

# El riesgo más grande **es no transformarse:**

Repensando la propuesta de valor en la era digital.

Damián Sztarkman

[dsztarkman@gmail.com](mailto:dsztarkman@gmail.com)

Noviembre, 2025





## Damian Sztarkman



Damián Sztarkman es especialista en Transformación Digital y Negocios. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la industria.

Trabaja sobre temáticas en la frontera de la Innovación/Negocios/Tecnología/Transformación/Cultura.

Es consultor especializado en acompañar a organizaciones y a sus ejecutivos en el desafío de transformar sus negocios. En el ámbito académico, es Director de la Maestría en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés en Argentina y profesor de la materia “Transformación Digital del Negocio” en la misma maestría y en el MBA.

En su carrera, ha trabajado en proyectos para compañías como Google Latam, Microsoft Latam, Disney Latam, Coca-Cola, Kimberly Clark, San Cristóbal Seguros, BBVA, Banco Galicia, entre otros.

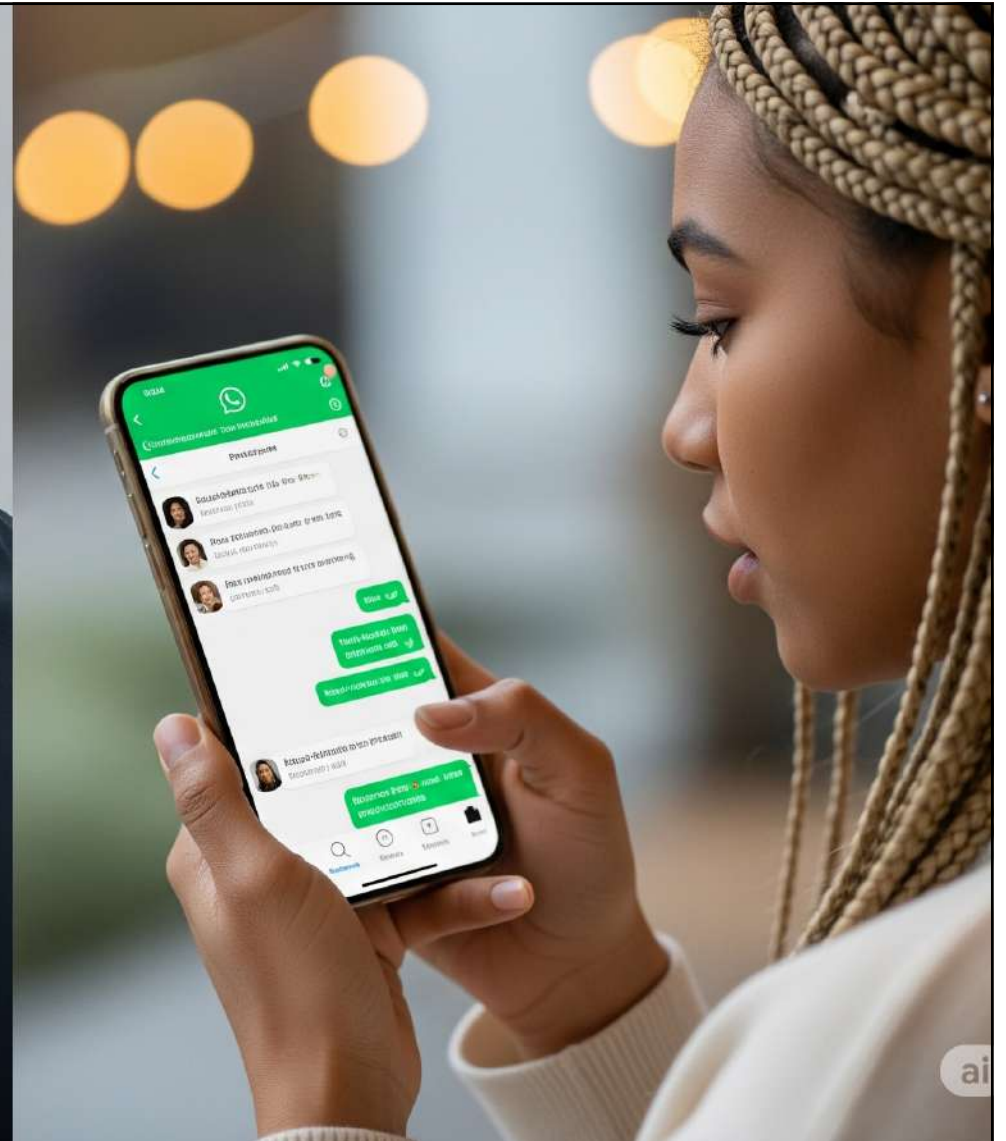
[dsztarkman@gmail.com](mailto:dsztarkman@gmail.com)

