



¿Es el foco una cuestión de perspectiva?

A pedido del profesor

“Tienen 30 minutos para pensar en una idea de negocios que luego deberán presentar al grupo”, les pidió a sus estudiantes, el profesor encargado de la asignatura “Actitud Emprendedora” de la Universidad ORT. Bajo esa consigna de trabajo en equipo fue que se conocieron Álvaro y Ariel, hoy socios de Evolutiva, el emprendimiento desarrollador de PedidosYa!

“Comenzamos a pensar ideas y surgió, espontáneamente, una que consistía en un sitio web donde poder realizar pedidos a restaurantes. Los 2 estábamos traumatados por llamar a Chivitos Marcos¹ y que el operador telefónico comenzara a nombrar, rápidamente, todos los posibles ingredientes. Entonces pensamos ¿por qué una persona no puede tomarse todo el tiempo y armar tranquilo su chivito? Además, era seguro que esto, por Internet, se iba a venir en algún momento y que todo el mundo lo iba a usar, por lo que debería funcionar” recuerda Ariel.

“Quedamos tan entusiasmados con la idea que, cuando pasamos adelante de la clase a contarla, inventamos cualquier otra cosa para que no nos la copiaran. Una vez terminada la clase, nos quedamos una hora charlando sobre cómo llevarlo a la práctica. A las 3 semanas, los 2 renunciamos a nuestros trabajos y empezamos el emprendimiento; y al mes se nos unió Ruben, el tercer integrante del equipo”.

Finalmente, PedidosYa! fue presentado como proyecto de fin de carrera con lo cual, Ariel y Álvaro, culminaron la Facultad obteniendo la máxima calificación y el título de Ingeniero y Licenciado en Sistemas respectivamente.

Así nace Evolutiva, la empresa que ofrece el servicio PedidosYa! y otras líneas de negocios de la cual Ariel Burschtin, Álvaro García y Ruben Sosenke son socios. Comenzaron alquilando una oficina en el Centro de Montevideo, con los primeros USD 800 recibidos por un trabajo de tercerización como “freelancers”. “Nos alcanzaba para solamente 2 meses de alquiler y ya habíamos firmado la oficina con un contrato a un año, pero

sabíamos que nos iban a seguir saliendo proyectos como “software factory”² mientras desarrollábamos, en paralelo, la primera versión de PedidosYa! Todos los demás trabajos eran para mantenernos hasta que PedidosYa! funcionara”, precisa Ariel.

“Para alguien que recién arranca, lo principal es la convicción en uno mismo, de querer cumplir una meta. Estar convencido de querer hacerlo y eso, al principio, te hace renunciar a muchas cosas como la tranquilidad y la certidumbre a fin de mes. El apoyo de la familia también es muy importante”, continúa.

Armando el Pedido

Para el usuario, el proceso es bien simple: ingresa a la web de PedidosYa!, busca su restaurante favorito o aquel más conveniente geográficamente, arma el pedido a través del menú online, se registra con sus datos, y el pedido se envía al local. Al cabo de aproximadamente un minuto, el usuario recibirá un mensaje de confirmación por parte del restaurante, con el tiempo de demora de la entrega.

Otras ventajas para el usuario consisten en el hecho de poder ver tranquilamente el menú, los precios están siempre actualizados, el teléfono no da ocupado y no hay errores en la toma del pedido. A su vez, permite al local trabajar más ordenadamente, ofreciendo una mejor experiencia de servicio para los consumidores.

Es un servicio muy fácil de vender al local. “Íbamos con la laptop al restaurante, le hacíamos la presentación del sistema, y les decíamos: “dame tu menú y tu logo, te doy de alta y en 2 días ya estás en línea”” enfatiza Álvaro. “En Uruguay, comenzamos llenando la página de oferta con muchos establecimientos de comida pequeños que, si bien le daba gran visibilidad, hacía muy complicada la gestión al tener que cobrarle a 40 locales que realizaban poca promoción y que recibían pocos pedidos por local al mes. Eso

“Para alguien que recién arranca, lo principal es la convicción en uno mismo, de querer cumplir una meta”.

