ADELANTO

# Ventas con inteligencia para pymes en la era de la IA

Cómo conseguir nuevos clientes, mantener los actuales y ganar más, a partir de lo que ya hacés bien.

**Domingo Sanna**

ÍNDICE

Prólogo de Gabriel Foglia

Nota del autor

Introducción

**Capítulo 1 — Lo que sos antes de lo que decís** INCLUIDO EN ESTE ADELANTO

Capítulo 2 — La brecha de percepción

Capítulo 3 — El ecosistema que no controlás

Capítulo 4 — El posicionamiento como promesa verificable

Capítulo 5 — El mensaje que resuena

Capítulo 6 — Planificar con lo que tenés

Capítulo 7 — Las nuevas herramientas y el viejo problema de la autenticidad

Capítulo 8 — Medir lo que importa, no lo que es fácil de medir

Caso integrador — Una pyme argentina, 25 años de marca, contada de punta a punta

Epílogo — La marca que sobrevive

Te dejo esto para que te lo lleves

Fuentes y referencias

Primer capítulo completo · Más en diagnosticopymes.com/adelanto

# Capítulo 1 — Lo que sos antes de lo que decís

Lo que hacés cuando nadie te mira construye algo que conocés bien: tu credibilidad. Y sobre ella ya sabés algo que muchos manuales de ventas y marketing ni mencionan.

Lo sabés porque lo aplicás cada vez que elegís un proveedor. No lo elegís por lo que dice en la cotización. Lo elegís por cómo responde cuando hay un problema. Por cómo otros que lo conocen hablan de él. Por si cumple lo que promete, cuando cumplir le cuesta plata. Por si la calidad de lo que entrega se mantiene o mejora cada vez.

Ese criterio que usás para juzgar a tus proveedores es exactamente el mismo criterio que tus clientes usan para juzgar a tu pyme.

Y ese criterio mueve plata. Al proveedor que te cumple le discutís menos el precio y lo volvés a llamar sin salir a pedir otras cotizaciones.

Pero del otro lado del mostrador, el que mide es tu cliente. Y en tu empresa, esa vara la sostenés vos, y muchas veces solo vos. Cuando estás, se cumple. Cuando no estás, depende de quién atienda. Y ese día, lo que digas de tu empresa ayuda poco: el cliente te mide con la misma vara que usás vos.

En este capítulo vamos a mirar esa vara por dentro: con qué se gana, con qué se pierde y quién la sostiene en tu empresa además de vos.

## De dónde sale la credibilidad

Antes de hablar de dos empresas grandes, una más cerca de la tuya.

Caso real: Vanda (nombre de fantasía), una empresa de indumentaria femenina con la que trabajé. Su dueño me contó que de muy chico, cuando ayudar en la zapatería del abuelo era casi un juego, aprendió una regla: nunca dejar ir a un cliente enojado. De grande la aplicó en su empresa. Si una clienta se quejaba por el producto, se lo cambiaban sin chistar o le devolvían la plata. No porque la ley los obligara. Porque era lo correcto, y porque una clienta enojada habla mal de vos y espanta a las que todavía no te conocen.

### Dos empresas y un solo punto

Lo que el dueño de Vanda aprendió en la zapatería choca con una creencia muy instalada entre los que dirigen empresas: que la marca es lo que la empresa comunica. El logo, el eslogan, el tono en las redes. Esa creencia tiene una parte de razón. La parte que le falta es la que más pega: la marca se construye en lo que la empresa hace cuando cumplir le cuesta. En cómo responde cuando el cliente tiene un problema. En lo que hace cuando la promesa sale más cara de lo presupuestado. La comunicación puede amplificar eso. No puede inventarlo.

Para verlo, dos empresas argentinas de esta época, de sectores distintos y con finales opuestos. Una pasó de ser un emprendimiento que nadie conocía a la marca más valiosa del país. La otra tenía casi una década de

operación visible y una marca reconocida, y cuando dejó de pagar no quedó nada de lo construido. Hicieron lo contrario en un solo punto, y ese punto es el que quiero que veas.