Linked 



¿te acordás como era el mundo en **2015**?

¿qué cambió en 10 años?









BETI000  
OSS 72018  
ARGENTINA  
CAMPRO  
PESOS  
*Amel Ben*  
ICANORE  
ARGENTIIAN  
PAP13202132  
SONA A770  
6



Pay Pament  
Restauranio



# ¿Qué pasaba en el mundo del **seguro**?

2015:

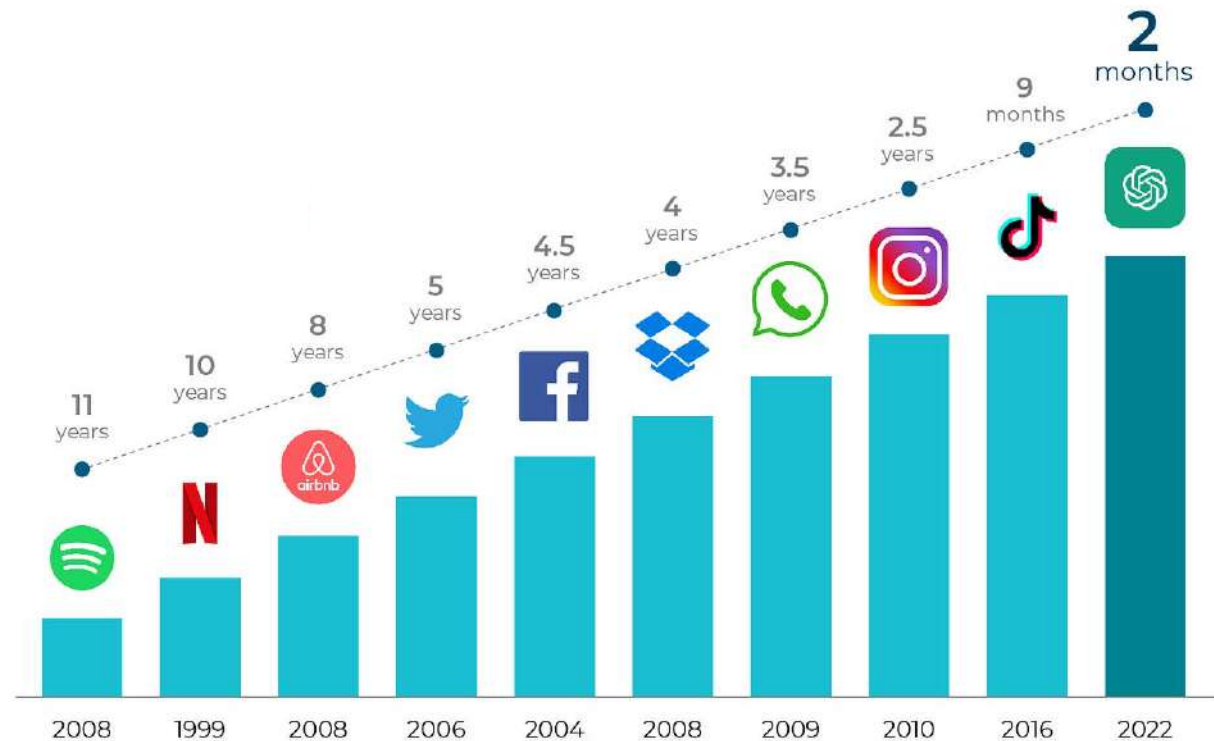
- WhatsApp era "nuevo". No existía Zoom.
- Las propuestas demandaban mucho tiempo para prepararse y se presentaban siempre en las oficinas del cliente.
- Muchas propuestas eran muy técnicas, incluso complejas de comprender.

