no puedo tomar tres fiestas en un mismo día. Ocurre que soy medio buscavidas y me gusta ser el que encuentra el empapelado, el entelado o la flor. Me cuesta delegar, ese es uno de mis talones de Aquiles. Aunque tengo un grupo gigante sub-contratado, todavía no puedo hacer como otros que mandan gente a comprar, por ejemplo, el color de pintura. Me gusta ir al mercado de pulgas y encontrar la pieza que soñé y decir “esta se debe usar”. Es parte de la satisfacción de mi trabajo sentir que lo hice yo.

Soy bastante ecléctico tanto en el vestir, los colores, como en los gustos, pero parece que hay un estilo Javier Iturrioz. Hace tres años en Casa Foa hice un espacio llamado El coleccionista de turf con caballos, con paredes coloradas europeas y varillas. La gente entraba y decía: “Esto es re Javier Iturrioz”.

Otro trabajo fue el bar que hice en la calle Arroyo. A mí me encantan los años ‘20 y me gusta la onda medio retro. Entonces diseñé el bar con esa inspiración y muchos dijeron también: “Eso es Javier Iturrioz”. Lo mismo ocurrió con una ambientación de Halloween en El Cielo. Armé un castillo que saqué de folletos del Alcázar de Toledo, todo estilo medieval y alquilé cosas del Colón.

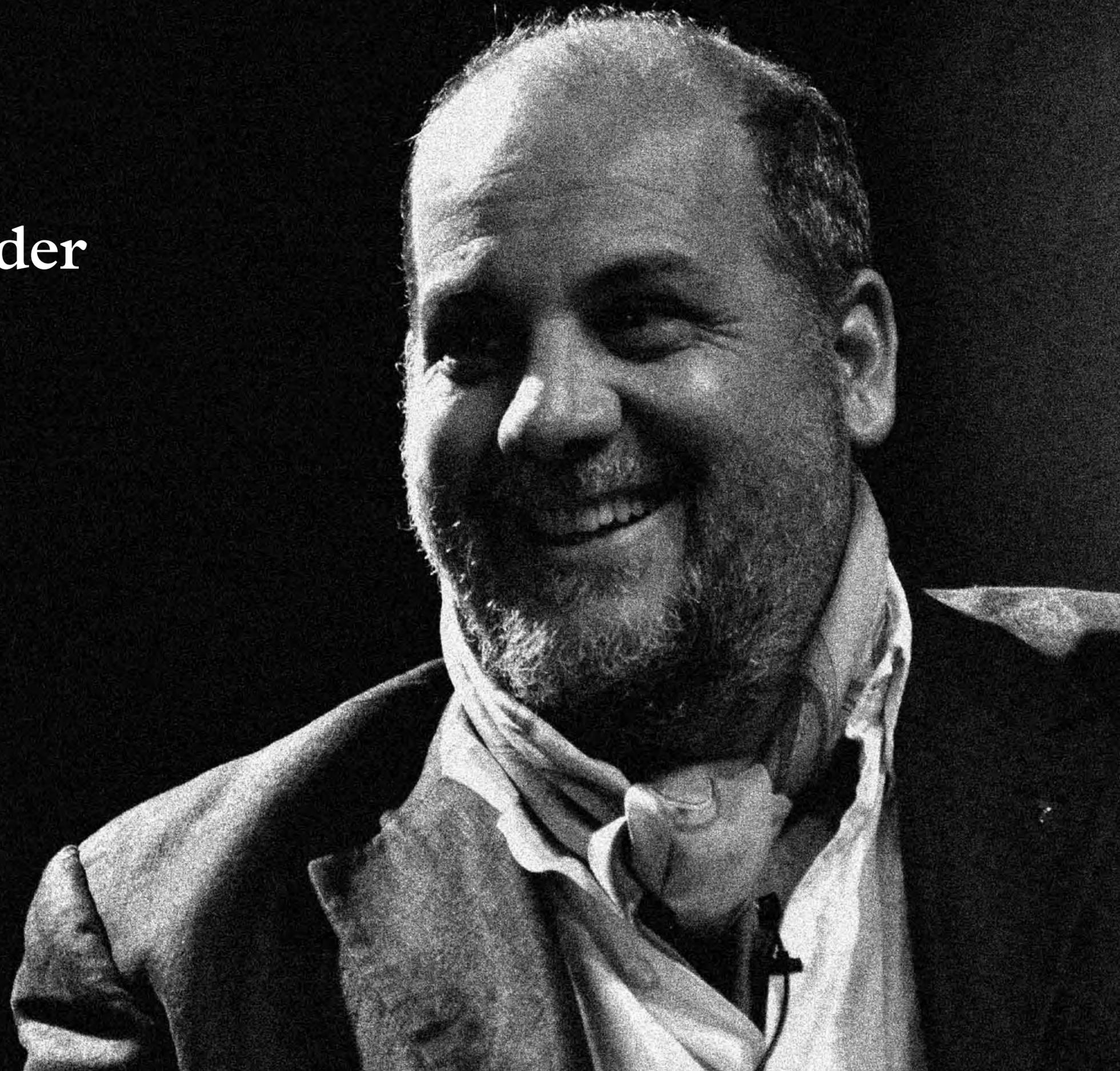
Hoy mi corazón lo tengo en Hermés. Desde diciembre de 1998 hago las vidrieras de la marca en Argentina. Cada mes y medio es hacer lo que yo quiero porque es una de las pocas marcas de lujo que no tiene cánones y dejan a uno trabajar en libre albedrío e idiosincrasia. De hecho, fue lo que más eco tuvo en la prensa y la gente empezó a conocerme por ese trabajo.

### Dar siempre más

Lo que siempre hice en todas las empresas donde trabajé es ponerme la camiseta y ser feliz. Creo que hacer las cosas con placer es fundamental porque rezongando nunca se llega a ningún lado. Siempre di más, si mi horario era hasta las 17 y yo no terminaba, me quedaba hasta las 19. Eso significa que me gustaba. Cuando algo te gusta lo haces y ya. Hay que cumplir con el tiempo, horario, forma y presupuesto. Mis clientes ya saben que cuando les digo lo que va a costar, ese es el precio. Le pongo todo el empeño que puedo en conseguir lo que necesito para hacer y brindar un buen trabajo. Es que decir y cumplir es mi garantía, saben que el resultado va a ser bueno, siempre.

#09

“Traten de seguir  
su corazón y entender  
con qué late.”



## **Gabo Nazar**

*Artesano de cosas nuestras*

Soy entusiasta para todo, para divertirme, viajar o comerme un asado. Cuando sos un chico de pueblo estás mucho en la calle y te entusiasmas con cosas como romper lamparitas con tu honda. Por suerte, si tenés como yo padres que te marcan el camino, vas aprendiendo.

Me ha ayudado mucho tener una familia contenedora que me llevó por la buena senda pero también formar parte de una pequeña comunidad de la provincia de Buenos Aires, donde estás rodeado de gente de trabajo, del campo o vinculada a la producción. Si además tuviste la suerte de tener una familia con pasión por la cultura e historia como es mi caso, eso te va enriqueciendo y hace que tu entusiasmo esté bien canalizado.

Yo intento todo el tiempo replicarles a mis hijos un ecosistema muy parecido al que tuve. Tengo mi casa en Ramallo, que es mi lugar en el mundo. Es un emprendimiento de chacras y donde espero que mis hijos mantengan ese contacto con la naturaleza, la producción, el trabajo y esa naturalidad para entender todo, las estaciones, la vida o la muerte. Cosas que muchas veces en la ciudad son tabú.

Tengo la suerte de poder contar en mi grupo familiar con mi mujer, quien es un bastión importante que me ayuda mucho al tratar de proveerles a nuestros hijos un marco completo y que



también contempla el lado espiritual.

Eso los ayuda a entender, desde temprano, que hay un sentido trascendente de las cosas y que no todo es aquí y ahora, que tengo o que no tengo. Entender eso es entender qué significa la trascendencia.

### **Hacer, transformar, potenciar**

Como muchos chicos de pueblo, tenía la inquietud por ir a una frontera más lejana. Además, me encantaba el Arte y el Dibujo. Pensé durante muchos años que estudiaría Bellas Artes y que me dedicaría a ser un artista bohemio pero también me gustaba el hacer y transformar cosas. Entender porque se crea un color a través de dos distintos o como funcionaba una máquina de coser eran mis cuestiones. El campo da un valor enorme al conocimiento, da técnicas y herramientas. Potencia el rendimiento y te ayuda a transformar creativamente los insumos o materias primas con las que contás, que generalmente son pocas. Pareciera que no, pero la capacidad transformadora del artista tiene que ver con la del artesano y el artesano está al lado del trabajador del campo. Un peón, quien se supone que está solo para arriar vacas, tiene su lado artesano y, por supuesto, su componente artístico.

Tuve suerte de ver como todo eso se integraba porque fui espectador de primera mano y pude estar para que toda esa gente me pueda transmitir esa vocación, cultura y pasión por las cosas nuestras. Todo esto de la mano de mi madre que, como toda mujer del interior, permanentemente estaba creando y produciendo cosas. La ropa que usábamos de chicos era tejida o cosida en casa, porque no era tan fácil decir voy a un negocio o voy a un shopping y me compro lo que quiero.

Me crié con esa suerte de poder ser el constructor de mi propia vida, habilidades y estética. Así fue como agarré dos agujas, me di cuenta que no ocurría ningún cambio hormonal al hacerlo y fue muy divertido. Fue muy apasionante ver como puntada a puntada iba creando algo que se identificaba conmigo y le daba un valor diferente a algo que comprado o regalado.

### **La verdad de lo que buscamos**

Hoy se dice que todos los cambios tecnológicos son malos pero yo creo que no es así. Todo se ha acelerado, ampliado, pero no es ni mejor ni peor, es distinto y desafiante.

En mi caso, mientras mi madre nos transmitía cultura mi padre hacía lo propio con la importancia del conocimiento. El decía: *“Va a ser más rico quien más conocimiento posea”*. Hoy el conocimiento está a un clic, no solo en la computadora sino también en tu teléfono.

Yo reformulo la idea. Ahora es más afortunado, más rico o mejor preparado no quien tenga mayor conocimiento acumulado sino quien adquiera las habilidades o tenga las

posibilidades de descartar la mayor cantidad de conocimientos innecesarios en el menor tiempo posible. Porque el conocimiento está a la mano.

Sabio será el que tenga la capacidad de descartar todo lo que no necesite en pos de conseguir la verdad, que es el conocimiento que necesita, ese conocimiento práctico o útil para el desafío que está buscando.

### **Un pueblo, una historia para contar**

Creo que en la medida de lo posible, todo el mundo debería pasar por la universidad. Aunque nunca me recibí de veterinario, que fue lo que vine a estudiar en Buenos Aires influenciado por Daktari y Jacques Costeau, había muchas cosas que me interesaban.

A partir de lo que hacemos con Cardón somos comunicadores de nuestra historia, geografía, naturaleza y cultura.

A través de nuestras sesiones fotográficas, audiovisuales y gráficas comunicamos nuestras campañas, íntimamente ligadas e inspiradas en esa Argentina profunda, natural, esa Argentina histórica que es riquísima y que tiene un poder de comunicación visual y conceptual tremendo.

Para la construcción de la Argentina que viene es vital adaptarse a un mundo globalizado e híper informado. Cada día más ávido de consumir conceptos, historia o relatos creíbles, que al país le sobran. He recorrido mucho, en auto, tren, colectivo, avión, a caballo o a dedo. Soy un apasionado porque creo que cada pueblo tiene una historia que contar. Creo que siempre hay matices que nos hacen diferentes en cada pequeña comunidad. A su vez estas comunidades tienen la maravilla de poder contar una historia tremendamente particular que tiene que ver con ese lugar o momento y que es atemporal y universal.

### **Las diez mil horas**

Creo que gran parte de lo que la sociedad llama éxito tiene que ver con la determinación con la que se hacen las cosas. Muchas veces ideas geniales pensadas por personas brillantes, no llegan a buen puerto por falta de convicción. Otras veces ideas normales pensadas por gente limitada, como en mi caso, van adelante con entusiasmo y convicción.

Por ejemplo, cuando me toca hablar de la empresa hablo de mis limitaciones personales y de como me fui dejando ayudar. Tener vocación asociativa era algo bueno. Compartir las ideas y los negocios era algo fundamental para la concreción de mis sueños.

Me gusta hablar de las diez mil horas, ese concepto que dice que aquel que le dedique diez mil horas a algo se convierte en un profesional en esa materia. Creo que lo que nos pasa a los emprendedores es que estamos dispuestos a poner esas diez mil horas arriba de la mesa. Muchas veces hay gente que te dice: *“Que buena la idea”* o *“que pegada lo tuyo”*. Muchas veces ni es tan buena la idea

ni ha sido una pegada instantánea, son las diez mil horas que tenés sobre la espalda.

Una distinción del emprendedor argentino es que tenemos la capacidad y humildad de advertir en el otro lo que uno no tiene. Aprendemos del otro a través de ver nuestras propias carencias y reconocemos las virtudes y fortalezas del otro. Disfrutamos del éxito ajeno, de compartir experiencias e ideas porque sabemos como cuesta cada cosa. Si vemos una propuesta bien llevada a cabo, plasmada y ejecutada, entonces nos alegramos.

Hay que dejarse ayudar. Conocí Endeavor y entendí que podía haber un método, procesos, profesionales y todo un sistema de ayuda e impulso a las compañías y empresas. Formar parte de esta cofradía me hizo abrir el juego a otros sueños que tenía y que pensaba que iban a quedar para otra vida. Entendí, entonces, que no tenía que esperar a fundirme con la empresa o venderla para animarme a pensar en otros desafíos. Fue así como con gran vocación asociativa pude compartir un sueño que muchas veces es más enriquecedor que soñar un sueño solitario. Cardón somos un grupo de accionistas que impulsamos el desarrollo de nuestras compañías promoviendo al emprendedor interno y creando pequeñas compañías asociadas. Ahora, cada una de esas células componen un cuerpo y la responsabilidad del líder es estar atento para ver que pasa con todas esas partes. Esto demanda un estilo de liderazgo más sofisticado aunque te alivia la mochila en un montón de cosas.

