

PASIÓN POR EMPRENDER

DE LA IDEA A LA CRUDA REALIDAD

Andy Freire

AGUILAR



Andy Freire

es licenciado en Economía *magna cum laude* por la Universidad de San Andrés, Argentina, y OPM de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Emprendedor en el ámbito empresarial y social, creó a los 18 años la Fundación Iniciativa, que se dedica a promover el liderazgo entre jóvenes. Junto a Santiago Bilinkis fundó y lideró Officenet, exitosa empresa que revolucionó la industria de distribución de artículos de oficina en Latinoamérica y ha sido caso de estudio en numerosas universidades de todo el mundo. Es creador y Chief Executive Officer de Axialent, empresa de consultoría que cuenta con oficinas en Norteamérica, Latinoamérica y Europa, y se dedica a mejorar el desempeño de las organizaciones a través del liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo individual. Andy Freire colabora semanalmente con la cadena CNN en Español como "emprendedor experto". Fue distinguido por el Foro Económico Mundial como "Líder Global del Mañana", por la Fundación Endeavor como "Emprendedor del Año en Latinoamérica" y fue uno de los dos finalistas mundiales premiados en el reconocido World Young Business Achiever Award celebrado en Filipinas en 2002.



PASIÓN POR EMPRENDER

DE LA IDEA A LA CRUDA REALIDAD



Hace años que soy emprendedor, pero con Andy aprendí la gramática de un idioma que hablaba... pero no conocía. Recomiendo este gran libro tanto para los que son emprendedores como para los que quieren serlo.

MARTÍN VARSAVSKY,
CREADOR DE EDUC.AR Y MÁS DE SEIS
COMPAÑÍAS EXITOSAS EN AMÉRICA Y EUROPA.

No puedo pensar en alguien que desee emprender y no vea este libro como su libro de cabecera.

LINDA ROTTEMBERG,
CEO DE LA FUNDACIÓN ENDEAVOR, NUEVA YORK.

Andy Freire y Santiago Bilinkis comenzaron Officenet en la Argentina y triunfaron más allá de los innumerables obstáculos del contexto. Esto hace de Andy una persona particularmente apta para escribir acerca de *entrepreneurship* y de su relevancia en países emergentes.

WALTER KUEMMERLE,
PROFESOR ASOCIADO DE INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL
FINANCE, HARVARD BUSINESS SCHOOL, BOSTON.

La mayor parte de la literatura que recibo sobre emprendedores es, o traducción de obras estadounidenses que no se aplican a las condiciones latinoamericanas, u obra de consultores desde una perspectiva puramente teórica. El libro de Andrés es una bienvenida excepción. Está escrito por un latinoamericano que no sólo conoce la realidad local sino que también la ha sufrido y nos cuenta cómo le fue.

PABLO MAAS,
EDITOR JEFE DEL SUPLEMENTO ECONÓMICO
DEL DIARIO CLARÍN DE BUENOS AIRES.

Este libro reúne conocimiento del mejor nivel mundial, experiencias tangibles y guías específicas acerca de cómo ser un emprendedor en países emergentes. ¡Una fórmula ganadora desarrollada por un virtuoso!

JAN BOYER,
ASESOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA
PRESIDENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS.



AGUILAR

ISBN 950-511-922-4



9 789505 119226

PASIÓN POR EMPRENDER

DE LA IDEA A LA CRUDA REALIDAD



PASIÓN POR EMPRENDER

DE LA IDEA A LA CRUDA REALIDAD



Andy Freire

AGUILAR

AGUILAR

© Andy Freire, 2004

© De esta edición:

Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A., 2004
Beazley 3860, (1437) Buenos Aires
www.alfaguara.com.ar

- Santillana Ediciones Generales S.L.
Torrelaguna 60 28043, Madrid, España
- Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de C.V.
Avda. Universidad 767, Col. del Valle, 03100, México
- Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A.
Calle 80 N° 10-23, Bogotá, Colombia
- Aguilar Chilena de Ediciones Ltda.
Doctor Aníbal Ariztía 1444, Providencia, Santiago de Chile, Chile
- Ediciones Santillana S.A.
Constitución 1889. 11800, Montevideo, Uruguay
- Santillana de Ediciones S.A.
Avenida Arce 2333, Barrio de Salinas, La Paz, Bolivia
- Santillana S.A.
Avda. Venezuela 276, Asunción, Paraguay
- Santillana S.A.
Avda. San Felipe 731 - Jesús María, Lima, Perú

ISBN: 950-511-922-4
Hecho el depósito que indica la ley 11.723

Diseño de cubierta e interiores: Claudio A. Carrizo

Impreso en la Argentina. Printed in Argentina
Primera edición: abril de 2004

Todos los derechos reservados.
Esta publicación no puede ser
reproducida, en todo ni en parte,
ni registrada en o transmitida por
un sistema de recuperación de
información, en ninguna forma
ni por ningún medio, sea mecánico,
fotoquímico, electrónico, magnético,
electroóptico, por fotocopia,
o cualquier otro, sin el permiso previo
por escrito de la editorial.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	13
INTRODUCCIÓN.....	19
I. ¿Qué es ser emprendedor?	25
La pregunta crucial.....	27
¿Ricos, jóvenes, universitarios?	27
Once condiciones determinantes detrás del EMPRENDEDOR	30
El triángulo invertido	32
Emprendedor, ¿se nace o se hace?	34
¿Por qué emprender?	37
La diferencia entre éxito y fracaso	38
II. Reconocer la oportunidad	41
Una idea simple	43
¿De dónde surgen las ideas?	44
Las buenas ideas no son “únicas”	45
¿Por qué estamos en el Paraíso?.....	47
Buenas viejas ideas	49
Una guía para detectar oportunidades: el proceso Lupa Deductiva	50
III. El paso inicial	57
Tomar la decisión: el salto al vacío	59
Un paso necesario	61
Establecer contacto.....	62
Reunir toda la información posible	63
Aprovechar todas las oportunidades	65
El regreso	68

IV. Ecuación de valor y estrategias de entrada al mercado	69
Precisar: ¿Qué es una ecuación de valor?	70
Concretar la necesidad	71
Distintas ecuaciones	72
Definir nuestro foco	75
Pensar una estrategia de ingreso	77
Un ejemplo práctico	82
Detectar atajos.....	83
Estrategias distintas	84
 v. Crear un plan de negocios exitoso.....	87
Una noción básica	88
Distintos tipos de planes	89
Once pasos para un buen plan	91
Sorpresa de nuestro primer plan	98
Cada plan responde a un desafío	99
¿Para qué sirve un plan de negocios?	101
No tercerizar el armado del plan	105
 vi. La importancia del capital	107
¿En qué consiste el capital?	108
Tres etapas	109
¿Para qué sirve reunir capital?	109
¿Y si no consigo capital?	113
La estructura de capital	113
¿Cómo se determina el valor <i>pre-money</i> ?	115
Buenas y malas estructuras	117
La participación del equipo	120
Conviene que haya pocos fundadores	122
 VII. ¿Cómo conseguir capital?	125
Tres alternativas	126
¿A cuál recurrir?	129
Algunos mitos sobre el <i>venture capital</i>	130

Un proceso de beneficios mutuos	132
La ronda de capital	133
Las dificultades en mercados emergentes	134
No bajar los brazos	137
Estar convencido	139
viii. ¿Cómo empezar sin capital?	141
¿Qué necesito para empezar?	143
Reducir inversiones	145
La principal pérdida operativa	147
El mejor momento para emprender	150
El capital de trabajo	151
Ser muy bueno comercialmente	153
¿Cómo no ahogarse al crecer?	155
Proyecciones financieras claras.....	156
¿Podríamos haber empezado sin capital?	158
ix. Crear el super equipo	161
La búsqueda	162
La selección	164
Buscar a los mejores	165
Una selección distinta	167
La importancia de los talentos	169
¿Homogeneidad o diversidad?	170
Del grupo al equipo: las seis D	172
Distribuir el éxito. ¿Quiénes se benefician?	173
Participación en las acciones	174
Una alternativa: las opciones	175
Dar el ejemplo e inspirar	177
Dimensión humana: personas antes que empleados	178
Determinar el potencial de cada uno: promover a la gente sin agotarla	181
Descentralizar la toma de decisiones	182

Disponer la información clave	
en forma transparente	183
Desarrollar el espíritu emprendedor	184
Los cambios en el equipo	186
Saber cuándo retirarse	187
Los resultados de un buen equipo	189
Claves para armar un buen equipo	190
x. Los pilares invisibles del emprendedor	191
Macroeconomistas	192
Analistas financieros	195
Miembros del directorio	196
Abogados	198
Inspiradores	199
Fundaciones	202
Amigos	205
Mentores de vida	206
Familia	209
¿Y uno mismo?	212
xI. La cruda realidad	213
La puesta en marcha de Officenet	214
Fuera del “libreto”	217
Los valores	219
Liderazgo y firmeza	223
Cuatro aspectos críticos	223
Los cambios del contexto	228
Flexibles pero enfocados	229
EPILOGO: La actitud es lo que cuenta	233
Contexto y actitud	234
Éxito de resultado y de proceso	236
Algo por lo que vale la pena fracasar	237

Para Romi, Tommy y Mateo

PRESENTACIÓN

El entrepreneurship es un motor importante del crecimiento económico y la creación de empleos. Pocos cambios habrían en los países emergentes sin un aumento de la actividad de los emprendedores. Andy Freire y Santiago Bilinkis comenzaron Officenet en la Argentina y triunfaron más allá de los innumerables obstáculos del contexto. Esto hace de Andy una persona particularmente apta para escribir acerca de entrepreneurship y de su relevancia en países emergentes.

WALTER KUEMMERLE,
PROFESOR ASOCIADO DE INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL FINANCE,
HARVARD BUSINESS SCHOOL, BOSTON, ESTADOS UNIDOS.

Este libro es una continua inspiración para todo aquel que quiera ser emprendedor en el mundo privado o social. Andy es un emprendedor sobresaliente y su capacidad de entender la dinámica de creación de negocios hace que en este libro se resuman de una manera inigualable el proceso emprendedor y sus desafíos. No puedo pensar en alguien que desee emprender y no vea este libro como su libro de cabecera.

LINDA ROTTEMBERG,
CEO DE FUNDACIÓN ENDEAVOR, NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS.

Los emprendedores son una “raza” imprescindible para la transformación de la Argentina (como lo han sido para otros países exitosos del mundo). Andy Freire lo es, lo vivió exitosamente y sabe transmitirlo. Esta obra es un ejemplo y un modelo a seguir.

MARIO E. VASQUEZ,
PRESIDENTE DE TELEFÓNICA DE ARGENTINA Y DIRECTOR DE
TELEFÓNICA DE ESPAÑA.

Este libro sobre ser emprendedor tiene tres grandes méritos difíciles de conjugar: fue creado por un verdadero emprendedor, posee una magnífica claridad conceptual y está muy bien escrito. Es un libro excelente para toda persona interesada en el tema, cualquiera sea su edad. A mí (66 años) me encantó.

SANTIAGO C. LAZZATI,
CONSULTOR EN TEMAS DE MANAGEMENT Y COMPORTAMIENTO
HUMANO, AUTOR DE MÁS DE CATORCE LIBROS, ARGENTINA.

Andy Freire demuestra con claridad, humor y sencillez que ser emprendedor exitoso no es cuestión de combinar la suerte con los recursos financieros. Más bien, su obra resalta que entre los elementos esenciales para el éxito están el conocimiento profundo del entorno, el rigor, la tenacidad y la selección y el reconocimiento del equipo emprendedor, factores éstos que han contribuido de manera sustancial a los logros alcanzados. Esta obra representa una contribución significativa al avance del conocimiento acerca de cómo llevar a cabo un emprendimiento.

PAMELA HARTIGAN,
DIRECTORA EJECUTIVA DE THE SCHWAB FOUNDATION
FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, GINEBRA, SUIZA.

La mayor parte de la literatura que recibo sobre emprendedores es, o traducción de obras estadounidenses que no se aplican a las condiciones latinoamericanas, u obra de consultores desde una perspectiva puramente teórica. El libro de Andrés es una bienvenida excepción. Está escrito por un latinoamericano que no sólo conoce la realidad local sino que también la ha sufrido y nos cuenta cómo le fue.

PABLO MAAS,
EDITOR JEFE DEL SUPLEMENTO ECONÓMICO DEL DIARIO CLARÍN,
ARGENTINA.

En una cultura en la que la gran mayoría de las personas son “emprendedores de armario”, que sueñan serlo pero no se atreven, Andy viene a dar una muy necesaria luz sobre el inicio de un camino que él ha recorrido ya varias veces. Con este libro, una vez más Andy demuestra su naturaleza de creador, y ahora para dar testimonio de que todo emprendimiento, desde el más humilde hasta la más grande multinacional, se inició con la sola voluntad de aquel que decidió hacer realidad su sueño.

ALBERTO PADILLA,
PERIODISTA CENTRAL DE CNN EN ESPAÑOL, ATLANTA, ESTADOS UNIDOS.

Andy Freire presenta una cruda y, por cierto, muy real visión de lo que implica emprender. Éste es un libro que permite conocer muchos detalles de la vida de uno de los emprendedores más conocidos de Latinoamérica. Una obra que sin lugar a dudas resultará muy interesante para todos aquellos deseosos de iniciarse en el camino de emprender.

PROFESOR SERGIO R. POSTIGO,
CÁTEDRA KAREL STEUER DE ENTREPRENEURSHIP, UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS, ARGENTINA.

Hace años que soy emprendedor, pero con Andy aprendí la gramática de un idioma que hablaba... pero no conocía. Recomiendo este gran libro tanto para los que son emprendedores como para los que quieren serlo.

MARTÍN VARSAVSKY,
CREADOR DE EDUC.AR Y MÁS DE SEIS COMPAÑÍAS EXITOSAS EN
AMÉRICA Y EUROPA, MADRID, ESPAÑA.

Andy Freire ha logrado a través de este libro transmitir con ejemplos de sus propias vivencias, y mediante el uso de un lenguaje sencillo y directo, los valores que califican al emprendedor efectivo. Emprender y saber consolidar son el reto permanente del nuevo profesional latinoamericano. Este libro debe ayudar a quienes se crean con derecho de soñar y tengan al mismo tiempo la fuerza para convertir sus sueños en realidad.

AUGUSTO ACOSTA TORRES,
PRESIDENTE DE LA BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA.

Andy Freire combina la determinación de un emprendedor exitoso con el suave toque de un maestro y mentor. Este libro reúne conocimiento del mejor nivel mundial, experiencias tangibles y guías específicas acerca de cómo ser un emprendedor en países emergentes. ¡Una fórmula ganadora desarrollada por un virtuoso!

JAN BOYER,
ASESOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRESIDENCIA
DE LOS ESTADOS UNIDOS, WASHINGTON D.C.

Iniciar un nuevo negocio en América latina es toda una odissea. Es por esto que la publicación de Pasión por emprender de Andy Freire es tan buena noticia. En la mejor tradición del verdadero entrepreneur, Andy Freire y su libro vienen a llenar un vacío que existía en la literatura de la cultura emprendedora. Pasión por emprender guía paso a paso al lector por el fascinante camino del emprendedor. Y lo mejor del libro es que no se trata de un manual académico sobre cómo emprender. ¡No! Pasión por emprender se basa en la propia experiencia de un emprendedor exitoso, que no sólo tuvo la visión, la inteligencia y la capacidad de ejecución para iniciar una nueva empresa, sino que la expandió, la guió durante una severa crisis económica y se retiró de su operación diaria cuando consideró que su ciclo había concluido. Créanme, emprendedores como Andy Freire no van a encontrar muchos.

ALEJANDRO RAMÍREZ MAGAÑA,
DIRECTOR DE CINÉPOLIS, ORGANIZACIÓN RAMÍREZ,
MÉXICO D.F., MÉXICO.

Ser un emprendedor exitoso en América latina no es tarea fácil; la inestabilidad económica y —a veces— política conspiran en contra, cuando no se está frente a un desfavorable entorno externo. Pero la región también tiene casos de emprendedores exitosos como Andrés Freire (amigo cercano de otros grandes emprendedores como Wenceslao Casares). Quienes quieran ser empresarios bajo condiciones complejas encontrarán en este libro una importante ayuda. Andy Freire sabe de lo que habla y lo comunica bien.

FELIPE LARRAIN BASCUNAN,
PROFESOR TITULAR DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
Y EX PROFESOR VISITANTE DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD.

INTRODUCCIÓN

*Nosotros debemos ser el cambio
que queremos ver en el mundo.*

GANDHI

Uno de los grandes desafíos que presentan los países emergentes, en especial los de América latina, consiste en la necesidad de desarrollar una cultura profesional del proceso emprendedor.