## Mercado Libre: la credibilidad que se construye con mecanismos

**Caso real —** las fuentes están en las notas al final del libro.

Conviene empezar por un dato que se olvida fácil cuando uno mira Mercado Libre hoy. Antes de ser lo que es, fue chica. En 1999, Marcos Galperin y Hernán Kazah la fundaron en Buenos Aires con un puñado de personas, sin marca conocida y con una premisa que en ese momento sonaba quijotesca: convencer a los argentinos de comprarle a un desconocido. El comprador no veía la cara del vendedor, no tenía garantía de que el producto llegara ni de que la plata no se perdiera en el camino. La objeción inicial no era de precio. Era de confianza.

Lo que hicieron fue construir mecanismos para que la confianza se pudiera comprobar, y los fueron sumando uno sobre otro:

**El sistema de reputación:** cada compra dejaba una calificación pública que se sumaba a un historial visible; el vendedor con cincuenta ventas bien calificadas no tenía que pedirle confianza al próximo cliente —ya estaba documentada en el perfil.

**Mercado Pago:** la plata del comprador no iba directo al vendedor; quedaba retenida en una cuenta intermedia hasta que el comprador confirmara que el producto había llegado en condiciones.

**Compra Protegida:** si el producto no llegaba, o llegaba defectuoso, o no era lo que se había vendido, la empresa devolvía la plata. Sin discusión. La pregunta dejó de ser "¿puedo confiar en este vendedor?" y pasó a ser otra: "Si algo sale mal, ¿me devuelven la plata?". Y la respuesta verificable, transacción tras transacción, era sí.

En 2023, Brand Finance la ubicó como la marca más valiosa de la Argentina. En 2025, Kantar BrandZ la puso en el puesto cincuenta entre las cien marcas más valiosas del mundo: la única empresa latinoamericana de la lista. Eso no se gana solo con publicidad.

La pregunta que el caso le deja al que dirige una pyme es esta: ¿qué mecanismo verificable construyo ahora, cuando soy chico, que valga la confianza del cliente futuro? Capital tuvieron, como otros de su época. La diferencia hay que buscarla en el momento en que decidieron que el mecanismo era la marca, no la comunicación de la marca.

## Wenance: cuando se rompe la promesa

**Caso real —** causa penal en trámite, sin sentencia al cierre de esta edición. Las fuentes están en las notas al final del libro.

Wenance nació como una firma de créditos tradicionales y en 2013 migró al universo fintech: préstamos online para los que ningún banco quería atender. Su discurso hacia los inversores incluía fideicomisos,

cumplimiento de las normas de la CNV, transparencia operativa. En todos sus aspectos visibles sonaba como una fintech legítima, y durante casi una década funcionó como tal.

La hipótesis de la causa penal es que el negocio se deterioró y, en lugar de admitirlo y reestructurar, la empresa pasó a tomar dinero de inversores nuevos para pagar a los anteriores. En julio de 2023 dejó de pagar. Y los fideicomisos que incumplieron eran privados: el paraguas de la CNV que la empresa invocaba existía, pero no cubría lo que se cayó.

Wenance tenía una credibilidad construida sobre casi una década de operación visible. Cuando dejó de pagar y se abrió la causa, todo lo anterior se releyó: cada fideicomiso anunciado pasó a sonar como instrumento de captación; cada mención del cumplimiento de las normas de la CNV, como cobertura. Los damnificados no perdieron la confianza en Wenance en el momento del default. La perdieron retroactivamente, sobre todos los años anteriores.

Hoy lo que no cierra termina en un expediente, y el expediente termina en las noticias, empujado por damnificados que se encuentran en redes.

Nada de esto se parece a tu empresa. Pero la mecánica te toca igual, en menor escala. El plazo que prometiste, sabiendo que era justo. La garantía que dabas por hecha hasta que se trabó la importación. El día que eso se nota, el cliente no revisa esa entrega. Revisa todas las anteriores.

## Lo que estas dos empresas cuentan

Mercado Libre y Wenance son distintas en sector, en historia y en escala. La diferencia que importa es una sola: qué podía comprobar el cliente. El comprador de Mercado Libre comprobaba la garantía en cada compra. El inversor de Wenance tenía que creer en una garantía que no podía ver. Mientras la empresa pagó, la diferencia no se notaba. El día que dejó de pagar, fue lo único que importó.

Lo que Mercado Libre construyó con un mecanismo aplicado millones de veces y Wenance perdió de un día para el otro tiene un nombre que Aristóteles formalizó hace siglos.