### **Entender porque late**

El futuro ya llegó. Lo que quiero decir es que no hay tiempo que perder y que no podemos seguir esperando algo. Tenemos que ser actores de primera mano para la construcción de una realidad que va a condicionar el futuro de nuestros hijos.

Necesitamos sentirnos, sabernos y asumirnos parte de una realidad cambiante, desafiante, con una vertiginosidad tremenda. Si no somos parte de la solución entonces somos parte del problema.

Está bueno tratar de mirar las cosas en términos relativos. Creo que el futuro ya llegó. Hoy tenemos lo que queremos a un solo clic pero ¿de qué futuro hablamos? Cuando era chico iba a comprar el pan en sulqui y aún hoy lo sigo haciendo porque me encanta bajarme de la Buenos Aires febril y llegar a ese tiempo distinto, contemplativo y natural. Valoro los avances, la tecnología y el confort desde otro lugar. No hay palabras para describir como se siente una cama seca después de haber ido a comprar el pan en un sulqui al que se le salió una rueda y encima te agarró un chaparrón.

Lo mejor que les puede pasar a las nuevas generaciones es tratar de ser ellos mismos. Hay que tener en claro que no

todo lo que brilla es oro. Que en todas partes se cuecen habas y que no hay que vender una imagen exitista porque el éxito es poder hacer todos los días con amor y pasión lo que nos gusta.

Hacen falta empresas para crear riqueza, para investigar, crear desarrollo y empleo. También hace falta gente que tenga la vocación por vibrar con otras cosas, que tenga un nivel de sensibilidad y desarrollo intelectual que muchas veces está lejos del mundo competitivo de los negocios. Lo que tengo para recomendar es que siempre traten de seguir su corazón y entender con qué late.

**#10**

“Lo mejor que me puede pasar es no arrepentirme de cosas que hice.”



## Sebastián Ríos Fernández

### *Saltar el mostrador*



Siempre digo que nací atrás de un mostrador y algunos me dicen que tengo aceite de oliva en las venas. Papá era gastronómico y de chiquito iba siempre a acompañarlo, sábado, domingo, no había franco, no había feriado.

La Gastronomía me empezó a gustar cuando empecé a entender de qué se trataba. Cuando era chico no era tan estratégica como hoy. Era más operativa, más del día a día, más de servicio. Pero con el tiempo entendí otras cosas que pasaban, como el vínculo con la gente, que uno no está acostumbrado a verlo en otros rubros. En su momento protestaba por baldear pisos o hacer un café. Hoy, viéndolo a la distancia, eso que yo veía como un castigo lo agradezco, porque me ha dado las bases para tomar muchas decisiones desde donde estoy.

Mi familia era distinta a las familias de mis compañeros del colegio. Una filosofía donde papá trabajaba todo el día y pensaba que la crianza de los hijos era cosa de la madre que estaba en la casa. Hoy, aunque lo entiendo, busco un equilibrio y no el desequilibrio que había entonces.

En mi casa la comida siempre fue un tema central. Papá era de Galicia, mamá asturiana y, como familia bien española, siempre estaba presente en la mesa esto de: *“Comé mucho que si no te vas a enfermar”*.

Papá tenía tres hermanos. De los cuatro, dos vinieron a la Argentina y los otros dos hermanos quedaron en España. Una es mujer, Pilar, vive en Galicia y hace unos 4 años la fui a ver. Recuerdo que fui con mi mujer a comer a su casa y que toda la comida que nos ofreció era casera. Comimos cosas como jamón crudo, que era un chanco que había matado ella, y ternera que también había matado ella. Y nos contó que lo único que compraba era el pescado del señor que pasaba con el carrito directo del puerto.

Yo sentía que al ofrecernos productos hechos en su casa, elaborados con sus manos, ella sentía que nos estaba ofreciendo parte de su vida. En ese momento sentí que la vida pasaba por otro lado, sin dudas.

### Servir, una necesidad

Fui a un colegio normal en Flores, jardín, pre-escolar, primario y secundario. Cuando terminé séptimo grado empecé a trabajar en los veranos. Terminaba el colegio y al otro día pedía a mi familia si tenía algún lugar que yo pudiera ocupar. Me interesaba básicamente hacerme de algún dinero para irme de vacaciones y que ese dinero haya sido ganado por mí.

En los veranos trabajaba siempre en Gastronomía. Recuerdo que mi primer trabajo en séptimo grado era un trabajo de unas tres horas donde ayudaba pero también jugaba un poco. A mis 16 años empecé como camarero de chicos en la colonia de un club, donde hacíamos toda la preparación a la mañana. Al mediodía venían 200 chicos que había que servirles. Yo lo disfrutaba mucho porque me sentía importante sirviéndoles. Desde ese momento tuve claro que mi vida tenía que pasar por la Gastronomía, haciendo algo, no sabía aún que.

Luego entré en la universidad y estudié Comercialización, una carrera que en ese momento era relativamente nueva. No entendía bien que era, pero leí el programa, me parecía que era bueno o que tenía que ver con lo que yo quería hacer y tomé el desafío. No era un alumno de estudiar todo el año, sino en los momentos que había que poner más. La verdad que siempre me dio resultado.

En la universidad, mi primer trabajo fue como cafetero y mozo de un bar en Retiro, en donde el desayuno más vendido era el vaso de vino con medialunas. Ese trabajo, como varios otros que tuve, me permitió entender muchas cosas desde otro lugar. Estar en contacto con gente que hoy me toca dirigir también ayudó. Veo en el mercado mucha gente que no pasó por eso y que toma otro tipo de decisiones. Si bien en ese momento me disgustaba hacer el trabajo que hacía, empecé a entender cual era mi misión en ese negocio.

Estuve trabajando dos años allí. Luego me fui a hacer temporada en Mar del Plata, en un show de tango, donde era el barman. Después de dos temporadas en Mar del Plata

empecé con la Gastronomía más fuerte, a entender lo que era tener la responsabilidad de tener un local.

El primer local que administré fue el de San Juan y Boedo, donde realmente empecé a sentir un poco más de presión y responsabilidad. Para mí es fundamental que me pueda desarrollar haciendo lo que me gusta. Se nota cuando te gusta lo que hacés por los resultados que se generan.

### Dar vuelta la página

Llegó un momento que junto a Alejandro y Fernando, dos primos con quienes trabajamos siempre juntos, decidimos dar vuelta la página. Tenía que ver con una necesidad de negocios, de decir: *“Tenemos algo que está bien, que funciona, pero no nos satisface del todo”*. Lo más importante era que siendo la segunda generación, podíamos no solo mantener sino mejorar, renovar y crear cosas nuevas.

La presión era muy grande porque tenía que funcionar.

Pensamos en solo mejorar lo existente, pero la verdad que necesitábamos un cambio que no fuera tibio. Para mí, personalmente, fue un momento muy complicado porque era el que más arriesgaba.

Las preguntas que surgían eran: *“¿Qué pasa si esta idea no es exitosa? ¿Qué voy a hacer?”*. Aprendí que lo mejor que me puede pasar, y esto lo tomo como regla de decisión, es no arrepentirme de cosas que hice. No fue un camino fácil, no fue una decisión fácil. Pero, hoy, viéndolo a la distancia y después de casi seis años, era básicamente una decisión que tenía que ver con reinventar un poco el negocio gastronómico del grupo.

Nosotros, de alguna manera, tenemos cierto beneficio y no hablo de dinero, hablo del beneficio de haber triunfado con algo. Que ni siquiera tiene que ver con el mercado sino con algo propio, con uno mismo.

Para dar vida a Almacén de Pizzas mi cabeza recorrió mi historia directa, mi historia cercana de aciertos y errores. Uno imagina que para hacer un concepto exitoso, para triunfar, necesita de muchas cosas, de dinero, de gente, de una serie de cosas. Nuestras principales herramientas para materializar una idea fueron ganas, un cuaderno y una birome.

### Levántate y anda

A la hora de emprender es necesario desarrollar la capacidad de levantarte cuando te caés. Estoy muy atento personalmente a la caída. No estoy esperando a ver cuando me caigo pero se que, en algún momento, puedo caer. Entonces me preocupo por estar preparado cuando eso venga y que no sea el fin de mi vida.

No escuché nunca un emprendedor que me dijera: Tuve una idea y del momento cero me fue bien, no tuve ningún problema y acá estoy feliz de la vida haciendo cosas. Todas las historias que conozco tienen que ver con fracasos, pro-

blemas, obstáculos, ya sean internos o externos. Pero en todos los casos que fueron exitosos entiendo que la principal virtud fue decir: *“Me caí pero me levanté”*.

Mucha gente ve nuestra marca, nuestros locales y dice:

*“Qué clara la tienen estos pibes, qué bien, qué fácil”*. Pero en el medio hubo muchas piedras. Lo que nos pone contentos como grupo es haber sabido sortearlas y estar atentos a que van a seguir habiendo obstáculos. Personalmente conozco el suelo, y me parece que es vital para cualquier emprendedor que esté pensando cómo hago, cómo empiezo, entender que el fracaso y el obstáculo son también parte de su proyecto. Mi tío, Francisco, siempre fue una persona que tomó decisiones solo. No iba para atrás ni para tomar carrera. Siempre decía que lo fundamental eran los equipos de trabajo. Creo que una de nuestras principales virtudes es rodearnos de gente más inteligente que nosotros. Entendemos que de esa manera podemos crecer. Me preocupo del equipo que nos acompaña porque, independientemente de su día a día o de la tarea, se sienta en un ámbito de trabajo agradable. Cuando trabajás en un ambiente que te permite sacar lo mejor, realmente se nota. Esto es algo que uno lo escucha en la teoría o lo lee en algún libro pero yo lo he vivido, lo he practicado y lo practico. Me pasa a mí, cuando trabajo sin presión, realmente salen cosas que uno ni siquiera imaginaba.

### La apuesta por el equilibrio

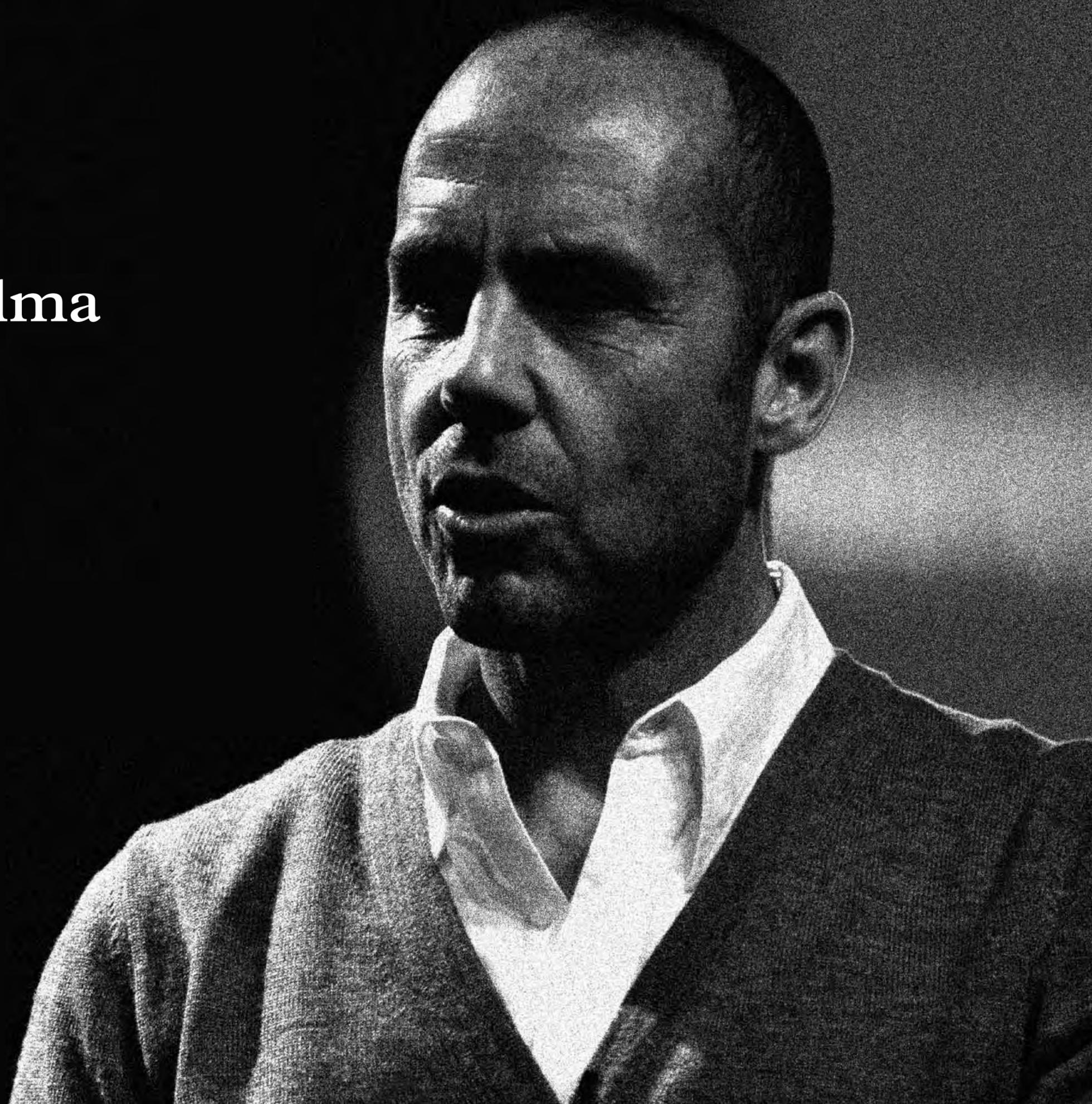
Nosotros no tenemos intenciones de crecer sólo por el hecho de tener más locales. Apostamos por un crecimiento más lento, pero más sólido. Si en algún momento pasa que a la marca la compra un grupo empresario, seguramente hagan muchas cosas que nosotros no hacemos pero hoy es nuestra elección.