En la actualidad las economías con tasas de crecimiento más altas del mundo tienen su “gran motor” en la actividad de los emprendedores, cuyas empresas generan la mayor cantidad de nuevos empleos: en los últimos diez años, el 90 por ciento de los nuevos puestos de trabajo en los Estados Unidos y el 80 por ciento en China provienen de nuevos proyectos emprendedores. Cuando medimos las transformaciones económicas y técnicas, las cifras son aún más contundentes: en ambos casos, más del 90 por ciento de las innovaciones proviene de pequeñas compañías emprendedoras que dinamizan sus mercados. Por todo esto, más que nunca los países emergentes necesitan del proceso emprendedor para desarrollarse. Pero,矛盾oramente, son los

países en desarrollo los que presentan mayores obstáculos para concretar de manera exitosa nuevos proyectos.

Una estadística muy significativa al respecto, desarrollada por el *Global Entrepreneurship Monitor* del Babson College de Boston, muestra que si consideramos el porcentaje de la población económicamente activa que se dedica a emprender, varios países de Latinoamérica se encuentran en los primeros puestos del ranking mundial. Chile, la Argentina, el Brasil y México, por ejemplo, se ubican tercero, quinto, séptimo y octavo, respectivamente, con más del 20 por ciento de la población activa dedicada a nuevos emprendimientos. Pero cuando se evalúa la tasa de éxito de esos proyectos luego de los primeros cuatro años, todos los países de la región aparecen entre los últimos puestos, con los peores resultados.

Para enfrentar y revertir ese contexto desfavorable, quien encare un proyecto necesita profundizar su comprensión del proceso emprendedor y sus problemas, para desarrollar al máximo su capacidad y así mejorar sus probabilidades de éxito. Este libro, producto del aprendizaje que realicé día tras día junto a mis socios y equipos en emprendimientos como Officenet y Axalent, busca contribuir en ese sentido.

Recuerdo que en 1990, cuando con un grupo de amigos de 18 años de edad creamos la fundación Iniciativa para promover la participación emprendedora de los jóvenes argentinos, todos nosotros desconocíamos el significado de la palabra EMPRENDEDOR. Y algo similar experimenté luego en la Universidad de San Andrés, en la Argentina, donde, a pesar de ser reconocida como una de las mejores en el campo de los negocios, nunca escuché la palabra emprendedor durante toda mi carrera; y menos aún aprendí en esa etapa cómo es

el proceso de desarrollo de un proyecto o la búsqueda de capital para emprender.

Aunque hemos avanzado mucho desde entonces y muchas universidades, escuelas e instituciones cuentan con cátedras, talleres y seminarios dedicados al *entrepreneurship*, todavía es notable la falta de textos básicos que traten los problemas prácticos que debe encarar quien decide poner en marcha un proyecto.

La bibliografía disponible, en su mayor parte, consiste en traducciones de obras pensadas y redactadas para países desarrollados. Al recorrer sus índices, encontramos secciones dedicadas a “Cómo calificar como compañía que trabaja con minorías y conseguir subsidios estatales; Cómo hacer una IPO (oferta pública de acciones); Cómo acceder a listados de compañías de capital de riesgo para obtener financiamiento; ¿Debemos comenzar con capital o con deuda?”. Todas estas cuestiones son excelentes temas de análisis para mercados como el estadounidense o el europeo. Pero en Latinoamérica —y, en general, en los países en desarrollo— el acceso al crédito es muy escaso; IPO son siglas de moda completamente alejadas de una realidad posible, y en general, los emprendedores están “de capa caída”, viendo ante todo cómo subsistir, más que cómo crear valor sostenible para sus accionistas. Temas como las dificultades para obtener el capital inicial o cómo poner en marcha un proyecto sin inversiones, que suelen acuciar a los emprendedores latinoamericanos, en la mayoría de esas obras encuentran respuestas que tienen muy poca implementación práctica en la realidad local.

Mi invitación al lector es que encaremos cada tema que hace al proceso emprendedor integrando algunos conceptos de la teoría del *entrepreneurship* de las universidades más importantes del mundo, pero

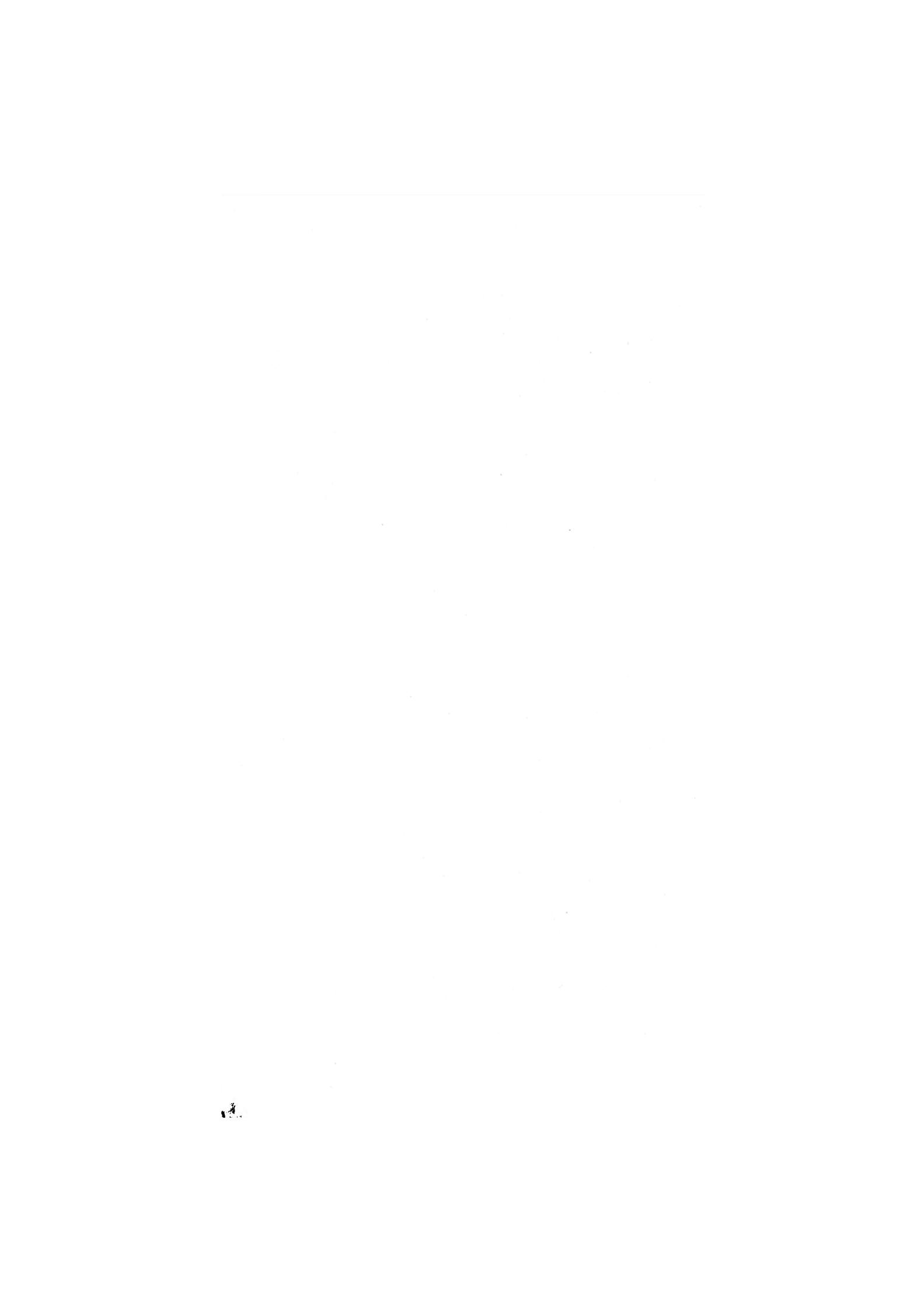
adaptados a lo posible y prácticamente útil en la realidad de los países emergentes, combinado esto con algunas experiencias personales acumuladas en los últimos años a cargo de proyectos concretados en Latinoamérica y en el mundo desarrollado, como también lo aprendido de otros emprendedores exitosos que he tenido la suerte de conocer.

No se trata de una obra que ofrezca “recetas” —el famoso “*how to*” o “cómo hacer”, con el enfoque de “llene esta planilla y listo, ahora ya sabe cómo emprender”—. La realidad es mucho más difícil, apasionante y compleja. No conozco emprendedor alguno que sea exitoso por seguir las planillas de los libros de “*how to*”, ni tampoco a quien no haya visto la profundidad del proceso y su complejidad como parte de su éxito.

Y aunque en estas páginas vuelco muchas lecciones aprendidas a partir de mis aciertos y errores como emprendedor, no se trata de un simple relato de ellas. Como alguna vez oí de mi padre: “La experiencia ajena a veces es un peine que se encontró un calvo”... Es interesante aprender de las experiencias de otros, pero en tanto y en cuanto se ubiquen en un marco conceptual que permita entender lo que subyace en esos casos particulares, de modo que cada lector pueda trasladar esa experiencia concreta a un aprendizaje más general, que le permita aplicarlo a su propia experiencia.

La intención de este libro es contribuir con elaboraciones conceptuales y algunas experiencias, propias y de otros, para extraer de ellas aprendizajes que permitan comprender el proceso emprendedor, especialmente para quien decide —por propia opción o llevado por la realidad— comenzar el apasionante camino de emprender en el mundo no desarrollado.

Espero que, al hacerlo, ayude también a muchos declarados emprendedores, y a muchos otros que tienen la semilla emprendedora latente, a encarar el desafío de llevar adelante sus proyectos con mayor convicción, compromiso y pasión.



1. ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

Bien hecho es mejor que bien dicho.

BENJAMÍN FRANKLIN

Cuando estaba por terminar mis estudios en la Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, decidí visitar a todos los empresarios que aceptaran recibirme. Cursaba el último semestre de la licenciatura en Economía y sentía que mi “contador de vueltas” se ponía en cero: la vida profesional era algo muy distinto de la universidad y el éxito alcanzado en la formación académica no garantizaba en absoluto el éxito en el mundo de los negocios.

Con esas entrevistas buscaba orientarme al estar cerca de iniciar mi actividad profesional. Desde ya, este es un ejercicio que le sugiero hacer, como disciplina continua, a toda persona que llega a su último año de estudios. Muchos jóvenes en esa situación piensan “¿Para qué voy a contactar a este empresario, si no me va a atender ni a prestar atención?”. Pero quienes se animan (y esto es algo esencial para el emprendedor en acción!) se pueden llevar una sorpresa. Eso fue lo que me pasó a mí. Realmente me sorprendí con la respuesta recibida. Unos por genuina voluntad de ayudar, otros quizá porque les divierte, o acaso por una mezcla de ambas

cosas, el hecho es que muchos empresarios están dispuestos a recibir a estudiantes que vienen a preguntarles “cómo hicieron” y pedirles consejo u orientación.

En mi caso, empecé visitando amigos de mis padres; después seguí con amigos de amigos de mis padres, luego con padres de amigos y hasta llegué a los padres de amigas de ex novias... No dejé contacto sin explorar. Estaba ávido por aprender qué era “ser empresario”. En una de esas visitas conocí a uno de los empresarios argentinos a quienes más respeto, Guillermo Schettini, cuyas actividades abarcan desde las finanzas hasta la gastronomía.

Recuerdo que me había dado una entrevista de quince minutos, de 3 a 3.15 de la tarde, en el moderno edificio Chacofi, en el centro de Buenos Aires. Muy ansioso, llegué a las 2.50 y subí al piso 23. Al hacerme pasar a su oficina me preguntó:

—¿En qué te puedo ayudar?

—Estoy terminando la universidad y no sé muy bien para dónde encaminarme. Conozco poco del mundo empresario porque no tengo familiares que se muevan en ese ámbito y estoy buscando aprender.

—¿Cuál es tu dilema concreto?

—Si hacer carrera corporativa o ser empresario —le contesté. Por entonces, la palabra *emprendedor*, que después se puso tan de moda, casi ni la conocía.

En ese momento Guillermo formuló la pregunta crucial:

—¿Qué quieres ser: el presidente del Citibank o el dueño de “Pochochos Freire”?

—¡El dueño de “Pochochos Freire”, sin ninguna duda!

—Bueno, está muy claro qué quieres. Ahora vamos a ver cómo te puedo ayudar para llegar a eso.

Algunos años después de nuestra primera entrevista, Guillermo Schettini lideró la inversión de siete millones de dólares con la que Santiago Bilinkis —mi amigo desde que éramos estudiantes— y yo iniciamos Officenet.

LA PREGUNTA CRUCIAL

¿Qué es un emprendedor? ¿En qué consiste el *entrepreneurship*? La bibliografía internacional sobre estos temas muestra distintos modos de abordar una respuesta. Pero en definitiva, hay dos definiciones que me gustan mucho y siempre uso:

- **UN EMPRENDEDOR ES UNA PERSONA QUE DETECTA UNA OPORTUNIDAD Y CREA UNA ORGANIZACIÓN (O LA ADQUIERE O ES PARTE DE UN GRUPO QUE LO HACE) PARA ENCARARLA.**
- **EL PROCESO EMPRENDEDOR COMPRENDE TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DETECTAR OPORTUNIDADES Y CREAR ORGANIZACIONES PARA CONCRETARLAS.**

¿RICOS, JÓVENES, UNIVERSITARIOS?

Mucha gente asocia la palabra EMPRENDEDOR a imágenes que no siempre coinciden con la realidad y, lo que es más importante, no ayudan a comprender qué es el proceso emprendedor. Si sumásemos esos rasgos, tendríamos una especie de estereotipo del *entrepreneur* como un joven de familia rica, que luego de obtener su título universitario recibe de sus contentos padres un monto de capital para emprender, en general en el sector en el que la familia opera,

aprovechando todas las ventajas de “pertenercer” a esa industria. No es que no los haya así (¡y muy buenos!), pero es equivocado creer que se trata del modelo típico o una regla esencial.

Está muy difundido el mito de que, en general, los emprendedores provienen de familias pudientes. Por ejemplo, cuando empezamos con Officenet, mucha gente nos decía: “¡Ah, claro, ustedes son de los suertudos de la Universidad de San Andrés! Seguramente sus padres les dieron la plata para el negocio”.

Debo aclarar que la Universidad de San Andrés, por la excelencia de la formación que brinda y el consiguiente costo que significa estudiar en ella, para mucha gente tiene fama de ser una institución a la que sólo acceden personas muy ricas. Nada más lejos de la realidad en nuestro caso. Santiago y yo habíamos terminado nuestros estudios secundarios en escuelas públicas y pudimos realizar nuestros estudios académicos gracias a una beca, que mantuvimos a lo largo de la carrera permaneciendo siempre entre los cuatro mejores promedios, todos los años. No teníamos padres ricos que pudieran financiar nuestro proyecto de Officenet. Por cierto, tampoco empezamos en la época del furor de Internet, cuando casi cualquiera conseguía fondos (¡qué increíbles resultan hoy esos días!).

Otro mito frecuente es sobre la edad para emprender. Hace poco, como jurado en un panel de *entrepreneurship*, conocí a Félix Brunato, que inició una empresa de chocolates exóticos en un pueblito de Chile. Hace chocolates rellenos con roquefort, otros al curry y toda una variedad de *delicatessen* así de imaginativa. Felix empezó el proyecto... ¡a los 83 años! Actualmente emplea al 40 por ciento de la masa laboral de la localidad donde está instalado su emprendimiento y la ciudad es una gran atracción turística.

Gracias a mi tarea como miembro del Consejo Global de Endeavor, una fundación norteamericana que promueve el surgimiento de *entrepreneurs* en países emergentes, participé de muchos paneles internacionales de selección de emprendedores. ¡Y conocí de todo! Desde alguien como Félix Brunato hasta los artistas de De La Guarda, que comenzaron como un grupo teatral del circuito no comercial o *underground* de Buenos Aires y hoy, desde los Estados Unidos, Europa y Asia, conforman varios elencos que realizan giras mundiales.

Es decir, NO HACE FALTA SER RICO NI JOVEN NI NECESARIAMENTE HABER PASADO POR LA UNIVERSIDAD PARA EMPRENDER. LO QUE SE NECESITA —Y ESTO SÍ ES IRREPLAZABLE— ES TENER CORAJE Y CONVICCIÓN EN LO QUE UNO QUIERE EMPRENDER.

Incluso cuando existe la fortuna familiar, el éxito del emprendimiento no depende de ella. Es el caso, por ejemplo, de Daniela Klabin, la hija del magnate de una de las mayores empresas papeleras del Brasil. Cuando la conocí, Daniela comenzaba una empresa distribuidora de comidas a domicilio y llegó a administrar cientos de *deliveries* para otros tantos restaurantes en San Pablo y Rio de Janeiro. Sin importarle su origen y seguridad familiar, su empuje emprendedor era admirable.

Otro ejemplo de coraje y convicción es Alain Favier, un mexicano que comenzó fabricando alarmas para autos. Casi se fundió varias veces, o dicho en sus propias palabras: “Tenía gastadas las suelas de mis únicos zapatos de tanto caminar la calle para salvar las deudas que me ahogaban”. Finalmente convirtió su negocio en una plataforma con una tecnología única en el mundo para seguridad contra robos en supermercados. Tiene a Carrefour como cliente global y muchos millones de facturación.