2025:

- Las reuniones virtuales son habituales.
- La IA permite preparar propuestas de forma más ágil y con propuestas hiper-personalizadas.
- Clientes tienen herramientas digitales que permiten comparar diferentes propuestas técnicas en segundos.

Los procesos de adopción de nuevas tecnologías **se aceleran**.

Tiempo que le tomó llegar a 100M de usuarios.



Source: World of Statistics.



lo usa todo el mundo.

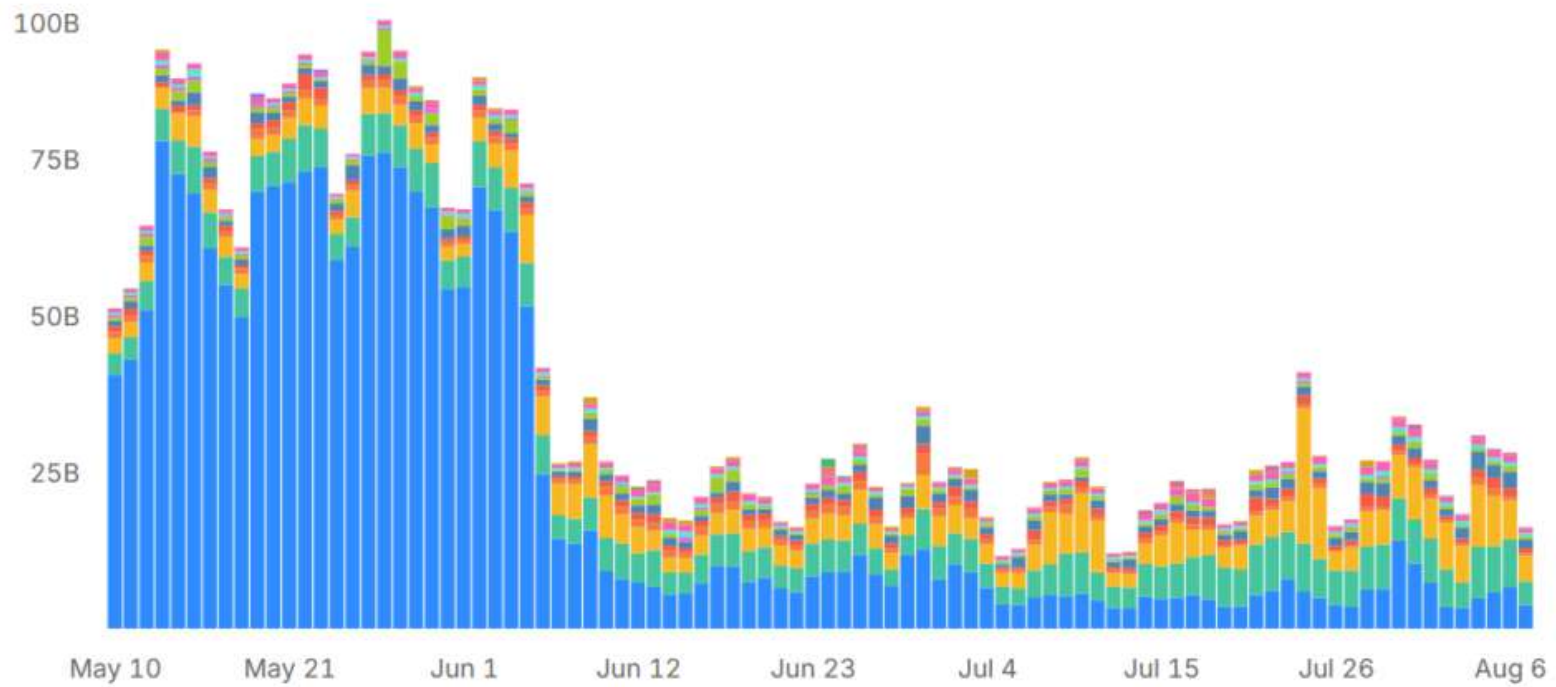


OpenAI

Browse models provided by OpenAI ([Terms of Service](#))