## Lo que Aristóteles ya sabía

Nada de esto te es ajeno: es lo que el dueño de Vanda aprendió de chico en la zapatería del abuelo, y lo que vos hacés cada vez que compensás un error sin que te lo pidan.

Aristóteles le puso nombre a ese componente del mensaje persuasivo: ***ethos***, la credibilidad. Persuadir no es manipular: en la persuasión el otro sabe que querés convencerlo. Cuando aceptás una charla con un vendedor, aceptás que intente venderte, no que te engañe.

Aristóteles pensaba en un orador, y quería que la credibilidad se ganara en el discurso mismo. Una empresa tiene un discurso mucho más largo: todo lo que hace. Por eso la credibilidad no te la das vos hablando bien de tu empresa. Pensá en el que en cada reunión te cuenta lo bien que le va: le creés menos. Te la da el que escucha, con lo que ya sabe o cree saber de tu pyme: lo que le pasó a él y lo que le contaron otros.

El *ethos* se gana siendo de fiar, entrega tras entrega. Y ahí Mercado Libre deja una pista para tu escala: armar mecanismos para que cumplir no dependa del día ni de que vos estés.

La neurociencia explica por qué. En *El error de Descartes*, António Damasio describió cómo cada experiencia deja una etiqueta afectiva —un marcador somático— adherida a aquello que la produjo. Trasladalo a tu mundo: adherida a tu empresa. Cuando el cliente espera dos días a que alguien le conteste un reclamo, o recibe el pedido antes de la fecha que le diste, el cuerpo reacciona antes de que la persona juzgue, y la próxima vez que escuche tu nombre, eso vuelve. No lo recuerda: lo siente. Esas etiquetas no se ponen con un aviso. Se ponen con años de comportamiento consistente.

### Las manos distribuidas

Antes de pasar al mecanismo que sostiene todo esto en el tiempo, hay una distinción que conviene poner en su lugar. El *ethos* de una marca personal lo construye una persona: un consultor solo, un dueño que es la cara visible de su negocio. El *ethos* de una empresa mediana B2B[1] no se construye así.

En una empresa como la tuya, las "manos" que dejan huella en la memoria del cliente no son las tuyas solas. Son las del técnico que, sin obligación, respondió el WhatsApp un sábado a la tarde porque sabía que el cliente estaba trabajando durante el fin de semana. Las del administrativo que armó la nota de crédito sin que el cliente la pidiera. Las del operario que se quedó dos horas extras para que el equipo saliera en hora. Las de la recepcionista, que se acordó del nombre del hijo del cliente. Cada una de esas manos deja una huella. Y cada huella construye —o destruye— el *ethos* de tu empresa en la memoria del cliente.

Le voy a poner un nombre para que te lo lleves: las manos distribuidas. No son los *touchpoints* —o puntos de contacto— del manual de experiencia del cliente; esa noción es tan abstracta que no sirve para tomar decisiones. Son las personas reales de tu equipo que el cliente identifica como tu empresa cuando vos no estás en la conversación. Cuando el cliente le cuenta a otro cliente quién lo atendió, no nombra el departamento. Nombra a la persona. Lo vi muchas veces en encuestas: en los comentarios, el cliente cita con nombre y apellido a la persona que lo atendió de una forma que no olvidó.

La prueba es simple. Pensá en tu mejor cliente. ¿De cuántas manos de tu equipo se acuerda con nombre? Si la respuesta es tres o más, tu *ethos* está distribuido —y por eso sobrevive cuando vos no estás. Si la respuesta es solo la tuya, tu *ethos* está concentrado en una sola voz, y eso es un activo frágil. La empresa que depende de una sola voz tiene un punto único de falla. Una persona puede permitírselo cuando su trabajo es ser una voz. Tu pyme no puede.

Si hoy la respuesta es solo la tuya, tiene explicación: a los primeros clientes los ganaste vos, uno por uno, y así se arma una pyme. Lo que toca ahora es que la vara la sostengan otras manos además de las tuyas.

## El propósito: lo que sostiene el comportamiento consistente

Para eso, esas manos necesitan algo que les diga qué hacer cuando vos no estás en la sala, cuando entra gente nueva, cuando la situación no está en ningún manual.

La misión dice lo que hacés. La visión, adónde querés llegar. Ninguna de las dos le dice al técnico qué hacer un sábado a la tarde con un cliente que no puede esperar al lunes. Lo que sí se lo dice se llama **propósito**. No es una frase para la web. Es lo que decide por vos cuando vos no estás.