¡Ni qué hablar del matrimonio de Arturo Sánchez

peso en el banco, empezaron a distribuir tortas a restaurantes en la ciudad argentina de Córdoba. En sus comienzos hacían las entregas viajando en *colectivo* —como llamamos en la Argentina a los buses urbanos y suburbanos—. En el año 2003 abastecían más del 10 % del mercado cordobés de tortas, produciendo más de 10.000 por mes. Crecieron al 100 por ciento anual en un período tan recesivo como fueron los primeros años del nuevo siglo en la Argentina.

En síntesis, ihay tantos y tantos perfiles distintos! Unos son jóvenes; otros, muy mayores; los hay que tienen brillantes carreras académicas y quienes nunca fueron a la universidad; algunos no cuentan con una familia rica detrás, otros sí la tienen; pero A TODOS LOS IMPULSA EL DESEO PERSONAL DE EMPRENDER SU PROPIO PROYECTO.

ONCE CONDICIONES DETERMINANTES DETRÁS DEL EMPRENDEDOR

Aunque presentan tantos perfiles diferentes, existen once elementos comunes a los grandes emprendedores (precisamente, sus iniciales forman la palabra ‘empreendedor’):

1) ***Emancipación:*** Más del 60 por ciento de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.

2) ***Moderación en la ambición de dinero:*** Paródicamente, la mayoría de los estudios muestra que sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.

3) **Pasión:** Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.

4) **Resultados:** Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.

5) **Espiritualidad:** Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.

6) **Novicio (actitud de aprendiz):** Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran “sabedotodo” que cree dominar el conocimiento humano.

7) **Disfrute del camino:** Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.

8) **Éxitos compartidos:** Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.

9) **Determinación:** Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.

10) **Optimismo y sueños:** Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.

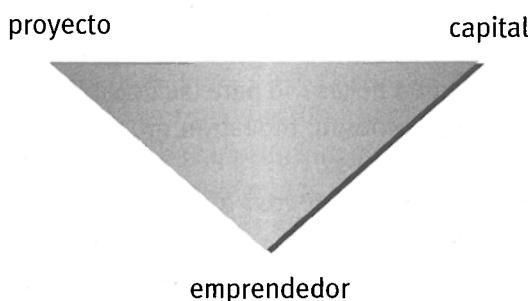
11) **Responsabilidad incondicional (protagonismo):** A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican “lo que no hacen” por las cosas que “les hacen”, los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: “Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?”. Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

Como se ve en esta breve lista, hay muchos desafíos para ser “un gran emprendedor”... y más aún en países en desarrollo!

Hay una frase de George Bernard Shaw sobre las relaciones de pareja que se aplica muy bien a la actividad emprendedora: “Cualquier tonto puede empezar una, pero se requiere de un genio para terminarla exitosamente”.

EL TRIÁNGULO INVERTIDO

Podemos ver el proceso emprendedor en la forma de un triángulo invertido, como el de esta figura:



En el punto de apoyo (el vértice de abajo) está el emprendedor; en el vértice de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado.

Este triángulo ayuda a entender por qué mucha gente cree que sólo los hijos de ricos pueden emprender: para muchos emprendedores, particularmente en países no desarrollados, la mayor dificultad es conseguir el capital semilla (*seed money*), es decir, los primeros montos que permitan empezar. En este sentido, es cierto que quienes tienen padres ricos (y generosos, porque los hay ricos que jamás le dan un peso al hijo, bajo la premisa “Se la tiene que ganar solito”) suelen tener la punta del triángulo del capital más resuelta que otros.

Pero, si miramos bien la figura, vemos que el triángulo se apoya en el propio emprendedor. De su firmeza depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe. **EL EMPRENDEDOR BRILLANTE SIEMPRE LOGRA FINALMENTE EL CAPITAL O EL GRAN PROYECTO. EL EMPRENDEDOR MEDIOCRE, POR MÁS QUE TENGA UN PADRE RICO Y GENEROSO, NO ES EXITOSO.** Quizás el hijo de una persona acaudalada empiece con el problema del capital casi resuelto, pero eso no le garantiza tener la idea adecuada y menos aún que vaya a ser un excelente emprendedor.

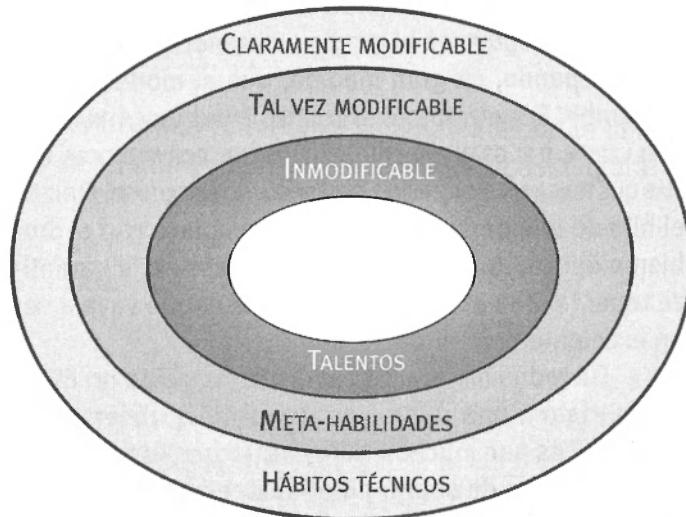
De todos modos, mi experiencia (y esto no es en modo alguno una regla sino una simple observación empírica) es que muchos “hijos de padres ricos” tienen ideas y capital de sobra, pero fallan especialmente en los puntos 3 y 11 de la lista del **EMPRENDEDOR**: pasión y

responsabilidad incondicional de protagonista. Muchos, que contaban con acceso casi ilimitado a capital por sus entornos familiares, han carecido del nivel de “hambre” que hace falta para emprender, y eso les ha restado empuje a la hora de afrontar dificultades.

EMPRENDEDOR, ¿SE NACE O SE HACE?

Hay quienes consideran imposible modificar ciertas características innatas, y afirman que esto es lo determinante a la hora de emprender. “Es un emprendedor nato, vende como nadie, maneja gente como nadie”, son frases que oímos a diario sobre muchos emprendedores exitosos. En cambio, otros aseguran que “todo se hace, nada es innato, todo se puede desarrollar”.

Mi visión es intermedia. Creo que hay tres capas o niveles de análisis que considerar:



1) Una capa de *hábitos técnicos* fácilmente modificables y adquiribles. Éstos tienen que ver con la formación y el aprendizaje educativo. Qué es un resumen de condiciones o *term sheet*, cómo lograr una apertura del capital, cómo desarrollar una estrategia comercial y financiera, cómo armar un plan de negocios (*business plan*), entre muchas otras cuestiones, son conocimientos y habilidades que se adquieren con capacitación académica y aprendizaje técnico.

Aunque es la capa más superficial o externa, es un aspecto central, ya que resume todo el trabajo que se puede hacer, aprendiendo en la dimensión técnica las claves del proceso emprendedor. Formación universitaria, interacciones con mentores, estudios de una rama de actividad para aprender cómo funciona, todo esto es fundamental. Por ejemplo: ¿cómo voy a negociar una inversión si no conozco la forma de contactar a los posibles inversores?

2) En el otro extremo, en lo más profundo del emprendedor, hay una capa neuronal de *talentos* inmodificables, que sencillamente se tienen o no se tienen. Son esas habilidades que, como suele decirse, “se llevan en la sangre” y que es inimaginable que alguien pueda adquirir a voluntad, por mucho esfuerzo que ponga. Sobre este punto es muy útil el trabajo de Martin Seligman, *What you can Change... and what you can't* (“Qué puedes cambiar... y qué no”), donde se muestra que hay patrones recurrentes de pensamiento y comportamiento que pertenecen a la fisiología de cada uno, producto de la genética y las influencias anteriores a la pubertad que determinan el sistema neurológico. Como dice mi socio de Axialent, Fred Kofman: “No importa cuánto tiempo pase entrenando, nunca voy a jugar básquet como Michael Jordan, ni fútbol como Maradona, ni a tocar el violín como

Isaac Stern. Puedo jugar mejor de lo que lo hago hoy, pero nunca seré un *world class performer*, una estrella de nivel internacional”.

En el mundo emprendedor ocurre algo parecido. Es muy probable que no logre tener el carisma de Bill Clinton o la visión de Bill Gates; pero la pregunta es si eso es lo único que importa o si lo relevante es que haga lo mejor dentro de mis posibilidades.

3) Entre ambos extremos, entre lo claramente modificable y lo inmodificable, está lo que Kofman llama el “área gris de lo tal vez modificable”. Se trata de lo que con Fred llamamos *meta-habilidades*. Son, precisamente, esas características que resumí en la lista de las once condiciones comunes del EMPRENDEDOR.

Si el emprendedor tiene un firme compromiso para mejorar sus habilidades, no le bastará aprender la dimensión técnica. Ésta es necesaria pero no suficiente; con ella será “un emprendedor más capacitado técnicamente, pero que es igual que antes en el núcleo”. Lo que lo convertirá realmente en un emprendedor mucho mejor es desarrollar esas once condiciones: permitirse soñar, asumir un papel de protagonista continuamente dispuesto al aprendizaje y el trabajo interno, desarrollar su autoestima para lograr mayor firmeza en sus decisiones, enamorarse con pasión de su proyecto y comprometerse incondicionalmente con él, aprender a compartir con su equipo, tomar riesgos para lograr su independencia y, sobre todo, aprender a divertirse en el proceso de sus propios aciertos y errores.

Estas meta-habilidades se pueden desarrollar, independientemente de la dimensión inmodificable de cada uno de nosotros. Se trata de una cuestión de grados y mejora continua. Nadie tiene el título de “aprendiz permanente” o de “100% de autoestima” de una vez y para siempre. Todas estas capacidades se van

modelando en el tiempo. Siempre, claro está, que el emprendedor tenga un firme interés en desarrollarlas y logre verlas como un claro multiplicador de su potencial emprendedor.

¿POR QUÉ EMPRENDER?

Hay muchas razones para que alguien decida ser emprendedor. A grandes rasgos podemos clasificar a quienes emprenden en tres grupos, que responden a tres tipos de motivaciones y actitudes:

1) *Los luchadores.* Son quienes ven el proceso emprendedor como la única manera de subsistir, ante la imposibilidad de ser parte de un proyecto existente. Yo llamo “luchador” a aquel que en verdad no decide ser emprendedor. Emprende porque es la única alternativa que tiene. Por distintas razones se le hace imposible trabajar para otro en un empleo estable y previsible, y por eso comienza a emprender como puede. El ejemplo más claro aquí es el taxista que opta por usar el poco capital que le queda para comprar un auto y convertirlo en su fuente de trabajo. Muchos de ellos desearían desarrollar otra actividad, pero las circunstancias del contexto los llevan a hacer lo que hacen.

2) *Los caza-olas.* Son quienes se montan sobre grandes ondas de moda —muy típicas, sobre todo, en países en desarrollo— en busca de fortuna. Como en el surf, pasan de ola en ola sin demasiado compromiso con ninguna de ellas. Hoy pueden abrir una tienda de artículos deportivos, mañana quizás una pista de patinaje sobre hielo, en el futuro tal vez busquen formar una banda de rock y, ¿quién sabe?, tal vez terminen dando cursos de yoga, según el *boom* del momento.

3) *Los gladiadores.* Son quienes sienten el proceso emprendedor en la sangre y van a serlo independientemente del contexto. Aun teniendo otras opciones, eligen esta actividad como su profesión, y aunque buscan sacar el mejor provecho de las oportunidades, se comprometen con lo que realizan, más allá de las modas o las circunstancias. Son los emprendedores, sin más.

LA DIFERENCIA ENTRE ÉXITO Y FRACASO

De estos tres grupos, el que suele estar predispuesto al fracaso es el de los caza-olas. Conocí, por ejemplo, cientos de personas que, con el *boom* de Internet, optaron por dejar sus carreras corporativas en pos de “cazar fortunas” en emprendimientos vinculados a la red. La explosión de los mercados de capitales en esos años generaba retornos tan atractivos, que muchos caza-olas dijeron “¡Ahí voy!”. Si la fortuna hubiera estado en el ballet clásico, casi todos ellos habrían comprado zapatillas de baile.

El problema es que EL PROCESO EMPRENDEDOR TIENE UNA CANTIDAD ENORME DE OBSTÁCULOS, Y LA DIFERENCIA ENTRE LOS EMPRENDEDORES EXITOSOS Y QUIENES NO LO SON ESTÁ, JUSTAMENTE, EN LA MANERA DE AFRONTAR CON ENTEREZA Y ALTURA ESAS DIFICULTADES.

La mayoría de los caza-olas que conocí, ante los primeros obstáculos desafiantes, optaron por relegarse y volver al mundo de la seguridad de un empleo. Volviendo a nuestra lista de once condiciones del EMPRENDEDOR, el caza-olas suele flaquear en la mayoría de esas meta-habilidades; pero especialmente fracasa en los puntos 2, 3, 9 y 11: tiene demasiada ambición por hacer dinero rápidamente, no pone la pasión

necesaria, no es firme en sus decisiones y, sobre todo, no asume un profundo compromiso con lo que emprende.

En el grupo de los luchadores están muchos de los pequeños empresarios de los países en desarrollo. Para ver su importancia en la economía de estas regiones basta decir que en Latinoamérica más del 75 por ciento de la masa laboral está ocupada por empresas con menos de cinco empleados, muchas de ellas bajo la forma de negocios familiares. Algunos de estos emprendimientos son exitosos, otros no tanto, otros fracasan. En cada caso habría que estudiar qué llevó a uno u otro resultado, pero generalmente el vértice que a la larga lo determina es el punto de apoyo de nuestro triángulo: el emprendedor.

Hay luchadores que supieron hacer frente a los desafíos y terminaron construyendo imperios. Pienso, por ejemplo, en la familia Pagani en la Argentina, que creó al gigante agroalimentario mundial Arcor, o en Carlos Alberto "Beto" Sicupira, que en el Brasil lideró Lojas Americanas y luego el Banco Garantia. Empezaron como luchadores, casi sin tener opción. Lo llamativo en estos y otros casos es que cuando lograron construir enormes empresas y hubieran podido volcarse a la actividad corporativa en ellas, decidieron seguir en el mundo emprendedor, encarando nuevos desafíos. En ese punto, la división entre haber emprendido por necesidad o por elección desaparece.

Los gladiadores, por su parte, suelen ser mayoría entre los emprendedores de países desarrollados. En los Estados Unidos, por ejemplo, en general los emprendedores son quienes han decidido serlo, a pesar de tener alternativas disponibles. Hay dos datos muy significativos al respecto: en la década de los noventa, en los Estados Unidos, el 90 por ciento del empleo generado y

el 95 por ciento de las innovaciones surgieron de empresas emprendedoras. Son el gran motor de la economía norteamericana y, en gran medida, la razón de su crecimiento.

Tanto en los países desarrollados como en desarrollo, entre los gladiadores encontramos a quienes han tenido mayor éxito. Es que se trata de quienes se formaron para emprender, lo eligieron como su profesión y están dispuestos a enfrentar los obstáculos y hallar su camino, cualquiera sea el contexto en que deban actuar. Cuando, por ejemplo, conocí a Antônio Bonchristiano, fundador de Submarino; a Wenceslao Casares, creador del portal financiero de Internet Patagon; a Sebastián Popik, con Salutia; a Alex Oxenford, con su portal de ventas DeRemate; a Marcos Galperin, con Mercado Libre, o a Marco Giberti, con EJKrause, era casi evidente que, tarde o temprano, iban a ser exitosos: todos ellos tenían esa rara combinación entre un gran conocimiento técnico (en algunos de ellos, obtenido de manera intuitiva, pero desarrollado al fin) y esas once cualidades del gran emprendedor, que les permitía estar preparados para casi cualquier tormenta.

2. RECONOCER LA OPORTUNIDAD

*Todos vivimos bajo el mismo cielo, pero no todos
tenemos los mismos horizontes.*

KONRAD ADENAUER

Allá por 1992, mientras cursaba mis estudios, un día vino Fernando Orís de Roa a darnos una charla. Recuerdo que la cartelera decía “Fernando Orís de Roa, presidente de la compañía cerealera Continental, conferencia 6 pm, Aula Magna”. No tenía idea de quién era Fernando, que años después sería el fundador de la empresa San Miguel —el principal productor y distribuidor independiente de limones del mundo—. En esa charla descubrí a una de las personas menos convencionales que uno puede llegar a conocer. Recuerdo que quedé pasmado con sus ideas. Por ejemplo, ahí, delante del rector de la Universidad, nos dijo que no había que estudiar demasiado, que era mejor ser un “alumno del montón”, porque, si no, uno se perdía de hacer otras cosas; que a uno le tenía que ir bien en sus estudios, pero no *demasiado* bien.

Esa tarde, Fernando dijo algo que me quedó grabado a fuego: “Mientras en los Estados Unidos y Europa todos buscan crear la gran idea, en países en

desarrollo como los nuestros, lo que hace falta es buscar viejas ideas e implementarlas mejor que los demás. ¡Por eso estamos en el Paraíso!".