31 models

Tokens processed



SCHOOL'S OUT FOREVER | AUG 8, 11:21 AM EDT by JOE WILKINS

# OpenAI Usage Plummets in the Summer, When Students Aren't Cheating on Homework

It's elementary.

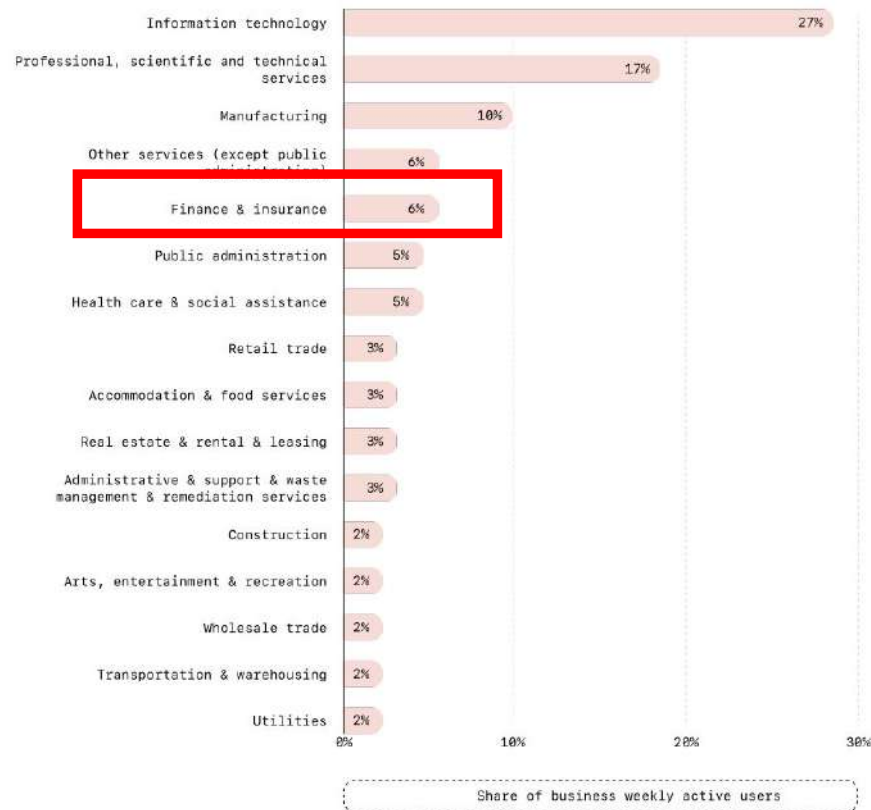
[/ Artificial Intelligence](#) / [/ Artificial Intelligence](#) / [/ Chatgpt](#) / [/ Cheating](#)



# ¿Quién esta usando ChatGPT en el trabajo?

Datos de OpenAI, por industria

(share de usuarios activos semanales)



Source: ChatGPT Free, Plus, and Pro users in the US with a professional email address; email domains mapped to industry

# ¿por qué **ahora**?

Cambios tecnológicos + cambios sociales + cambios en el cliente + nuevos jugadores (fintechs, plataformas).



El cliente hiperconectado



Cambios en el  
Consumidor

Hiper informado

Mobile

Comparte en Redes Sociales

Always on

Multicanal

Valora la personalización

Valora su tiempo

Compara contra los mejores

# ¿qué espera **ese cliente**?

- Respuestas inmediatas (no en 48hs).
- Personalización extrema.
- Transparencia total.
- Experiencias digitales fluidas.
- Asesoramiento, no venta.