Lo que uno hace en el día a día tiene que tener un equilibrio con el resto de su vida. Tenemos una estructura chica que va creciendo a medida que nosotros vamos creciendo, es un crecimiento compartido.

La verdad que no queremos, si bien pasamos muchas horas en el trabajo, que nuestra vida solo se transforme en el trabajo y dejar el resto de lado. Creo que cuando uno tiene tiempo para usar la cabeza en otras cosas, surgen ideas, surgen soluciones y puede pensar cosas nuevas que en la cotidianidad tal vez no se le ocurren.

#11

“Viene una época  
de empresas con alma  
y con espíritu.”



## **Marcelo Salas Martínez**

### *Transpirar la camiseta*

Tengo gen emprendedor porque le pongo vida, pasión y amor a lo que hago. Siendo chico, tuve una experiencia muy cercana a la muerte junto a personas muy queridas. Concretamente vi morir a mi abuela paterna junto a mi padre. Me llamó tan profundamente la atención la quietud y la ausencia en la muerte que me hizo prometerme a mí mismo abrazar la vida, la inquietud, la pasión y todo lo que signifique movimiento. Me parece que es una manera de honrar la vida.

Los emprendedores deben poder modificarse a sí mismos, a su entorno, transformar, crear, sintetizar. Eso requiere de un enorme ejercicio mental y muscular. Hay personas muy inteligentes que logran todo eso sin moverse demasiado. Ese no es mi caso porque me tuve que mover un montón y transpirar la camiseta. Llevándolo al tenis, es como la diferencia entre Nadal y Federer. Éste último terminó de jugar el partido, ni se da una duchó y ya está tomando el té en la casa de la tía, intacto. Yo lo admiro porque, en cambio, a mi me pasó que quedé pelado, destrozado... quedé como Nadal que se acalambra en las entrevistas.

Los emprendedores argentinos de mi generación pasamos una época en la que conseguir las cosas costaba mucho tiempo y trabajo. Había que luchar mucho por conseguirlas porque no estaban a mano. Hoy en día es todo mucho más accesible y si ves, por



ejemplo, a un emprendedor digital, lo ves más tranquilo que a un emprendedor pre-digital. Me parece genial que hoy se pueda aprovechar esa disponibilidad. Antes había propiedad sobre el conocimiento y el que sabía, concentraba el conocimiento y lo impartía, eso le daba cierto poder. Hoy el conocimiento está al alcance de la mano, no es más sinónimo de poder. La nuestra fue una cultura de sacrificio, nos enseñaron. Eso seguro fue lo que nos transformó en emprendedores con ese ADN, nos convirtió en luchadores en una Argentina desordenada: Nosotros mismos desordenamos, todos tenemos responsabilidad sobre este tema.

Hemos vivido siempre en el maremoto por eso ahora tenemos una cintura interesante. Imagino que emprendedores de otros países deben tener menos inquietudes que los argentinos. Otra tranquilidad y muchas más certezas en las pequeñas cosas sobretodo del día a día. Creo que nosotros, debido a ese ejercicio diario, somos muy buenos para el corto plazo mientras que para el largo plazo hacemos más agua.

#### Un café, una caricia

En un principio, la marca de nuestro café era el Convidado y se vendía en la casa Martínez. A mi abuelo se le ocurrió ese nombre porque al que entraba a comprar café se le convidaba un cafecito.

Café Martínez como marca nació formalmente en 1994, aunque su evolución rápida fue en el 2000 cuando ya teníamos cuatro o cinco sucursales bajo el nombre y dimos la primera sucursal en franquicia. Lo más fuerte llegó en el 2003, tomamos impulso, nos capacitamos y crecimos mucho. Al principio teníamos una gran cantidad de clientes institucionales y dependíamos más de eso que de las sucursales propias, aunque nos entusiasma más la posibilidad de crear una marca. Nos desvelaba poder vender un producto de alta calidad porque nos pasaba en el negocio mayorista que cuando llegábamos a las cafeterías con nuestro producto de buena calidad, rico y delicioso nos pedían precio en lugar de calidad, y eso nos resultaba muy aburrido.

Cuando íbamos a las cafeterías generalmente no había aroma a café en ellas y no había una dedicación a dicho producto. El café era un producto más y nosotros queríamos que éste fuese el protagonista. También queríamos ofrecer a nuestros clientes las mismas variedades que vendíamos en grano o molido en pocillo para beber. Queríamos revolucionar el mercado, hacer de Café Martínez un lugar donde se viviera una experiencia vinculada con el café y nada más que con el café. Eso es lo que hemos intentado sostener desde entonces y se ha transformado en nuestro eje del negocio. Esa es la intención de Café Martínez, que la gente sienta que está como en una casa donde

se la atiende, se la abraza y acaricia de alguna manera. Es cierto que hoy en día tomar un café para la gente más joven ya no se vincula tanto con una experiencia de abrazo y caricia. La gente joven quiere espacios, libertades, para auto-gestionar su tiempo, llevar su dispositivo digital para comunicarse con quien quiera y no con quien tiene enfrente. Por eso, no tratamos de vender absolutamente nada, simplemente les decimos: *“Nos encanta que seas una persona que te cuidas y que vivis bien, y me parece muy importante que cambies tu ritmo de vida”*. Ese es un poco el mensaje hoy. Y el segundo mensaje es: *“Te escucho, en lo que pedís, te ofrezco todo esto y me encantaría que lo pruebes”*.

Nosotros, como marca, tratamos de comunicar esa experiencia a nuestros clientes, basado en la construcción de una comunidad. Me parece que la Argentina necesita el ejercicio democrático de las comunidades. De atravesar un proceso de vida con las comunidades que no hemos tenido antes porque nos cuesta vivir en comunidad. Las marcas tenemos la responsabilidad de tomar esa falencia y colaborar a que se contagie en la cultura argentina. Nos cuesta mucho trabajo sentarnos en una mesa de café y buscar puntos de coincidencia. En lugar de eso buscamos sitios de disidencia y creemos que estamos en polos opuestos. Eso debilita enormemente al país y lo fracciona. Pero, por suerte, se viene una época muy interesante que se caracterizará por la presencia de empresas con alma, con espíritu, capaces de cambiar eso.

#### El gen Martínez: capacidad de escucha

Tuve la enorme suerte de haber nacido en una familia de emprendedores, donde el ser un emprendedor, una persona activa, era muy valorado. Gran ejemplo fueron mis abuelos maternos, fundadores de la compañía que desde la nada y con muy escasos recursos, crearon los cimientos de Café Martínez.

También mi abuelo paterno fue un hombre genial. Trabajó en un compañía de seguros pero también era muy autodidacta, fue el único traductor del *“Ulises”* de James Joyce del inglés al español y lo hizo casi sin saber inglés, lo aprendió traduciéndolo y nadie más pudo traducir ese libro. Además era pintor, escritor, compraba libros por kilo y leía mucho, era hiper instruido. Después tuvo algunos comercios, una juguetería, una ferretería, fue un hombre muy emprendedor.

Mi padre era un médico psiquiatra y psicoanalista, también muy emprendedor. Nada que ver con el mundo del café pero de quien yo aprendí, sobre todo principios. Era tan bueno que transformaba en buenos a quienes lo acompañaban. Además te transmitía vivencias. Hay anécdotas que me han servido para todo.

Mi madre era una mujer de un optimismo inagotable, al estilo de la película *“La vida es bella”* porque en medio de

una guerra tenía la capacidad de abstraerse y ver el lado positivo de la vida.

Mi hermano Mauro, quien comenzó estudiando Ciencias Económicas, luego se aburrió y abandonó al tercer año de la facultad, maneja hoy los números en la empresa. Finalmente, mi hermana Claudia es psicóloga y arquitecta. Sin duda la educación por el lado humanístico es una constante en la familia y creo que Café Martínez tiene, por todo ello, una capacidad de escucha que para mí es clave.

#### Nuestra generación fue cazadora

A veces veo a los jóvenes de hoy demasiado quietos y temo que esa quietud sea falta de entusiasmo. Pero al analizarlo más detenidamente creo que simplemente nosotros teníamos una visión en la vida de ir a buscar lo que necesitábamos. Fuimos cazadores de oportunidades y las generaciones actuales no tienen porque serlo. Hoy está todo más al alcance. Estoy aprendiendo a leer de otra forma esa quietud que algunos ven como falta de compromiso. Por mi parte, no sé si es eso o es que hay compromiso con más cosas simultáneamente. Actualmente hay más variedad de actividades divertidas y los jóvenes tienen múltiples intereses lo cual es muy bueno.

Por otro lado, en estas generaciones el sacrificio no está tan bien visto como en las nuestras. Creo que los jóvenes de hoy son personas más conectadas con la madre tierra que es algo fundamental. Están naturalmente conectados. Saben que tienen que cuidar al mundo y que se necesitan emprendedores que lo hagan y creen empresas que tengan esos principios claros.

Sé que a los chicos de hoy no les gusta tener jefes pero creo que es importante saber atravesar esa instancia. Yo tuve jefes, el socio de mi abuelo lo fue y me retó mucho pero también me enseñó un montón. Me puso límites y aprendí, solo hay que saber escuchar.

El maestro aparece cuando el alumno está listo. No me parece mal querer ser un emprendedor y no tener jefes pero uno puede ser emprendedor teniendo un jefe y trabajando para uno. Me parece que si queremos llegar a definir la actitud del emprendedor, además de estar vivo y predispuesto a hacer cosas nuevas, hay que saber sostener lo que se quiere más allá de las adversidades, no rendirse y no necesitar tanta supervisión como si verdadera conexión con uno mismo.

#### Emprender: una actitud de movimiento

Me parece muy importante que los emprendedores de hoy se conecten con ellos mismos, con su verdadera esencia. Esto no se aprende teóricamente, es una vivencia que se comprende a través del ejercicio muscular en sintonía con nuestro espíritu. No importa que músculo sea pero debe haber una actitud de movimiento de alguna índole. Si no

es muscular que sea mental. Los negocios y empresas que ellos creen deben surgir desde esa conexión.

Me gusta mucho como ejemplo de este tema la película Avatar. En dicha película se muestra a los Avatars con una trenza con la cual se conectan con los animales, seres, plantas y el entorno que los rodea. Los seres humanos tenemos esta capacidad de conectarnos y mejor aún que los Avatars pues no necesitamos la trenza. Sólo necesitamos abrir nuestro corazón y dejar que el nos guíe. Tengo la esperanza que los jóvenes y las nuevas generaciones tengan esa conexión con el universo, la madre tierra y todo lo que en ella habita. Los seres humanos cuando descubrimos nuestra esencia, podemos trasmitírsela a nuestras creaciones. Tenemos ese mágico don de poder materializar los sueños. Abrigo la esperanza de que los jóvenes de hoy puedan comprender que tienen ese don, descubran sus leyes y sepan utilizarlo para generar sus emprendimientos. Mi consejo es que traten de enlazar su esencia con lo que hacen. En esa unión habrá un negocio en potencia que tiene que ver con lo que a ellos los hace felices y que tienen que desarrollar. Es clave disfrutar del viaje, no hay grandes saltos y no tiene sentido pensar demasiado en la meta. Sueñen, imaginen cada detalle y sostengan. Todo pasa y también todo llega.

**#12**

**“Ver lo que todos ven  
y pensar lo que  
nadie pensó.”**



## **Ricky Sarkany**

*Un universo paralelo*

La clave de mi éxito está sustentada en tres pilares. En primer lugar, la experiencia de terceros. No la mía personal sino la que recibo de otros. Porque nosotros vivimos en la Argentina y nos han pasado muchas cosas que nos brindan conocimiento. Segundo, tuve la oportunidad de estudiar. Esto me permite tener un fundamento teórico dado que para crear algo fantástico hay que entender lo real. En tercer lugar, la capacidad de innovación, el ver lo que todos ven y pensar lo que nadie pensó.

Muchos me catalogan de artista, empresario o diseñador. La realidad es que soy una mezcla de todo. Observación, investigación, intuición y libertad.

Parafraseando a Steve Jobs, mi forma de vida es preguntarme cada mañana si lo que pienso hacer lo haría si se tratara del último día de mi vida. Me pregunto: “¿haría algo distinto?”. Y creo que hay que seguir al corazón que es el que más nos enriquece. Einstein decía que hay dos maneras de vivir la vida. Como si nada fuera un milagro o como si todo fuera un milagro. Considero que hay que poder vivir la vida, disfrutarla con muchísima pasión y sacarle provecho a cada uno de los momentos. También soportar las derrotas sanamente. Tratar de tener un análisis muy atento a los cambios, con una mente muy abierta. Cuando se dan esos cambios uno tiene dos posibilidades.



Decir: ¡Qué crisis! o aprovecharla. Creo que detrás de cada gran crisis hay una gran oportunidad. Con esto no quiero decir que hay que esperar a una gran crisis para encontrar una oportunidad. Oportunidades hay todos los días y se trata de aprovecharlas a cada momento.