Para mí fue una conmoción, porque en ese momento estaba enfocado en encontrar las nuevas grandes ideas brillantes. Con un grupo de amigos nos reuníamos jueves por medio en un bar a pensar posibles negocios. Se nos había ocurrido tres. Uno era crear una carta de noticias (*newsletter*) para escuelas de enseñanza media. Otro consistía en un servicio para lavar perros a domicilio, pero cuando empezamos a estudiar el mercado comprobamos que ya existían muchos. El tercero era llevar camellos a un balneario de moda. ¡Esta sí era una idea original! Como el comienzo del verano austral coincide con las fiestas de fin y comienzo de año, creímos que la gente estaría dispuesta a pagar por tener a los Reyes Magos, montados en verdaderos camellos, visitando sus casas. No recuerdo cómo surgió exactamente, pero empezamos a analizarla y la consideramos de lo más creativa. Se nos había ocurrido que además, durante el día, los veraneantes podían usar los camellos para paseos. Hasta imaginamos que las modelos que concurrían al balneario podrían imponer la moda. ¿No sería *cool* andar en camello, mucho más que en jet-ski, cuatriciclo o caballo?

Aproveché la presencia de Fernando en la Universidad para comentarle la idea. Me miró y me dijo:

—¿Y cómo lo vas a *escalar*?

—¿Y eso qué quiere decir? —le pregunté, empezando a dudar de mis conocimientos.

—¿En qué escala vas a trabajar? ¿Cuánto se puede facturar con eso? ¿Cuánto mide el mercado? —Y así siguió con una serie de preguntas que abarcaba desde qué trámites había que hacer para importar los camellos y cuánto costaba mantenerlos alimentados y sanos, hasta qué pensábamos hacer con ellos cuando

terminaran la vacaciones veraniegas... si matarlos o llevarlos a mi casa... Me hizo ver que, a menos que para el resto del año consiguiera un trabajo en el que me dieran licencia para pasar todos los veranos con los camellos, el dinero que ganase con la "brillante idea" tenía que dividirlo por doce meses, no sólo por los tres o cuatro de la temporada. En estas condiciones, ¿seguía siendo atractivo el negocio? Además, ¿me iba a pasar, por ejemplo, diez años haciendo esa vida? Su comentario final fue contundente:

— ¡Deja de pensar ideas chiquitas! ¡Deja las ideas "geniales" y busca ideas viejas, simples, para hacerlas mejor que nadie!

— ¿Y cómo hago para pensar en una idea simple?

— Ya se te va a ocurrir, no te preocupes...

UNA IDEA SIMPLE

Fernando Orís de Roa tenía razón. Años después de esa conversación, me llamó Guillermo Schettini, de quien ya hablé en el capítulo anterior. Me invitó a visitar una de sus empresas, Sparkling, la principal embotelladora de agua para bebederos de oficina en la Argentina. Quería que lo ayudara en una valuación para venderla.

La empresa estaba en un barrio de Buenos Aires llamado Palermo, y en el mismo inmueble funcionaban la fábrica, los depósitos y las oficinas. Era increíble ver cómo movían y llenaban miles y miles de botellones de agua diariamente. Comencé analizando su flujo de fondos para ese año y los resultados anteriores, y a estimar su probable desempeño en los siguientes cinco años. Mientras el director financiero me informaba de cada variable del negocio (cuánto cuesta un botellón

por día, cuánto cuesta el servicio de entrega, etc.), me impactó un dato: Sparkling contaba con casi 15.000 clientes regulares que tenían instalado su bebedero y que cada mes compraban sus botellones de agua. En una de esas reuniones, el presidente de Sparkling me dio un pequeño catálogo de venta de material de oficina de los Estados Unidos. Me comentó que en la última conferencia anual de su industria había visto que muchos proveedores de agua empezaban a ofrecer más y más productos. Entonces me asaltó la pregunta: ¿Qué más se le podrá vender a esos 15.000 clientes?

No era una “idea brillante”, sino una simple pregunta. Pero me quedó sonando y, para contestarla, iniciamos con Santiago Bilinkis un análisis de más de cien clientes para ver en qué gastaban de manera recurrente. De ese análisis surgió otra pregunta que empezó a quitarme el sueño: ¿Por qué las empresas compran café a un proveedor, papel higiénico a otro, máquinas de fax a un tercero, artículos de papelería a un cuarto? ¿No sería lógico que compren todo a un solo proveedor que les simplifique la vida?

A veces las ideas están a un paso de uno. ¿Por qué no una librería moderna que les lleve a los clientes los materiales, que sea el proveedor integral de todos esos insumos de oficina?

Así nació la idea de Officenet. Una buena vieja idea, pero con el desafío de implementarla mejor que todos los demás.

¿DE DÓNDE SURGEN LAS IDEAS?

Según William Bygrave, un gran especialista en temas de *entrepreneurship* y profesor del Babson College de Boston, la estadística de los países desarrollados

muestra que el 90% de las ideas que se ponen en marcha surge de la actividad que el emprendedor estaba desarrollando anteriormente. Sólo el restante 10% se produce como un *flash* de inspiración. Mi propio caso entra en esa generalidad del 90%: gracias a trabajar en la valuación de Sparkling encontré la idea inicial que, al desarrollarse, se convirtió en el proyecto de Officenet.

Insisto: NUEVE DE CADA DIEZ IDEAS LLEVADAS A CABO NACEN PORQUE EL EMPRENDEDOR POTENCIAL DESCUBRE UNA NECESIDAD O UNA OPORTUNIDAD A PARTIR DE INTERACTUAR CON UN RAMO DEL MERCADO.

Esto es de suma importancia para desmitificar la creencia de que uno tiene que sentarse como Buda debajo de un árbol y que en algún momento recibirá la iluminación. POR EL CONTRARIO, EL PROCESO EN GENERAL COMIENZA CON DETECTAR, A PARTIR DEL MERCADO EN EL QUE UNO YA OPERA Y SU PROBABLE EVOLUCIÓN, LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS QUE UNO PUEDE EMPRENDER.

LAS BUENAS IDEAS NO SON “ÚNICAS”

Otro concepto fundamental es que, salvo pocas excepciones, las buenas ideas no suelen ser cien por ciento originales.

Muchos emprendedores cometen un grave error al creer que su idea debe ser “única”. Creen que su proyecto depende de tener una idea brillante y, cuando la encuentran, los inunda el temor de que todo el mundo se las quiera “robar”. Asumen entonces una actitud sobreprotectora de su idea, actuando un poco a la manera de los agentes secretos de las películas de espionaje.

No le cuentan a nadie de su proyecto, porque temen que quien lo escuche intente “quedarse” con él.

En lugar de salir a cotejar y contrastar la idea con el mercado, con especialistas de esa misma actividad (“¿Cómo se la voy a contar justo a alguien de la industria? ¡Me la va a robar inmediatamente!”), la protegen a tal punto que nunca reúnen la información necesaria para saber si es un buen proyecto. Como resultado pueden ocurrir dos cosas: o bien llevan adelante su idea sin un buen entendimiento del mercado (y fracasan) o el proyecto nunca cristaliza (y fracasan sin haberlo intentado).

Siempre hay miles de ideas, pero es muy raro que alguien sea original absolutamente. Cuando a Bill Gates se le ocurrió desarrollar software para computadoras personales, hubo otros miles que pensaron lo mismo, pero él terminó creando al gigante Microsoft.

Cuando empezamos Officenet, en el mercado argentino había más de diez empresas que vendían productos por catálogo. Hoy, cuando nos dicen “Ustedes inventaron la venta por catálogo en la Argentina”, no puedo menos que contestar: “Había varios vendiendo por catálogo; lo que nosotros hicimos fue crear la primera empresa exitosa que logró escala en este tipo de venta”, que no es lo mismo.

La diferencia entre ambas cuestiones es la misma que existe entre el valor de la idea y el de la implementación. Parafraseando a Peter Drucker, diría “POR UNA IDEA PAGO 5 CENTAVOS; POR UNA IMPLEMENTACIÓN, ¡PAGO UNA FORTUNA!”.

Esta frase resume mi visión sobre el tema. El secreto no está en preguntar “cuál es tu idea” sino en responder “qué va a hacer que tú y tu equipo puedan convertir esa idea en un éxito”. Por eso el triángulo del proceso emprendedor aparece invertido, porque la base de todo es la calidad del equipo emprendedor. La idea (como también el capital) es un vértice

del proceso, pero el punto sobre el cual se apoya el triángulo es el emprendedor y su capacidad para llevar ideas a la realidad.

¿POR QUÉ ESTAMOS EN EL PARAÍSO?

En los países emergentes, ese concepto se reforza mucho más, por el escaso grado de desarrollo de nuestros mercados, el cual, como decía Fernando Orís de Roa, nos da una ventaja a la hora de detectar oportunidades. Veamos por qué.

En general, lo que hoy ocurre en los mercados más desarrollados está mostrando lo que muy probablemente sucederá mañana en el resto del mundo. Ya se trate de tecnologías, formas de comercialización, nuevos productos o servicios, la economía mundial tiende a que se reduzcan las disparidades o “brechas” (*gaps*, en inglés) que observamos para una misma industria o actividad entre los distintos mercados. Quizás el caso más notorio de las últimas décadas sean los medios de comercialización que surgieron a partir de Internet, pero en general el mismo fenómeno ocurre en todo tipo de negocios y sectores. Salvo que en un país exista un factor gubernamental muy fuerte a través de regulaciones que mantengan esas diferencias o *gaps*, la tendencia con la globalización siempre es a la convergencia. A veces demora más, otras menos. A veces hay altibajos. Pero el proceso tarde o temprano se da. Esto, a los emprendedores de países emergentes, nos permite estudiar mejor la oportunidad que hemos detectado, viendo qué sucede con ese rubro en los mercados más desarrollados.

Veamos algunos ejemplos ilustrativos. Cuando empezamos Officenet, descubrimos que en los Estados

Unidos se enviaban 650 piezas postales al año por persona. La mayoría de ese movimiento de correo pertenecía a marketing directo y ventas por catálogo. En Europa, las cifras eran de 390 piezas anuales por persona y en la Argentina, de sólo 19. Había una probabilidad muy alta de que esta cantidad subiera enormemente, quizás no a los niveles de un país desarrollado, pero sin duda a valores muy superiores a las veinte piezas por año. De manera similar, las ventas acordadas por vía telefónica representaban el 40% de las transacciones en los Estados Unidos, mientras que en la Argentina significaban sólo el 1 por ciento. ¿Qué probabilidad había de que esa proporción subiera, por lo menos, del 1% al 4% (que se cuadruplicase)? En esas condiciones, era lógico pensar que iba a haber un gran crecimiento de la venta telefónica y por catálogo, sobre todo en industrias "aburridas" o "rutinarias" como la de ventas de material de oficina, donde para el cliente no es necesario tocar físicamente el producto para comprarlo.

Otro ejemplo: según la Cámara Argentina de Papelerías, Librerías y Afines (CAPLA), en 1996 había 7.000 empresas dedicadas a la venta de material de oficina en el país. En los Estados Unidos, el sector contaba con un total de 1.500 empresas, ¡en un mercado que tenía diez veces la cantidad de población y tres veces el producto interno bruto per cápita! Era muy probable que, tarde o temprano, en la Argentina no quedaran más de quinientas empresas en el sector. Todos los datos comparados indicaban que el mercado se iba a concentrar, que los canales alternativos de distribución, como catálogos y venta telefónica, iban a crecer enormemente y que, entonces, una empresa como Officenet, si contaba con una buena implementación, iba a tener cabida.

Tenía razón Fernando Orís de Roa: no había que pensar en llevar camellos a balnearios como Punta del Este o Pinamar, sino buscar viejos sectores donde se iban a producir claros cambios en el proceso de comercialización.

BUENAS VIEJAS IDEAS

El caso de Officenet no es una excepción. Un ejemplo de una vieja idea es Finca Pilar. Diego Radicella y Alejandro Belaga crearon esta empresa, que se dedica a vender a las grandes cadenas de supermercados ensaladas y verduras preempaquetadas. Hay pocas cosas menos originales que esto. Pero, con Finca Pilar, Diego y Alejandro han logrado desarrollar un nicho y una marca muy bien instalada en el mercado argentino.

Otro ejemplo es Claudio Marangoni, el ex jugador de fútbol del club Independiente de Avellaneda. Al retirarse como deportista profesional, creó una cadena de escuelas de fútbol, que luego diversificó con escuelas de danza, colonias de vacaciones y parques recreativos. En la Argentina, el fútbol se introdujo a fines del siglo XIX como actividad recreativa y formativa para niños y jóvenes. ¡Así de vieja es la idea! Pero hoy miles y miles de niños y jóvenes pasan por los programas de la red creada por Marangoni.

En Chile está el caso de los muchachos de Nutrabién. La idea es muy vieja, y suelen ponerla en práctica los estudiantes para reunir dinero para su viaje de egresados. Empezaron fabricando *brownies* en la cocina de su casa y hoy tienen como clientes a empresas como la aerolínea Lan Chile y los principales supermercados del país, con una marca muy reconocida y una planta de fabricación con alta tecnología.

Otro caso similar es el proyecto de la revista *Travesías* de México. Javier Arredondo lanzó una revista de viajes y turismo en el mercado mexicano. Pasado un par de años, la publicación era la que tenía más páginas de publicidad que yo haya visto, incluso en el mercado estadounidense!

Insisto: en todos estos casos, como en muchos otros, LA CLAVE NO ESTÁ EN LA “ORIGINALIDAD” DE LA IDEA. EL ÉXITO PROVIENE DE HABERLA IMPLEMENTADO MEJOR QUE LOS DEMÁS.

UNA GUÍA PARA DETECTAR OPORTUNIDADES: EL PROCESO “LUPA DEDUCTIVA”

En general, hay muchas más ideas que buenas oportunidades para concretarlas. ¿Cómo podemos detectar ideas que tengan un buen potencial de realización? Lo que sugiero es buscar las oportunidades a través de un proceso al que denomino la “Lupa Deductiva”. Este se puede sintetizar en los siguientes cinco pasos:

1) *Lupa general: definir las áreas de actividad*

Sugiero que el emprendedor potencial empiece por hacer una lista de todas las áreas relacionadas con la actividad que hoy está desarrollando.

Por ejemplo, si trabaja en marketing de jabones para una corporación, la pregunta que debe hacerse es: “¿Qué actividades involucra la fabricación y comercialización de jabones?”. Luego conviene listar todas estas actividades: a) manufactura de productos de consumo masivo (incluyendo eventualmente la importación de productos de compra masiva); b) comercialización de productos en supermercados (venta de

productos a cadenas, etc.); c) industria de la publicidad (incluidas las empresas de medios, como revistas, canales de televisión, emisoras de radio); d) empresas de diseño de productos (diseñadores gráficos e industriales).

2) Lupa mundial: elegir una actividad y aprender de ella enfocándose en mercados desarrollados

El segundo paso es ponerle un puntaje de preferencias a las actividades del listado, elegir la que a uno más le gusta y zambullirse en aprender y leer todo lo que haya disponible sobre esa industria en mercados desarrollados.

Actualmente es más fácil que nunca aprender sobre los mercados. Por ejemplo, es muy sencillo, a través de una gran variedad de portales de Internet, ver qué compañías cotizan en bolsa en los Estados Unidos, cuáles operan en las distintas industrias y acceder a datos básicos sobre sus actividades. También es posible adquirir reportes por sector que comparan las empresas de ese ramo y las perspectivas del mercado. A través de Internet se puede acceder a los estudios de sectores (*Industry surveys*) de consultoras como Standard & Poors (www.standardandpoors.com) y Hoovers (www.hoovers.com), y a datos de las empresas que cotizan en bolsa en el sitio del ente que regula los mercados de valores estadounidenses (www.sec.gov) o en portales privados (finance.yahoo.com, por ejemplo), en forma gratuita. Otra manera de obtener información es comprando publicaciones como el *Small Business Sourcebook*, que, aunque cuesta 400 dólares, en sus dos tomos ofrece una nutrida guía de distintas actividades económicas. Asimismo, hay mucha información valiosa en los estudios sobre compañías que cotizan en bolsa preparados por los analistas financieros cuyo trabajo es determinar si las acciones de, por ejemplo,

Coca Cola, están caras o baratas. Para evaluar esto, deben realizar un exhaustivo análisis del sector de esas compañías, que es justo lo que necesitamos.

Quienes cuenten con los recursos necesarios, también pueden viajar a las conferencias o convenciones de la industria que hayan elegido —en los Estados Unidos y muchos otros países, se realizan regularmente una vez al año— y eventualmente tener reuniones con personas relevantes de ese sector.