# 88%

de los ejecutivos piensan que sus clientes están cambiando más rápido de lo que el negocio puede hacer para adaptarse.

**¿Y qué cosas me están sorprendiendo?**

**#1 Agentic AI**

quiero reservar un turno en [www.artro.com.ar](http://www.artro.com.ar) con el doctor Walter [redacted], el primer día disponible en la sucursal belgrano.


De acuerdo, reservaré un turno en Artro con el doctor Walter [redacted] en la sucursal Belgrano para el primer día disponible. Comenzaré ahora y te pediré que ingreses tus datos si el sitio lo requiere para completar la reserva.


Worked for 2 minutes >


turnos.artro.com.ar

ARTRO

### You're about to control ChatGPT's browser

 **ChatGPT won't take screenshots**  
Only you can see info you enter (like passwords) while you're in control.

 **Your browser session will be saved**  
This will keep you signed into sites after you finish. You can manage this in Settings.

 **This may put your data at risk**  
Signing ChatGPT into websites can expose your data to malicious sites. [Learn more](#)

Log

Cancel

I understand

He lle  
con la  
contra  
Por fa  
prime

gina de inicio de sesión. Para continuar  
grano, necesitarás ingresar tu DNI y  
y seguiré adelante con la reserva del

EL JEFE DEL JEFE - Plata... x Bitly | Page Not Found x Bitly | Page Not Found x Artro x Artro - Turnos x +


turnos.artro.com.ar/login

# ARTRO


TRAUMATOLOGÍA & DEPORTE

## ■ Turnos web

Ingresá tus datos para acceder a tu cuenta

  
   
[¿Olvidaste tu contraseña?](#)

[Registrate para reservar un turno](#)

 Desarrollado por RP Sistemas

**You're controlling the browser**  
ChatGPT won't see or store anything you do while you're here.

Worked for 12 minutes >

Estoy de vuelta en la página de reservas de Artro y actualmente no veo turnos disponibles para el Dr. Walter (sucursal Belgrano). Como has tomado el control del navegador, ¿podrías contarme qué cambios hiciste? ¿Lograste reservar el turno o necesitas que continúe buscando la primera disponibilidad?



He intentado nuevamente reservar un turno con el Dr. Walter en la sucursal Belgrano. Seleccioné al profesional y la sede correctos y el sistema mostraba disponibilidad para el 18 de septiembre de 2025 (09:30, 10:30, 11:00, 11:30 y 12:00). Sin embargo, al elegir cualquiera de esas horas, la agenda se cerraba y aparecía el mensaje "No hay turnos disponibles dentro de los próximos 2 meses", sin ofrecer la posibilidad de confirmar la reserva.

