

MARIO MOREIRA

«El pasado no es



opción»

JORGE ARTURO MONJARÁS

Cómo logró una empresa  
centrada en los eventos y  
exposiciones reconvertirse  
y sobrevivir en la nueva  
realidad.



**D**ice Mario Moreira, fundador y CEO de DM Producciones que la crisis es un ambiente propicio para los emprendedores. Los últimos dos años han sido entonces un escenario para esta actividad. La pandemia trajo consigo un momento muy difícil para los mexicanos en general, y llevó a las empresas a los límites de supervivencia.

Más aún, la industria de eventos y exposiciones y el turismo de negocios en general se vieron afectados al borde de la desaparición. Un estudio del Consejo Mexicano de la Industria de Reuniones (Comir) arroja que por lo menos 73,000 de los 320,000 eventos programados para 2020 se perdieron. Para diciembre de ese año, el cálculo era que se habían perdido 58% de los ingresos.

¿Cómo sobrevivió la empresa de Moreira en un ambiente tan hostil, cuando su especialidad eran justamente los eventos presenciales? Recurriendo a esa vocación emprendedora para reinventarse, y convertirse en algo muy diferente, capaz de sobrevivir en la nueva realidad.

### CLIENTE-CÉNTRICO

Moreira considera que ha sido un emprendedor toda la vida. «Desde joven he buscado cosas que me hagan salir de mi zona de confort», señala en entrevista con *istmo*. Asegura que esta característica le acompañó aún en su trayectoria corporativa, por ejemplo, como director de Mercadotecnia en Scotiabank, en donde tuvo la libertad para proponer e innovar. En el banco se hizo cargo del manejo de marca para la zona Nafta, es decir, incluyendo a Estados Unidos y Canadá, y también encabezó el proyecto de BackOffice para el área corporativa de la institución. En ese campo tuvo la oportunidad de acercarse a los *management information systems* (MIS), y al mundo de los reportes de mercado y manejo de data.

«Esa combinación me sacó todos los días de mi área de confort, porque podía tomar decisiones en diferentes áreas. Desde entonces me gustó mucho no estar haciendo lo mismo cada día».

Fue en 2008 cuando fundó DM Producciones, una empresa dedicada a la mercadotecnia, de acuerdo con su propia filosofía de negocios. «¿Por qué decidí emprender? Soy mercadólogo nato -explica Moreira-. Desde el principio de mi carrera profesional fui responsable de una empresa de investigación de



**Mario Moreira**  
Fundador y CEO de DM Producciones

mercados y me encantaba el contacto con el cliente, su opinión sobre productos, marcas, servicios y hasta administración pública. Desde aquel entonces mi enfoque era cliente-céntrico, el que hoy está muy en boga. La mejor opinión sobre lo que estás haciendo viene directamente del cliente».

Aquellos primeros años en campo, preguntando en las sucursales de las empresas o subido en el camión repartidor de refrescos para hablar con clientes le otorgaron una forma de ver los negocios que hoy es muy conocida. «Siempre estuve enfocado en trascender a través de data y atención al cliente, ahí se genera todo en el estado de resultados».

Por tanto, DM Producciones es una empresa cliente-céntrica, señala. En opinión de Moreira, las empresas tenían apetito por compañías que les ofrecieran soluciones, «en donde, sin ser un cliché, el cliente te tiene la confianza y tú tienes la responsabilidad de dar una solución». Es lo que quiso garantizar en esta compañía, cuyo corazón era el área de eventos.

«Mi *target* es corporativo y yo veía en ese segmento -porque estuve del otro lado-, que cuando se generaba una contingencia no había capacidad de respuesta inmediata para que todo siguiera su curso. Las empresas se habían preparado para ejecutar, pero no para resolver situaciones inmediatas».

La toma de decisiones es importante, de tal manera que el evento, en este caso eventos corporativos (torneos de golf, lanzamientos de productos o servicios, etc.), no se detuviera ante una incidencia.

Para Moreira la falta de capacidad de respuesta se debía a diversos factores, como la ausencia de aprendizaje. «Igualmente, la toma de decisiones inmediata estaba muy alejada del campo de la ejecución. Tú puedes estar en el comité que

**«Siempre estuve enfocado en trascender a través de *data* y atención al cliente, ahí se genera todo en el estado de resultados».**



solicita una convención o el lanzamiento de un automóvil, y los directores se quedan con la confianza de que lo pusieron en buenas manos. Si no ejecutas bien, toda la planeación se viene abajo. Tienes que ser la persona que, poniéndose en los zapatos del cliente, toma todas las decisiones. Debe parecer que fluyen de manera natural».

Como bien relata, es cierto que en muchos eventos no había *seniority*. Esa era el área de oportunidad que detectó Moreira, lo que describe como «servicio al cliente en el campo de la ejecución». En ese mismo tenor, plantea que a las agencias de servicios de *marketing* a veces les falta un enfoque de «cómo sí», que sólo se obtienen al dejar de pensar como ejecutivo de cuenta, para asumir un perfil de promotor.

