


ALBERTO MORENO

Es momento
de **competir**
en el
MUNDO

SILVIA CACHO-ELIZONDO

A green mountain bike is shown from the side, with its front wheel replaced by a stylized globe of the Earth. The globe is composed of green and blue geometric shapes, representing continents and oceans. The bike is set against a light blue background.

Como empresario ha roto esquemas desde el principio. Hoy el fundador de Grupo Línea Siete comparte cómo se mudó al comercio electrónico y a las ventas internacionales, empezando por transformar lo primero: su propia mentalidad.

Alberto Moreno egresó de la Universidad Iberoamericana en 1997 y su primer emprendimiento fue una tienda de bicicletas, que pronto evolucionaría a una fábrica, Grupo Línea Siete -capaz de personalizar el producto por la vía digital- y una marca propia, Monk. Aquella fue su primera historia de éxito, pero luego se encontró en el camino a un par de jóvenes, Aldo Gálvez y Kaleb Flores, con quienes dio un salto importante: abrió en 2018 Tutto Bike, una tienda virtual de venta de bicicletas y otros vehículos y accesorios. Ello implicó dos saltos interesantes: vender muchas otras marcas y contemplar la posibilidad de vender fuera del país.

La decisión fue buena, y oportuna. La empresa logró anticiparse a las tendencias que el mercado internacional tendría en la era posterior a la pandemia, lo cual le ha sido de gran provecho. Hoy comparte lo importante que fue ser capaz de flexibilizarse y aprender las nuevas tendencias globales y la forma de pensar de sus jóvenes nuevos socios. Precisamente, compartir y crecer en grupo es un rasgo de las nuevas generaciones, algo que ha permeado a la cultura emprendedora en todo el mundo.

LA OLA DIGITAL

«No es el futuro, es el hoy», comenta categóricamente Alberto Moreno, respecto de la migración hacia una economía y comercio digitales. Todas las compañías, de todos los tamaños, desde las más consolidadas hasta las recién fundadas, deben adoptarlo, de inmediato, considera. «Siento que algunas empresas van un poco lento, porque en ocasiones los empresarios no vemos los caminos por dónde hacerlo y pensamos que es algo muy diferente o creemos que es una competencia a nuestros negocios».

Enfatiza el asunto del tamaño. Aún para los más pequeños, esta es hoy la forma de mover productos y servicios en el mundo. «El no querer estar ahí por sentir que no es el momento o porque no tenemos las fortalezas para hacerlo puede perjudicarnos en el corto plazo y suponer hasta el cierre de nuestras empresas».

De acuerdo con el reporte *Venta Online 2021* de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), el comercio electrónico en México alcanzó los 316,000 millones de pesos en 2020, un crecimiento de 81% en comparación con el año anterior¹. El monto representa 9% de las ventas totales al menudeo.

«De pronto puedes ser nacional o global de un día para otro. La cuestión es qué quieres hacer, qué tan bueno es tu producto o tu oferta».



El empresario narra su propio proceso de cambio de mentalidad de esta forma. «Tengo una hija que actualmente tiene 20 años. Cuando me di cuenta de que ella estaba comprando cosas por internet, que los proveedores podían ser de cualquier lugar del mundo y que en cinco o seis días llegaba el producto, me pregunté por qué no podía hacer lo mismo».

Mientras el empresario convencional estaba limitado a un lugar, un horario y a un determinado número de gente a la cual podía atender, otros ya estaban creando nexos comerciales y redes de negocios que les permitían vender en cualquier lugar del mundo, en cualquier día y hora. «De pronto puedes ser nacional o global de un día para otro. La cuestión es qué quieres hacer, qué tan bueno es tu producto o tu oferta».

Acepta que su forma de prepararse, en un principio, fue dar esos primeros pasos en el mundo digital... y vivir algunos fracasos. «Muchas empresas, en algún momento, hemos hecho ese intento de abrir una página *web*, de hacer campañas en Facebook, algunas promociones digitales, pero son más los esfuerzos que hacemos que lo que llegamos a ganar». Muchos se quedan en ese proceso, por lo que el reto es seguir adelante, aprender, salir definitivamente de la zona de confort, señala. La recompensa es dar con esos caminos que ni siquiera se conocían.

«Hoy muchos de los millonarios del mundo son jóvenes de entre 23 y 30 años. En otras épocas eso era impensable. Son gente que ya tuvo experiencias creando negocios que están vendiendo y creciendo. Están haciendo comunidades

«Muchos empresarios que hoy tenemos la preparación y los recursos creemos que podemos llegar sin el mapa, pero este es un nuevo mundo con negocios nuevos. El mapa está ahí y hay que leer y ser parte de él».

virtuales, donde se apoyan. Si vemos estos casos de grandes estrellas del *e-commerce*, ¿por qué nosotros, que todavía tenemos fuerzas, ganas e intenciones de crear un negocio, no nos aventuramos también?».