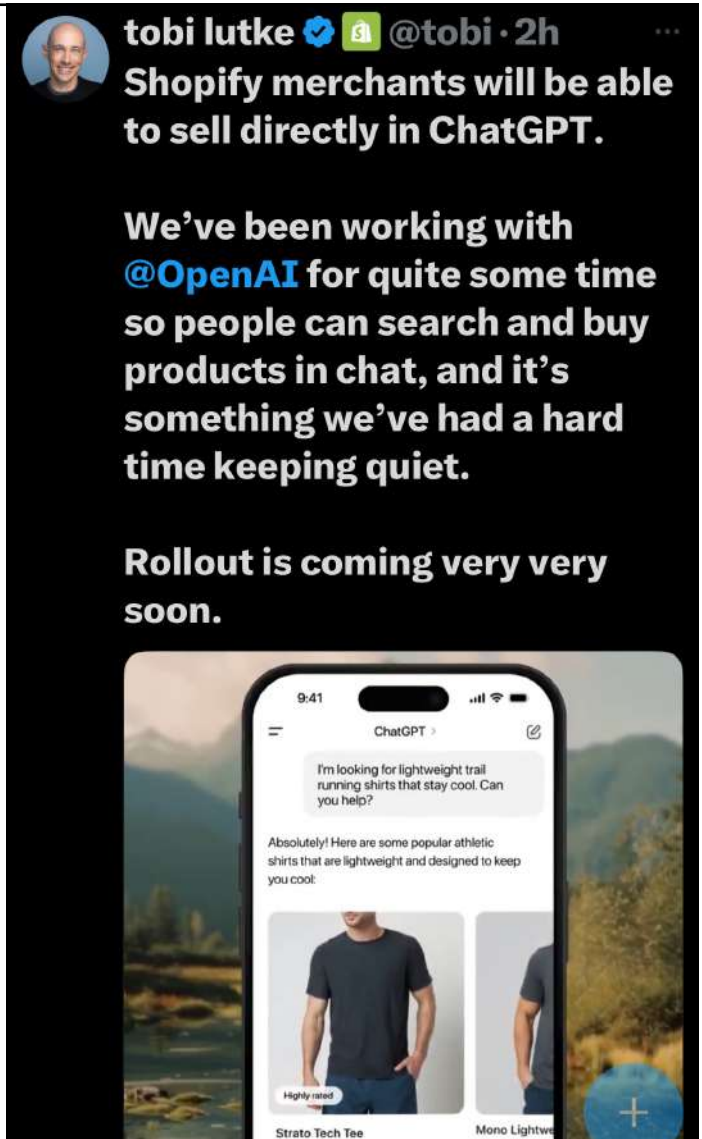
Parece que el portal no permite completar la cita con el Dr. en Belgrano; podría tratarse de un error de la agenda o de un cupo restringido. Te sugiero contactar a Artro por teléfono (3988-1800) para confirmar la disponibilidad o bien considerar otro profesional o sede. Si deseas probar otra opción, indícame y continúo.





# **#2 Conversational everything**

(todo en mi propio lenguaje)

Todos estamos desafiados todo el tiempo.

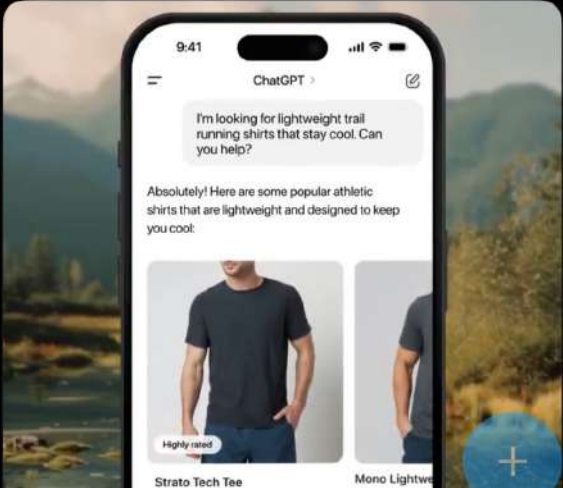


**tobi lutke**   @tobi · 2h

**Shopify merchants will be able to sell directly in ChatGPT.**

**We've been working with @OpenAI for quite some time so people can search and buy products in chat, and it's something we've had a hard time keeping quiet.**

**Rollout is coming very very soon.**



9:41 ChatGPT

I'm looking for lightweight trail running shirts that stay cool. Can you help?

Absolutely! Here are some popular athletic shirts that are lightweight and designed to keep you cool:

Highly rated

Strato Tech Tee

Mono Lightw

+ Ask anything



**#3 La mezcla de los 2 anteriores.**



# Let *Pine* take the hassle off your plate

Pine is a general AI agent that takes care of customer service issues—billing, cancellations, disputes, and more—so you can focus on what really matters.