¹ Chivitos Marcos es una reconocida cadena de restaurantes cuyo plato principal son los sándwiches a base de filetes de carne, plato típico y representativo de Uruguay llamado “chivito”.

Este caso fue desarrollado por el profesor Lic. Santiago Aramendía para el Programa CCEE Empeñe de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, en el marco del Programa Empeñe, hoy Red Empeñe. El mismo fue redactado con fines académicos para trabajar y discutir en clase, y no para sugerir el buen dominio o no de la situación empresarial dada.

El caso deriva de la experiencia de emprendedores reales y fue basado en información proporcionada por los propios protagonistas quienes lo revisaron antes de su publicación.

implicaba ir uno por uno, mandar a un cobrador por poco dinero, lo cual hacía perder mucho tiempo para la etapa en que nos encontrábamos” comenta otro de los socios.

En cambio en Chile, el segundo país en que incursionaron, el proceso fue distinto al de Uruguay. Gracias a contactos realizados a través de LinkedIn³ y Skype, encontraron una persona que se mostró interesada en desarrollar el negocio en aquel país. Su primer cliente fue una cadena grande de comida, como lo es KFC (Kentucky Fried Chicken), que en febrero marcó un record facturando USD 10.000 a través de la plataforma. La gestión, en ese caso, era más simple ya que solo había que ir a cobrarle directamente a él, además que realizaba mucha más promoción para que los usuarios entraran al sitio.



“Hoy, en Argentina, estamos haciendo un mix, es decir, buscamos llenar la página de oferta pero con clientes que valgan la pena. Más cuando en Montevideo existen alrededor de 400 restaurantes, mientras que en Buenos Aires superan los 3600. Por eso tratamos de apuntar a los grandes. Actualmente tenemos 8 restaurantes, pero acabamos de firmar un contrato con una cadena muy grande y conocida que se llama Romario Pizza la cual recibe 4000 pedidos telefónicos por día. Eso nos va a ayudar a apalancarnos con otras cadenas”, señala Álvaro.

“El e-commerce aún no explotó en Latinoamérica”.

“Por otro lado, en Argentina es más difícil la comercialización. Mientras que en Uruguay y Chile, de cada 10 llamados telefónico hay uno que dice “sí, vamos a reunirnos”; en Argentina el ratio es 1 cada 18 llamados, por lo que requiere de un esfuerzo comercial mucho mayor. Distinto es Ecuador o en países centroamericanos donde 1 de cada 3 accede a reunirse, aunque ello no significa necesariamente que vayan a comprar”, aclara.

“Los restaurantes que abordamos deben tener un mínimo de servicio y que cumplan con los requisitos que tenemos para el sistema. Ahora, lo que implementamos es que los propios usuarios puedan comentar el pedido y puntuar a cada local en 3 variables: calidad de la comida, precio y velocidad de entrega, para luego ofrecer a los usuarios a que puedan ranquear u ordenar a los locales en base a ello”, finaliza.

Ingredientes necesarios

Chile, Argentina y Uruguay son los países con mayor penetración de Internet en América Latina, aunque todas las fuentes difieren en el orden, en las cifras y en la fecha de realización de los estudios. Sin embargo, cualquiera sea la fuente consultada, resulta claro que Uruguay se encuentra entre los tres primeros lugares del continente sudamericano.

En Uruguay, el consumidor es reticente y tradicional, poco dispuesto a la innovación en la compra de productos por Internet. “La gente está poco acostumbrada a lo que es el comercio electrónico. En ese sentido, el mercado chileno resultó más prometedor. El e-commerce aún no explotó en Latinoamérica”, señala Álvaro.

Según un estudio anual realizado por el Grupo Radar⁴, el 70% del comercio electrónico en Uruguay refiere a compra-ventas en MercadoLibre⁵, lo que deja entrever que no existe un gran desarrollo comercial de las empresas a través de este medio, ni una cultura de compra por Internet de la población. Otro factor que incide para ello, es la lenta aceptación de las tarjetas de crédito a transacciones por la web, y la escasa regulación que retrasa lo anterior.