Claro, ello implica un cambio de mentalidad por parte del liderazgo.

DESARROLLANDO UN NUEVO MINDSET PARA LOS NEGOCIOS

Para el director de una empresa ya consolidada incursionar en el comercio digital es entrar a un mundo desconocido. Por ello, la táctica más importante que le favoreció en esta etapa fue la de abrirse rápidamente a jóvenes directivos o socios que pudieran traer esta información y forma de operar. «El primer gran reto es bajarte del pedestal de ser el director general que todo lo sabe, que controla su negocio y saber que somos inmigrantes en este mundo digital».

Surge el tema de los nativos digitales, no sólo hablando de los bebés que manipulan iPads, sino extendiendo esto a los profesionales que, afortunadamente, ya están emergiendo de las filas de la educación superior o de la experiencia práctica con conocimientos específicos en *e-commerce*, *marketing* digital, logística internacional, etcétera.



Según la propia AMVO, 6 de cada 10 Pymes mexicanas venden en línea, pero 2 de cada 10 empezaron a hacerlo apenas en 2020.

Hay que decir que gran parte del entrenamiento viene de los propios gigantes de las ventas en línea: Amazon aseguró recientemente haber entrenado a 18,000 emprendedores por medio de 60 cursos el año pasado.²

De esta forma, el conocimiento se está propagando, por lo que, una vez cambiado ese viejo *mindset*, continúa Moreno, el segundo reto es cómo adoptar a estas personas, que piensan y mantienen formas de trabajo y metas muy distintas a las que se tenían hace apenas unos años.

«Sin duda admiro más a las generaciones que vienen, porque siento que en mi casa nos educaron para trabajar duro, salir adelante, terminar una carrera y, si te ibas lejos y crecías, bien hecho. En cambio veo que estas generaciones están más preocupadas en irse acompañados que en ir solos, así como en crear cosas que le sirvan a muchas personas. Piensan más en comunidad, en sociedad, en un bienestar global. Están preocupados por un mejor planeta y por hacer cosas que sean asequibles para muchos».

El empresario admite que este aprendizaje puede no ir exento de fricciones. A veces entender este nuevo *mindset* es complejo. Sin embargo, considera que cuando ambas partes tienen el objetivo de crear algo más grande que sus ambiciones personales, todos terminan alineándose.

«Es como ir remando en una canoa y que alguien baje un remo: la canoa comienza a dar vuelta o no avanza. El asunto es crear un incentivo para que todos rememos hacia el mismo lado. Poner la meta para todos en la misma dirección es lo que nos ha ayudado a crecer el negocio».

En ese proceso, también se rompe el viejo molde de pensar en pequeño. Hoy prefiere plantearse metas muy grandes y crear todas las condiciones para cumplirlas. «Aunque llegues solo a cierto nivel, hay un gran aprendizaje y es un punto mucho más alto de donde estabas. Debemos abrirnos a este tipo de mentalidad en las empresas en México. ¿Por qué no crear un negocio grande? ¿Por qué no cruzar fronteras y hacer negocios en otros países?».



«El primer gran reto es bajarte del pedestal de ser el director general que todo lo sabe, que controla su negocio y saber que somos inmigrantes en este mundo digital».

EL GRAN ACELERADOR

No es el caso de las empresas de Alberto Moreno, que ya habían empezado su viaje para entonces, pero la llegada de la pandemia de COVID-19 fue el gran catalizador del comercio electrónico y la digitalización de los negocios en México. Hubo ganadores y perdedores. Muchas empresas pequeñas y medianas no pudieron soportar las medidas de aislamiento y no encontraron una salida.

En ese contexto, cuenta que le quedó en la memoria la anécdota de una señora de unos 70 años que se dedicó a vender micas durante lo más álgido de la crisis el año pasado. Ella le decía que «en situaciones como esta, donde medio México está llorando, alguien tiene que vender pañuelos».

¿Por qué creció el *e-commerce*? Porque nunca nos habían encerrado, plantea. «Los que se prepararon, tomaron las riendas y se atrevieron a meterse al *e-commerce*, encontraron que hay otras opciones. Fue un empujón muy grande para muchos».

Sin embargo, ante el retraso de esta actividad en México, el salto fue brutal. «Lo que pasó en la pandemia fue como subir a toda tu gente a un barco en la obscuridad sin luces, con riesgos alrededor, porque no había en muchas ocasiones decisiones claras: si trabajabas o no, ir a la oficina o no. Todo fue un camino incierto. Los que hoy estamos bien, sin grandes pérdidas y operando, tenemos que recoger lo que sucedió: todos los errores y todas las perlas. ¿Qué aprendimos de todo esto? ¿Cómo lo podemos convertir en beneficio para muchas personas?».