Try Pine AI →

Download App ↓

## Problems that Pine can *solve for you*

- Recommended
- Account Management
- Appointment Booking
- Financial Advocacy
- Information Inquiry
- Personal Affairs

<b>Lower Bill</b> Work with providers to reduce bills for internet, cable, or phone. 	<b>Invoice Dispute</b> Dispute incorrect or unauthorized charges on your account or billing statements. 	<b>Fee &amp; Rate Negotiation</b> Ask for annual fee waivers or negotiate better interest rates on your credit cards. 
<b>Flight Compensation Claims</b> Claim compensation for delayed, canceled, or overbooked flights. 	<b>Insurance Claims &amp; Premiums</b> Appeal a denied insurance claim or negotiate for a lower premium on my vehicle. 	<b>Lower Medical Bill</b> Try to reduce medical bills with providers like Labcorp or hospitals. 
<b>Public Service Booking (DMV/SSA)</b> Book appointments with agencies for things like passports or license renewals. 	<b>Returns &amp; Refunds</b> Request a refund for overcharges, unused services, or failed deliveries. 	<b>Subscription &amp; Service Cancellation</b> Cancel subscriptions to avoid future charges or stop paying for unused services. 

**Pero ahora que les conté todo esto,  
les cuento una paradoja:**

**Nunca fuimos más necesarios... ni más prescindibles.**

# Nunca fuimos más necesarios...ni más prescindibles

## MÁS NECESARIOS PORQUE:

- El mundo es más complejo.
- Los riesgos son más sofisticados.
- La información abundante confunde.
- El factor humano diferencia.

## MÁS PRESCINDIBLES SI:

- Solo cotizamos precios.
- No agregamos valor (real).
- Competimos con algoritmos en su terreno.
- Ignoramos las nuevas expectativas del cliente.

Para las organizaciones,  
**los desafíos son múltiples:**

Fortalecer el CORE.

EXPLOTAR

Construir el futuro.

EXPLORAR

“Cambiar el motor del avión en vuelo”.

En ese camino, hay cosas que no te van a salir la 1era vez:



Estamos en la era de la  
**automatización.**

Casos que vemos habitualmente en **automatización**:

**Mejora operacional:**

Marketing, finanzas, pricing, operaciones.

de automatizar tareas a automatizar **decisiones:**

# 3 casos donde las decisiones de negocio se están automatizando.

- Asignación de pricing dinámico (Amazon / e-commerce).
- Asignación de presupuesto automatizado para optimizar campañas publicitarias (Meta, Google, MELI, otros)
- Asignación de crédito en tiempo real (fintechs varias).

# La corporación promedio:

- Planifica. Revisa. Ajusta.
- Trimestral, semestral, anualmente.