Esta parte del proceso puede demorar desde algunos meses hasta un año, pero en algún momento uno debe llegar al punto de construir un “mapa mental” sobre cómo es el ramo elegido, en los grandes mercados e incluso a escala mundial. Siguiendo con nuestro ejemplo de la comercialización de jabones, por ejemplo, si optamos por la actividad “c) la industria de la publicidad”, en ella existen grupos de mega-agencias como Young & Rubicam (miembro del grupo WPP) que dominan el mercado mundial; son agencias múltiples de publicidad, prensa, marketing directo, promociones y otros rubros afines. En un plazo razonable, deberíamos saber quiénes son las principales agencias de publicidad a escala global, cómo están estructuradas, qué adquisiciones y cambios estratégicos han encarado en los últimos tiempos, cómo se expanden geográficamente, entre otros aspectos importantes.

3) Lupa local: conocer el propio mercado de ese sector

El tercer paso es hacer el mismo ejercicio anterior, pero para el mercado local. Acá es donde se ve el beneficio de estar en un país emergente: uno puede analizar las disparidades (los *gaps*) respecto del mercado desarrollado, y a partir de allí hacer inferencias sobre qué va a pasar y a qué velocidad para que el

mercado local converja hacia lo que ocurre en los países desarrollados. Así podemos detectar si en el mercado local todavía existe una gran fragmentación del sector; por ejemplo, aún no existen las mega-agencias de publicidad, hay muchas tiendas pequeñas especializadas por actividad, etcétera.

También aquí es fundamental saber quiénes son los jugadores de importancia, charlar con ellos, visitarlos, pedirles que nos enseñen sobre el sector y si no son muy “voluntariosos” encontrar la forma de hacer de lo que se denomina “comprador misterioso” (*mystery shopper*) para entender qué ventaja ofrecen al cliente. Es igualmente útil concurrir a las conferencias y convenciones locales del sector, donde se suelen concentrar todos los jugadores relevantes.

4) *Lupa dinámica: analizar el curso probable*

El cuarto paso es hacer un profundo análisis sobre los factores de peso que determinan que las diferencias (*gaps*) entre los mercados desarrollados y no desarrollados puedan perdurar o tiendan a converger. Es decir, precisar mediante un análisis muy minucioso cuál es la dinámica más probable en la rama o el sector donde vamos a iniciar un emprendimiento.

Un empresario me contó que en 1975 le ofrecieron introducir la cadena McDonald's en la Argentina y el Brasil. Su respuesta fue: “Con lo que les gusta al argentino y al brasileño la buena carne, ini loco va a funcionar el *fast-food* en estos mercados!”. En la actualidad, McDonald's emplea miles de personas en la región.

Los *gaps* son tan visibles que hasta me pone nervioso ver tantas oportunidades cada vez que camino por la calle. Hasta la segunda mitad de la década de 1990, las tintorerías o tiendas de limpieza a seco de

ropa, en muchos países del Cono Sur, aún empleaban máquinas de solventes de la década de 1950, que el gobierno japonés ayudó a desarrollar como actividad para muchos inmigrantes orientales. Esas máquinas hace tiempo que están prohibidas por problemas de contaminación en Europa y los Estados Unidos. Hoy, las tintorerías modernas de percloroetileno nacen como hongos en todas las calles. ¿Había que ser un genio para ver que eso iba a pasar?

Si el emprendedor recorrió los cuatro pasos detallados hasta aquí, llegó a un punto en el que sabe que hay una actividad con la que tiene una relativa afinidad y en la que existe una brecha convergente entre países desarrollados y no desarrollados.

5) *Lupa fina: enfocarse en lo particular*

El último paso requiere un esfuerzo para enfocarse al máximo. Ahora hay que ir de lo global a lo muy particular: en qué segmento de esta actividad quiero concentrarme, dados los *gaps* que detecté. ¿En qué rubro específico hay una necesidad insatisfecha, según la lectura que hice de hacia dónde va el mercado? Solo al identificar una necesidad insatisfecha podemos considerar cuán atractivo es el segmento elegido, para entender si podemos tener una estrategia ganadora.

Para ello tendremos que comprender las fuerzas dinámicas que, en ese segmento, dominan el mercado. La idea es identificar cuál es el peso que los proveedores, competidores, productos sustitutos y clientes (lo que el economista Michael Porter llama las “fuerzas competitivas”) tienen en ese segmento. Siguiendo con el ejemplo de la publicidad, si opto por analizar el segmento de diseño de folletería promocional y de comunicación dentro de la actividad publicitaria, las preguntas van a ser:

Proveedores: ¿Qué peso tienen, por ejemplo, las imprentas en mis posibilidades de éxito? ¿Hay muchas imprentas o hay una sola que me va a fijar los precios que quiera, con un alto poder de negociación?

Competidores: ¿Quiénes son mis competidores en el diseño de folletería promocional y de comunicación? ¿Hay barreras de entrada al mercado? ¿Hay competidores de peso que puedan “borrarme de un plumazo” del mercado si se lo proponen, o la industria está completamente fragmentada?

Productos sustitutos: Cuando alguien contrata servicios como los que estoy evaluando, ¿qué otras opciones tiene el cliente? El marketing vía Internet y el realizado por e-mail, por ejemplo, son potenciales sustitutos y quienes sean proveedores de ese tipo de servicios serán potenciales competidores. ¿Cuán “poderosos” son esos jugadores? ¿Qué pasaría si decidieran competir con nosotros y agregar una división de diseño de folletería promocional en su empresa?

Clientes: ¿Quiénes son mis clientes? ¿Son las agencias de publicidad que pueden comprarme servicios para sus propios clientes, o son las empresas directamente? Y si son estas últimas, ¿quiénes, dentro de ellas: los gerentes de marketing o los del área de compras? ¿Conviene enfocarnos en grandes empresas o en las pequeñas y medianas?

A estos cinco pasos cabe agregarle una aclaración general: el haber detectado una idea con potencial no significa en absoluto que uno tenga asegurado el éxito, ni mucho menos. Al cumplir los cinco pasos de la Lupa Deductiva apenas hemos detectado un segmento del mercado en el que parece haber una oportunidad disponible.

La respuesta a la pregunta “¿Cómo haré para aprovechar exitosamente esta oportunidad que parece atractiva?” la iremos viendo a lo largo de todo el libro. Por lo pronto, en el próximo capítulo profundizaremos un poco más sobre cómo llevamos adelante los primeros pasos de la guía para detectar oportunidades en el caso de Officenet.

3. EL PASO INICIAL

El hierro se oxida por no usarse, el agua estancada pierde su pureza y el clima frío la congela; de igual modo, la inmovilidad consume la energía de la mente.

LEONARDO DA VINCI

Al graduarnos, Santiago Bilinkis y yo comenzamos a trabajar en el departamento de finanzas de la sucursal de Procter & Gamble en Buenos Aires. Yo me enfocaba en todo lo relacionado con nuevos proyectos e iniciativas de *marketing*. Santiago se orientaba más a los temas de logística y operaciones. Compartíamos una oficina en el quinto piso de un edificio en el centro de la ciudad y, cuando podíamos, pensábamos proyectos para emprender juntos.

Recuerdo que cuando nos asaltó la pregunta de qué se le podría vender a los 15.000 clientes de Sparkling, lo primero que hicimos fue conectarnos a Internet y en el buscador www.yahoo.com consultamos la frase “*office supplies*”. Hoy puede sonar increíble, pero corría el año 1996 y en ese tiempo los grandes jugadores mundiales de este ramo —como Staples, Office Depot y Office Max— no tenían su propio sitio en la web. Entre las empresas cuyos sitios aparecieron en la pantalla, la

única grande era la holandesa BT Office Products International (BTOPI), que hoy se llama Burhman en Europa y Corporate Express en los Estados Unidos. A poco de entrar en su *site*, me brillaron los ojos: ofrecía la posibilidad de comprar desde papel higiénico y gaseosas hasta resmas de papel e impresoras, todo a un único proveedor! Nunca había visto algo así.

A los dos minutos, nos miramos con Santiago y dijimos: "¡Tenemos nuestro proyecto!".

Esa misma tarde nos reunimos por un largo rato y decidimos analizar bien el sector. Lo que más nos llamaba la atención era que BTOPI vendía sin tener locales. Resolvimos estudiar bien la actividad de ventas por catálogo y telefónicas, y después la de artículos de oficina.

Empezamos a navegar por Internet, buscando mediciones del uso de catálogos y teléfonos como medios de venta, y contactamos a conocidos nuestros en empresas de telemarketing, como Clienting Group o Full Sale. Completamos nuestro análisis con estudios similares de los distintos canales de comercialización.

Después pasamos al ramo de material de oficina. Planificamos visitas a cien empresas de distintos tamaños para entender cómo compraban estos insumos. Llamamos a conocidos personales en esas empresas y les dijimos: "¿Puedo ir a mirar tus facturas a pagar?". Queríamos calcular cuánto gastaban en material de papelería, insumos de computación, café, artículos para los baños, iluminación, plantas, turismo, contratación de personal, capacitación, publicidad, alfombrado, seguridad, muebles, tecnología, consultoría. Es decir: todo.

Una vez que habíamos definido los montos totales gastados por cada empresa, dividimos ese importe

por el número de empleados. Descubrimos que muchos rubros eran muy dependientes de la actividad específica de cada industria. Por ejemplo, había empresas con abultadas facturas por viajes y otras que no tenían ninguna. Algunas gastaban mucho en seguridad (las del mercado financiero que movilizan grandes caudales de dinero, por ejemplo) mientras que otras no gastaban nada. Los únicos rubros que no dependían del sector, eran los de materiales de oficina: todas consumían papel para impresora, café, papel higiénico, bolígrafos... ¡Bingo! ¡Habíamos detectado una oportunidad!

A estos productos los englobamos bajo el nombre de “insumos no estratégicos”, porque aunque todos los consumían, nadie sabía muy bien en qué cantidades regulares. En general, estaban incluidos en esa gran bolsa de la contabilidad rotulada como “otros gastos”.

TOMAR LA DECISIÓN: EL SALTO AL VACÍO

Cuando ya teníamos procesada esa información, con Santiago decidimos dedicarnos exclusivamente al proyecto. Eso significaba desvincularnos de nuestros empleos.

Este momento es crucial para quien emprende por propia elección. Es lo que llamo el **SALTO AL VACÍO**. Para muchos potenciales emprendedores constituye la opción definitiva entre ser o no ser: entre lanzarse de lleno a emprender su proyecto o echarse atrás buscando mantener la seguridad de su empleo.

En ese punto, hay quienes buscan una “solución de compromiso” entre el riesgo de asumir plenamente su proyecto y conservar cierta seguridad laboral. Algo

que aprendí, no sé muy bien de qué modo pero que siempre acepté, es que SER EMPRENDEDOR *PART-TIME* NO FUNCIONA. Hay estadísticas que lo demuestran, mediante las diferentes tasas de éxito que acompañan a quienes inician un proyecto sin dejar su empleo previo hasta comprobar que el negocio es redituable, y a los emprendedores que se dedican *full-time* desde el comienzo. Santiago y yo tuvimos suerte, en realidad, porque desde el primer día en Officenet cobramos un salario relativamente similar al que teníamos en Procter & Gamble. Pero en el momento de tomar la decisión no podíamos saberlo.

Si leemos nuevamente las once condiciones del EMPRENDEDOR del capítulo 1, veremos que hay varios puntos de esa lista que entran en juego aquí: emancipación, pasión, determinación, sueños, protagonismo... Eso no quita que a veces me pregunte qué hubiera pasado si “lo pensábamos demasiado”...

A mediados de 1996, el momento macroeconómico era de semirrecesión. Además, no existía la ola de inversiones en emprendimientos que después produjo el *boom* de Internet, y aquéllas se concentraban en las megafusiones de los grandes grupos de *private equity* como Exxel en la Argentina, Carlos Slim en México o GP Investimentos en el Brasil. Por entonces, no aparecían emprendedores todos los días. De hecho, Santiago y yo éramos los primeros graduados en toda la historia de la Universidad de San Andrés —hoy considerada un “semillero de emprendedores”— que dejaban la vida corporativa para iniciar su propio proyecto.

Si lo hubiésemos meditado demasiado, no nos habríamos decidido a dar el SALTO AL VACÍO. Siempre se encuentran mil excusas para justificar que “este no es el momento”. PERO EN TODO EMPRENDEDOR SIEMPRE HAY UNA

PEQUEÑA CUOTA DE “LOCURA” —SEGÚN ALGUNOS— O DE “INTUICIÓN” —SEGÚN OTROS—. EN NUESTRO CASO, SENTÍAMOS QUE ERA LO QUE TENÍAMOS QUE HACER.

UN PASO NECESARIO

NI Santiago ni yo contábamos con el capital necesario para lanzarnos al proyecto y debíamos buscar un posible inversor. Basados en la información que habíamos recabado vía Internet y la encuesta de insumos de las cien empresas locales, elaboramos un primer boceto del plan de negocios (un tema que veremos en el capítulo 5) y visitamos a Guillermo Schettini para pedirle su opinión.

El boceto le gustó, pero nos hizo una observación muy importante: nos faltaba conocimiento del mercado. Los tres coincidimos en que lo mejor era viajar a los Estados Unidos para estudiar cómo funcionaba el mercado allá y aprender más sobre el sector. Con Santiago calculamos cuánto nos saldría el viaje y un mes de permanencia recorriendo empresas norteamericanas. Estimamos que el costo total —Incluidos pasajes, hoteles, envíos por correo de todos los catálogos que recolectaríamos (ipesaban una tonelada!)— sumaba unos 30.000 dólares; redondeando hacia arriba y con un margen para cubrir cualquier imprevisto, necesitábamos 50.000 dólares para nuestro estudio, una cifra que no teníamos.

Le propusimos a Guillermo que nos facilitara parte de esos fondos. Le aclaramos que, para emprender el viaje, íbamos a renunciar a nuestros empleos, es decir que nuestra dedicación al proyecto sería completa. Él aceptó darnos, junto con algunos socios suyos, los 10.000 dólares, con nuestro compromiso de presentarle

un plan de negocios a nuestro regreso. Si el proyecto les resultaba atractivo, invertirían para su concreción, dándonos una participación accionaria.

Ahora, viéndolo retrospectivamente, entiendo la lógica de nuestro inversor: “Si sale bien, tengo un proyecto interesante con un emprendedor en el que confío y en quien veo potencial. Si no, pierdo esa inversión y no más que eso”. Para nosotros, había tres alternativas: 1) que el proyecto no resultara atractivo para los inversores; 2) que el proyecto fuese atractivo, pero que no lográramos convencerlos de que nosotros éramos los indicados para llevarlo adelante —por ejemplo, por nuestra inexperiencia—; 3) que el proyecto les atraje-se y que nos consideraran los emprendedores adecua-dos para liderarlo.

Esos 50.000 dólares fueron el capital inicial (*seed capital*) de Officenet, un tema que veremos más adelante cuando analicemos técnicamente las distin-tas etapas de un proceso de inversión. De hecho, en el viaje sólo gastamos 31.500 dólares —nuestro cálculo había sido muy exacto— y el resto lo devolvimos a nuestro regreso.

ESTABLECER CONTACTO

Ya asegurados los fondos, preparamos todo para el viaje. Nuestro primer paso fue contactar a proveedo-res estadounidenses de “insumos no estratégicos” para oficina, que aparecían en nuestra búsqueda por Internet. Seleccionamos las direcciones ubicadas en la costa Este y les enviamos un mensaje por correo electrónico. El texto decía: “Hola, somos Andy y San-tiago, unos jóvenes estudiantes de la Argentina, en Su-damérica. Estamos interesados en lanzar la industria

de materiales de oficina y vimos que su empresa tiene un *site* funcionando. Estamos planificando un viaje a los Estados Unidos y nos encantaría poder visitarlo para conocer mejor cómo trabaja su empresa. ¿Usted cree que será posible?".

De un centenar de mensajes que enviamos, muchos ni nos contestaron; otros nos respondieron que no, pero hubo algunas respuestas positivas. "¡Argentina! ¡Qué interesante, nunca vi uno! Mi hijo estudia español", nos escribieron de Raleigh, Carolina del Norte. "¡Serán bienvenidos!", respondieron de Tampa, Florida. "Será un placer recibirlos. Me encantan las playas de Río de Janeiro. ¿Ustedes viven ahí?", fue el mensaje del gerente general de una empresa de Harrisburg, Pennsylvania.

Una pregunta posible —que, por suerte, no tuvimos que formularnos— es qué habríamos hecho si no hubiésemos tenido respuesta alguna. Probablemente, habríamos pedido a grandes proveedores locales multinacionales, como 3M o Hewlett Packard, que nos contactaran con alguna empresa de los Estados Unidos. No nos hizo falta, pero menciono el punto porque esta posibilidad siempre puede existir. SIEMPRE CONVIENE CONTAR CON UN "PLAN B".

REUNIR TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE

En octubre de 1996 salimos con destino a Raleigh. Allí nos reunimos tres días con Claude Pope, el dueño de Office Supply Solutions, una pequeña empresa familiar con cinco millones de dólares de facturación anual. Nuestra primera sorpresa fue al llegar.

—¿Dónde está el local? —preguntamos.

—¿Qué local?

—El de venta a la calle, donde atienden a los clientes...

—No entiendo de qué me hablan. Este es el depósito, desde acá se hacen las entregas a los clientes!