«Es el área de oportunidad que siempre vi: el servicio 360 centrado en el cliente. El «cómo sí»; que aprendamos juntos y que cada experiencia vivida no se dejara en el olvido, sino reforzara el crecimiento. Es un tema de soluciones, de servicio, de pensar en una relación de largo plazo».

#### ALTO TOTAL

La empresa marchó por los siguientes años con esta filosofía y una cuidadosa selección de talento, área en la que Moreira se confiesa muy selectivo. «Necesitamos gente capaz, más allá de las habilidades sólidas y los *soft skills*, que crea en el servicio como un soporte de todo». Para el empresario, cada empleado debe tener en la mente que el servicio centrado en el cliente es la llave para trascender. «El servicio es algo que tienes o no tienes. Por ejemplo, la limpieza, el orden son parte de éste, no sólo en lo que el cliente puede ver, sino también en lo que no puede ver».

De acuerdo con su filosofía, la limpieza y la disciplina se convierten en productividad, y ésta es un índice de eficiencia, que les permite asegurar la lealtad del cliente.

«En este mercado hay tiburones, chicos, medianos y grandes. El sector es muy grande, y está muy poco profesionalizado. Sí como emprendedor en este negocio, aún con muchos años, no sabes interpretar estados de resultados, no tienes planeación estratégica, no tienes determinado tu ciclo de ventas y facturación, si utilizas a tu empresa como una caja chica, ya no existes o estás en graves problemas».

## «Es el área de oportunidad que siempre vi: el servicio 360 centrado en el cliente».

Sin embargo, vinieron los tiempos de pandemia, y hubo que cambiarlo todo. Habiendo vivido la alerta de influenza en 2009, Moreira ya tenía una idea de lo que vendría, pero no de sus dimensiones. «Estaba en plena gira, yo tenía convenciones muy constantes. Hicimos un alto total».

A puerta cerrada, Moreira verificó que el flujo de caja rendiría para cubrir cuatro meses sin ingresos. «Puede parecer poco o mucho, para mí fue una magnífica oportunidad, una crisis para reinventarme. Mi función es la visión de la empresa. Me encerré por más de un mes, sólo. Leí 20 libros, tomé seis o siete cursos y reconvertí el modelo de negocio».

Así de un modelo centrado en el área de producción, de pronto el área de diseño fue ubicada como un pilar de la transformación, ya reconvertida en un área gráfica y multimedia. Ello implicó en primer lugar un cambio en la cultura organizacional,

señala Moreira. Vino el *home office*, que muy pocos conocían, sobre todo los clientes, y la experimentación y adaptación de diversas plataformas digitales para los nuevos servicios.

En ese periodo se enfatizó la comunicación interna, señala el directivo, pues las funciones jerárquicas tradicionales quedaron claramente rebasadas. «Nos volvimos una empresa que trabajaba por grupos, y vino el tema de quién respondería bien a distancia. Muchos lo aceptamos, a algunos hubo que ayudarlos», refiere.

Según cuenta, el segundo paso fue pensar en los procesos. «Antes te acercabas al escritorio de enfrente y se generaban la facturación, las cuentas por cobrar, la cotización, el servicio, revisabas el *brief*, una lluvia de ideas. Hubo que introducir un modelo de creatividad para tomar ideas, y pasarlo a render 3D y generar nuestras propuestas creativas a distancia».

Habiendo ya cubierto cultura organizacional y procesos, y sólo entonces, vino la adopción de tecnología. «Para nosotros la tecnología ya existía, porque veníamos de un modelo de movilidad, de llevarte tu máquina de viaje, a tu casa, solamente con la consigna de conectarte. Paramos la parte presencial y esto no dio la pauta para meternos de lleno en los servicios digitales, que desde entonces hasta hoy estamos llevando a cabo. Publicidad digital, *marketing* digital, los famosos *funnels*: organizar, vender, dar valor. Cambió la suite de servicios completamente. Recordemos que estábamos aprendiendo tanto nosotros como los clientes. Había muchos clientes que deseaban seguir, pero no sabían qué querían, ni cómo. Esperaban estas respuestas de nosotros».

Vinieron las experiencias, las ferias virtuales, los *streamings*, la ciberseguridad en todos ellos. «Esta pandemia nos puso a chicos, medianos y grandes en punto cero. ¿Quién era mi competencia? Todos. ¿Cuál era mi ventaja competitiva? La diferenciación de que todos los servicios que otorgábamos eran *in house*. Antes dependía de una cadena hotelera, hoy ya no. Para mí la pandemia no fue sino otro evento de crisis, y los emprendedores nos crecemos en ese océano. Desde que empezó la pandemia no hemos parado».

El resultado: la facturación no bajó en los meses siguientes; la transformación se había logrado. «Nos convertimos, ahora sin fronteras, en una agencia no sólo para México, sino también

## «La pandemia fue el parteaguas de las empresas en la transformación digital, pero había que emprender, equivocarse, levantarse y continuar».

para Latinoamérica. La pandemia fue el parteaguas de las empresas en la transformación digital, pero había que emprender, equivocarse, levantarse y continuar».