### Me rodeo de los mejores

El éxito de cada uno de mis shows se debe a que hay un equipo completo de trabajo detrás. Me da mucha vergüenza salir a agradecer cuando fueron otros los que trabajaron. Muchas personas se decepcionan y dicen: “¿Cómo? ¿Vos no hiciste todo?”. El hecho es que, por un lado, estoy en la decisión estratégica, en el guiar a la gente. Esto quiere decir que fijo la brújula. Pero, por el otro, doy libertad al grupo de trabajo para que explote todo su talento.

Otro de los secretos del éxito de un show es reunirme con los mejores en la organización: El disc jockey, el iluminador, la gente que está en las cámaras. Hecho esto, uno puede dar una indicación y olvidarse, quedarse tranquilo de saber que eso va a ser así. Tal vez monté una marca, un estilo y, a través de eso, una formación de gente que trabaja para esa marca y ese estilo. Una de las cosas que más me gusta y gratifica es agradecerles. En definitiva, uno es un poco el vocero, un orgulloso líder espiritual de ese equipo. Finalmente, se trata de una marca establecida, por eso todos saben que tenemos un rumbo y un desafío que es el de sorprender. Para sorprender lo mejor es sorprendernos a nosotros mismos. Tenemos que sorprender porque toda la gente tiene depositada en nuestras propuestas una expectativa. Nuestro desafío es superar esa expectativa siempre.

### Aprendo de mis errores

Aprendo de todos mis errores. Muchos tienen que ver con mi percepción de la vida. Hoy termina un desfile y a la noche festejo, vamos a comer y a disfrutar. Esto antes no lo hacía, terminaba y ya estaba pensando en el próximo paso. Todos los días hay que ganar el partido, pero también hay que buscar el equilibrio para que eso no sea una obsesión y afecte la vida ajena al trabajo.

Cada uno de los detalles de los shows está cuidadosamente pensado. El principio, la pantalla, la explosión, el 4D, los olores. Después lo más importante es la comunicación. Y estos son todos los condimentos que hacen que cuatro meses de trabajo se jueguen en un partido de media hora. El problema es que en ese partido, increíblemente, en vez de estar disfrutando de todo lo logrado, me pongo a pensar por que algo no salió como lo hubiese querido.

Tal vez parte de eso sea producto de mi experiencia como jugador de ajedrez. Cuando jugaba sabía que tenía que evaluar y preveer las respuestas de mi contrincante antes de mover, la jugada siempre debía ser analizada. Porque en el ajedrez, cuando ganás, ganás y cuando perdés, no gana

el otro, sino que perdés. Como no me gusta perder a nada, quiero ser perfeccionista todos los días en lo que hago. Parte de la motivación con mi gente es aconsejarles que no cometan los mismos errores que cometo yo. Que sepan que darle tiempo a la familia, al ocio, a los amigos es lo incondicional. Que entiendan que uno a lo largo de la vida ha cosechado mucho más que buenas ventas, y mucho más que lindos zapatos. Tratar de devolver a la gente aunque sea una pequeña parte de lo que uno recogió a lo largo de la vida en acciones solidarias de compromiso social es una buena forma de accionar. Porque todos vamos a dejar esta tierra en algún momento. Si tenemos la posibilidad de dar un poquito más en algo, dejar un mundo un poco mejor, tenemos que hacerlo y motivar al resto a querer hacerlo también.

### El peso del nombre y apellido

Nací en una casa de clase media trabajadora. Mis padres llegaron a la Argentina de Hungría en 1950, con 60 dólares y sin saber el idioma, exiliados de un régimen Comunista. Habían pasado miserias en la guerra y vivido en un campo de concentración.

Luego de mucho trabajo, mis padres lograron mandarme a un colegio privado, lo que era un esfuerzo y una inversión económica para una familia de clase media moderada. Recuerdo tener compañeros con apellidos ilustres de la sociedad argentina.

En la secundaria fui al Instituto Belgrano donde me destacué académicamente en cuarto y quinto año. Como era rápido con los números, cuando faltaba un profesor de Matemáticas en primer grado, me mandaban a suplantarlos. Después pasé a la universidad. Primero me decidí por Ingeniería donde cursé un año. Luego me pasé a Ciencias Económicas. Asimismo, tuve la posibilidad de cursar dos posgrados mientras cursaba la carrera de grado. Al recibirme tuve muchas y tentadoras propuestas para trabajar en diversas empresas multinacionales. Sin embargo, la sangre tiró más y continué con la tradición familiar: cuarta generación de artesanos fabricantes de calzado.

Hice un cambio sustancial en la empresa. Mi padre solamente le vendía al gusto tradicional de los dueños de la zapatería. En los diseños que él hacía dejaba de lado todo su diferencial de creatividad. Yo no lo compartía. El decía que era más fácil vender mil pares de zapatos a un comerciante que un par a un cliente. En eso tenía razón. Pero yo necesitaba que el cliente y el usuario fueran la misma persona para hacer explotar la ventaja competitiva que teníamos que era el arte. Poder trabajar sobre las emociones de nuestras clientas ofreciéndoles objetos de deseo en lugar de simplemente zapatos era mi idea.

Ante mi insistencia, finalmente logramos abrir nuestra propia marca. Como mi padre estaba totalmente en contra,

a modo de represalia, le puso mi nombre a la empresa y eso me condicionó mucho para el futuro. No nací para ser famoso y no lo disfruto. La marca es el nombre y apellido y tengo que dar cuenta de mis acciones. Pero cuando pienso en ese ejercicio diario que me motiva a levantarme a las 9 de la mañana todos los días, siento una pasión, inmensa, que me hace decir: “Yo quiero levantarme porque tengo algo más para dar, porque lo quiero hacer”.

De eso se trata. Crear una marca, crear un estilo, comunicarlo de una determinada manera, ser fiel a lo que uno quiere hacer. Si uno quiere tener una buena reputación tiene que ser lo que uno es. No se puede “disfrazar de”. Si uno se “disfrazaba de”, en algún momento se le va a caer la careta, lo van a ver distinto y la gente se va a decepcionar.

### Hay que resistir la tentación

El que quiera emprender tiene que saber que va a necesitar de un grupo de gente. Además, deberá tener paciencia y no ser ansioso. Hoy la gente joven quiere batir los récords. Todos los que emprendemos sabemos que hay momentos de caída, crecimiento, estancamiento, caída, y eso pasa. El secreto es estar abierto al fracaso, donde nos tenemos que hacer fuertes para seguir creciendo.

Además, hoy en día se está actualizado en tiempo real absolutamente todo. Los cambios que se dan en nuestra vida cotidiana van de la mano de los cambios tecnológicos. Hay que entender que ahora es todo divergente. Estamos en este lugar, pero construimos cada uno nuestro propio futuro sin saber a donde vamos y esto es de lo más tentador, ir a buscar lo desconocido.

Todos los días nos encontramos con algo nuevo, algo distinto. Seguramente va a haber un mundo completamente inimaginable para nosotros dentro de cinco años. Eso es lo que más me gusta. Sería incapaz de tener un velero que discurra tranquilamente mientras me quedo observando. En mi caso, necesito que el agua esté muy revuelta para llevarlo.

Hay una cosa más a tener en cuenta, que es resistir la tentación. Llega un momento donde uno está posicionado en determinado lugar, donde las propuestas llueven y hay que resistir. Por un tema de ego se puede llegar a tomar una decisión equivocada que cueste muchísimo. Por eso siempre es bueno tener una persona que trabaje al lado de uno y que tenga la convicción para decir: ¡No, esto no! Es importante no alejarse de la esencia.

Los errores, hay que tratar de minimizarlos, y los aciertos de maximizarlos, de potenciarlos. Se trata de aprender de todo lo pasado y vivir el presente pensando en el futuro. Me gustaría estar un poco más relajado y descansar más pero esta es la vida que me toca vivir. Soy adicto al trabajo, es un motor que me genera adrenalina y, por otro lado, es algo que me arruina la salud. Pero trato de controlarlo y

transmitir las cosas buenas a la gente que trabaja conmigo, siempre motivándolos.

### Comí, ya estoy satisfecho

A lo largo de la vida uno va a perder muchísimas cosas. En mi caso, fui de alguna manera autollevado a cuestionarme siempre el hecho de poder errar, de hacer todo uno o delegar. Es muy difícil lograr el equilibrio. ¿Quién no quiere trabajar, generar, ser protagonista y liderar, llegar a un lugar donde no se imaginó llegar? Pude construir una marca y lograr algo que es muy difícil, que prescindía de mí. Hace cinco años, cuando tuve un pequeño evento de salud, veía que estaba atado con hilos a la empresa porque no había delegados. En el caso de cualquier compañía, el futuro es mucho más potente si tiene en la conducción a alguien que ya comió, que está satisfecho, que se llevó la comida y tiene en la heladera un poquito más si quisiera.

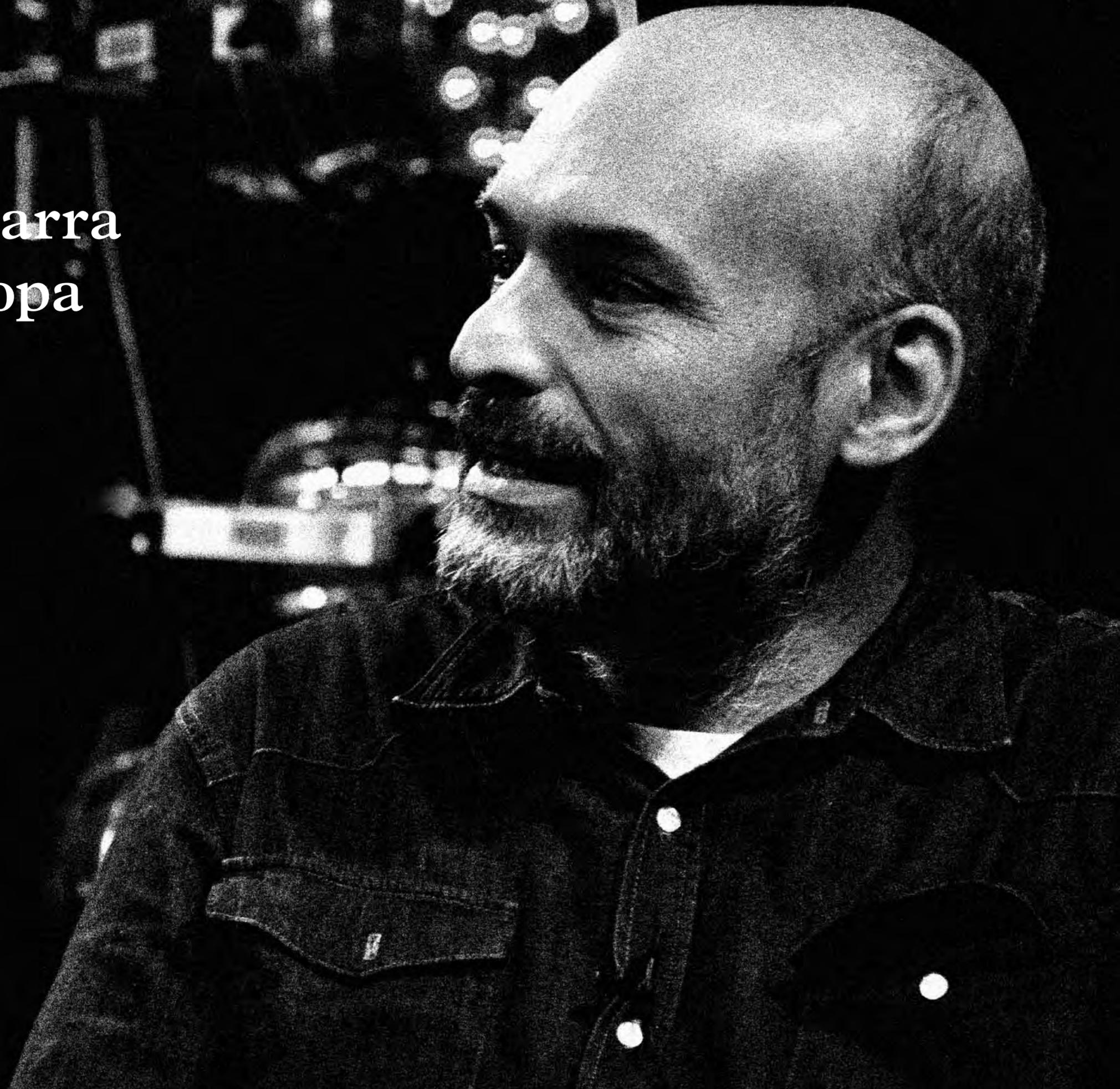
Por todo esto, le escribí una carta a mi Directora de Diseño para anunciarle que ya estaba listo para dejarle lugar, porque me iba a dedicar a otra cosa. Todas las empresas tienen un momento y una maduración y creo que era el momento de empezar a delegar para hacer algo distinto y más lindo. Dedicarme más a las cosas que dan prestigio y éxito, que a las cosas que dan beneficio económico.

Los que tenemos empresas con nuestros nombres y apellidos transitamos decisiones muy difíciles. Pero construir una marca que sea tan sólida que prescindía de uno, creo que es el sueño de todos.

Mi mayor logro, o mejor dicho, nuestro mayor logro es haber cumplido este sueño. Creamos una marca, un estilo definido. Una marca que va mucho más allá de la razón, que implica compromiso, lealtad, identificación, elección, decisión de todos y no sólo de uno.

#13

“Hay que poner garra  
y tomar toda la sopa  
que se pueda.”





## **Paco Savio**

*Un affaire con el espíritu y los conceptos*

De chiquito fui monaguillo. Siempre me sentí atraído por las cosas espirituales aunque nunca le di la profundidad que merecen. Soy tremendamente mundano por lo que no hago un culto, pero sí ciertos coqueteos.

Más allá de la religión que sea, siento como cierta conexión, atracción con los templos, las iglesias, los altares. Me gusta sentir que estamos vivos y conectados.