Recién entonces comprendimos que en los Estados Unidos la venta telefónica no significaba tener un local de papelería de las antiguas, sólo que con entrega a domicilio, sino una empresa dedicada a vender exclusivamente por teléfono.

Cuando terminamos en Raleigh, viajamos a Tampa, donde con mucha amabilidad nos recibió el dueño de una empresa que anualmente facturaba unos 12 millones de dólares, y de allí a Harrisburg, donde Carlton Miller —cuya empresa vendía por 40 millones anuales— también se sometió estoicamente a nuestras interminables consultas.

En los tres casos llevábamos una lista de unas doscientas preguntas sobre cómo se armaba el negocio: ¿De qué tamaño son las cajas para los pedidos? ¿Cuántas cajas entran en una camioneta? ¿Cuántos llamados entran por día? ¿Cuántos pedidos atiende un telemarketer por hora? Y así pasábamos el día en la empresa. A la noche, en el hotel, con Santiago procesábamos la información y... armábamos otra lista como de doscientas preguntas para el día siguiente. ¡No podían creerlo cuando nos veían regresar con más y más preguntas! Supongo que al tercer día ya no querían saber nada de nosotros.

Pero con este trabajo de formular preguntas cada vez más minuciosas íbamos logrando un mayor grado de detalle para nuestro proyecto. De saber cómo se empaquetaban los pedidos pasábamos a conocer qué tipo de cinta de empaque usaban, para después averiguar cuánta cinta llevaba cada caja, con qué rellenaban las cajas y así sucesivamente. Además, con cada

paso que dábamos, al conocer empresas cada vez más grandes, íbamos descubriendo cómo sería Officenet en cada etapa de crecimiento: con cinco millones de ventas, a los doce millones, a los cuarenta millones.

Toda esta información la íbamos registrando en una compleja hoja de cálculo que incluía todas las variables del modelo de negocios a lo largo del tiempo. A su vez, todo este proceso de preguntas nos daba mayores niveles de aprendizaje sobre la industria y el proyecto.

APROVECHAR TODAS LAS OPORTUNIDADES

En el viaje surgió una oportunidad inesperada, que supimos aprovechar. En parte del proceso inicial de Officenet, conocimos a los integrantes de Endeavor, una fundación a la que me refiero extensamente en el capítulo 10. La fundadora y CEO de Endeavor era Linda Rottemberg, que ofreció presentarnos a quien resultó la persona más importante del sector a nivel mundial. Linda nos dijo que un amigo de su padre conocía a Tom Stemberg, el fundador y presidente de Staples, el principal jugador mundial en el mercado de suministros para oficinas. Gracias a ese contacto, logramos que Tom aceptase reunirse con nosotros en el Club Harvard de Boston. ¡No podíamos creerlo!

La historia de Staples ya entonces constituía una leyenda. Un sábado de 1986, Tom Stemberg necesitaba un cartucho de tinta para su impresora y no podía encontrar ningún negocio abierto. Se preguntó: “¿Cómo puede ser que no exista una cadena de insumos de oficina en la que pueda comprar los productos que necesito?”. Y decidió crearla. Abrió su primer local en Boston y hoy Staples cuenta con más de 60.000 empleados y

más de 1.500 tiendas. Opera en los Estados Unidos, el Canadá y la mayoría de los países europeos. Sus ventas superan los 12.000 millones de dólares. Cotiza en el mercado de valores del NASDAQ (su valor se estima en unos 13.000 millones de dólares) y es una de las “superestrellas”.

Tom es un hombre de casi 1,90 metro de altura y unos cien kilos, que habla de manera muy rápida y en un inglés muy cerrado. Pero, en general, produce la impresión de que uno está ante “un oso amigable”. Conduce una camioneta algo vieja y todos en Staples lo consideran un gran ejemplo para los empleados. Es lo que Jim Collins —en su libro *Good to Great* (“De bueno a genial”)— llama un “líder nivel 5” (la categoría máxima), es decir, quien tiene una visión muy clara, mucha determinación, pero muchísima humildad y cercanía con su gente. Creo que eso influyó para que quisiera recibirnos: esa humildad de quien siempre está dispuesto a aprender y no actúa como un sabelotodo.

La charla estaba planeada para durar media hora. Pero, al sentarse, Tom nos anunció como para que no hubiese discusión alguna:

—¡Tengo diez minutos para la reunión y no me interesa darle a nadie una franquicia para llevar Staples a Latinoamérica!

—No venimos a pedirte nada. Queremos contarte lo que vamos a hacer para que sepas y, a medida que vayamos creciendo, quisiéramos venir a verte para que conozcas nuestra evolución.

Muy desacomodado, nos respondió:

—¡Ah!, ¿no quieren nada concreto? ¡Entonces podemos charlar tranquilos!

Empezó preguntándonos cuál era nuestro modelo de negocios.

— Pensamos en el de venta por teléfono a empresas medianas.

— ¡Ah!, ese es el mercado que tiene mayor rentabilidad y creo que es el que tiene más futuro. ¿Por qué lo eligieron?

— Porque creemos que, como modelo, las tiendas no van a funcionar y, como clientes, las grandes empresas no son un mercado demasiado rentable. — Esto último lo habíamos aprendido en nuestra recorrida por las empresas de Raleigh, Tampa y Harrisburg: los datos mostraban que los grandes clientes no daban rentabilidad a ninguna de las compañías que habíamos estudiado.

A Tom debe haberle gustado mucho nuestro enfoque, iporque nos quedamos charlando durante tres horas!

Sólo habíamos llevado una presentación de dos hojas. En la primera comentábamos algunas características de Latinoamérica como mercado (por si no sabía dónde quedaba en el mapa...) y en la otra incluíamos los indicadores que pensábamos para el negocio. Creo que eso fue un gran acierto. **CUANTO MÁS IMPORTANTES SON LOS INTERLOCUTORES, MENOS ATENCIÓN MANTIENEN EN UNA PRESENTACIÓN LARGA.**

Ese primer encuentro fue muy positivo. Y, efectivamente, después lo seguimos visitando una o dos veces por año (desde la segunda vez, ya fuimos con una presentación de una sola página) y desarrollamos una gran amistad que continúa. Tom, en febrero de 2003, fue uno de los inversores de Axialent, la consultora internacional que iniciamos con Fred Kofman, enfocada en la mejora de los resultados de negocio de nuestros clientes, a partir del trabajo en la dimensión humana de las organizaciones.

EL REGRESO

Al regresar de los Estados Unidos, estábamos seguros de que teníamos un proyecto muy atractivo entre manos. Básicamente, habíamos cumplido los cuatro primeros pasos de la guía para detectar oportunidades que incluí en el capítulo 2, y empezábamos a tener en claro el quinto paso: en cuál segmento de la actividad íbamos a enfocarnos. La información que habíamos reunido en nuestra gira y su cotejo con lo que habíamos recabado en nuestra encuesta de cien empresas locales nos mostraban que un proveedor integral de “insumos no estratégicos”, mediante telemarketing y orientado a empresas medianas como clientes, tenía mucho potencial de desarrollo en el mercado argentino.

Sentíamos que iba a ser fácil demostrar a nuestros posibles inversores que el proyecto valía la pena. Lo difícil sería convencerlos de que Santiago y yo éramos los indicados para llevarlo a cabo. Es una duda en cierto modo inevitable al llegar a este punto del proyecto, sobre todo tratándose de jóvenes que, como nosotros entonces, no teníamos experiencia comprobada como emprendedores.

Si bien el conocimiento y la confianza personal tienen peso a la hora de convencer a un inversor, lo que suele ser definitorio es la seriedad que uno pueda demostrar para transformar la oportunidad en una “ecuación de valor” concreta, definir la estrategia de entrada en el mercado y desarrollar el plan de negocios del emprendimiento. Veremos estos temas en los próximos capítulos.

4. ECUACIÓN DE VALOR Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO

*Hay sólo una cosa que es más fuerte
que todos los ejércitos del mundo,
y eso es la idea a la que le llegó su momento.*

VICTOR HUGO

Una vez que hemos detectado la oportunidad, debemos convertirla en un proyecto concreto. De este modo, tendremos el vértice del proyecto bien definido y encuadrado a la hora de buscar capital, de ser necesario (en otros capítulos veremos en profundidad el tema del acceso al capital y sus alternativas). Este proceso de convertir la oportunidad en un proyecto consiste en una serie de etapas que le “dan encarnadura” a esa oportunidad para que se concrete en una realidad posible.

En este sentido, los tres pasos a seguir, a los que denomino PPD (PRECISAR, PENSAR Y DESARROLLAR), son:

- 1) PRECISAR la oportunidad en una ecuación de valor;
- 2) PENSAR una estrategia concreta de entrada al mercado;
- 3) DESARROLLAR un plan de negocios —business plan— que refleje el proyecto en sus diversas etapas.

Sólo cuando uno ha recorrido el proceso PPD puede decir “¡Tengo un proyecto!” y salir a obtener capital o

comenzar con la ejecución. Antes de haberlos definido, no es aconsejable ni visitar potenciales inversores, ni menos aún poner en marcha el emprendimiento. En este capítulo nos concentraremos en los dos primeros puntos (Precisar y Pensar), y en el siguiente veremos lo referido al desarrollo del plan de negocios, que merece un tratamiento particular.

PRECISAR: ¿QUÉ ES UNA ECUACIÓN DE VALOR?

Por sí mismas, las cosas no tienen valor: el valor es una atribución que un sujeto les brinda. LAS COSAS NO SON VALIOSAS EN GENERAL, SINO QUE SON VALIOSAS PARA ALGUIEN, EN CIERTA CIRCUNSTANCIA. Cuando hablamos de “ecuación de valor” nos referimos a cómo desarrollar una propuesta de negocios cuyas características le permitan a un potencial consumidor sentir que, al adquirir nuestros productos o servicios, se acorta la brecha existente entre sus aspiraciones y su realidad. LO QUE OFRECEMOS, ENTONCES, ES ALGO QUE GENERA EN EL CLIENTE UNA PERCEPCIÓN DE VALOR CREADO.

Aunque esto pueda parecer un aspecto superficial, resulta determinante a la hora de tener un negocio verdaderamente sostenible. SÓLO SI CONTAMOS CON UN GRUPO DE POTENCIALES CLIENTES QUE PERCIBE QUE LO QUE LE DAMOS (PRODUCTO O SERVICIO) VALE MÁS QUE LO QUE NOS CUESTA PRODUCIRLO, TENDREMOS UN NEGOCIO RENTABLE Y SOSTENIBLE. Cuanto mejor esté definida esta ecuación de valor creado, mayor será la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Existen dos conceptos centrales en el proceso de determinar la ecuación de valor:

El primero es que EL ÉXITO, UNA VEZ DETECTADA LA OPORTUNIDAD, NO SURGE DE PENSAR CÓMO VAMOS A VENDER EL PRODUCTO O SERVICIO QUE TENEMOS EN MENTE, SINO DE ENTENDER

CLARAMENTE CUÁL ES EL PRODUCTO O SERVICIO QUE EL CONSUMIDOR POTENCIAL NECESITA.

El segundo es que la definición de nuestra estrategia comienza cuando determinamos qué segmento de mercado no vamos a abarcar.

CONCRETAR LA NECESIDAD

Para precisar el primero de esos conceptos y determinar cuál es la necesidad que podemos satisfacer con nuestro emprendimiento, debemos realizar un muy exhaustivo trabajo de campo en el segmento concreto del mercado. La única manera de entender qué quiere un cliente es preguntando y preguntando y, sobre todo, escuchando y escuchando.

Existen técnicas estructuradas para hacerlo, como las encuestas telefónicas o personales, o los *focus groups*, que consisten en sesiones cualitativas de trabajo con un segmento de mercado determinado, donde un coordinador conduce a un grupo de personas representativas de ese segmento a través de un proceso de preguntas y consultas para que definan atributos de un producto o servicio deseado.

Pero ya sea que empleemos un esquema estructurado o no, es fundamental que, una vez determinada la oportunidad, analicemos bien el mercado para ver cómo convertir esa oportunidad en *algo concreto*: el servicio o producto que habremos de brindar.

Nosotros, en Officenet, entendíamos que existía la oportunidad de ofrecer un único proveedor para satisfacer las necesidades de insumos no estratégicos. Pero esa noción era muy general y abstracta. Para convertirla en algo concreto debíamos definir cuestiones como las siguientes: ¿Cómo debe ser el catálogo? ¿Es

fundamental entregar en veinticuatro horas? ¿Debemos contar con un ejecutivo de cuentas personalizado para cada cliente (o sea, si el cliente llama siempre a la misma persona para hacer el pedido)? ¿Qué productos ofrecemos: de primera calidad (*premium*) o baratos, o una combinación de ambos? ¿Vamos a ser líderes en precio? ¿Tendremos un sitio de Internet para los clientes? ¿Establecemos un valor mínimo para los pedidos? ¿Quién decide qué cantidad comprar? ¿Quién elige al proveedor? ¿Quién realiza efectivamente los pedidos?

Antes de ingresar en el mercado, debíamos responder a todas estas preguntas... y otras muchas similares.

DISTINTAS ECUACIONES

A partir de ese análisis es posible establecer distintas ecuaciones de valor y, por lo tanto, distintos posicionamientos y estrategias para lo que vamos a emprender.

En Officenet optamos por poner toda la energía en la entrega en veinticuatro horas y un catálogo amplio, con alta variedad de calidad de productos. Nuestra posición era “no somos los más baratos; somos competitivos en precio, pero cumplimos siempre”. Basados en *focus groups* y entrevistas personales que hicimos, habíamos visto que eran las secretarías quienes habitualmente hacían los pedidos. Y su interés no estaba en pagar un centavo menos por cada bolígrafo, sino en que el jefe no las regañara por no tener los informes impresos, en el papel que Officenet proveía, a tiempo para la reunión de ventas, sólo por citar un ejemplo. Dentro de precios competitivos, lo que quería el cliente era simplificar su vida en la compra de insumos no estratégicos, mediante un proveedor confiable

que entregara sin demoras, para usar su tiempo en tareas más prioritarias. Analizamos el mercado y vimos que nadie entregaba en veinticuatro horas de manera consistente. Todos lo prometían, pero a la hora de medir el resultado, la mayoría se tomaba entre veinticuatro y setenta y dos horas para entregar. Vimos que eso iba justamente en contra de lo que el mercado pedía: había una necesidad concreta insatisfecha.

La satisfacción de esta necesidad se potenciaba con la oferta de múltiples insumos (desde café hasta una silla) por un único proveedor, y se volvía tentadora con un catálogo bien impreso, con fotos nítidas. Era una ecuación casi irresistible. Si lográbamos montar un modelo logístico para entregar consistentemente en veinticuatro horas todos los productos no estratégicos, no había razón para que un cliente no quisiera comprarnos.

Resumimos la ecuación de valor en esa conveniencia. No seríamos líderes de precio, tampoco oferentes de productos de primera calidad, sino que “Simplificamos la vida en el trabajo”. Esta frase se convirtió en el *slogan* de Officenet y sintetizaba muy bien nuestra ecuación de valor.

Cuando creamos Axialent, el posicionamiento fue distinto. Nuestro foco fue crear una consultora de primer nivel que tuviera un perfil especial de consultores: personas con gran experiencia de línea en corporaciones de primer nivel, pero con un profundo interés por temas espirituales y de conciencia. Guillermo Bort, ex ejecutivo *senior* de Microsoft, había corrido maratones e intentado escalar el Aconcagua. Jean Marc Laouchez, nacido en la isla de Martinica (de dominio francés) y ex principal de McKinsey, la consultora internacional muy reconocida, había estudiado en los Estados Unidos, estaba casado con una colombiana y vivía hacía más de siete años en

el Brasil, donde había realizado varios trabajos para rescatar las raíces culturales en comunidades afrobrasileñas. Patrick Campiani venía del Citibank y de liderar una fundación para promover el desarrollo de emprendedores. A Pablo Carter —doctorado en Francia en la especialidad de estructuras óseas dentales y desde 2004 nuestro gerente general en México— siempre lo apasionaron los aspectos espirituales y la dimensión humana de los problemas profesionales. Yo estaba seguro de que esta combinación de personalidades iba a ser muy difícil de encontrar y sería nuestra gran diferencia. Ana María Diniz había sido la número 2 de Pao de Açucar, la empresa supermercadista líder del Brasil con más de 50.000 empleados y miles de millones en ventas, pero al mismo tiempo había invertido mucho tiempo en el desarrollo de programas educativos para gente de bajos recursos. Ricardo Gil venía de ser el número uno de recursos humanos para la corporación EDS para Latinoamérica, y con casi 50 años de edad seguía corriendo maratones completas en sólo tres horas (tiempo de un profesional joven) y teniendo ecoaventuras como un atleta extraordinario. Y así el resto del equipo.

Al charlar con los gerentes de recursos humanos, veía su recurrente frustración ya que sólo encontraban consultores con un perfil muy orientado a la psicología, que al interactuar con el cliente no comprendían las dinámicas empresariales (“¡Tengo que cumplir mi presupuesto trimestral!”). Esto me confirmaba que la diferencia en Axialent estaba en concentrar una gran dedicación sobre pocos clientes, en los que pudieramos generar resultados humanos extraordinarios sostenibles.

