

Tercer panel: Más experiencias de producción colaborativa

Manuel Sbdar - Materia Biz.

Es Graduado en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Tucumán y Master en Dirección de empresas por ESADE Business School de Barcelona.

Fundó y dirigió del Master Ejecutivo en Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad Torcuato Di Tella, en donde también se desempeñó como profesor titular del Área de Política de Empresa. Fue director de Educación Ejecutiva de ESADE Business School (Buenos Aires) y docente de dicha institución en España. Es Director Académico del Programa Nacional de Desarrollo Empresarial "Master en Negocios 2010".

Es fundador y Director General de MATERIABIZ desde el año 2007. Creador del Premio MENTORES a la Micro, Pequeña y Mediana empresa (2009), publicó diversos libros como autor, editor y compilador.

Es un placer estar acá con todos ustedes. Me gustaría agradecer a Juan María por su invitación.

Voy a tomar un comentario que se dijo en el video que recién veíamos, el testimonio de Gastón Portal, quien dijo: «Yo vengo acá a generar conversaciones y no tanto para decir cosas». Me aprovecho de Gastón Portal y voy a intentar generar una conversación. Por tanto, toda conversación tiene interrupciones, así que espero que las interrupciones no sean en el final de la presentación.

La metodología que voy a utilizar para decir lo que quiero decir es partir de una experiencia propia, con lo cual, comienzo pidiendo disculpas por la autorreferencia. No está bueno hablar de uno mismo, de lo que uno hace, pero, en realidad, la invitación fue para que explicáramos la experiencia de producción colectiva y, por lo tanto, uno tiene que explicar su propia experiencia. Y, a partir de nuestra propia experiencia de producción colectiva,

vamos a hacer el intento de desarrollar juntos algún concepto. Vamos a ir de la experiencia a lo conceptual, si están de acuerdo.

¿Qué es esta historia de «Materia Biz»? Lo voy a explicar muy resumidamente. En el año 2005, era el director del área de Educación Ejecutiva de la Universidad Torcuato Di Tella. En ese momento, también dirigía un programa de los que en el ámbito de los negocios se llama el MBA (*Master in Bussiness Administration*, Maestría en Administración de Negocios), que es un programa muy demandado por altos ejecutivos. Tuve la fortuna de que uno de los alumnos de uno de esos programas, específicamente MBA, era el director de contenidos de clarin.com, en aquel momento. Clarin.com es un espacio que atrae aproximadamente un millón de visitas diarias, a veces 900.000, otras 1.100.000, promediando un millón de visitas diarias. Este señor, Marcelo Franco, fue el ideólogo y diseñador de esa increíble y gigantesca plataforma. Una verdadera comunidad de lectores. Él me invitó a hacer una nota, yo era profesor y además era el director de ese ámbito. De manera que tenía que escribir sobre *management*, pero no en el lenguaje típico en que escribimos los académicos de ese ámbito, sino con un lenguaje de divulgación. La idea era, concretamente, que fuera un artículo que pudiera ser entendido no por el millón, pero sí la parte del millón que tuvieran interés en el tema.

Ese primer artículo tuvo una cantidad importante de lectores. Se transformó en un segundo artículo; se transformó en una columna fija todos los lunes. Ese fue el inicio de «Materia Biz». ¿Por qué? Porque a partir de esa experiencia personal, en realidad, detectamos que había una cantidad enorme de gente que tenía muchísima producción de contenidos. Las Universidades que se dedican a la investigación producen una gran cantidad de contenidos que, muchas veces, terminan guardados en un cajón. Es decir, se discute entre 15 académicos, entre 15 profesores y, a partir de allí, se guardan.

Había un *stock*, una riqueza de contenidos enorme, y había una oportunidad de poner todo ese contenido a disposición de un gran público, y no que quedara reducido a pocos académicos o pocas empresas. Ése era el desafío. «Materia Biz» nace a partir de ese desafío.