“Hoy, si bien PedidosYa! es solo una web de pedidos, estamos por agregar la posibilidad de pagar online. En ese sentido, tratamos de manera diferente a cada país. En Chile, ya estamos en la etapa de integración con una empresa grande que, si se concreta, próximamente tendremos a todos los comercios de PedidosYa!

³ LinkedIn (www.linkedin.com) es una red social con perfil laboral o de negocios que se basa en la “teoría de los 6 grados de separación”.

⁴ Puede descargarse el informe completo del Grupo Radar en www.gruporadar.com.uy

⁵ MercadoLibre es un sitio de subastas y transacciones de productos a través de la web www.mercadolibre.com

con posibilidades de pago en línea mediante tarjeta de crédito y tarjetas de tienda, en aquel país. Acá, en Uruguay, estamos evaluando cómo hacer para integrarnos a medios de pago diferentes al contrarembolso que utilizamos hoy en día” cuenta Ariel.

“Para aquellos restaurantes que ya tenían su sitio web con carrito de compras y su teléfono de pedidos, la mayoría entendió que podían convivir con nuestro sistema como un nuevo canal de ventas. Yo siempre les decía que mantuvieran su sitio web, su carrito y su teléfono; y que nosotros seríamos su nuevo canal de ventas. “Si les vendemos a Uds., es mejor””, continúa.

Todo ello ha contribuido a un crecimiento sostenido, llevándolos por encima de los 7.000 usuarios registrados con un movimiento de dinero que en Febrero de 2010 sobrepasó los USD 20.000 en transacciones, y que mes a mes crece en forma importante. Antes de su segundo lanzamiento, los restaurantes con más pedidos llegaban a tener entre 5 y 10 órdenes diarias. Hoy en día, algunos restaurantes reciben entre 30 y 40 pedidos a través de la plataforma, en cada jornada.

“Nosotros ganamos una comisión por cada venta de los locales, al estilo Mercadolibre. Este es un modelo en el que ya han existido emprendimientos que han querido llevarlo a cabo en la región”, expresa Álvaro; “sin embargo, hoy se dan las condiciones tecnológicas necesarias. En ese sentido, tenemos la convicción de que Uruguay es un laboratorio de prueba para todo. Ahora depende de la ejecución y la gestión. En Estados Unidos y Europa existen algunas propuestas interesantes como: CampusFood.com, SeamlessWeb.com y Just-Eat.com”, comenta.

La digestión del equipo

“Al comienzo, tuvimos dificultades de gestión y de roles, donde los 3 socios hacíamos todo. Nos costó tomar decisiones de forma independiente; y cada vez que había que tomar una decisión, nos juntábamos los 3, con lo que perdíamos mucho tiempo. Nos llevó un tiempo adaptarnos y entender que cada uno debía enfocarse en un área de la empresa”, confiesa Ariel.

“En octubre de 2008, habíamos desarrollado la primera herramienta de comercio electrónico, un sitio sencillo, autoadministrable con carrito de compras, y yo no podía creer cómo nadie quería llamar para tratar de reunirse con un cliente. Agarré las páginas amarillas, por voluntad propia me encerré en el baño, y comencé a llamar por teléfono tratando de agendar reuniones. Se dio naturalmente. Ruben tenía más afinidad por la tecnología; le gustaba mucho sentarse a programar

y ver que todo funcionara. A Álvaro, desde el principio, le preocupaba mucho el diseño, la imagen de la empresa y de cómo comunicar las cosas, lo que llevó a que naturalmente se volcara para el lado del marketing y diseño. Yo quería venderle a todo el mundo, por lo que quedé encargado del área comercial y ventas. No hubo mucha discusión”, continúa.

“Hoy en día, cada uno de nosotros funciona como una entidad independiente. Después sí, nos juntamos los 3 para hacer un resumen de cada área, planificar y tomar las decisiones más estratégicas a mediano y largo plazo”, puntualiza.



Álvaro García y Ruben Sosenke de PedidosYa! recibiendo el 1er Premio de la competencia Emprendedores en la mira 2009, de manos del Ministro de Economía y Finanzas, Cr. Álvaro García.