**Un propósito es un criterio de decisión, o no es nada.**

La idea no es nueva. En 1939, Bill Hewlett y David Packard arrancaron HP en un garaje de Palo Alto. Años después, Packard dejó escrita en *The HP Way* la razón de ser de una empresa: un grupo de personas se junta para lograr en conjunto lo que no lograría por separado, *make a contribution to society* (hacer un aporte a la sociedad). Él mismo admitió que sonaba trillado, pero era fundamental: en HP orientaba decisiones cuando no había manual. Mucho antes de que la consultoría lo convirtiera en taller, dos ingenieros lo habían convertido en disciplina.

## El propósito no se inventa. Se descubre en lo que ya existe

Hay una idea instalada en la consultoría de negocios que conviene desactivar antes de avanzar: que el propósito se "crea" en un taller, con buen ambiente y música de fondo. Para una empresa que cotiza en bolsa y tiene quinientos empleados, tal vez esa dinámica tenga algo de sentido. Pero para una empresa mediana con un dueño que toma decisiones con las manos en la masa, es un sinsentido.

La construcción de un propósito es escuchar a tres lados a la vez: los que venden, los que operan y los clientes que te eligen. Cada uno por su lado, sin saber qué dijeron los otros, para que una voz no contamine a la otra.

El propósito genuino de una empresa mediana no se inventa: se descubre. Y se descubre haciendo la tarea más simple y difícil al mismo tiempo: escuchar lo que ya te están diciendo las personas que te rodean. Recién después se escribe, con sus palabras.

## Tres preguntas para descubrir el propósito genuino

Las tres preguntas que siguen funcionan como prueba de coherencia: si tu empresa puede contestarlas con honestidad, tiene propósito. Si no puede, tiene una frase.

### Pregunta 1: si mañana cerrás, ¿qué le falta a tu cliente que otro proveedor no le repone igual?

No te pregunto qué vendés: eso lo contesta el catálogo. Te pregunto qué se le complica al cliente el día que tu empresa ya no está. Si la respuesta honesta es "consigue lo mismo enfrente", todavía no tenés propósito: tenés un rubro. Si podés nombrar algo que le resolvés de una manera que enfrente no le resuelven, ahí hay algo.

### Pregunta 2: ¿las decisiones difíciles las podés tomar con eso como único criterio?

Es la prueba de fuego. Un propósito que no cambia ninguna decisión es un adorno. El que sirve es el que desempata cuando hay que elegir entre cobrar más este mes y cumplir lo que prometiste, entre atender a un cliente y decirle que no, entre hasta dónde llega el servicio y dónde se corta. Si tu gente puede resolver eso sin llamarte, el propósito existe y vive en la pyme. Si te tienen que llamar, existe como frase.

### Pregunta 3: ¿los clientes que más te valoran te eligen por eso mismo?

Acá se cierra el círculo con el *ethos* y con esas etiquetas afectivas que cada trato deja en la memoria del cliente. El propósito real lo tienen tus mejores clientes en la cabeza, aunque nadie lo haya puesto en palabras; lo que vos escribas va después. Si lo que vos creés y lo que ellos dicen coinciden, está bien encontrado. Si no coinciden, lo que tenés es un deseo.

## Caso real: Belmar — el propósito en tres voces

**Caso real —** por decisión editorial, la empresa figura bajo el nombre de fantasía Belmar; los hechos y el método son reales. Estudio de campo propio, detallado en las notas al final del libro.

La frase estaba escrita. “Hacemos que trabajar con nuestros equipos sea simple, seguro y confiable.” La dirección de Belmar la miró y preguntó lo que pregunta cualquier dirección: ¿cuándo la publicamos? Les dije que todavía no. Y no la publicaron durante meses.

Cómo se llega a una frase así, y por qué la guardaron en vez de subirla a la web, es lo que sigue.

Belmar es una empresa mediana que trabaja con equipos para obra. Cuando empezamos a buscar su propósito, se describían como cualquier empresa de su categoría se describe: trayectoria, flota, cobertura geográfica, certificaciones. Todo real. Todo relevante. Pero ninguna de esas descripciones respondía la pregunta que importa: qué experimenta el cliente cuando trabaja con ellos, y por qué los elige en lugar de elegir a otros.