### ¿UN CAMBIO PARA SIEMPRE?

Moreira señala que el nuevo modelo de negocio no fue un tema que levantara gran resistencia en el equipo. «Siempre hubo comunicación continua y constante sobre qué estábamos haciendo y cómo». Prácticamente todo el equipo se capacitó nuevamente, los puestos se reinventaron. Afortunadamente, el personal contaba con la actitud y capacidad suficientes para convertirse hacia lo digital. «Debo decir también que es gente muy joven y eso ayuda mucho. Además, tuvieron la oportunidad de hacer cosas nuevas, y eso siempre nos ha gustado. Tuve semanas de concurso para las mejores ideas de transformación, porque ellos conocían de primera mano qué les pedía el cliente».

De esos concursos surgieron ideas como la elaboración y envío de *kits* para experiencias a domicilio, para mantener el *awareness* que las empresas buscaban con sus clientes directos. Esos paquetes con equipos para elaborar cerveza artesanal o degustar mezcal, por ejemplo, comenzaron a elaborarse prácticamente *in house*, y a enviarse a por medio de una nueva empresa de mensajería ejecutiva propia, que se conformó a partir de la otrora estructura logística, que llevaba materiales y equipo a los eventos.

«Convertimos a nuestra área de mobiliario y transporte para utilizarla como nuestra propia empresa de mensajería», refiere Moreira, aprovechando que hasta 80% de su *target* estaba en el área metropolitana. Para el interior de la república cerró convenios con mensajerías comerciales. El grupo que antes elaboraba *stands* y *displays* para ferias y exposiciones se convirtió en el fabricante de los *kits*.

De esta forma, la plantilla se mantuvo, aún cuando el área de mobiliario para eventos fue descartada por completo, desprendiéndose la empresa de unos 2,000 asientos, que abarcaban una cantidad importante de metros cuadrados de almacenamiento. En congruencia con esto, dejó las oficinas que tenía, y se mudó a un espacio más adecuado para sus nuevas necesidades. Todo ello implicó una reducción de 40% en sus costos.

Ahora que la pandemia parece llegar a su fin (quedando aún pendiente que suceda en los meses fríos), la gran pregunta es qué tanto regresarán las necesidades de eventos presenciales. «Siendo congruente con poner al cliente en el centro, considero que ya no va a regresar completamente. Lo más seguro es que el modelo sea híbrido. Así son ahora los eventos en el *target* B2B. Si bien estoy listo para regresar a presencial, no lo veo antes de un año. Será un 60 a 70% digital, con un regreso paulatino».

Moreira se basa en que sus clientes en el extranjero no están contemplando un regreso a los presenciales en por lo menos ocho meses más. «Están regresando a la oficina por turnos. Van a empezar en fase dos a regresar completamente». Es cierto, admite, algunos clientes ya están pidiendo eventos con todas las medidas sanitarias, pero sigue considerando que el negocio será en 70% digital. Ello ha significado que la empresa invierta en su propia plataforma de *streaming*, que incluya áreas de *networking* y *stands* virtuales interactivos, capaces de todo tipo de actividad multimedia (texto, video, *podcast*). «Así va a ser por algunos años».

Si bien su servicio ha sido principalmente para grandes corporativos, el empresario señala que la digitalización le abrió las puertas hacia un nuevo mercado. «El área de *marketing* digital está impulsando, con base en una metodología que llamamos viralizar, dar valor, y venta, estrategias para Pymes. Les estamos generando *leads* para que su área comercial venda. Tenemos una

data y una métrica que permite con 100% de certeza ubicar a quien está verdaderamente interesado en tu producto o servicio, de tal manera que haya crecimiento orgánico».

De hecho, la empresa dará un paso más. Este 15 noviembre salió al aire un nuevo medio digital, un canal que llevará el nombre de Global IT, que se basará en el concepto de tecnología para todos. «Ya tengo grabados cinco programas y tengo invitados como la directora general de Oracle Latinoamérica y a otros importantes actores de la transformación digital de las empresas en México».

Este canal digital forma parte de una oportunidad detectada en el mercado, a partir de una ley fiscal que ya no permite a las agencias comprar espacios para sus clientes, una situación que ha complicado el panorama para la cadena de *marketing* en México. «Este canal lo veo como una de las oportunidades que nos brinda la crisis, y como un medio innovador para seguir llevando a las marcas al alcance de todos y poner a la audiencia al alcance de las marcas».

De esta manera, DM Producciones continúa reinventándose, mientras muchas empresas del medio no tuvieron más que cerrar sus puertas, sin tener claro si alguna vez volverán a abrir. El pasado no es opción, dice Mario Moreira. «Siempre he pensado que lo mejor que pueda pasarme es que cuando las cosas pasen por mis manos, lleven mi huella», señala, mientras busca mantenerse bastante lejos de su zona de confort. </>