Nací en una familia católica y así crecí, luego hice aproximaciones y retiros en la India, de Hinduismo y de Budismo. Estuve viendo al Dalai Lama en Dharamsala, a Sai Baba en Bangalore, fui a varios shabats un viernes a la tarde en alguna sinagoga del mundo, a una mezquita en El Cairo o en Old Delhi. También voy a la Comunidad de Cristianos de la Escuela Antroposófica en Olivos, a San Nicolás o a Luján a ver a la virgen o escucho evangelistas cantar en las calles de Belgrano. Puedo sentirme atraído intelectual, cultural y filosóficamente por algunos -no por todos- pero me da cierta admiración mezclada con respeto sentir esa vibración, ese despertar que está más allá. Es como un latido.

Acabo de cumplir 50 años y me atrae una idea más global de la espiritualidad. Creo que las formas o tipos de religión son como los formatos de video o de audio, o como los formatos con los que un artista se expresa. Si bien hay procesos o creencias que pueden

parecerse, creo que está bueno que la resultante sea distinta. Me parece que lo interesante es abrir la mente, el corazón y darle la oportunidad a distintas cosas. Esto tiene que ver con lo comunitario, que va mucho más allá de lo religioso. Me gusta mirar y hacer mirar a la gente fuera de cuadro.

### **Mi karma: buscar, ir y venir**

Nací en los 60's cuando mi madre tenía 20 años y mi padre 24. Era otro tiempo, ambos eran muy jóvenes y yo seguramente vi algo en ellos y dije: *"Necesito esta pista para aterrizar"*. Era un alma que quería encarnar. Cuando tenía seis meses fuimos a vivir a Mar del Plata. Mi padre y mi madre compraron un hotel en el Barrio de los Troncos. Un hotel pequeñito, residencial. En verano estaba abierto al público y cuando empezaban a llegar los pasajeros yo comenzaba a viajar. Mi karma siempre tuvo que ver con viajar, con buscar, con ir y venir, con revolver. Mi vida, mi trabajo, mi gente, mis relaciones tienen mucho que ver con eso. Venía gente muy curiosa al hotel. Un periodista que después fue a Vietnam y nunca más volvió. Un hombre que vendía golosinas, un par de gemelas divinas de mi edad que tenían un papá productor, familias, gente de todo tipo, de todas las edades. Me encantaba interactuar con todas esas personas.

A los 3 años empecé a ir a un colegio bilingüe, el Mar del Plata Day School. En el colegio aprendíamos otro idioma y veíamos películas, la dueña era la hermana de Leopoldo Torre Nilson. Había un buen manejo de la curiosidad, respiraba el aire de la inquietud y de las preguntas, había ganas de ir siempre más allá. La escuela tenía una arquitectura de arcadas muy innovadora, que había diseñado el arquitecto Repetto. Entonces se mezclaba la arquitectura con cosas que empecé a observar, que me llamaban la atención y que tenían que ver genuinamente con mi entorno. Empecé a hacer lo que aún hoy hago: tomar lo que sucede, acomodarlo, transformarlo y etiquetarlo para luego re-vivenciarlo a través de la comunicación para después comercializarlo.

En el 69' tuve la chance de ver con mi familia el despegue del Apolo 11, en Cabo Cañaveral. Fuimos porque en el invierno se cerraba el hotel. Fue un gran show, una vivencia increíble, mágica para mi persona. El viaje iniciático duró unos 30 días. Mi madre estaba divina, muy joven, canchera en unos vestidos de colores muy de los 70's que venían con todo.

Así, primero fue Cabo Cañaveral, después Washington, Nueva York, México DF, Acapulco, todo eso con solo siete años. Siempre me interesó el mundo de los grandes visto desde el punto de vista de un niño. Además fui hijo único durante 10 años, hasta que nació mi hermano Alejandro que ahora vive en Copenhagen.

Mis padres no eran hippies, eso me hubiera gustado, eran y son personas formales, pero con mucho respeto hacia la libertad. Eso también debe haber sido una de las cosas que me atrajo a encarnar en esta familia, además del cariño. Mi padre siempre fue muy técnico. Como una especie de ingeniero loco y aventurero. Con su primo, que tenía un barco, lo arreglaban para después correr regatas en verano, en el agitado y ventoso Mar del Atlántico. De hecho fue allí donde aprendí a navegar, deporte que hice por muchos años y del cual tengo muy gratos recuerdos. Navegar era una forma muy concreta de viajar usando el viento, la pasión y los sueños, y un gran combustible para mi infancia.

### **El vuelo hacia el concepto**

En el año 75', estaba haciendo primer año y a mi padre le sale un trabajo en Buenos Aires. A mi me daban ganas de mudarme porque, si bien me encantaba Mar del Plata y me gustaba el mar, el hotel ya se había vendido. Además mis abuelos vivían en Buenos Aires.

Mi papá había estudiado Ingeniería pero, como hombre muy inquieto y culto, no había terminado la carrera y se había puesto a trabajar en el hotel, el legado familiar. Cuando le ofrecieron trabajar en una fábrica de muebles muy conocida en ese momento llamada Stilka, comenzó mi coqueteo con el diseño, incluso con las materialidades, que luego se hacen efímeras y toman vuelo hacia el espíritu, hacia el concepto. Mi padre ya había estado trabajando con aluminio. Estábamos en los 60's y el aluminio era un material que se diseñaba.

Mi padre era como mi Wikipedia, la Wikipedia de mi niñez. Él buscaba, traía el diccionario, o le preguntaba a alguien. Era la época de la Enciclopedia Sopena y me enseñaba con eso. Siempre muy dispuesto a saberlo todo primero que nadie.

En Buenos Aires viví en la Recoleta. Me gustaba mucho pasear por ahí porque me sentía como si estuviera en París. Siempre quería ir más allá con mi mente y casi siempre lo lograba. Me gustaban los edificios antiguos y la mezcla con la Modernidad y el urbanismo. Había otra variedad, se movían más cosas que en Mar del Plata. La urbe me recibía como una pista de despegue, un trampolín de proyección. Mi vida en Buenos Aires transcurrió del 76' al 86', y cuando comenzó el 87' me fui a vivir a España. Primero Madrid, después San Sebastián y finalmente Barcelona. En esa época tenía 24 años, había estudiado Publicidad en Buenos Aires y ya estaba trabajando en esto. Era redactor publicitario, escribía los textos. En el 82' empecé a trabajar en Lautrec, con los mejores creativos de la época. Era principios de los 80's, Democracia, empezábamos por fin a estar libres, a ver las cosas desde otro lado. Teníamos nuevas inquietudes que golpeaban a nuestras puertas a gritos, experimentábamos y vivíamos en el mundo, en todos los

sentidos posibles, con profundidad. Nada nos daba miedo, el mundo parecía ser todo nuestro.

### **Yo juego con el diseño**

Yo no soy diseñador, juego con el Diseño. Soy un atrevido en ese sentido. Mi proceso arranca con el concepto, con la hoja en blanco, con una idea, con un guión, con sacarle punta al lápiz, con un listado de cosas a hacer. Después pasa al nivel diseño. Arranca todo primero con la letra, con la poesía, con la palabra, con el gesto, con el sueño. A mi me mueven las ideas y después busco la forma de como resolverlas. A lo mejor necesite diseñadores o directores con sus cámaras, que me filmen, o artistas experimentales. Entro de una manera media compulsiva y arbitraria en los proyectos, cargado de curiosidad, me meto adentro. Pero no me obsesiono por las materialidades al principio, eso lo dejo para después.

Para llevar a cabo el trabajo es importante entender que el ego anda bien cuando uno lo ata y lo vincula con el ego y la energía del otro. Así, nos ponemos en función de hacer crecer el ego de la marca para la que estamos trabajando, porque si yo me pongo en Paco y sólo me preocupo por Paco ¡me empaco! Tiene que ver con esa cosa tibetana cíclica de mezclar, hacer que de vueltas y de ofrecerle todo al otro. Así logramos que la energía no se frene, que no se detenga la ronda y que el remolino siga girando.

Tengo ciertos criterios estéticos que me interesa imponer o pre-imponer. Siento que la idea ya la viví en otra vida o como que ya lo vi, entonces con lo nuevo que se presenta ante mí sumo el proceso de los que me rodean, conformando un equipo genial.

Tengo 30 años de oficio y observo todo, empiezo como de una manera desordenada y después voy armando. Viví y trabajé en muchos frentes de batalla y cambié el eje muchas veces. Soy como un director al que le gusta el plano, el contraplano, la cenital, el plano americano, en picada. Siento que tengo que observar y mirar las cosas desde distintos lugares. Soy tremendamente crítico, obsesivo y muy exigente, además de caótico y cabeza dura. Por eso tengo muy claro el tipo de diseñador con el que me gusta trabajar y el tipo de estilo con el que quiero abordar un proyecto determinado. Armo una situación donde el producto que sale funciona el 90% de las veces. Depende de muchos factores propios y ajenos, pero siempre tiene que estar presente la pasión, sentirlo todo como un juego, entregarlo todo, para hacer que tome vida.

En Remolino nos dedicamos a dar soluciones creativas, creamos marcas, estrategias de Comunicación, vendemos diseño bueno y conceptos potentes. Nos gusta salir un poco de lo habitual, no repetir fórmulas. Creo que las marcas tienen como un alma. Soy un agitador, condimentador o impulsor del alma de las marcas. Eso les ayuda a resistir

y hacerlas más vivas, que interactúen con el ego del producto y con el del servicio que están dando. Para eso, para poder proponer cosas, es muy importante entender qué le pasa al otro. Sea un cliente, sea un amigo, sea alguien al que le voy a cobrar mucho o alguien al que le regalo el trabajo.

### **Emprender en todo**

Mi mensaje para quienes quieren emprender es que se obsesionen mucho por ver lo que pasa en el mundo: la historia, el hombre, la sociedad, el arte, la cultura. Que se cuestionen cosas, que no descansen.

Hay que poner garra, abrir bien los ojos y tomar toda la sopa que se pueda. Se puede ser un emprendedor, pero primero hay que conocer el mundo. Hay algunos que tienen la capacidad de nutrirse del mundo y pueden montar su propia empresa sin necesidad de ponerse al servicio de otra. Igualmente enseña mucho pasar, aunque sea brevemente, por algunas corporaciones o pymes.

Recién hace 8 años que tengo mi propio estudio pero, aún trabajando en otras agencias y productoras o directo para un cliente, siempre fui emprendedor de mis propios proyectos y siempre me sentí el dueño de mi propio andar. En Barcelona trabajé muchos años con Luis Bassat, una persona genial. Yo me sentía un emprendedor dentro de su empresa, Bassat Ogilvy. También trabajé con Alan Faena y me sentía un emprendedor dentro del Grupo Faena. Mi actitud fue de ser un motor de emprendimientos dentro del emprendimiento del otro, porque yo lo sentía mío.

Siempre está la pregunta: *"¿Qué hacer? ¿Me voy a trabajar a una empresa o pongo mi propio emprendimiento?"* ¡Emprendí en todo! Para conquistar una mujer, o un hombre, o a vos mismo frente al espejo hay que emprender en todo momento.

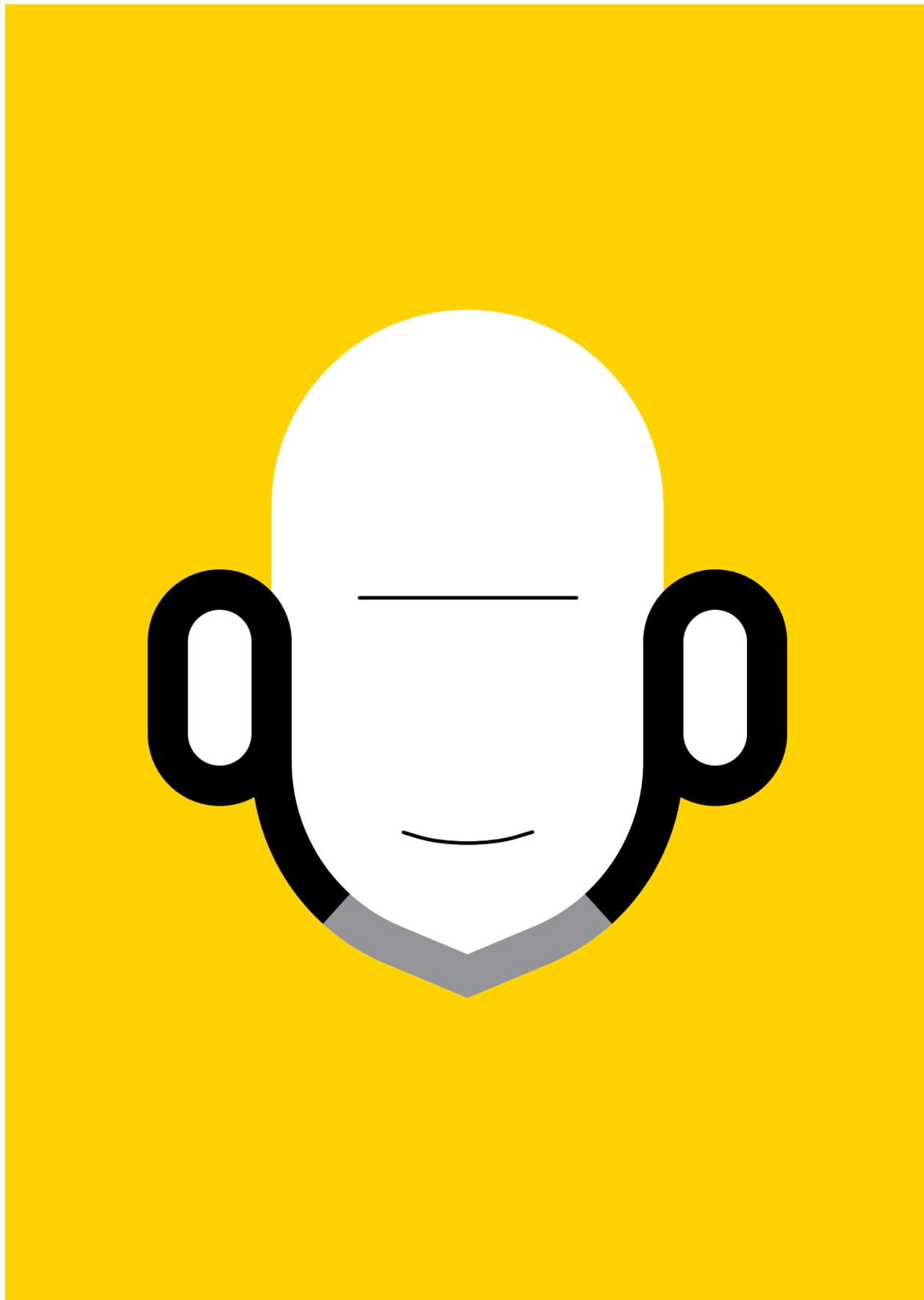
El emprendimiento es como un barrilete, tenés que hacer que vuele, que esté en el cielo, en el firmamento. Lo tenés que agarrar y te tenés que mover y después pararte con fuerza. Verás que vos sos el que armó el barrilete y el que lo hizo volar, el que le dio vuelo hasta donde te dio el hilo y hasta donde te dieron tus propias limitaciones. Es tu satélite, tu luz, tu faro, tu guía. Es eso que te ayudó a irte más allá. Hay que emprender para levantar el barrilete cada día con todo lo que uno haga.