Y, entonces, a partir de mi posición en aquel momento en aquella Universidad, invité una cantidad importante de profesores, de investigadores y empresarios a que volcaran sus conocimientos en artículos con un formato muy específico y un estilo muy especial: el estilo de divulgación. Entonces, si hay un concepto supersofisticado en el mundo del *management* es, por ejemplo, la teoría por la cual se asignan precios y lugares a partir de una ecuación matemática. Ejemplo: el precio de una habitación de un hotel. El precio de esa habitación será distinto hoy que dos días antes de la ocupación, por el momento. Cuando se va acercando el momento, el precio puede subir o bajar en función de la demanda que hay en ese momento. Pues bien, hay un sistema que fija automáticamente ese precio. En la compañía aérea Easy Jet, fijan precios así: 30 u\$s un pasaje en avión entre París y Barcelona, en función de eso, en función de la demanda, y los precios van cambiando todo el tiempo. La cuestión era explicar ese concepto para que un empresario de una PyME de cualquier lugar de nuestro país pudiera saber que existe y para que, en el futuro, pueda acceder a esa herramienta, pero no desde el punto de vista sofisticado de la ecuación matemática, de cómo se calcula el precio de la habitación, sino a través de una historia que sea atractiva e interesante.

Nosotros construimos Materia Biz a partir de eso. Y la verdad es que en muy poco tiempo, en seis meses, teníamos 400 colaboradores, todos ellos de países distintos, todos de habla hispana. En muy poco tiempo, eso se transformó en una comunidad de 150.000 personas. Y, en muy poco tiempo, cada día, estos colaboradores aportaban mayor cantidad de contenidos. Y los colaboradores invitaban a otros colaboradores. Y eso se transformó en un lugar de acumulación de contenido valioso para el ámbito de los negocios.

¿Con qué característica? Acceso libre y gratuito. Un sitio en internet, www.materiabiz.com, donde uno puede leer todo lo que se le ocurra, de distintos temas y de muy buena calidad. Esta historia nace así, y casi de casualidad. Era muy complicado atraer a los empresarios para que aportaran su contenido y, entonces, tuvimos que inventar una estrategia alternativa que fue hacer un programa de televisión. Porque a los empresarios les gusta más hablar que escribir. O quizás saben mucho más hablar que escribir. O quizás

ambas cosas. Pero la verdad es que los empresarios vienen al programa de televisión de Materia Biz y cuentan lo que hacen en sus empresas; es decir, se sienten cómodos y, por lo tanto, ese contenido que aparece en televisión después aparece en la página de Internet. Y ésa, que era una pata difícil de completar porque el profesor, el académico, está acostumbrado a escribir, el empresario, finalmente, cayó en esa trampa que le hicimos y puso sus contenidos y su experiencia en este mundo o universo que es Materia Biz.

En ese momento, no sabíamos que existía un concepto que se llamaba «producción colaborativa». Estábamos, quizá, comenzando a «caminar» algo que era la producción colaborativa.

Un día, nos preguntamos: ¿qué hacemos con todo este contenido?, ¿qué hacemos con esta riqueza, con este valor?, ¿cómo le damos una vuelta para transformarlo en algo más? Y, entonces, de los propios autores de esta comunidad de aportantes de contenidos, sale una primera idea: transformar esos contenidos en una colección de libros. Editamos una colección de 13 libros, sobre **management** y negocios, que representan el aporte «desinteresado» –entre comillas– porque esto es parte de lo conceptual que después hay que discutir, desinteresado –decía– de 179 autores. Entre ellos, el amigo Juan Carlos y, entre ellos, el amigo Juan María. Entonces, 179 autores que pusieron su conocimiento en una colección de 13 libros de las que se tiraron, en total, 350.000 ejemplares. Estábamos trabajando sobre una cuestión y producción colaborativa.