Añadiendo levadura

“Desde el inicio, tuvimos dificultades de solvencia que, afortunadamente, fuimos sorteando. En agosto de 2007 nos presentamos a un llamado del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM⁶) para jóvenes emprendedores, al que había que presentar un pequeño plan de negocios. Finalmente, a principios de 2008 el MIEM nos apoyó con USD 5.000 lo que nos permitió formalizar la empresa y mejorar la infraestructura de la oficina, comprando un servidor y un par de computadoras. Durante ese año, mantuvimos los gastos de la oficina y vivimos gracias a los desarrollos a medida (como una software factory) que realizábamos para otras empresas de tecnología, mientras seguíamos desarrollando PedidosYa! en paralelo.

Enseguida nos enteramos del programa Jóvenes Empresas de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), y también presentamos el proyecto. Teníamos bocetos de cómo iba a quedar el sitio, pero no teníamos todavía la página creada. Más tarde, cuando la ANII⁷ nos aprobó el subsidio

“Agarré las páginas amarillas, me encerré en el baño, y comencé a llamar por teléfono tratando de agendar reuniones.”

⁶ Ministerio de Industria Energía y Minería – www.miem.gub.uy

⁷ Agencia Nacional de Investigación e Innovación – www.anii.gub.uy

de USD 20.000, ya estábamos subiendo la primera versión del sitio la cual se lanzó en octubre de 2008 para empezar a comercializar.

Los fondos de la ANII nos sirvieron para impulsar el área de comercialización y marketing, gracias a lo cual logramos sumar 40 restaurantes, a modo de prueba, en Uruguay. También nos permitió depurar correctamente el servicio y, antes de que terminara el año de ejecución del subsidio, lanzamos la nueva versión, que es la que funciona hoy en día.

Ese mismo octubre de 2009, al momento que lanzábamos la segunda versión de PedidosYa, fuimos aprobados por Fondo Emprender⁸ quien nos otorgó un capital semilla por USD 50.000. Ello nos permitió mudarnos para tener una infraestructura más grande, separar el área de desarrollo de la comercial, e incorporar una nueva área de soporte y call center que asegurara la calidad en cuanto a recepción y confirmación de los pedidos. Hoy somos 9 en Uruguay; 3 socios, 2 desarrolladores y 4 operadores. En Argentina, Chile y Puerto Rico tenemos un socio local en cada país” relata Álvaro.



La humanización del servicio

“Al principio, se requería que los locales prendieran la computadora para que el sistema los detectara como “abiertos al público”. Comenzamos a darnos los primeros tropezones a nivel de gestión, ya que era casi imposible esperar que prendieran la computadora a la hora que abrían el local.

Una de las razones por las que Fondo Emprender nos apoyó, fue porque pensábamos armar un área de soporte y monitoreo para chequear que las transacciones se realizaran. Hoy tenemos un operador que cubre desde las 11am a las 12:30am; e hicimos que el sistema mismo, abriera los locales automáticamente aún cuando la computadora esté apagada o con el administrador desconectado. En esos casos, los pedidos los atendemos nosotros y se los pasamos por teléfono al local. Nos dimos cuenta que un sitio web de estas características, sin un soporte constante, como tenemos acá, no puede funcionar.

“Nos dimos cuenta que un sitio web de estas características, sin un soporte constante, como tenemos acá, no puede funcionar”.