En un curso de ventas que di para su gente, le pedí al grupo que terminara una frase: “esta empresa es la que…”. La mayoría respondió con cosas razonables. Trato personalizado. Equipos confiables. Respuesta rápida. Funcionar como un reloj.

Uno respondió distinto:

> *“Esta empresa es la que dice la verdad y cumple la palabra. Aun a pérdida. Y en todas las etapas.”*

“Aun a pérdida” no es una frase que se redacta en un taller de identidad corporativa. Sale de una cultura que ya existe. Faltaba saber si los clientes la veían igual.

### El encargo

Diseñamos una consulta con tres fuentes al mismo tiempo: los empleados que tomaban los cursos de ventas, el equipo completo de una de las sedes y los testimonios espontáneos de clientes activos. Queríamos ver si decían lo mismo.

### Las voces de adentro

Les pedimos a los de los cursos y, por separado, al equipo de la sede que contaran qué creían que los clientes más valoraban de Belmar. Nadie puso el precio primero. Nadie habló de la flota. Aparecían “funcionar como un reloj”, “resolverles todos los detalles a los clientes”, atención y servicio técnico inmediatos, “guiar al cliente a la mejor solución”. Era un equipo que no pensaba en lo que entregaba. Pensaba en lo que resolvía.

### La voz de afuera

Los clientes no sabían qué habían dicho los empleados, y nadie les sopló vocabulario. Sus testimonios cayeron en tres territorios: simple, segura y confiable. “Los vuelvo locos y responden siempre con eficacia a nuestros pedidos”, escribió uno: describía la sensación de que alguien más se ocupaba de la complejidad. Otro habló de equipos “en perfectas condiciones de mantenimiento, lo cual es importante para cumplir plazos de obra”: ese ya hablaba de su propio negocio. Un tercero lo dijo corto: “Belmar es una empresa de confianza”.

### Cuando las tres voces dicen lo mismo

Las tres voces las presenté juntas, con todos los directores en la misma mesa. Les mostré cómo confluyeron y les di la forma final, para que siguieran el proceso paso a paso y opinaran sobre cada conexión que yo había hecho.

Los de adentro contaban lo que creían que el cliente valoraba. Los clientes, lo que ya experimentaban. Y decían lo mismo sin haberse coordinado. Eso es el propósito en tres voces. No aparece solo: se redacta, pero con las palabras que las voces ya estaban diciendo.

El propósito resultante fue: “Hacemos que trabajar con nuestros equipos sea simple, seguro y confiable.”

¿Y el “aun a pérdida” del principio? Quedó fuera de la frase y adentro de las decisiones difíciles, como vas a ver en la segunda pregunta.

Fijate que las tres palabras hablan de lo que el cliente siente y comprueba, no de lo que la empresa dice: es el *ethos* del principio del capítulo, escrito por los propios clientes. Y la tercera es verificable: el cliente comprueba al final de cada operación si fue confiable o no.

### La prueba de las tres preguntas

Para confirmar que el propósito formulado no era decoración, lo pasamos por la prueba que recorrimos antes en este capítulo.

*Si mañana cerrara, ¿qué le faltaría al cliente que otro no le repone igual?*

Que alguien más se ocupe de la complejidad: el equipo que llega en condiciones, el técnico que va antes de que el cliente pierda el día, el cambio que no le cuesta a él.

*¿Las decisiones difíciles se pueden tomar con eso como único criterio?* Sí, y se toman todos los días. Cuando entregan un equipo, además de enseñarle al cliente a usarlo, revisan el lugar donde va a trabajar, y si ese lugar compromete la seguridad, el equipo no se entrega. Si un equipo deja de funcionar, primero va un técnico a repararlo; si no se resuelve de entrada, se cambia el equipo, y el cambio, fletes incluidos, corre por cuenta de Belmar. No pagan lucro cesante, pero las horas que el cliente no pudo usar el equipo se las devuelven en tiempo de uso. Es la Compra Protegida de Belmar: un mecanismo que el cliente puede verificar, del tamaño de una pyme. Decir la verdad y cumplir la palabra, aun a pérdida.

*¿Los clientes que más los valoran los eligen por eso mismo?* Sí, y era de esperar: la frase salió de sus palabras. El propósito no creó una nueva realidad. Nombró la que ya existía.