DEFINIR NUESTRO FOCO

El segundo concepto asociado a la definición de la ecuación de valor proviene de definir cuál es mi mercado, o mejor dicho, “cuál no es mi mercado”. Es muy importante precisar en qué segmento pondremos nuestro foco, para saber qué necesidades buscamos satisfacerle a quién. Gran parte del éxito consiste en tener claro este enfoque.

La tentación que uno suele tener al comenzar un proyecto es vender todo a todos. Por ejemplo, es el caso de quien abre un quiosco y un día recibe a un cliente que le pregunta si hace fotocopias. Si tiene fondos o financiación suficiente, quizás a la semana siguiente nuestro quiosquero compre una fotocopiadora para ofrecer el servicio. A la semana viene otro cliente y pregunta si vende juguetes, y acto seguido nuestro emprendedor llama a un mayorista de juguetería para abrir una cuenta corriente. Hasta que, unos seis meses después, el quiosquero tiene un local lleno de productos diversos, todos con muy bajas ventas, sin claridad alguna de cuál es su foco y un enorme riesgo de perderlo todo.

EL SECRETO DE LA BUENA ESTRATEGIA Y ECUACIÓN DE VALOR ES DEFINIR A QUÉ MERCADO CONCRETO VA A ESTAR DIRIGIDO NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO. Cuando en Officenet definimos que la ecuación de valor sería “simplificar la vida en el trabajo”, esto significaba que los compradores hogareños quedaban fuera de nuestro mercado potencial. No íbamos a venderle, por ejemplo, a una persona a la que en su casa se le agotase el cartucho de la impresora. ¿Qué le simplifica más la vida a este individuo? Ir a una tienda y comprar un cartucho, o hacer un pedido a Officenet y recibirlo al día siguiente, sin poder imprimir entretanto?

Definimos el foco de Officenet en las empresas con más de cinco empleados. Las que tenían menos no

eran nuestro centro de atención. Si querían adaptarse a nuestro modelo de negocios, ¡perfecto!; pero un estudiante universitario no era nuestro mercado.

Recuerdo que los proveedores nos preguntaban “¿Pero por qué no ofrecen productos escolares a las madres de muchos hijos?”. Algunos incluso nos decían “¿Por qué no ofrecen pasajes de turismo a los clientes?” o “¿Por qué no incluyen un servicio de contratación de personal?”. La respuesta correcta es siempre la misma: “Porque está fuera de nuestro foco”.

Por cierto, no nos fue fácil aprender esta realidad. Muchas veces intentamos algunas de estas locuras que nos sugerían, pero nunca resultaron. Cuando tratamos de vender productos escolares, al pasar el inicio de las clases nos sobraron grandes existencias de papel *glacé* y reglas con dibujitos de personajes de Disney. Cuando intentamos vender pasajes de avión para empresas, mientras nuestro ejecutivo de cuenta llamaba para hacer una oferta de bolígrafos, el cliente se quejaba de que el asiento que le habían asignado en el vuelo no era el de su preferencia... Sólo después de un tiempo logramos definir nuestro foco firmemente: “Simplificamos la vida en el trabajo, distribuyendo en menos de veinticuatro horas productos estandarizados no estratégicos a nuestros clientes”. Dicho de otra manera: “Movemos cajas eficientemente”. Turismo, ¡afuera! Productos que sólo algún cliente compra, ¡afuera! Abrir locales para el público, ¡afuera! Segmentos de mercado que no valoran nuestra ecuación de valor, ¡afuera!

Con Axialent nos ocurre algo parecido. Continuamente nos surgen oportunidades de servicios “fuera de foco”. Nos invitan a dar clases en universidades y a hacer programas masivos para individuos. Nos piden programas de entrenamiento sobre habilidades que no

son las nuestras. Todo fuera de foco. Nuestra ecuación de valor es “Alta dedicación a pocos clientes de primer nivel (*premium*), en temas de dinámicas humanas subyacentes a problemas de negocios”. Así de simple. Así de concreto.

Aunque parezca muy simple, es increíble la dificultad que tienen muchos emprendedores para mantenerse enfocados. Otros, en cambio, tienen muy claro este concepto. Recuerdo que una vez, en 1997, le pregunté a Wenceslao Casares por qué no armaba otros portales de Internet, aprovechando su experiencia. casi nadie sabía gran cosa de Internet entonces y Wenceslao recién comenzaba con Patagon.com. Su respuesta fue: “Porque si armo un buen portal en la industria financiera, puedo crear una empresa de más de 500 millones. No necesito más que eso. Con ese tamaño de mercado me basta”. Y así fue, se mantuvo totalmente enfocado durante todo el proceso y luego vendió Patagon.com por más de 700 millones de dólares al Banco Santander Central Hispano de España.

Otro ejemplo son los muchachos de Latitud90, de Chile, a quienes conocí como jurado de un panel de emprendedores. Su foco fue “Turismo de interés especial en escenarios naturales de Chile”. Nada fuera de Chile, nada de turismo tradicional.

PENSAR UNA ESTRATEGIA DE INGRESO

Sobre la base de una oportunidad concreta y una clara definición de nuestra ecuación de valor y nuestro foco, la siguiente pregunta es: “¿Cómo entro en el mercado?”. En este sentido, existen básicamente cuatro estrategias posibles que considero relevante mencionar.

1) Franquicias o licencias

Esta estrategia supone un esquema por el cual el emprendedor utiliza el nombre, la imagen de marca o los métodos y procesos (o una combinación de ellos) de una empresa existente, a cambio de lo que se denomina un pago inicial y una regalía periódica (*royalty*). Algunas franquicias tienen un pago inicial muy bajo y su principal fuente de ingresos es la regalía. Otras, en cambio, tienen un pago inicial alto y su regalía es menor. Con una franquicia o licencia, el emprendedor accede, en exclusividad dentro de una zona —zona, país, ciudad o barrio, según los casos—, a una marca establecida, capacitación y entrenamiento que —se supone— resume las mejores prácticas de la industria, el intercambio con otros licenciatarios y algunos servicios centralizados (como contabilidad, provisión de insumos, etcétera).

La ventaja de este esquema es que muchas veces no se requiere de experiencia previa en la industria para obtener una franquicia. A veces (pocas), también el franquiciante otorga préstamos al franquiciado para comenzar su actividad. Financiamiento de maquinaria o del inventario inicial para la tienda son las opciones que el franquiciado puede obtener.

La desventaja es que, en muchas ocasiones, el franquiciante es quien recibe la mayor parte de las utilidades, a través de las regalías y el pago inicial. Esto hace del proyecto una especie de alternativa al autoempleo, más que un proceso emprendedor con total independencia. Otras veces no es de mucha utilidad el uso de la marca y resulta muy caro y poco flexible ser parte de la cadena del franquiciante.

Casos de franquicias muy exitosas son la cadena de comidas rápidas McDonald's (donde el pago inicial puede superar el millón de dólares), la cadena

de comidas rápidas Subway y las tiendas de limpieza de ropa 5 à Sec, entre otros.

2) *A través de un auspiciante (sponsor)*

El comenzar un proyecto mediante un auspiciante o *sponsor* supone que el emprendedor se financia a través de un tercero relacionado con la actividad. Un caso muy común de esto es el auspicio publicitario; por ejemplo, los anuncios de una marca de gaseosas en la marquesina de un bar, o los avisos pagos de algunos proveedores en el catálogo de una empresa de comercialización. Pero también actúan como *sponsors* o patrocinantes las grandes cadenas de supermercados que desarrollan pequeñas empresas proveedoras en las que colocan órdenes de compra por adelantado y a las que otorgan acceso al capital. En este caso, el emprendedor ya cuenta con el cliente antes de poner en marcha su empresa. La clave aquí es la reputación. La única razón por la que alguien puede acceder a un *sponsor* es porque éste tiene una necesidad y cree que el emprendedor puede satisfacerla. Ejemplos alternativos de este tipo de proyectos son los *cybercafés* o *bares de Internet*, cuando una empresa de tecnología provee gratuitamente los equipos al emprendedor como un modo de promover su marca.

Este modelo es casi el sueño de muchos emprendedores: icapital y —en algunos casos— clientes asegurados! La desventaja es que si las condiciones de esta relación no están establecidas de manera muy precisa, la dependencia respecto del auspiciante puede ser letal. En general, detrás de todo *sponsor* hay un gran poder negociador, que suele saber muy bien cómo aprovecharlo.

3) Hacer una adquisición

Al lanzar una nueva empresa, muchas veces el emprendedor no toma en cuenta la reacción que pueden tener los competidores. Conseguir clientes fieles es algo tan difícil que no conozco ningún caso donde el jugador ya establecido en el mercado no haya hecho lo imposible para dificultar la entrada de nuevos jugadores. Pensar en una adquisición, entonces, es una manera de obtener rápidamente participación de mercado, sin aumentar la oferta existente.

Recuerdo que cuando empezamos con Officenet, muchos competidores intentaron que los proveedores no nos vendieran. Por suerte, casi ninguno logró su cometido, pero la presión fue muy fuerte. Incluso en la cámara que nuclea a las empresas del mercado de insumos de oficina no se nos veía con muy buenos ojos en un comienzo.

La ventaja de esta estrategia es que, al adquirir una empresa existente, uno suele comprar conocimiento de mercado, una marca establecida, una reputación, una historia. Para quien es nuevo en la industria puede ser una gran oportunidad.

Las desventajas y dificultades son muchas. Desde la dificultad de valuar la empresa hasta la necesidad de contar con capital para hacer la transacción. Existe una estadística global que indica que, en más del 75 por ciento, las adquisiciones resultan peor que lo planeado, ya sea porque se pagó de más o porque luego aparecieron características negativas de la operación que no eran visibles durante la negociación. En este sentido, a quien le interese leer más sobre el impacto y la dificultad de una adquisición, le sugiero que vía Internet descargue gratuitamente del sitio de Axialent (www.axialent.com) el artículo “The Human Challenges of Mergers and

Acquisitions” (“Los desafíos humanos de las fusiones y adquisiciones”).

4) *Crecimiento orgánico*

Aquí el emprendedor comienza desde cero. Debe establecer los contactos con proveedores, contratar los empleados, contactar clientes potenciales. En síntesis, una implementación del proyecto desde la raíz. Para ello, tal vez sea necesario capital o tal vez no, según el monto de inversiones requerido, del capital de trabajo necesario para crecer y de las pérdidas operativas que se produzcan hasta que el proceso esté en un punto de equilibrio, aspectos que veremos en los capítulos 6, 7 y 8.

Las ventajas son que el proyecto no tiene límites. No existe un límite predeterminado al crecimiento como ocurre con el uso de una franquicia, ni se depende de un cliente como en el caso de un *sponsor*, ni se está pagando por un valor descontado a un jugador existente, con el riesgo de hacer un mal negocio al evaluarlo, como ocurre con una adquisición.

Esta estrategia es la recomendada cuando creamos que nuestro conocimiento del mercado nos permitirá cometer menos errores que muchos otros y desarrollar un exitoso plan de implementación, con una propuesta de valor diferencial.

La desventaja es que podemos errar al asumir que la curva de aprendizaje es mucho menos compleja de lo que es en realidad. Si no tenemos una gran experiencia en esa actividad específica, este problema se potencia aún más. Son muchísimos los proyectos que fallan en la implementación. Aunque haya una gran idea y una gran oportunidad, el fracaso se produce por un mal cálculo de las necesidades de capital o una mala gestión (sobre este tema hablaremos más en el capítulo 11).

UN EJEMPLO PRÁCTICO

Para ilustrar estas estrategias, imaginemos un ejemplo muy simple, el lanzamiento de un restaurante. Supongamos que el emprendedor ya determinó que hay una creciente demanda por la comida oriental. En particular, detectó que un sector de alto potencial es la comida vietnamita, y tiene en claro que su mercado son los jóvenes de alto poder adquisitivo. Ahora comienza a evaluar sus alternativas.

La primera es comprar una franquicia de una cadena de restaurantes especializados, “Vietnam Food”. Le piden un pago inicial de capital y el 5 por ciento de las ventas, a cambio del uso de la marca, las recetas, un manual de procesos, entrenamiento, acceso a los proveedores de alimentos de la cadena, etc. Sin embargo, el emprendedor realiza una encuesta a más de diez personas que sabe que consumen este tipo de comida, y resulta que ninguno conoce el nombre “Vietnam Food”. La marca no está posicionada en el mercado local, con lo cual estaría pagando todos los meses el 5 por ciento de su facturación por algo que difícilmenteatraiga más ventas. Siendo así las cosas, descarta la franquicia.

La segunda alternativa es buscar un *sponsor*. ¿Quién podría ser? ¡Quién mejor que la embajada de Vietnam! El emprendedor se dirige a la embajada y le ofrece el proyecto, con la ilusión de que, por alguna razón estratégica, a los diplomáticos les interese promover culturalmente el restaurante, además de enviarle clientes. Lamentablemente, la embajada le contesta que puede ofrecerle colaboración, pero que no está en sus planes darle ningún auspicio.

El emprendedor visita entonces varios restaurantes de comida oriental que hay en el mercado, para

aprender un poco más y ver la oportunidad de comprarlos. Uno de ellos parece estar interesado; pero al profundizar, descubre que el dueño quiere vender porque la ubicación de su restaurante es mala, con lo que la operación no es rentable. Sin embargo, el precio que pide es muy bajo, prácticamente lo que costaría comprar los muebles, la cocina, la vajilla. El emprendedor debe optar entonces entre adquirir ese restaurante y mudarlo de ubicación, o comenzar con una operación desde cero. En función de la experiencia, el capital disponible y la confianza que el emprendedor tenga para llevar adelante el negocio, optará por una u otra de esas alternativas.

DETECTAR ATAOS

En general, podemos llamar “atajos” a las tres primeras estrategias que hemos visto, ya que con ellas se trata de encontrar caminos para avanzar más rápidamente que con un crecimiento orgánico. Por otra parte, no sólo se plantean como posibilidades en el momento de entrar al mercado, sino para planes de expansión de negocios ya iniciados. Atajos son, por ejemplo, tomar crédito para crecer, comprar un competidor, buscar una fusión con otro jugador de nuestra actividad. La lógica general es que si el plan con uno de estos atajos tiene un valor neto actual mayor que el plan sin el atajo, conviene explorarlo.

En países desarrollados, los emprendedores suelen evaluar constantemente las oportunidades de ataños para su crecimiento. Lamentablemente, en los países emergentes recurrir a ellos es mucho más difícil. Por ejemplo, no siempre es fácil evaluar la conveniencia de adquirir una empresa pequeña o mediana,

entre otras razones porque las prácticas de muchos competidores no son totalmente confiables y tampoco lo son sus contabilidades.

Sin embargo, muchos emprendedores exitosos que conozco tuvieron como eje una adquisición total en el inicio. Así comenzó, por ejemplo, Submarino.com en el Brasil, comprando a un pequeño emprendedor su tienda *on-line* de libros por un par de millones; la empresa luego obtuvo capital por más de 70 millones. Al comprarla, según su fundador, Antônio Bonchristiano, ahorraban un enorme tiempo y muchos recursos en comparación con lo que requería crear el catálogo de productos desde cero. También obtenían la relación con los proveedores de la industria de un día para el otro.

Otros emprendedores se basaron en la obtención de licencias. Un buen ejemplo es Daniel Daccatté, ingeniero comercial de la Universidad de Chile, fundador y dueño del 100 por ciento de la empresa Globe. En 1992, Daniel acertó al conseguir la representación de una prestigiosa marca internacional de balanzas con capacidad de impresión automática (Mobba), que se convertiría en el estándar de la industria chilena en pocos años. Siguiendo la misma línea, tiempo después Daniel logró la representación de equipos telefónicos públicos, poco antes de la desregulación del sector, lo que permitió a su compañía liderar la renovación de todos los aparatos de teléfonos locales.

ESTRATEGIAS DISTINTAS

En mi propia experiencia con Officenet y Axialent, las estrategias fueron distintas.

En el caso de Officenet, al volver de los Estados

Unidos, analizamos con Santiago todas las posibilidades. La primera era ser licenciatarios. Por lo que habíamos conversado con Tom Stemberg, nos convencimos de que era muy difícil obtener una franquicia de Staples o de alguno de sus competidores. Además, teníamos en claro que el modelo de las grandes tiendas que operan en los Estados Unidos no iba a funcionar en Latinoamérica, por lo cual esta alternativa nos parecía poco atractiva.

Tampoco contábamos de antemano con un cliente que pudiese actuar como auspiciante de nuestro proyecto. Era posible, para lanzar nuestro primer catálogo, conseguir aportes publicitarios de muchos proveedores, en su mayoría importantes compañías multinacionales (3M, Hewlett Packard, Microsoft, etc.). De hecho, lo hicimos y recaudamos tres veces el costo total de ese catálogo. Pero nuestra estrategia general de entrada al mercado no podía basarse en esta alternativa.