En ese mismo ámbito en el que apareció la colección y, fundamentalmente, por demanda de los lectores, aparece un reclamo, ese reclamo fue: «Y ustedes ¿qué hacen por las PyME?». Y era un reclamo, diría, bastante justo. Estábamos bastante orientados hacia lo corporativo, «por qué no organizan algo específicamente para las PyME». Colaborativamente, también, creamos, el año pasado, algo que se llamó «Mentores», que fue un premio nacional a lo que se llama técnicamente crecimiento sostenible de las empresas pequeñas y medianas. O sea, aportamos conocimientos a las PyME, en la faceta específica de crecimiento sostenible, a partir de la colaboración de esta comunidad.

Para resumir esta historia, el último hito de lo que es Materia Biz, es un programa nacional que se desarrolla en diez ciudades del país, en donde se capacita a empresarios de las PyME, a pequeños y medianos empresarios, en igualdad de condiciones. Y esto es una aclaración que quiero hacer: en igualdad de condiciones quiere decir en igualdad de condiciones que se capacitan los empresarios de las PyME en Capital. Siempre, históricamente, hubo una altísima discriminación en cuanto a formación ejecutiva hacia el interior del país. Quien quería estudiar sobre negocios y formarse en el ámbito de los negocios tenía que venir a estudiar a Capital, con la discriminación de precios, incluso, que existe, y la discriminación de esfuerzos que existe. Este proyecto, dado que esta comunidad está instalada en todo el país, facilitó que se pudiera hacer en las diez ciudades con mayor población de nuestro país.

Eso es, básicamente, la experiencia de Materia Biz. Eso es lo que hicimos en cinco años. ¿Cómo hicimos esto? Y ahí es donde voy a intentar traducir, o invitarlos a traducir juntos, una experiencia en algo más conceptual. Hay una gran diferencia entre el concepto de «creatividad» y el concepto de «innovación». ¿Qué es la creatividad? Es crear algo nuevo, la creatividad es un fenómeno individual, hay un individuo que es creativo, un señor que es creativo; la innovación es un fenómeno organizativo. Es un ámbito, una estructura, un espacio que fomenta la creatividad o que favorece a la creatividad de los individuos.

Nosotros, creo que de casualidad, y pongo énfasis en esto porque de tanto escuchar historias de empresarios exitosos en el programa de TV me di cuenta de que las historias de empresarios exitosos se escriben después de que pasó el hecho. Y uno adapta las historias a lo que pasó. Y uno dice: «Yo estaba pensando, y entonces se me ocurrió...». Y la verdad es que muchas de esas historias son historias. Entonces, digo, de casualidad, nosotros tuvimos la suerte de crear una organización innovadora.

Entonces, ¿qué característica tiene una organización innovadora que fomenta la producción colectiva? Materia Biz es, básicamente, colaboración. Todo, absolutamente todo, es colaboración.

¿Qué característica tiene una organización como ésta? Hasta hace muy poquito, hasta hace dos semanas, Materia Biz, por ejemplo, no tenía oficina. No tenía un lugar físico de trabajo. Hicimos una tirada de 350.000 libros, trabajamos con 179 autores, tenemos 400 colaboradores y no teníamos un espacio físico donde reunirnos. Desde hace dos semanas, sí. Pero hasta hace dos semanas, no teníamos un lugar físico donde reunirnos. Todos, hasta hace muy poquito, éramos Materia Biz y algo más; o sea, nadie se dedicaba exclusivamente a esto. No teníamos una política o un ejercicio de reuniones; ustedes vieron cómo estamos acostumbrados a trabajar a partir del «...nos reunimos y vemos cómo seguimos». Yo le conozco la cara a, seguramente, diez de los colaboradores de Materia Biz, con el resto tengo intensa relación, intensa, pero gracias a las nuevas tecnologías sin vernos la cara. Usamos tecnología súper, súper de avanzada, la tecnología más de avanzada, no sé si la van a conocer, se llama MSN, ahora es más fácil de conseguir. Chateamos, como cualquiera, y tenemos en el chat a nuestra gente que está, permanentemente, dando vuelta en el grupo de contactos. Cuando no tenemos ganas de tener relación con alguien, directamente lo bloqueamos, y si tenemos ganas de seguir la relación ese día o trabajar o comentar «...¡qué frío que hace!», lo desbloqueamos.