Finalmente hay un cuadro, y las cosas tienen que suceder dentro de ese cuadro. Pero también hay cosas fuera del cuadro que supuestamente no se ven. Yo soy de los que creen que se ve todo. Porque lo que está fuera de cuadro hace que este cuadro que se está viendo, se vea de esta manera, entonces es el todo. Hay que emprender desde todas partes. Después si lo hacés en una empresa o en otra, depende de la suerte. Primero te lo tenés que creer vos mismo, vos sos tu propio emprendimiento.

#14

“Las conquistas  
tienen el tamaño  
de los conquistadores.”





## **Adrián Scurci**

*Elige tu propia historia*

Siempre me moví por la curiosidad, es el motor de todo. Y esta era de Internet, es período de satisfacción constante para el curioso. De chico siempre me gustó el dibujo, pintar y los efectos visuales. Quería dirigir especialmente cine y videoclips, pero luego con el tiempo fui descubriendo el mundo de la animación y me atrapó la posibilidad de crear un mundo desde cero. En 1989, cuando recién empezaba la carrera de Imagen y Sonido en la UBA, se discutía si tenía un perfil más de diseño o de crítica de cine. Definitivamente la crítica de cine no me interesaba como profesión. Me interesaba más el diseño, el crear imágenes, situaciones, relatos que tengan un componente artístico y un componente técnico, especialmente con el uso de computadoras y software de animación. Amo crear mundos y situaciones. Desarrollar cosas en animación, crear vida y poder transmitirla, es fascinante. El diseñador genera un vínculo sentimental con lo que diseña, una sensación que si al otro no le gusta lo que hago, entonces yo no le gusto. Por eso es importante entender hasta donde es tu trabajo, donde se termina y cuanto de ese trabajo está modificado por factores exógenos (presupuesto, un cliente, personas con quienes trabajaste, etc.)

### **Esclavo de sus conquistas**

Mi primer cuestionamiento fue: “¿Cuánto tiempo más voy a estar

*trabajando de forma operativa antes de pasar a un siguiente nivel que es coordinar un equipo creativo?”* Tu vida operativa tiene un tiempo máximo. Va a llegar un momento en que quienes te contratan necesiten otro tipo de recursos.

Me dije: “*¿En qué momento saltar y extender la vida útil de mi trabajo?”* Me di cuenta que la única forma para hacerlo era creando un emprendimiento que tuviese gestión de diseño, gestión de producción, que implicara liderar creativamente o comercialmente a un equipo.

La primera lección que aprendí al tener mi estudio, es que diseñar no es lo mismo que gestionar una empresa de diseño. Hay variables significativas que van desde la formación y contratación de un equipo humano, procesos de marketing, presupuestos, compras y proveedores, que hacen al funcionamiento de una empresa como tal.

Finalmente hay un tema con la sensación de poder o no decidir tu camino. A algunos el miedo los paraliza. A mí, por el contrario, me moviliza. Se suele decir: Cualquiera empresa está a 3 meses de quebrar si no entran proyectos en ese período y esa es una de las razones que tengo todas las mañanas para generar cosas nuevas. Uno es esclavo de sus conquistas, y las conquistas tienen el tamaño de los conquistadores. Uno genera lugares donde tiene responsabilidades y esas responsabilidades también motivan a hacer cosas.

#### **A mar revuelto, ganancia de emprendedores**

Nuestros clientes se dividen en dos áreas. Una que tiene que ver con el mundo de la publicidad y otra con el mundo de la televisión. Son dos perfiles totalmente diferentes.

Un mix perfecto para nosotros es 50% televisión y 50% publicidad. En publicidad, los proyectos son de una gran concentración de esfuerzo en muy poco tiempo, siendo en su mayoría económicamente mucho más rentables. Y, por otro lado, los proyectos de branding on-air nos permiten tomarnos un lapso mayor de tiempo en cuanto a producción y dedicarle énfasis al diseño integral de todas las piezas que forman parte del plan.

El mercado no es un océano tranquilo que se puede surcar sin problemas. Es algo en constante movimiento. Hay una idea de que el emprendedor tiene una cintura más rápida para los cambios. La realidad es que si navegás esos mares con tu propia embarcación y la pesca es buena, es mucho mejor que dentro de una gran nave.

El emprendedor tiene que tener un espíritu inquieto. En nuestro país eso está muy presente. Tal vez por su historia ligada a las corrientes inmigratorias y al desarraigo, de haber llegado con nada y de crear algo. Una gran mayoría de la población ha vivido eso de generación en generación formando así un ADN natural para los futuros emprendedores y empresarios.

#### **El pecado es no saber más**

El estudio es todo. Pero hay dos tipos de estudio. Uno que es el formal, que implica formarte como persona, tener una cultura, profundizar en una carrera. Y otro que tiene que ver con lo curioso de la vida. Estos tiempos, para el curioso, son como tener una biblioteca en frente de la computadora. En la universidad, si bien muy poca gente iba a la biblioteca, a mí me gustaba ir a leer libros de Arquitectura. ¿Qué tiene que ver con el Diseño Gráfico? Mucho o no, creo que tiene que ver con una formación más global que enriquece a tu profesión. La lectura te enriquece como persona.

Hoy por hoy no me importa que los más pequeños no lean en papel. Mañana serán libros electrónicos o leerán desde el celular holográfico. No me interesa el formato, el tema es que sean curiosos. Es un pecado no saber más de lo que se sabe.

Para mí existe un vínculo social que es más fuerte que el funcional al momento de trabajar con una persona. Estudiar otras culturas, otras cosas, me parece que es fundamental, y eso es lo que hace la universidad. Tiene una parte formativa y otra parte orientativa. La parte formativa son cuestiones eminentemente técnicas y teóricas. Por otro lado, la orientativa es aquella donde en un ámbito académico puedes, siendo estudiante de diseño, también asistir a un curso de Social Media, Moda, Fotografía o desarrollo de Software.

#### **La llama viva**

Espero que mi empresa pueda trascender a mí persona física. Creo que el emprendedor no quiere que la llama se apague con uno. Al principio, hay una energía fuerte que es la propia, la de los socios. Después viene el desafío de mantener esa llama viva a través del tiempo.

El momento clave es cuando en la compañía el emprendedor no toma más las decisiones del día a día sino que las toma un manager al que contrató. Y ese clic es cuando te recibís verdaderamente de empresario generando un modelo de gestión que pueda perdurar en el tiempo.

El equipo es fundamental. Hay dos tipos de equipos. Uno que es fundamentalmente productivo, y otro de liderazgo, que es el más difícil de encontrar. Porque aparte de ser muy bueno, técnica o teóricamente, el líder tiene que ser alguien al que la gente siga. El líder genera mística, y los que lo siguen son más o menos místicos de acuerdo a ese líder.

Mi consejo es estudiar a otros emprendedores, ver que hicieron, su historia de vida, las desventuras, las partes buenas. Por ahí no tiene nada que ver con tu profesión pero, sentir que hay gente que, en otros mercados, le pasa lo mismo es interesante para entender que no todo es color de rosa. No hay que perder el hambre de hacer cosas, aún

cuando un día te sientas cansado o haya un montón de cosas en contra. Ser emprendedor tiene que ver con ser o crearse el personaje. En muchas ocasiones esa energía para seguir adelante proviene de tu misma gente, de tu equipo que hace la diferencia.

Aquel que va a emprender tiene que tener espíritu de crear una empresa, porque una empresa también son familias, son vidas, son responsabilidades, es estar siempre vivo. Tiene mucho que ver con lo emotivo. emprender es una forma de vida y no solamente una forma de trabajo. Afecta a tu familia, a tus amigos, a todo.

#15

“La identidad es intangible,  
los íconos la definen.”



## Gustavo Stecher

*Tras las huellas de la identidad*

Siempre fui emprendedor, desde mi primer trabajo como cadete en una empresa cuando tenía 15 años. Les decía: “*Dame la lista y yo me encargo. ¿A qué hora querés que vuelva?*”. Siempre me gustaron los desafíos y estos solo se pueden volver realidad cuando uno es emprendedor e inquieto.

Nací en Villa Crespo pero mi infancia la viví en la Paternal. Esa infancia, en cierta forma, está signada por jugar a la pelota en la calle hasta tarde y por el barrio. La verdad que fue fantástico. Recuerdo que iba al colegio, que quedaba a ocho cuadras de mi casa, caminando y volvía caminando.

Mi papá era contador y mi mamá no trabajaba. Papá se dedicó al comercio y puso una fábrica de sweaters a la que brindó toda su vida. Cuando empecé a estudiar Diseño le hice un par de ajustes pero después la empresa atravesó las crisis, los conflictos en Argentina y terminó cerrando. Ahí aprendí lo que es ser emprendedor. En principio arranqué estudiando Arquitectura. Después, cuando se abrió la carrera de Diseño, me fascinó la posibilidad de complementar los estudios con el diseño en 2D, gráfico, plano, que yo sentía como una falencia grande en mi primer carrera. Lo que me atrapó del diseño fue lo interesante de la síntesis de la comunicación y la inmediatez, el construir algo de la nada y generar una identidad, el gran tema de mi vida.



Mi primer contacto con los conflictos de identidad fue en el Mundial del '78. Jugaba Argentina versus Polonia, estaban mi papá y mi abuelo, que son polacos, entonces dije: “Con ustedes no lo miro porque son dos polacos”, y mi abuelo me respondió: “No voy a hinchar por Polonia”. Yo era muy chico, no entendía y le pregunté: “¿Cómo no vas a hinchar si sos polaco?”. Allí me empezó a contar historias de como era Polonia y que él escapó previo a la guerra y llegó acá. Su identidad territorial estaba acá. Desde ese momento esos cruces me empezaron a resonar en la cabeza. El gran paso que di de la Arquitectura al Diseño probablemente tiene que ver con la construcción de la identidad, y no es casual.

### Códigos en común

Algo que me parece muy interesante y enriquecedor de la comunidad judía es que tiene una identidad que yo llamo transversal. Tenemos nuestra identidad vertical, ligada con el lugar de nacimiento, los amigos, estudios, escuela. Y esta identidad trasversal tiene que ver con la historia previa familiar, que también es propia y te identifica.

En la cultura judía, siempre el acento estuvo puesto en la educación, la cultura y la alimentación. Con apenas el 2% de la población mundial tienen el 40% de los premios Nobel, lo que no es casual. El instinto de superación no está dado en lo económico, en su mayoría está dado en lo cultural. Hace tiempo hicimos un proyecto sobre la identidad de Berlín (IDberlin) donde este cruce cultural y de identidades se manifiesta de un modo aun más complejo. El trabajo es sobre las tumbas masivas del holocausto en Ucrania y es increíble descubrir códigos comunes con gente que no conocíamos.

Lo lindo de los proyectos que realizamos de “Identidad Argentina” y del “Bicentenario” es poder condensar lo que para nosotros es una condición totalmente anárquica como la identidad, en un sistema que permite unificar montones de elementos de la cultura e idiosincrasia argentinas. Cada uno puede sentirse identificado con alguna partecita y todo forma parte de un mismo sistema gráfico. Hacemos síntesis para que después baje a catarsis. Porque cuando haces síntesis, la gente se identifica rápidamente y puede reconocer los valores y los elementos.

### Las sociedades no se suicidan

El proyecto Nobrand lo creamos junto con Hernán Berdichevsky en medio de la crisis de 2001. No era momento de hacer diseño porque no había clientes, pero decidimos apostar a construir una imagen de país diferente. Lo que sentíamos se debía hacer mientras que todo se recomponía. La gran ventaja que teníamos era la edad, la experiencia y el haber pasado por crisis en años anteriores. Sabíamos que las sociedades no se suicidan, que de alguna forma esto iba a avanzar y lo mejor que podíamos hacer era generar algo

que en otro momento no se podría generar.

Fue intenso. Provocó discusiones increíbles sobre que representa una cosa u otra, por que este sí o por que este no, quien es el ícono, si Perón o Evita. Siempre estuvimos hablando de identidad, consultando con gente. Fue un trabajo interactivo e integral con semiólogos, historiadores y diseñadores, muy inclusivo.

Un proyecto de identidad como el que hemos hecho para la Argentina generó un cambio en la comprensión de la identidad del país. Por eso fue premiado en el exterior, es un caso único. Ese know how es el que estamos aplicando en proyectos para otros países.