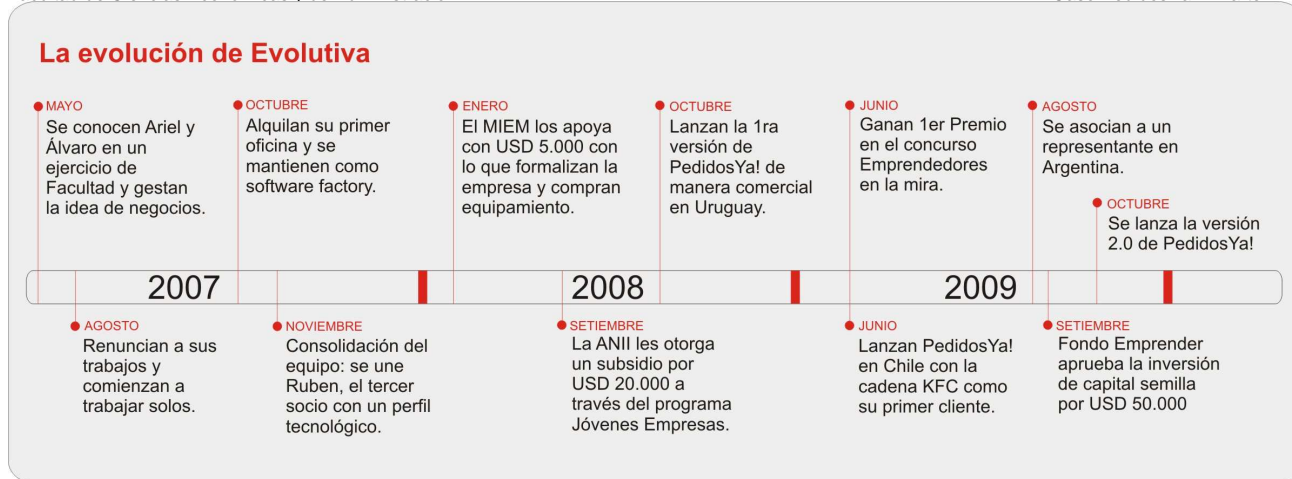
Hay mucha gente que encuentra útil al sistema para ver los menús y precios actualizados, o buscar qué locales tiene a la vuelta de su casa, pero siguen confiando más en el teléfono, a al hora de realizar el pedido. Para acompañar ese proceso, agregamos un MSN y chat para consultas o toma de pedidos, y pusimos el fonopedidos; un número telefónico fijo donde atiende un operador, toma el pedido, lo ingresa en el sistema y le envía el pedido al restaurante. De esta manera, atendemos también por teléfono y humanizamos más al servicio. Lo mismo hicimos para Chile y Argentina, y a todos los atendemos acá, en Uruguay. Tenemos la infraestructura de una empresa de call center bastante armada, para que el nuevo servicio funcione eficientemente.

El negocio de call center está ligado a PedidosYa! Surgió como un servicio de apoyo a las operaciones por internet, dadas las necesidades del mercado. Los propios restaurantes nos pidieron, “ya que nos están tomando los pedidos por la web y tienen un fonopedidos, ¿por qué no nos toman todos los pedidos?” Ahí surgieron las 2 líneas dentro del call center de PedidosYa!: la atención de pedidos para los desbordes de llamadas cuando el teléfono del local da ocupado y rebota en nuestro call center; y el último nivel es el call center completo donde directamente atendemos todas las llamadas que el local recibe.

La primera, la lanzamos hace un mes sin publicitarla, y ya poseemos seis clientes en Uruguay que utilizan el servicio de desborde de llamadas con resultados muy satisfactorios. Esto le permite al restaurante no perder ninguna venta debido a un teléfono ocupado. Al mismo tiempo, estamos planificando pruebas piloto con algunos locales para la tercerización completa de la toma de pedidos.

Estamos recomendando a las compañías que poseen varios locales de comida, a que tengan un único número de la marca, en lugar de un número telefónico por cada sucursal. Ese único número suena con nosotros y, según la zona, lo derivamos a la sucursal correspondiente. Que la empresa gastronómica se ocupe de su negocio, de cocinar y atender al cliente, y que tercerice toda la parte de ventas telefónicas y atención de pedidos en nosotros, que estamos especializados y focalizados en ello”, afirman los 3 socios.

⁸ Fondo de Capital para financiar emprendimientos uruguayos en sectores dinámicos – www.fondoemprender.com.uy



Llamado en la otra línea

Tiempo después, se les acerca un cliente al cual le gustó el conocimiento que estaban adquiriendo con PedidosYa!, y pidió que le desarrollaran su propia tienda virtual. Allí nace Sphere, una plataforma online de comercio electrónico que ofrece prácticamente el mismo software y desarrollo de PedidosYa!, pero aplicado a empresas particulares.