Una infidencia. En realidad, la colección que estaba planificada era para 10 libros. Un día en el chat, nosotros trabajamos con mucha gente joven, hay muchos chicos de veintipico, 23, 24, 25, que son los chicos que en general hacen las preguntas correctas. Entonces, uno de estos chicos de 23 años, un día en el chat me dijo: «Manuel, ¿por qué son 10 libros?». Y, son 10 libros para hacerlo redondo, le contesté. Y porque no sé, porque diez es uno de los jugadores más importantes en un equipo de futbol. El diez, suena redondo, ¿verdad? Y ¿qué otro número? «Está muy bien, me dijo, pero no es un argumento contundente y, además, te quiero decir que, por un lado, hay por lo menos 30 autores más que están fuera de la colección y que quieren participar y hay por lo menos 50 temas más que podrían incorporarse a la colección. Y todo eso en un chat. Le pregunté si podíamos armar contenidos de calidad, porque el desafío era hacer tres libros más, pero no con cosas que no sirvieran.

¿Podemos armar tres libros más con cosas de calidad? Y, durante ese día, se pasó de una colección de 10 libros a una de 13 libros.

Entonces, no estoy hablando de la conexión y del sistema sofisticado de la nueva tecnología, de la nueva economía y de lo 2.0. Nada de eso existe en realidad. Porque la tecnología, o sus herramientas, sin la voluntad de escuchar a un chico de 23 años no existe.

Entonces, sigo metiéndome en el cómo lo hacemos, cómo trabajamos en estas cosas. Siempre cuando uno habla en los cursos de emprendedores, es fácil definir el modelo de negocio. Es un concepto muy fácil; yo ahí me suelo ir por las ramas. El concepto de modelo de negocio tiene tres patas, que son las siguientes: ¿qué hacemos?, ¿a quién va dirigido lo que hacemos?, y ¿cómo lo hacemos? Uno siempre cuenta las dos primeras, y nunca cuenta la tercera porque, obviamente, es la más «cara». Yo creo que nosotros pudimos teorizar sobre este asunto y que las claves son tres: primero, tenemos una fuerte apuesta por la diversidad. La diversidad no es el cuadro ese que utilizan los americanos donde hay un chino, un negro y un blanco todos juntos y abrazados. Sí, también eso es diversidad, pero no necesariamente es eso la diversidad. Diversidad es que, en una organización como la nuestra, apostamos a que la formación sea diversa. Que no sea gente que proviene del mundo del **management**, porque somos medio «cuadrados». Yo, además, soy de la carrera de Contador, imagínense. ¿Cómo somos los contadores? Somos cuadrados. Y, además, cuando nos juntamos con otros contadores, ¿cómo somos? Somos más cuadrados todavía. Generalmente, nos gustan la mismas comidas (iba a decir las mismas mujeres) y vamos a los mismos cines, pero en eso puede haber alguna diferencia. Con lo cual, es muy probable que, con toda esa mezcla, las ideas que salgan sean más o menos las mismas. Y vamos a creer, además, que son ideas brillantes. No sirve para nada eso. Tenemos que meter en el grupo un licenciado en filosofía, que lo tenemos, y que es un brillante jugador de nuestra estructura y, les diría, que es el mejor de todos. Lo voy a decir acá porque no está ninguno de los otros. Pero, tenemos gente que proviene de otras disciplinas; para nosotros, eso es la diversidad. Y que proviene de otros gustos también. O sea, que esos chicos puedan salir a hacer

otra cosa los fines de semana, distinta de las que hacemos nosotros, por lo tanto, van a ver, van a aprender, van vivir cosas distintas de las que vemos y vivimos nosotros. Y así logramos que la palabra **diversidad** no quede en la teoría, hoy tan aceptado, hace diez años, no tanto. Pero, hoy, es políticamente correcta la palabra **diversidad**. Hacelo, buscá gente diversa. Pero contar con personas diversas implica algo conflictivo. O sea, esta diversidad que es tan rica, es muy conflictiva de mantener, es muy difícil de sostener por temas generacionales. Allí nos podríamos meter en un tema enorme, que es el mantenimiento de la diversidad. ¡Cuidado!, es rico pero tiene su contraparte, que es costosísima.