En medio de la adversidad, llegó una gran oportunidad para sus propias empresas, misma que aprovechó de lleno. Se dio el caso de que pudieron visualizar que se acercaba una escasez de su producto: bicicletas, para ser específicos. Empezó en Australia, Estados Unidos y Europa, debido a los cortes a las cadenas de suministro a nivel global, refiere Moreno. La situación llegaría a México tarde o temprano, anticiparon, y la empresa optó por aumentar sus inventarios, cerrar «negociaciones fuertes» con proveedores, e incluso contratar más personal y área de almacenamiento. «Uno de nuestros grandes aciertos fue estar muy atentos al entorno internacional, cómo estaban reabriendo las economías, los que pudieron hacerlo».

Suena lógico contándolo ahora, pero en ese momento no existía ninguna certeza. «Hoy puedo decir que nuestra apuesta fue la correcta. Contratamos a mucha gente, crecimos como empresa, el *e-commerce* explotó. Después de tener 30 o 40 pedidos al día, hubo jornadas de 700 u 800 pedidos. ¿Quién se prepara para esto? Nadie». Muchas de estas ventas se fueron al mercado de Estados Unidos, un fenómeno que pasó desapercibido de los grandes titulares, centrados en los vaivenes de la industria automotriz, por ejemplo.

Pero, así como generó buenas reacciones, la situación actual también ha provocado reacciones negativas. El empresario encuentra que «hay mucha gente con miedo a actuar por el entorno social, por el político, por la pandemia, por lo económico. Mucha gente está parada, esperando que algo pase para activarse. Tienen miedo a tomar una mala decisión. Lo que debemos hacer es salir y mostrar de qué estamos hechos: trabajar, esforzarnos y empujar a nuestros hijos a una vida, porque lo único que no vamos a recuperar es el tiempo».

EMPRESARIOS GLOBALES EN MÉXICO

El empresario no duda en apuntar a las conocidas ventajas geográficas y económicas por las cuales México podría vender más a Estados Unidos y Canadá. El crecimiento en los costos y los problemas que se han presentado en Oriente, en China en específico, abren oportunidades para quien busque incursionar en nuevos mercados. «Antes México era un país muy cerrado. Hoy es mucho más fácil acceder a capital, tecnología e información para ser más competitivos».

En este momento, el papel de las personas de negocios y directores de empresa es, principalmente «descubrir otros mundos», describe. «Cada vez que descubres uno, sea de negocios, de otro país, aprendes. La gente que aprende algo lo comparte con su entorno. Se genera una cadena donde la meta superior que tiene el ser humano es compartir conocimiento. Si esto no se hubiera hecho, hoy no podríamos viajar al espacio. ¿Qué tenemos que hacer? Compartir el conocimiento, promover que las siguientes generaciones sean mucho mejores».

La preparación es importante para el CEO que aspire a innovar. Para él, las historias de

los gigantes del *e-commerce*, como Jeff Bezos y Jack Ma, son verdaderos «mapas del tesoro». «Muchos empresarios que hoy tenemos la preparación y los recursos creemos que podemos llegar sin el mapa, pero este es un mundo y un negocio nuevos. El mapa está ahí y hay que leer y ser parte de él. Hay que estar con la gente joven para aprender de ellos. No se trata únicamente del tema digital: el idioma de negocios que utilizan es distinto. Si estamos fuera de eso, el día de mañana estaremos fuera del negocio. Hay que aprender y adaptarnos».

En suma, Alberto Moreno promueve una alianza intergeneracional, con el fin de emprender, desde México hacia el mundo. «A la gente mayor, que ya tiene negocios muy estructurados, que vuelvan a tomar riesgos, que despierten ese espíritu de lucha, de empuje. Hay que hacer una familia gigantesca de empresarios y emprendedores en México que levanten al país, que levanten la voz, para competir en el mundo». </>



¹Estudio de Venta Online 2021, Asociación Mexicana de Ventas Online, julio de 2021.

²«El mayor reto de los emprendedores es superar su miedo al 'marketplace': Amazon», *La-Lista*, 4-marzo-2021, consultado el 8 de julio de 2021 a las 5pm. <https://la-lista.com/economia/2021/03/04/el-mayor-reto-de-los-emprendedores-es-superar-su-miedo-al-marketplace-amazon>

En este momento, el papel de las personas de negocios y directores de empresa es, principalmente «descubrir otros mundos».



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School.