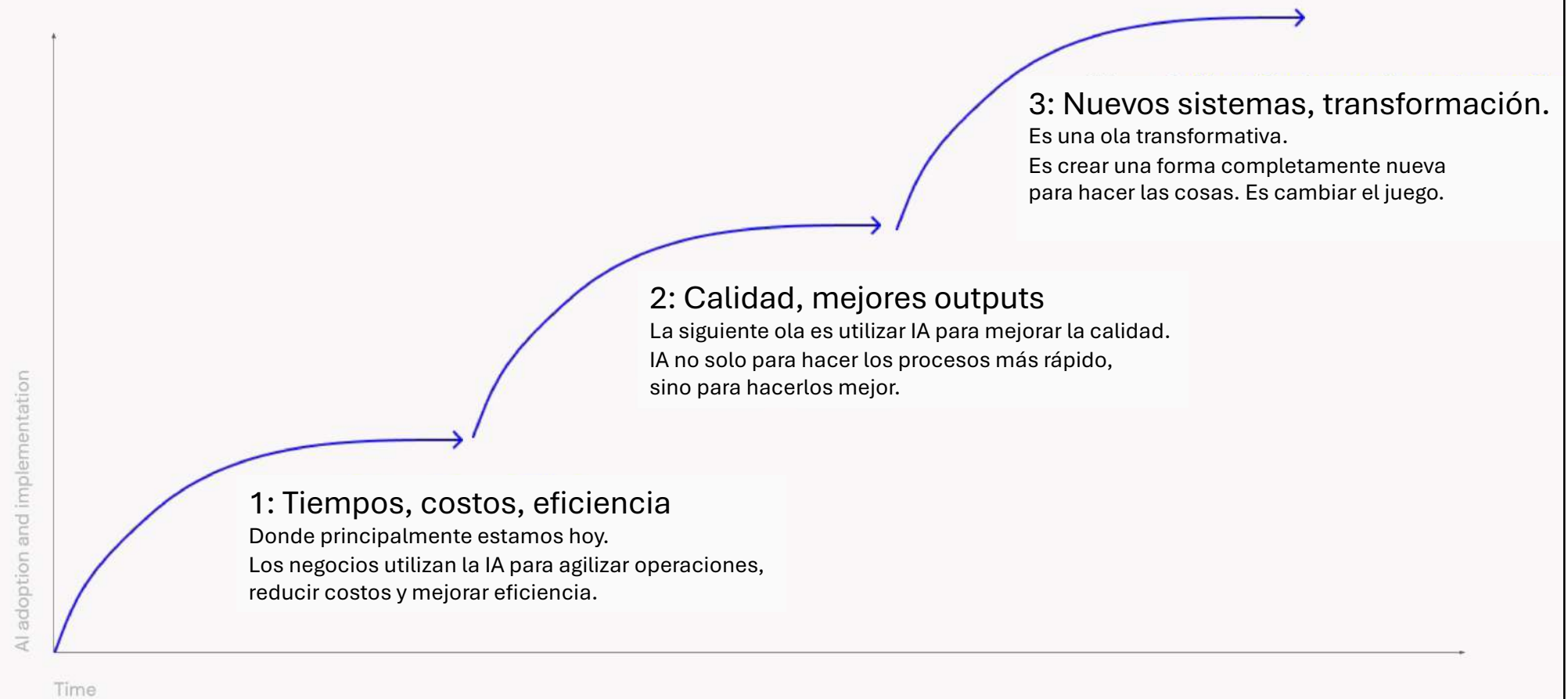
time-to-decision

¿podría ser un nuevo KPI competitivo?



¿qué decisiones estás tomando demasiado lento?

# 3 olas de adopción de la IA



# El nuevo rol del management

de tomar decisiones, a diseñar sistemas que deciden.

Tenemos que desarrollar **nuevas competencias**:

- Gobernanza de IA y datos.
- Interpretación de outputs algorítmicos.
- Diseño de límites éticos y contextuales.
- **Management aumentado** (gestionar humanos, maquinas y sus interacciones).

El cambio es real.

El cambio está sucediendo.

Los clientes lo están adoptando.

Yo no puedo omitir eso.

3

consejos para  
llevarte el día de hoy.

#1

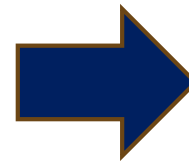
# El valor que nadie te puede quitar.

## Lo que puede hacer la IA:

- Cotizar en segundos.
- Comparar coberturas.
- Responder preguntas básicas.
- Procesar siniestros a partir de datos e imágenes.

## Lo que podés hacer VOS:

- Entender el miedo detrás de la consulta.
- Acompañar en el peor momento.
- Celebrar los logros del cliente.
- Construir confianza genuina.
- Interpretar lo no dicho.



**Ser humano**

#2

¿Cuánto tiempo le estoy poniendo a...?

a) Generar clientes nuevos.

b) Vender más en clientes actuales.

#3

# Hacete amigo de las nuevas herramientas.



Tomé como base un artículo de la revista Time.

# Understand **Anything**

Your research and thinking partner, grounded in the information you trust, built with the latest Gemini models.

[Try NotebookLM](#)

Your AI-Powered Research Partner



Le pedí que haga un  
**podcast** sobre el artículo.

Conversación entre 2 personas, generada a partir del artículo (18')

Le pedí que haga una  
síntesis con infografías.

Síntesis de 5'



Le pedí que haga una  
síntesis con infografías.

Síntesis de 5'





Fall in love **with the problem**  
not the solution.

Enamórate **del problema**, no de la solución.

**Uri Levine** – fundador de Waze.

Apunta a ver las soluciones como algo temporal, parcial, en constante evolución y adaptándose a los problemas.



Damian Sztarkman



**Muchas** gracias