### Lo que pasó y lo que te llevás

Cuando el equipo votó sus valores, uno de los cinco que eligió fue la credibilidad: “ser íntegro y cumplir con la palabra”. No lo bajó la dirección. Lo votaron ellos.

Acá viene la decisión con la que abrí el caso, la que en pymes suele saltearse —y que la dirección de Belmar aceptó no saltearse. Al terminar el proceso, cuando la dirección preguntó “¿cuándo lo publicamos?”, mi respuesta fue “todavía no”. Un eslogan se termina cuando se escribe. Un propósito recién empieza cuando se define: le falta bajar a cada proceso para ser real. En vez de publicarlo, lo aplicaron: primero en cobranzas y en el diseño de la web, después en el resto de los procesos.

En cobranzas, por ejemplo, se pasó al cheque electrónico, para que el cliente no tuviera que mandar cheques físicos: simple, llevado a la práctica. La web también se rediseñó con ese criterio, para que al que entrara le resultara fácil encontrar lo que buscaba. Una cosa es escribir el propósito en la web; otra, que la web lo cumpla. Recién meses después, cuando esos procesos ya operaban con los tres atributos como criterio de decisión, Belmar lo comunicó externamente.

Esa decisión —no comunicar el propósito hasta que vivía adentro— es la lección operativa del propósito en tres voces. Una promesa que la organización no puede sostener internamente no se debe comunicar externamente. La comunicación amplifica lo que ya existe. Si la operación no está alineada, lo que la comunicación amplifica es la brecha.

## Lo que todo esto significa

Y fijate la paradoja: el activo más valioso de tu empresa no figura en el balance. Ni la flota, ni el galpón, ni la máquina nueva: es lo que el cliente siente cuando escucha tu nombre. Pero se nota en las tres palancas. El cliente que ya te cree necesita menos visitas para decir que sí: eso es efectividad. Discute menos el precio, porque no te compara con un desconocido: eso es rentabilidad. Y vuelve, y te recomienda, sin que tengas que salir a buscarlo cada vez: eso es productividad. Lo blando es lo más difícil de construir y de copiar. Y se cobra.

La tarea, al pensar la marca, no es definir cómo se comunica. Es definir qué es realmente, para que todo lo que comunique sea verdadero.

Tu empresa probablemente ya tiene propósito. Lo que pasa es que no lo nombraste. Volvé a las cuatro decisiones del principio del libro: el precio que subiste, el cliente que dejaste de priorizar, el pedido que no era lo tuyo, el que llevaste a escuchar. En la Introducción te dije que eran una estrategia. Ahora fijate qué cuidaba cada una. En las tres primeras aceptaste perder algo para que lo que hacés bien siguiera valiendo. En la cuarta empezaste a pasarle a otro lo que sabés. Es tu “aun a pérdida” y son tus manos distribuidas, decididos mucho antes de este libro. Ahí están las pistas de tu propósito. Pero acordate de la tercera pregunta: si lo que vos ves no coincide con lo que dicen tus clientes, es un deseo. Para que sea propósito, lo tienen que reconocer los de adentro y los de afuera, como en Belmar.

**Tu cita para mañana.** Mañana a primera hora, escribí en una frase qué comportamiento repetido de tu empresa contaría un cliente sin que vos se lo soples. Esa frase es lo que vos creés que ve tu cliente.

Lo que ya tenías + lo que descubriste = versión amplificada.

Lo que ya tenías era la vara con la que elegís proveedores: los medís por lo que sostienen en el tiempo. Lo que descubriste es que tu cliente te mide con esa misma vara, que la sostienen las manos de tu equipo tanto como la tuya, y que el propósito es lo que decide por ellos cuando vos no estás. Lo que sos, antes de lo que decís.

Queda una pregunta que no se contesta desde adentro: ¿lo que vos ves de tu empresa es lo que ve tu mercado? Entre las dos miradas casi siempre hay una brecha, y de medirla se trata el capítulo que viene.

# Fuentes y referencias de este capítulo

**«Mercado Libre: la credibilidad que se construye con mecanismos».** Ranking Brand Finance Argentina 2023 (Mercado Libre como marca más valiosa y fuerte del país, puntuación 89,4 sobre 100, calificación AAA, sostenido en la confianza entre los usuarios, su presencia digital y la expansión del ecosistema de servicios). Ranking Kantar BrandZ 2025 Top 100 Most Valuable Global Brands (Mercado Libre en el puesto 50, única empresa latinoamericana del ranking, ascenso de siete posiciones respecto del ranking 2024; la consultora atribuye el lugar a la capacidad para sostener la confianza construida mientras expande el ecosistema de servicios). Documentación pública de Mercado Libre y Mercado Pago sobre los sistemas de Compra Protegida, dinero en garantía y sistema de reputación de vendedores. Caso real.