Iconizar es quitar elementos que son espacio- temporales. Vuelve al signo algo mucho más internacional, austero. La idea es que solamente queden los rasgos mínimos que definen el elemento. No tiene que sobrar ni faltar nada, hay que ir hasta la esencia y luego agregarle un par de elementos que definen la identidad. Si está bien construido perdura hasta la eternidad y lo mejor que puede pasar es que se transforme en un símbolo, como está ocurriendo con el ícono del Bicentenario.

### Pensar y hacer pensar

La universidad fue el caldo de cultivo de todo esto. Extraño el debate en la universidad. Para mí fue poder condensar, madurar ideas, poder entender la esencia de algunas cosas, la disciplina, la importancia del trabajo, que nada se hace solo.

La vida académica permite debatir un tema con un montón de gente, poder hacer un trabajo y ver lo que hacen los demás, participar en concursos, charlar con los profesores. Fue uno de los espacios más disfrutados durante mi formación. Luego, seguí como docente casi quince años en la universidad, que también se convirtió en una actividad muy rica.

Lo que me enseñó la docencia, que no me enseñó la facultad, fue el discurso. Cuando enseñás Diseño tenés que poder explicar por qué algo está mal y no es fácil porque la primera lectura es muy subjetiva. Tenés que poder ponerle discurso, valores reales y mensurables a una corrección. Eso te obliga a leer mucho y tener muy claros los conceptos. Hoy puedo decir por qué algo está mal pero cuando estaba en la facultad, no podía.

Si a algún alumno lo dejé pensando y reflexionando sobre la relación entre las cosas me doy por satisfecho. De entrada les decía que no les iba a enseñar a diseñar sino a pensar y entender como funciona la estructura de pensamiento en la Comunicación.

### El entusiasmo contagia

La proliferación de emprendedores en el país tiene que ver con la historia de los “cuenta- propismos”. Es un país que

invita a serlo. Irónicamente permite empezar muy fácilmente con alguna idea, le das la vuelta y arrancás. Pero después te la hace muy difícil.

Cuando empecé, siempre tuve claro que todo dependía de uno. Muchas veces te equivocás, pero cuando estás muy convencido y tenés mucho entusiasmo es increíble como contagias, te rodeás de gente que piensa igual y seguís adelante. En general, me levanto temprano, tipo 6 o 7 am. Con tres hijos, ese es el momento de paz en casa, cuando estoy solo y tranquilo. Lo aprovecho para pensar y crear proyectos (50% de mi tiempo) y chequear y responder mails importantes (el otro 50% de mi tiempo). Después voy para el estudio. Una vez ahí interactúo más con los proyectos, con el equipo. Desarrollamos las ideas, vemos como está cada tema, organizamos el trabajo, reuniones, etc.

Trabajamos con clientes corporativos, por supuesto, pero dedicamos un 50% de nuestro tiempo a desarrollos propios. Cuando creamos el proyecto de Identidad Argentina, nadie sabía para que o para quien lo hacíamos, pero sí sabíamos porque.

Ahora mismo estamos haciendo un proyecto para una ciudad de Argentina, donde la idea no es solamente desarrollar la marca de la ciudad sino revalorizar toda la identidad y definirla en un proyecto cultural propio.

### Ser emprendedor es estar un poco loco

Parafraseando al Indio Solari: “El futuro llegó hace rato”, creo que estamos viviendo el futuro del proyecto de Nobrand y tiene que ver con aplicar en todo el mundo, lo que hemos aprendido aquí. Este conocimiento es el que nos permite desarrollar proyectos de identidad de otras ciudades desde acá. Acabamos de hacerlo en Berlín y en Estados Unidos, y la verdad es que la escala de trabajo en ciudades es asombrosa, espectacular.

Respecto del proyecto de Berlín, cuando presenté la propuesta lo primero que me dijeron es que estaba totalmente loco, que era un demente “¿Cómo vas a plantear trabajar la identidad de Berlín desde afuera? ¿Trabajar la identidad desde el diseño con personas que no son diseñadores? ¿Trabajar con inmigrantes turcos y latinos, repatriados, sobrevivientes del holocausto?”. En realidad, ser emprendedor es estar un poco loco. Es tener una idea muy clara, algo que nadie mas puede ver y darle para delante. A veces siento que soy como una topadora, al que se pone adelante lo llevo puesto. Me parece que es importante mirar hacia adentro de uno, seguir los instintos, tener una idea y consensuarla. No hay que ser cabeza dura pero tampoco hay que ser cobarde. Uno tiene que estar muy convencido de lo que está haciendo. Dedicar el tiempo necesario a chequear que tu idea y tu proyecto sean correctos, debatirlo con amigos en un café. Tener la capacidad de mirar atrás y decir esto no era, me equivoqué, le pifí. Volver tres pasos, corregir y ajustar.

Aunque el 80% de los proyectos de emprendedores fracasen, si estás decidido, hay que darle siempre para adelante. Es difícil, como remar en dulce de leche, pero no conozco otro camino.

**#16**

**“En el negocio  
soy muy solitario,  
me gusta tomar  
mis decisiones.”**





## **Sebastián Tagle**

*Todos son ganadores*

De chico vivía en el campo y teníamos el colegio a 15 o 17 kilómetros de nuestra casa. Tener un auto era un lujo y como no teníamos auto me tenía que ir al colegio a caballo, en bicicleta, a dedo o caminando. Hace 25 años, no existía salir a correr como una actividad, por lo menos para la gente que nos rodeaba. Iba en lo que podía al colegio, a veces caminando y, cuando volvía, lo hacía trotando como una necesidad.

Hasta los 16 años no se me prendió el bichito de querer competir pero sí me encantaba jugar al fútbol. Empecé a jugar cada vez más, empezamos con las giras y ahí me comenzó a gustar cada vez más correr, porque veía que estaba bien entrenado. Además, se notaba una gran diferencia entre los que estaban bien entrenados y quienes hacían deporte por gusto.

Hicimos giras a Europa y diversos países en Asia. Luego vi que tenía un límite con el fútbol y comencé a correr cada vez más. Empezaron las carreras de aventura y encontré una puerta muy grande al deporte. Ocurre que en las carreras de aventura se tenía que andar a caballo, en bicicleta o remar, que eran cosas que yo de chico había hecho naturalmente.

Fue ahí donde puede destacarme y competir a nivel mundial. No solo tenía incorporada la disciplina sino también el sufrimiento. Tener que moverme con lluvia, de noche o a la madrugada, me

pareció perfecto para mí y empecé a viajar por todo el mundo compitiendo en carreras de aventura. Terminé quinto año con muchísimo esfuerzo y empecé a estudiar en la facultad Administración de Empresas. La verdad es que me costaba mucho. Estudié durante seis años y no debo haber aprobado más de cinco o seis materias. El tema es que hace 20 años se creía que el que no estudiaba fracasaba, pero el deporte me ayudó y orientó bastante, a mí me gustaba correr y no me gustaba estudiar, era un hecho.

Un día me di cuenta que no me iba a recibir nunca más. Entonces me pregunte qué era lo que quería hacer y eso era correr. Aunque no había un sustento económico, eso era lo que quería y lo que me hacía feliz. Nunca más agarré un libro, y por suerte conté con el apoyo de mi familia. Luego, empecé a entrenar más profesionalmente y trabajé dos años en Nike donde ayudaba a que se formaran grupos para correr.

#### **A mi manera**

Veinte años atrás formé el Club de Corredores con la idea de que la gente consulte sobre como podía hacer para correr. Quería devolver un poco lo bien que me hacía correr pero nunca con una idea comercial. Simplemente nos habían presado un lugar y atendíamos de 16 a 20hrs. un teléfono o a la gente que quería pasar y los asesorábamos sobre que tenían que hacer para correr o que zapatillas usar.

Estuvimos un año así y había dos chicos que me ayudaban y me decían: “*Sebastián, tenemos que cobrar algo, tenemos que vivir de algo*”. Por otro lado la gente nos empezó a decir: “*Está buenísimo correr pero nos gustaría que hubiera carreras*”, y había solo dos o tres al año. Entonces fue ahí donde empezamos a organizar carreras y se generó formalmente la empresa.

Creamos un plantel, había que dar grandes servicios y enseguida empezaron a hacerse masivas las carreras. Veinte años atrás mil personas constituían un evento muy masivo. Tuvimos que formar una empresa sin saber como. De lo que había estudiado no había aprendido nada. No me relacionaba con gente de empresas porque estaba muy en lo mío y lo fui haciendo todo a mi manera.

Empecé equivocándome pero, por suerte, escuchando. Sobre todo con el tema de la organización de las carreras, lo que le gusta o no le gusta a la gente, la logística. En base a eso fuimos aprendiendo. Costó un poco el tema de los recursos humanos, de como conformar la empresa. Pero tuve la suerte de juntarme con gente que le gustaba lo que hacíamos.

El Club de Corredores tiene algo diferente con respecto a otras empresas porque la gente viene contenta a trabajar. Le hablan a otra gente sobre como hacer para que corra, la incentivan a correr u organizar una carrera y realmente todos están contentos.

#### **Una escuela de vida**

No me fijo en los perfiles de corredores pero hay un común denominador: Correr hace bien. En mi caso, lo hacía porque cuando terminaba de correr me sentía bárbaro. Me hacía feliz y competir era la cuota para demostrarme a mí mismo que podía superarme.

El tema de no poder recibirme era una gran frustración. Entonces correr me hacía sentir bien. Después, en el Club de Corredores, puse este mismo enfoque. Me hacía bien no solo correr sino hacer correr a la gente.

Para correr cada uno tiene sus motivos. Hay gente que no le gusta competir. La diferencia que existe entre este deporte y los demás es que en una carrera de 50 mil personas todos se sienten ganadores, a diferencia de un partido de tenis en el que solo existe un ganador.

El tema es superarse uno mismo. Cada uno tiene sus límites y sus aspiraciones de a dónde quiere llegar. No todos quieren ser el número uno porque correr no te lleva ahí, sino a estar bien con vos mismo y querer ser mejor.

El correr es como una escuela de vida que te enseña qué es lo que podés dar, que si te esforzás vas a mejorar y si no, vas a ser feliz igual. Hay muchas cosas ligadas a lo que es el aprendizaje de vida.

#### **La movida de correr**

El correr tiene muchas distancias y muchos objetivos. Está el corredor de los 100 metros o el ultra-maratonista que corre 100 kilómetros. Pero hay algo similar en todos los corredores, que es el entrenamiento y la dedicación.

Me gusta correr 10 kilómetros pero sobre todo en carreras de aventura, con multi-disciplina, llámese con kayak, bicicleta o escalada. Me hace sentir bien porque más allá de poder ganar o estar en los primeros puestos he conocido el mundo gracias a eso. Y he estado en lugares que no conocen ni siquiera los turistas.

Sigo entrenando durante los espacios no laborales que tengo en las mañanas o en las noches porque este deporte requiere muchas horas de entrenamiento. Y ocurre que, por eso, se me genera una disputa interna para poder distribuirme el tiempo que me queda entre los amigos, familia, hijos y trabajo.

Me siento cómodo en la montaña, en lugares fuera de la civilización. Me encanta estar en situaciones en las que me puedo valer por mí mismo, porque son necesidades que tengo. Me siento más conectado con este mundo que con el empresario, del cual no me considero parte, a pesar de liderar una empresa.

El modelo de negocio que tenemos es organizar carreras de distintos tipos, desde tres kilómetros hasta carreras de tres días. Pero siempre el objetivo es incentivar a la gente a correr. También buscamos darle la posibilidad a las empresas de hacer una carrera, que elijan que tipo de carrera quieren

para que nosotros se la organicemos. Obviamente, va a tener mucho que ver en esto el costo, que tan masivo será el evento y que comunicación habrá. Hacemos desde una carrera de 20 mil o 30 mil personas a una caminata de 200 personas.

Nos va muy bien porque creemos que la empresa va a lograr el objetivo que está buscando. Habrá empresas que querrán dirigirse solo a la mujer o están buscando estar en contacto con la naturaleza. Entonces se les puede ofrecer una carrera de aventura.

#### **Soy muy solitario**

En el negocio soy muy solitario, me gusta tomar mis decisiones. Hago lo que a mí me gusta y lo que quiero. A veces, cuando he dejado que otros opinen, por lo general me he equivocado. Obviamente, me he equivocado muchas veces haciendo lo que yo creo también. Cuando necesito la ayuda de otras personas para poder llevar a cabo lo que hago trato de cambiar las ideas. Si ya tengo meditada una idea, simplemente la vuelco a mi equipo para ver en que depara. No soy de proyectar porque creo que me condiciona un poco. Proyectar, y el día de mañana no lograrlo, me haría sentir fracasado. Entonces proyecto la empresa a uno o dos años y después voy viendo como nos va.

Hoy en día tenemos una base de datos de 120 mil corredores, con lo cual podemos mandar un mail comunicando cualquier carrera y lograr una comunicación instantánea. Recuerdo que antes teníamos que hacer muchas cosas para comunicar una carrera y que vengan veinte personas. En cambio hoy es todo más simple, más fácil, sobre todo con la ayuda de las redes sociales.

No hay cosa más linda que hacer lo que a uno le gusta con muchísima dedicación. Nada se logra sin un gran esfuerzo. Difícilmente a alguien le vaya bien haciendo lo que le gusta sin gran sacrificio. Si hacés lo que te gusta con gran dedicación te va a ir bien y serás feliz. Después, la empresa o proyecto que quieras hacer no va a depender solo de vos, sino también del mercado.