Sphere se comercializa bajo la modalidad de “software as a service” (SAAS⁹) con pagos periódicos por uso, según la cantidad de módulos que el cliente solicita que se le instalen. En algún caso, también podría implementarse un porcentaje de comisión sobre ventas realizadas a través de dicha plataforma.

“Queremos convertir a PedidosYa! en un marketplace, y que PedidosYa! solucione todas las necesidades de delivery”.

Este modelo posee la ventaja de que la empresa no tenga que desembolsar una suma importante de dinero por toda la aplicación. En lugar de ello, la empresa realiza pagos mensuales más pequeños, obteniendo el alojamiento, el mantenimiento y todas las actualizaciones que se le realicen a la plataforma. Hoy, Sphere cuenta con distintos módulos, como el de toma de pedidos, call center y sistema de preventa para dentro de los locales.

“Hasta el momento, lo estamos enfocando para Uruguay ya que es una herramienta que comenzó hace poco y la seguimos puliendo y agregándole funcionalidades todos los meses. Hoy estamos trabajando para la cadena de Supermercados Multiahorro y para otro cliente importante de Uruguay, además de varios clientes más pequeños. También tenemos un cliente en Panamá y otro en Argentina. Una vez pulida toda la herramienta, buscaremos hacerla cada vez más autónoma para, en un futuro, comenzar a vender Sphere masivamente al exterior, a través de internet”, relata Ariel.

⁹ SAAS es un modelo de distribución de software mediante un arriendo periódico en donde la compañía provee actualización y soporte permanente a sus clientes.

Para después de la comida

“Queremos convertir a PedidosYa! en un marketplace¹⁰, y que PedidosYa! solucione todas las necesidades de delivery. En el futuro, el usuario entrará al portal donde va a poder hacer su pedido de papelería, florería o farmacia, y capaz que suma puntos dobles para la próxima vez que quiera comprar comida; va a estar todo relacionado” cuenta orgulloso, Ariel.

Sin embargo, a diferencia de lo que sucede en pedidos de comida donde la oferta de restaurantes es amplia, en algunos rubros importantes como papelería y supermercado, buscarán tener a un único proveedor grande que se encargue de toda la logística y posea el conocimiento de ese rubro, mientras PedidosYa! oficiará de vendedor y de medio que centralice la oferta.

También se encuentran armando un fuerte sistema de referidos (resellers) para que diarios, blogs o sitios web muy conocidos que posean abundantes visitas, puedan redirigir ese tráfico a su portal, y por cada usuario que redirijan y que termine efectuando una compra, ganarían una comisión. Mediante este plan, piensan lograr muchas más compras a través de la plataforma.

“Hoy en día somos un socio estratégico de las empresas; no somos un carrito de compras en línea, porque las empresas que trabajan con nosotros saben que existe un grupo humano por detrás, que está todos los días trabajando para que ellos vendan más por internet”, aclara.

Cuestión de enfoque

“Desde que comenzamos la empresa hace 2 años, nos hemos reunido con empresarios exitosos de larga trayectoria y experiencia que lograron salir adelante tanto en el mercado uruguayo como en el exterior; y siempre escuchamos la palabra “foco”.

¹⁰ Mercado virtual

Era algo que nos cuestionábamos siempre; ¿qué es eso del foco?, ¿qué pasa?, ¿por qué no puedo hacer 10 cosas al mismo tiempo?, y no entendíamos lo que era focalizar los recursos en un proyecto, hacer que funcione, llegar al punto de equilibrio y una vez que tenés mayores recursos, ahí sí empezar a pensar en otras líneas de negocios.

Al inicio, estábamos metidos en 5 ó 6 negocios diferentes; éramos una software factory, teníamos un producto de internet relacionado con guías, en PedidosYa! y en otros proyectos. Hoy en día estamos centralizando todos los esfuerzos en lo que es comercio electrónico, bajo la plataforma de PedidosYa! Buscamos crecer vertical y horizontalmente, eso quiere decir, acaparar distintos mercados con la misma plataforma, haciendo lo mismo que hacemos hoy con comida y replicarlo con otros rubros. Lo mismo con el área de soporte, atención de los pedidos, desborde de llamadas y call center.