**«Wenance: cuando se rompe la promesa».** Cobertura periodística argentina y española sobre el caso Wenance entre 2023 y 2026 (Perfil, La Nación, Infobae, El País, Página/12) y resoluciones judiciales públicas de la causa. Wenance nació como firma de créditos tradicionales y migró en 2013 al universo fintech; operaba con las marcas Welp y Mango en la Argentina, Uruguay, México y España. En julio de 2023 dejó de pagar intereses y devoluciones de capital: los fideicomisos incumplidos eran privados y no estaban bajo el régimen de la CNV (Comisión Nacional de Valores de Argentina), aunque la empresa sí tenía dos fideicomisos públicos bajo supervisión del organismo. España: en marzo de 2025 la Audiencia Nacional admitió una querella por presuntos delitos de estafa y organización criminal de casi cuatrocientos damnificados, señalando que las sociedades operaban como entidades financieras sin registro en el Banco de España; la investigación verificó más de 65 millones de euros en créditos. Argentina: Alejandro Muszak, CEO, detenido el 16 de abril de 2024; procesado como jefe de una asociación ilícita en concurso real con estafa reiterada; prisión preventiva confirmada por la Sala IV de la Cámara Federal de Casación Penal el 6 de mayo de 2026; la causa acumula 527 hechos y perjuicios por más de $1.850 millones, USD 7 millones y EUR 117.000, y en agosto de 2026 fue elevada a juicio oral. El esquema Ponzi y la cesión duplicada de garantías son la imputación de la acusación, no hechos probados: al cierre de esta edición no hay sentencia. Caso real.

**«tiene un nombre que Aristóteles formalizó hace siglos».** Aristóteles — *Retórica* (circa 350 a. C., múltiples ediciones). El tratado fundacional sobre persuasión. La distinción entre *ethos*, *pathos* y *logos* sigue siendo el mapa más exacto que existe sobre cómo opera realmente la persuasión. Edición recomendada en castellano: Gredos, traducción de Quintín Racionero.

**«cada experiencia deja una etiqueta afectiva —un marcador somático—».** António Damasio — *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano* (1994). El libro que prueba que la emoción no interfiere con la razón: es condición necesaria para que la razón funcione. Introduce el concepto de marcadores somáticos, mecanismo neurológico de lo que Aristóteles llamaba *pathos*. Damasio dirige actualmente el Brain and Creativity Institute en la Universidad del Sur de California.

**«Le voy a poner un nombre para que te lo lleves: las manos distribuidas».** Mark Schaefer — *Marketing Rebellion: The Most Human Company Wins* (Schaefer Marketing Solutions, 2019). Inspiración conceptual del marco “las manos distribuidas”. Schaefer formula en el Cap. 1 (“The End of Control”) que la marca dejó de ser lo que la empresa dice para pasar a ser lo que el cliente y el empleado cuentan, y que en este entorno gana la empresa más humana. La traducción al B2B argentino (las manos no del fundador solo, sino del equipo que el cliente reconoce con nombre, con regla operativa de cuántos nombres recuerda el mejor cliente) es elaboración propia.

**«Packard dejó escrita en The HP Way».** David Packard — *The HP Way* (HarperBusiness, 1995). Memoria del cofundador de Hewlett-Packard sobre los principios que sostuvieron a la compañía desde 1939. La formulación de Packard sobre propósito como criterio de decisión organizacional precede en cincuenta años al lenguaje de la consultoría contemporánea sobre el tema.

**«Belmar — el propósito en tres voces».** Caso Belmar (nombre de fantasía). Estudio de campo realizado por el autor con Belmar. Metodología de 360 grados con tres fuentes simultáneas: participantes de cursos de ventas de la empresa, equipo completo de una de las sedes y testimonios de clientes activos. Caso real — investigación primaria del autor.

# Notas

1. **B2B**, sigla en inglés de *Business to Business* — empresas que venden a otras empresas, no al consumidor final. La inmensa mayoría de las pymes argentinas opera como B2B.↩