**#17**

**“Hay que parar  
sólo para pensar  
y repensar.”**



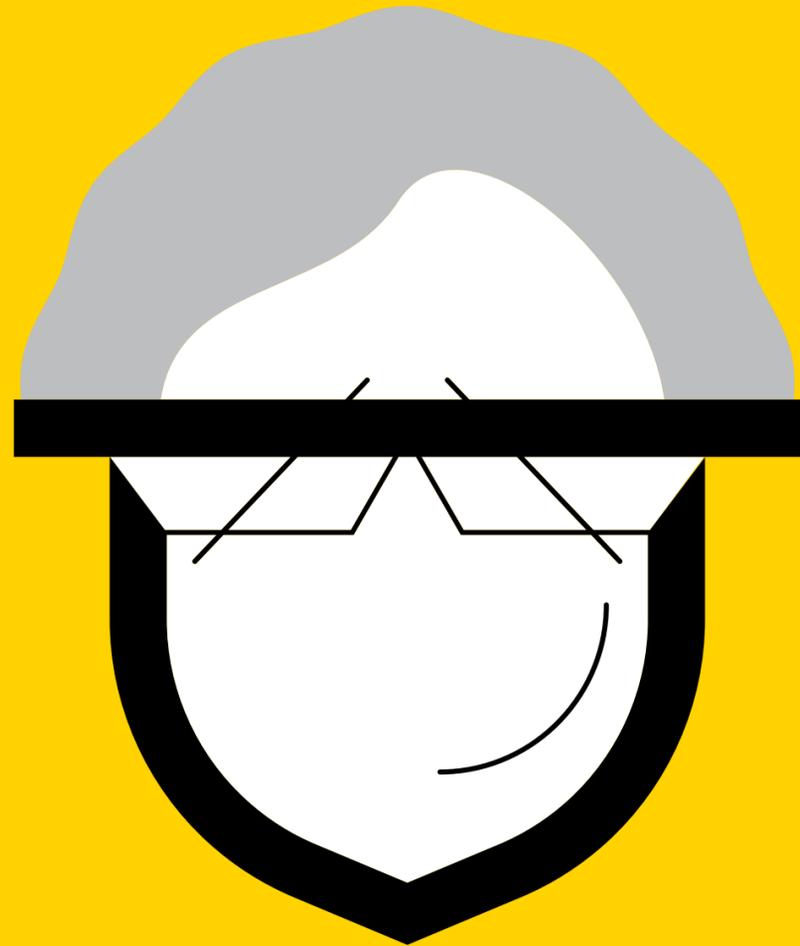
## Claudio Villarruel

*Despertar... de un sueño lindo*

Admiro profundamente a los niños porque son la vida en bruto, lo mejor y lo peor está en ellos. Tienen esa sensibilidad imposible de racionalizar, por eso los artistas hablan del niño que llevamos dentro. En este sentido, Nietzsche describía tres momentos del espíritu. El primero es el del camello, es el “*tu debes*”. El segundo el del león, la lucha entre el “*yo quiero*” y el “*yo debo*”. Finalmente, el único capaz de sintetizar esta lucha es la transformación del león en niño, el “*yo quiero*”, que es esa rebeldía que veo en los niños y los artistas, incluso en los más viejos. Veo esa mirada infantil de la vida y creo que cuando uno la pierde no es que creció, sino que empezó a envejecer irremediablemente.

En este sentido, los éxitos laborales son resultados casuales de algo que alguna vez soñamos pero que nunca pensamos seriamente que se concretaría. Nunca pensé que todo esto me sucedería y creo que lo más importante no es la obtención de tal o cual objetivo, sino el deseo que te mueve, que te impulsa, que te motiva.

Es por ello que insisto en que los niños son como una tabula rasa con hambre de conocimientos legítimos que la escuela llena con sus mandatos. En otras palabras, lo que hace la educación formal es generarles ciertos hábitos que supuestamente la sociedad demanda: disciplina, domesticación de los impulsos naturales, adaptabilidad, etc. Más allá de todo, lo que más deseo es que mi



hija esté preparada para vivir, lo cual significa poder ser feliz, entendiendo los sufrimientos y las tristezas como momentos que los puede revertir en aprendizaje, en sabiduría. En algunos aspectos siento que sigo teniendo nueve años, lo cuál me ha diferenciado mucho en las estructuras corporativas más formales. Con el tiempo, he aprendido a ser más prudente, a callarme a veces, a controlar parte de los impulsos. Pero necesito y elijo mantener esa luz, a pesar de que algunos se resignen a perderla debido a las presiones de su entorno.

### Ponerse en el lugar del otro

Los padres somos simples acompañantes de una vida y debemos brindar a nuestros hijos los principios de solidaridad y el poder ponerse en el lugar del otro. En mi caso, que fui educado en la escuela y la universidad pública, que menos puedo hacer, desde mi lugar como productor de televisión y creador de ficciones, que devolverle a esta sociedad algo de todo eso.

Un capítulo de Televisión por la inclusión tiene que ver justamente con la voluntad de incluir y con como derribar las barreras que presenta la sociedad. Cuenta la historia de una chica que vive en una villa y tiene un gran talento. Es violinista de una sinfónica pero está llena de prejuicios, porque se siente incómoda en el mundo de la música clásica que suele ser bastante elitista. El miedo al rechazo se traduce, en su caso, en ocultar su origen humilde tratando de imitar un estilo pequeño burgués que le permita mimetizarse con sus compañeros de orquesta. La historia trata, en definitiva, de los prejuicios que nos alejan de los otros, porque el desconocimiento suele disparar los miedos. También las asimetrías y las trabas que se imponen ante la desigualdad de oportunidades, no solo en la creación, sino en todos los órdenes de la vida.

Tuve la suerte de estar diez años en una corporación en la que el core business no era los medios de comunicación. Tuve mucha libertad y mucho apoyo lo cual permitió jugarnos y arriesgarnos y siempre dar un paso más. Por ejemplo, en una telenovela como Montecristo, pusimos a la protagonista como hija de desaparecidos durante la última dictadura cívico militar de 1976. Esto fue un quiebre en el concepto de telenovela, pero fue también poner nuestras convicciones sobre la mesa.

En Vidas Robadas tocamos un tema como la trata de personas. Muchos nos dijeron que nos íbamos a meter en un problema dado que en ese contexto sería muy difícil contar, al mismo tiempo, una historia de amor. Nos costó, es cierto. Pero pienso que siempre elegimos el camino más difícil porque es el que está más ligado con nuestra filosofía de vida, con nuestra ética.

En general nos planteamos en que contexto queremos contar una historia. Porque la ficción ha evolucionado en

términos de imagen, producción, realización y, sobre todo, en la posibilidad de contar otras historias. Estamos convencidos, al menos esa ha sido nuestra experiencia, de que hay un público maduro y ávido de ver reflejadas determinadas problemáticas a través del relato televisivo. Esto nos permitió abordar temas duros de la realidad sobre los que no existía demasiada conciencia, y reafirmar que la ficción es una herramienta muy poderosa, ya que permite un abordaje a los temas desde la emoción más que desde el discurso. En Telefe teníamos libertad total pero también la obligación, de alguna manera autoimpuesta, de mantener el canal como líder. Por lo tanto, nuestros proyectos debían enfrentarse al desafío de combinar complejidad con masividad, calidad con éxito. Tuvimos suerte porque muchas veces logramos concretar esta apuesta difícil. Intuíamos, por la acumulación de experiencia de tantos años de hacer televisión en diversos momentos de la Argentina, que si le proponíamos a la gente contenidos que le hicieran pensar, además de entretener, podía funcionar. Creo que ésta ha sido una de las mayores satisfacciones. Que la televisión haya pasado sus propios límites para ayudar a recuperar nietos apropiados durante la dictadura. O ayudar a promulgar una ley sobre trata de personas que se tradujo inmediatamente en el cierre de 35 prostíbulos. Y todo esto a través de un programa como Vidas Robadas, de 25 puntos de rating, que ponía sobre el tapete un tema bastante desconocido para la mayoría de la audiencia televisiva. Para hacerlo nos inspiramos en el caso de Marita Verón y la lucha de su Madre Susana Trimarco para recuperarla. Hoy, los involucrados están siendo procesados. La justicia llegó con el pequeño aporte nuestro de hacer visible esta realidad de la esclavitud moderna.

### Pequeñas grandes señales del destino

Con Bernarda Llorente (mi socia) llegó un momento en que sentimos que el ciclo en Telefe estaba cumplido. La gestión empieza a minar la creatividad y, de alguna manera, la pasión. Va disminuyendo la capacidad de asombro o de enfrentarse a situaciones nuevas. Este trabajo solo puede hacerse si uno tiene toda la pasión puesta y toda la energía. Y mientras se está en la rueda y funciona con semejante adrenalina es difícil poder tener un diagnóstico claro de las propias sensaciones. Pero siempre hay que estar atentos a las señales.

Creo mucho en las pequeñas señales del destino. Recuerdo que nosotros empezamos el 18 de diciembre de 1999 y terminamos el 18 de diciembre del 2009. En broma, en diciembre del 1999 dije que íbamos a estar diez años en la empresa, aunque no tenía ni idea de lo que pasaría después. La primera señal que sentí fue cuando me ofrecieron la dirección del canal. Le dije a Bernarda, quien vivía en Washington con su marido Jorge Taiana porque éste estaba en

la Organización de Estados Americanos (OEA), que aceptaba la propuesta si ella venía. Le dije: “*Si vos te venís yo firmo el contrato*”. Entonces me dijo: “*Bueno*”, y firmé. Después, cuando la llamé para preguntarle: “*¿Cuándo venís?*” me dijo: “*Estaba bromeando, ¿en serio pensabas que iba a ir?*”. Cuando me respondió eso casi me muero, pero somos amigos hace 25 años y en el fondo de mi corazón sabía que iba a venir porque sé que tiene un empuje increíble. Finalmente volvió y ese gesto me dio una señal, supe que seguiríamos hasta que nos aburriésemos de la rutina. La vida, el destino, las causalidades o casualidades te van direccionando. Ya veníamos un poco cansados, porque cuando estás en una actividad tan competitiva como la televisión y dirigís un canal líder, nunca podés relajarte. El 2008 fue un año difícil y logramos remontarlo, lo que nos permitió ganar consecutivamente durante 10 años. Gustavo Yankelevich, mi antecesor y quien me propuso en su lugar, había hecho una gran gestión desde el 90’ al 99’. Entonces sentía la obligación de que el día que me fuera debía entregar el canal tal como lo había recibido. Ese 2008, cuando hice el cálculo y todo indicaba que perderíamos el año le dije a mi equipo: “*Ganemos por lo menos un mes, revirtamos la tendencia*”. Finalmente ganamos el año y ésa fue una señal.

La segunda señal fue en el 2009, cuando empezó a funcionar la programación de una manera increíble y, en agosto, ya habíamos ganado el año. Nos miramos con Bernarda y dijimos: “*Es el momento*”, porque ya estábamos a dos puntos de Canal 13 y dejábamos el canal, primero y rentable. Teníamos ganas de salir de tanta alienación y empezar a hacer todas las cosas que habíamos ido postergando, tanto en lo personal como en lo laboral. Hablamos con la gente de Telefe y lo entendieron. De hecho nos propusieron hacer una productora para trabajar con ellos.

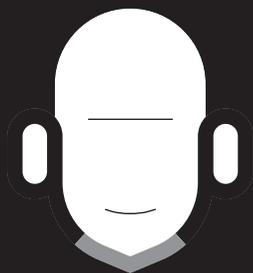
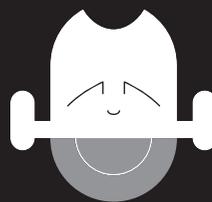
### Correr al ego

Sin duda, la decisión significó correrse un poco del ego porque la televisión es así, te va un mes mal y diez años bien y siempre queda la última foto. Entonces, lo entregamos como nos lo habíamos propuesto, rentable y con una programación fuerte para la continuidad del liderazgo. A principios del año 2010 iniciamos una productora de cero, ON TV, con la premisa de no crecer en estructura sino en ideas. Es un concepto de productora a la inglesa. Trabajamos ideas y contenidos y, cuando es necesario, recurrimos a una estructura de producción dependiendo del producto del que se trate. Estamos trabajando para el mercado nacional y también mucho para el mercado internacional. No me siento un empresario porque no me mueve la plata sino los proyectos que me entusiasman y que siento que valen la pena. Es importante no quedarse anclado en la imagen que los demás tienen de uno, porque ese es

el fin. Con el tiempo fui tomando noción de lo importante que era el sillón en el que estuve sentado diez años. Siempre estuve concentrado en que al canal le fuera bien y que a la gente a la que contratábamos le fuera bárbaro. La televisión es un trabajo creativo pero esa creatividad también debe ser colectiva. El rol de director artístico no es de nadie. Es una circunstancia en tu vida y si no lo entiendes así te espera un destino de mediocre egocentrismo. En todo proyecto siempre hay que tener presente que en algún momento hay que soltar y ver que pasa. Pero la posibilidad del distanciamiento escénico u objetivo es un privilegio que muchas veces uno le debe a su experiencia de vida o a su entorno. Mi padre, Sergio Villarruel, quien fue un periodista reconocido y durante veinte años condujo el noticiero central de Canal 13, era de ese tipo de personas. De esos periodistas que se formaban y nos formaban, que creían en la seriedad y la importancia del rigor periodístico, que escuchaban al entrevistado y eran respetados por ellos. Él decía: “*Yo no soy artista, soy periodista*”. Tengo esa escuela porque he vivido con la fama por mucho tiempo y la fama es solo humo, nada más. Nunca pensé la fama como poder sino como un facilitador para darle posibilidades a la gente para que brille.







**Universidad de Palermo**  
Facultad de Diseño y Comunicación

Mario Bravo 1050 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
C1175 ABT - Argentina - [www.palermo.edu/dyc](http://www.palermo.edu/dyc)