Hoy vemos al call center bueno como negocio y la idea es seguir teniéndolo como parte de la empresa. A través de él, estamos aprendiendo mucho al escucharle la voz a los clientes y ver los problemas que hay. Eso nos permite mejorar el servicio de PedidosYa! Hoy tenemos 4 personas, a razón de 1 por turno. Quiero ver el día que tengamos 1000 pedidos por día y ¡estemos gestionando a 10 personas en el call center! Pero vamos a tener que verlo en su momento.

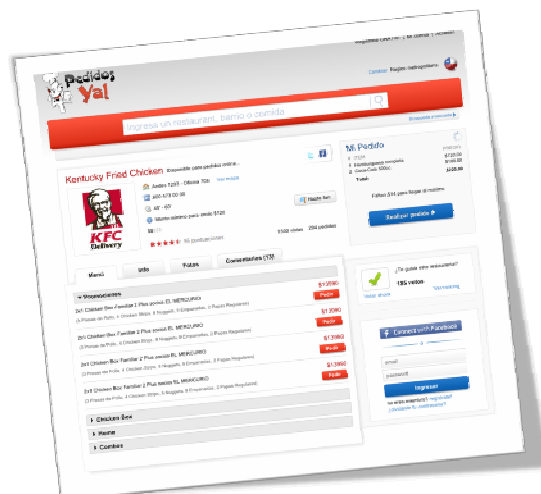
Siempre está esa duda el tema del foco; hablamos frecuentemente de eso. Pero por otro lado, vemos que está funcionando además que, en cierta forma, se complementan.

En cuanto al crecimiento internacional, nuestro objetivo es tratar de explotar al máximo esos 4 países: Uruguay, Argentina, Chile y Puerto Rico, antes de seguir expandiéndonos a otros. Si bien nosotros queremos cortar con Puerto Rico y no enloquecernos, vimos que Brasil, a nivel de comercio electrónico, tiene un desarrollo importante por lo que estamos evaluando hacer una apuesta en aquel país.

Hoy estamos creciendo de forma lenta y gradual. En enero fuimos contactados por 3 ó 4 países más, para ver si podían empezar a trabajar como socios, y la verdad nos dimos cuenta de que no podemos abarcarlos. Debemos enfocarnos, hacer crecer el negocio y después empezar a mirar nuevos horizontes. No es tan fácil estar en todos los países; tiene una gestión muy fuerte por detrás, atendiendo a las consultas diarias o semanales. Además, debés participar en las negociaciones con las cadenas.

Este año, también queremos lanzar “PedidosYa Mobile”, para que nuestros usuarios puedan

acceder a la plataforma de pedidos a través del celular” relatan los socios.



A fin de cuentas

PedidosYa! enfrenta hoy una serie de desafíos, de cara a cómo los socios visualizan su camino de crecimiento como empresa:

- Impulsar PedidosYa! en cada país donde opera.
- Agregar las funcionalidades que le faltan a PedidosYa!
- Terminar Sphere como plataforma de comercio electrónico y comercializarla a empresas.
- Impulsar el área de call center como negocio complementario y capacitarse en dicha área.
- Ingresar a nuevos países y mercados, de manera sostenida para consolidarse como un operador continental que lleve a atraer a jugadores importantes.
- Incursionar en otras áreas del delivery como supermercado, farmacia, papelería, y convertir a PedidosYa! en un marketplace.

Nuevos países, delivery para otros sectores de actividad, desarrollo del servicio de call-center, nuevos productos y plataformas de e-commerce para empresas, nuevas funcionalidades. De acuerdo a cómo los emprendedores se definan como empresa, sea Evolutiva o PedidosYa!, la visión sobre el futuro que se han planteado para su desarrollo y crecimiento, y según lo aconsejado por sus tutores empresarios, ¿deberían replantearse dónde concentrar sus esfuerzos para crecer de manera sólida, ordenada y sostenida?

¿Es el foco una cuestión de perspectiva?