Apostar en éste como a la interconexión. Si quieren el ejemplo que ponía recién sobre el MSN. No hace falta estar interconectado viéndose la cara. Pero sí hay que fomentar que esa gente distinta, que piensa distinto y que puede ser conflictivo, se choque, se encuentren en determinados lugares y que, de esos encuentros, es de donde, generalmente, salen cosas interesantes. Una «externalidad», en idioma de economista si quieren, es que a partir de una cuestión salen externalidades positivas y negativas, que son las no buscadas, se usa en la guerra también. No me voy a meter con la externalidad porque me queda poco tiempo. El conflicto, ¿cuál es la externalidad positiva en este caso? Que esas relaciones son muy eficientes, la diversidad te da exigencia porque se trabaja sobre lo concreto. O sea, un tipo que tiene la cara llena de **piercing** y otro tipo que está engominado, para que se entienda, que vienen de lugares distintos, que tienen formaciones distintas, se juntan y trabajan. Pero, nada más que eso. Hacemos lo que tenemos que hacer y después cada uno va para su mundo. Es muy eficiente la diversidad, eso es una externalidad positiva. Y después, con el tiempo, se hacen amigos también. Pero al principio, esa es una externalidad positiva.

Vamos a la tercera pata, es la que, nosotros, entendemos por «experimentación». O sea, hay que apostar. Es decir, si los otros tres libros, como les conté hace un instante, no servían para nada, no había que cargarle la culpa a ese señor que ese día y en el chat se acordó de decir por qué son sólo diez libros.

Para cerrar, y robando dos minutos más, esto de la producción colaborativa es apasionante como concepto, es una idea absolutamente innovadora y, «colaborativo» no es sinónimo de gratuidad. «Colaborativo» quiere decir que uno hace para colaborar, pero de alguna manera se lleva algo a cambio de lo que hace, tangible, intangible, dinero, satisfacción personal, notoriedad, reputación, prestigio, mil cosas. Nadie obliga a hacer a otro algo colaborativo. Ahora, la cuestión de la diversidad, de la colaboración, yo creo, a veces suena políticamente correcto, pero después es muy difícil verlo en la práctica. Hay muchas organizaciones, hay muchas instituciones, que están ancladas todavía en la antigüedad. Las Universidades, las instituciones educativas, por definición, producen contenidos. Y esta producción de contenidos, debe ponerse –no, puede– debe ser puesta al alcance de la sociedad. Es así. Para que toda una sociedad, para que todo un grupo se beneficie de ese contenido. No es fácil, ante una mentalidad que es propensa al individualismo de otras épocas, meterse en un proyecto que es propenso al colaboracionismo. Porque cuando uno se mete en un ámbito donde todo es individualista y yo hago lo mío, yo enseño lo mío, y mi profesor es solamente para mí, y yo le digo a mi profesor que si da clase en aquel lugar que es colaborativo, deja de dar clases en el mío... saben que eso existe, eso existe, y entonces amenaza, chantajeo y aprieto; eso está en el gen de cada institución. Entonces, cuando se habla de producción colaborativa, en el fondo se está hablando de individuos que dirigen organizaciones. E individuos que dirigen organizaciones y que tienen un sesgo, y ahí hay poco para cambiar: o se es propenso a la colaboración o se es adverso a la colaboración, o se es propenso al individualismo o se es adverso al individualismo.

Paro aquí. No han participado demasiado, me parece que no les di demasiado espacio. Le dejo la palabra a quien corresponda.