Analizamos entonces a varios competidores, pensando en una adquisición. Muchos de ellos tenían más de veinte años en la plaza y un desarrollo relativamente bueno de su marca. Pero, en general, eran pequeñas empresas donde era muy marcada la impronta personal de sus dueños. Cambiar esa cultura iba a ser muy difícil y, por lo tanto, reemplazar al antiguo propietario para hacernos cargo sería muy complicado. Además, cuando queríamos obtener la información contable y financiera, de modo tal que nuestros inversores pudieran aprobar la transacción, se hacía prácticamente imposible acceder a datos confiables.

Nos decidimos entonces por la estrategia de lanzar la operación desde cero, sin atajos. Esto hizo que cometiésemos muchos errores. De todos modos, algo pensando que fue la estrategia correcta. A los doce meses ya teníamos el volumen del principal jugador

del mercado y mi cálculo es que habíamos invertido el 50 por ciento de lo que nos habría costado comprarlo. El proceso de aprendizaje fue muy doloroso —un tema que veremos en el capítulo 11—, pero tuvo su recompensa.

En Axialent, en cambio, la estrategia fue distinta. Cuando vi que existía una enorme oportunidad en el desarrollo de dinámicas humanas en las organizaciones, me propuse encontrar un jugador existente en el mercado que no estuviera creciendo por falta de gerenciamiento profesional. Ahí conocí a uno de mis socios, Fred Kofman, y su empresa Leading Learning Communities (LLC), que contaba con oficinas en Boulder (Colorado), México y Buenos Aires. El contenido académico de LLC era el mejor del mercado, verdaderamente extraordinario; pero no contaba con un esquema orgánico de crecimiento.

Le propuse a Fred conseguir capital para la expansión, a cambio de que compartiéramos en partes iguales el potencial del proyecto. Para Fred era una oportunidad de cumplir con su visión de construir algo grande, cuyo crecimiento compensaría con creces su menor participación en la empresa. Para mí era la oportunidad de contar con el conocimiento académico necesario. Es decir, estábamos en lo que las teorías sobre negociación llaman *una situación de ganar-ganar* (*win-win*). Así fue como obtuvimos inversores, rebautizamos a LLC como Axialent y continuamos con la apertura de oficinas en varios países del mundo. Mirando retrospectivamente, me hubiera resultado imposible desarrollar un contenido como el de Axialent sin la sociedad con Fred y LLC.

5. CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO

*Planifica hacia adelante:
no estaba lloviendo cuando Noé construyó su arca.*
RICHARD CUSHING

Habiendo definido nuestra ecuación de valor y la estrategia de entrada al mercado, veamos ahora el paso que completa en la fase de pre-implementación el vértice del proyecto: el desarrollo del plan de negocios (*business plan*).

Mucha gente que conozco considera esta parte del proceso como una tarea ingrata y tediosa. Lo que más disfrutan los emprendedores al escribir su plan de negocios es... tenerlo terminado, ya que de ese modo se sienten al mando de su propio destino. Sin embargo, no sólo se trata de un “mal necesario”: su preparación es una guía inmejorable para aprender sobre el mercado y llegar a un documento que exprese el compromiso que asume el equipo emprendedor.

Antes de nuestra gira para conocer la industria de insumos de oficina en los Estados Unidos, con Santiago ya habíamos armado un primer plan de negocios tentativo. Se trataba de un documento conceptual, enfocado en las grandes tendencias en los canales de distribución

y comercialización y el telemarketing como herramienta. Pero a la hora de detallar cuántas cajas comprar o cuál sería nuestra factura promedio (una variable crítica del negocio de Officenet), le faltaban definiciones. Era lo que podemos llamar un *pre-business plan*, con algunas premisas que sirvieron para formular las preguntas que realizamos durante el viaje.

Al volver de los Estados Unidos ya sí contábamos con un gran detalle y un claro plan de acción. Así y todo, nos tomó un mes de actividad *full-time* ir de ese *pre-business plan* original al plan de negocios definitivo.

El resultado fue un documento verdaderamente exhaustivo. Abarcaba desde quiénes eran los jugadores en mercados desarrollados hasta los del mercado local argentino y cuánto facturaba cada uno de ellos. Incluía un flujo de fondos detallado mes a mes para un total de cinco años (que es el plazo que, en general, se estima para alcanzar un rendimiento normal), lo que permitía al potencial inversor un seguimiento casi “con lupa” del proyecto. Cada ejemplar impreso en colores, con sus índices y anexos, superaba las 70 páginas.

Con el tiempo descubrí que la extensión no era sinónimo de calidad e intenté desarrollar mi capacidad de síntesis: el plan de negocios para la segunda negociación con inversores (lo que en la jerga llamamos “ronda de capital”) de Officenet, por más de 35 millones de dólares, fue de sólo veintidós páginas...

UNA NOCIÓN BÁSICA

En general, un plan de negocios combina un trabajo académico de análisis de una actividad y un documento de ventas, donde uno transmite el entusiasmo por encarar un desafío.

Muchos emprendedores hacen planes de negocios demasiado académicos, con inagotables secuencias de datos “duros” sobre la industria, como si esto, por sí mismo, asegurase el éxito futuro. Muchas veces, estos planes pecan de demasiado “agrios” y poco atractivos. El destino de esas hojas, en la mayoría de los casos, suele ser el cesto de papeles del posible inversor que se visita. Quien lo empieza a leer se siente apabullado por la excesiva información y termina aburriéndose, sin hallar respuesta a una cuestión crucial: “¿Por qué este equipo emprendedor va a tener éxito?”.

En el extremo opuesto están quienes preparan sus planes de negocios teniendo como único foco vender el proyecto. En cuanto uno profundiza en algunos conceptos, el plan se desmorona. Las cifras financieras tienen poco o ningún sustento y cuando uno les pregunta, por ejemplo, “¿Cómo vas a aumentar tus ventas un 400 por ciento del 2005 al 2006?”, la respuesta es vaga: “Bueno... vamos a vender más, a crecer en participación de mercado” o frases parecidas. Este tipo de plan seguramente también termine en un cesto de papeles.

El desafío es encontrar un punto medio entre la información y el afán de vender, ya que UN PLAN DE NEGOCIOS ES UN DOCUMENTO DE VENTAS QUE TIENE POR OBJETO TRANSMITIR A UN POSIBLE ACCIONISTA EL ENTUSIASMO Y EL POTENCIAL DE CONCRECIÓN DE UN EQUIPO EMPRENDEDOR EN UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.

DISTINTOS TIPOS DE PLANES

A grandes rasgos, existen tres tipos de planes de negocios:

1) *Plan de negocios ejecutivo*

Comúnmente, este plan se utiliza para bancos,

inversores que ya conocemos o cuando ya tenemos una gran trayectoria. Se resume en unas diez a quince páginas; sobre todo se realiza en un formato de presentación (por ejemplo, en un documento de Powerpoint) y es lo que se exhibe cuando visitamos a un potencial inversor.

Conozco emprendedores que han logrado reunir grandes cifras de capital con la presentación de un plan ejecutivo, pero suelen ser los menos. En general, todo emprendedor lleva una presentación de este tipo a la reunión y luego deja el plan de negocios completo para que el potencial inversor haga una lectura detallada y así pueda tomar su decisión.

2) El plan de negocios completo

Es el formato más común. Suele ser un documento de entre quince y cuarenta y cinco páginas que incluye todos los pasos normales de un plan de negocios, como lo veremos a continuación en este capítulo.

3) El plan de negocios operativo

Este plan es útil cuando hace falta zambullirse en los detalles de las operaciones: producción, distribución, marketing, ventas, cobranzas, etc. Suele ser un documento de más de 45 páginas y, en general, contiene “demasiada información”. Pero resulta fundamental cuando el potencial inversor debe comprender las características técnicas del proyecto para tomar su decisión. En biotecnología, por ejemplo, la información requerida en estos aspectos es abundante e indispensable para evaluar el proyecto y sus posibilidades.

Es muy importante no optar por esta alternativa bajo el supuesto de que “más es mejor”. Salvo en contados casos, el resultado puede ser un extenso documento que nadie leerá.

ONCE PASOS PARA UN BUEN PLAN

La elaboración de un plan de negocios es simple y muy metódica. Esencialmente, un plan debe incluir estos once puntos o secciones:

1) Portada

Aunque parezca obvio, es fundamental *cómo* presentamos el plan de negocios. Y esto comienza con la portada, que en una simple frase debe dejar claramente establecido CUÁL ES LA OPORTUNIDAD. Por ejemplo, Officenet no era una oportunidad de vender material de oficina, sino la de invertir en el desarrollo de un canal de venta y distribución. Axialent no era una oportunidad de tratar temas humanos, sino la de invertir en la industria de consultoría. El plan de negocios de Officenet se llamaba “Officenet. Desarrollo de un canal de distribución semicautivo para empresas en el Mercosur”. El de Axialent se llamaba “Axialent: Oportunidad en el mercado de consultoría y en- lrenamiento corporativo”.

En general, la portada se completa con un texto con el nombre de la empresa si ya está creada (por ejemplo, Axialent USA Inc.), con su dirección y teléfono. ¡No sea cosa de que el inversor quede entusiasmado con el plan de negocios y después no sepa dónde encontrarnos!

2) Contrato

Este punto suele generar mucho compromiso por parte del inversor y le da seriedad al plan. Consiste, generalmente, en una o dos páginas donde se dice que ese plan de negocios se presenta a un potencial inversor para su análisis y que todo lo que se incluye en él es propiedad intelectual del emprendedor. Además especifica

que el emprendedor no se compromete a cumplir ese plan de negocios, sino que constituye la mejor estimación de lo que puede llevarse a cabo. Algunos también obligan al inversor a tratar la información de manera confidencial y no distribuirla o compartirla con terceros por un período normal de dos años.

Además, recomiendo poner, al final de este contrato, la indicación “Número de copia...” y numerar manualmente el ejemplar. Es necesario llevar un control de cada ejemplar numerado, para un posterior seguimiento.

3) *Índice*

Es fundamental hacerlo lo más detallado posible e indicar el número de página donde se encuentra cada tema. Cuanto más le facilitemos al posible inversor su búsqueda de los puntos que le interesan, mejor será su disposición para leer el plan.

4) *Resumen ejecutivo*

Es una sección de no más de tres páginas, en las que se sintetiza todo el plan. Este punto es fundamental en cualquier plan de negocios, aunque muchos no lo tomen en cuenta. Daniel Lubin, de D. H. Blair & Co., una firma de inversiones de Nueva York, estima que recibe más de 3.000 planes de negocios por año; es decir, un promedio de quince por día laborable. Si existe alguna chance de que el posible inversor lea el plan de negocios, sin duda verá el resumen ejecutivo antes que cualquier otra cosa. Si este resumen está bien escrito, dirá: “¡Ah, entiendo bien la oportunidad y lo que quieren lograr; vamos a mirar en detalle este plan!”.

Aunque se ubica después del índice, SUGIERO REDACTAR EL RESUMEN EJECUTIVO DESPUÉS DE HABER ESCRITO TODO EL RESTO DEL PLAN, NO ANTES, por cuanto la idea es sintetizar lo

que ya hemos escrito, no lo que vamos a escribir. También sugiero empezar el resumen con una indicación de este tipo: "XYZ está buscando desarrollar una ronda de capital de entre X\$ y Z\$ de inversores institucionales a cambio de una participación del X%". Aunque esto sea una aspiración más que una posible realidad (sobre todo en contextos macroeconómicos desfavorables), sirve para dar una orientación de rangos de valores al potencial inversor.

5) *El mercado*

AQUÍ EL OBJETIVO ES DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS CENTRALES DEL MERCADO EN EL QUE VAMOS A OPERAR, tanto en países desarrollados como en países emergentes, DEFINIENDO TAMBIÉN LA NECESIDAD INSATISFECHA Y SU POTENCIAL. Se busca también dar un panorama general de la industria para quien no la conoce. Por ejemplo: "La industria de la educación en los Estados Unidos es de 100.000 millones anuales, de los cuales los cinco principales jugadores concentran el 5 por ciento, etc. La industria está en crecimiento a una tasa anual de XX% según el análisis de PP".

Esta sección debe terminar con una clara identificación de la necesidad insatisfecha. Por ejemplo: "Por todo esto, creemos que existe una necesidad insatisfecha en el mercado de material de oficina en relación con canales modernos de distribución. El proyecto XYZ justamente cubrirá esa necesidad insatisfecha".

6) *El concepto, producto o servicio*

En esta parte del plan, el foco está puesto en mostrar por qué nuestro producto o servicio tiene una ventaja comparativa que hará que cubramos esa necesidad insatisfecha. Acá debe quedar muy clara la verdadera nociación de valor. Es la respuesta a las preguntas: "¿Y

qué va a tener nuestra empresa de distinto? ¿Qué vamos a ofrecer al mercado que no existe hoy y que hace atractiva nuestra ecuación de valor?”.

En gran medida, en esta sección se juega el éxito del plan de negocios. Sin embargo, es donde muchos emprendedores se equivocan. Dedican mucho espacio a describir el producto en sus aspectos técnicos, en lugar de explicar cuál es el verdadero agregado de valor que genera para su mercado potencial. En general, a los inversores no les interesa conocer, por ejemplo, cuántas páginas tendrá el catálogo de Officenet, sino que quieren saber por qué la empresa va a ofrecer un servicio de entrega en veinticuatro horas que no existe en el mercado.

7) La compañía

Una vez que hemos logrado convencer al potencial inversor de que “hay algo importante entre manos”, el siguiente paso es explicar quiénes conforman la empresa; si ésta tiene trayectoria, detallarla y también resaltar los atractivos del equipo de trabajo. Aquí buscamos responder la pregunta: “¿Por qué nosotros vamos a implementar con gran probabilidad de éxito ese concepto, producto o servicio que va a cubrir una necesidad concreta en el mercado?”.

Se suelen incluir algunos párrafos con los perfiles de los principales ejecutivos, detallando su formación académica y profesional y su experiencia afín a la actividad. Es un grave error presentar a un solo ejecutivo como el “gran jefe de la orquesta”. Los inversores invierten en equipos, no en un solitario emprendedor.

Algunos emprendedores también presentan su *Advisory Board* o Consejo Asesor, que en general está compuesto por gente de reconocida trayectoria en el mercado. Este Advisory Board es como un grupo de

padrinos que con una pequeña participación accionaria como contrapartida, o simplemente como “gesto de buena voluntad”, aceptan integrar este “grupo de notables” que colabora con el proyecto para que aumenten sus probabilidades de éxito.

8) El plan

En esta sección se detallan en profundidad el plan comercial, el plan de ventas, el plan de operaciones, el plan de escalamiento del proyecto y la cronología de los hitos clave del desarrollo del negocio. Cuándo se va a iniciar una nueva operación, abrir un nuevo local, lanzar un nuevo producto. Cómo van a evolucionar y qué estructura se va a utilizar para lograr las ventas planeadas, cuál va a ser la estrategia de precios, cuál es el nivel esperado o logrado de satisfacción de clientes, cuál es el detalle de las operaciones y la plataforma tecnológica necesaria y su evolución en el tiempo (necesidades de instalaciones, logísticas, sistemas, etcétera).

Esta parte del plan es la que más varía de una a otra rama de actividad, ya que resume las características específicas de la operación que va a llevarse a cabo.

9) La competencia

Si el plan fue bien “vendido”, a esta altura ya habremos logrado un alto nivel de interés de parte del potencial inversor. En este punto, la idea es definir brevemente (no debería llevar más de dos páginas) quiénes son los principales competidores. Se trata de reconocer que existen otros jugadores en el mercado, y al mismo tiempo explicar por qué ellos no tienen y no lograrán desarrollar la ecuación de valor que nosotros sí estamos en condiciones de ofrecer.

He visto muchos emprendedores que afirman

“nadie hace lo que nosotros hacemos”. Por lo común, esa frase es perfecta... para generar la total desconfianza del inversor. En la realidad, nadie hace algo tan novedoso hasta el punto de que ningún otro pueda hacer nada parecido. La eventual reacción de un jugador en el mismo rubro —o incluso de una industria indirectamente relacionada con la actividad en la que operaremos— podría tener impacto en nuestro plan, y no cubrir este aspecto es un grave error. El desafío es mostrar quiénes son los competidores y convencer al posible inversor de por qué tenemos una ecuación de valor superior. En el plan de Officenet, por ejemplo, contamos que había tres empresas de entre cinco y diez millones de pesos de ventas anuales y explicamos que nuestro diagnóstico era que ninguna de ellas tenía la infraestructura ni el capital necesarios para crecer y escalar sus operaciones hasta ofrecer entregas en veinticuatro horas.

10) Proyecciones financieras

Aquí los números tienen que reflejar fielmente lo que dijimos en todas las secciones anteriores. Lo aconsejable es presentar los resultados financieros esperados para un período de cinco años —que, como ya comenté, es el plazo en que comúnmente la empresa alcanzará su rendimiento normal—. También corresponde incluir la evolución de las ventas, los costos y las inversiones en el tiempo. Lo más importante es señalar el monto total de la inversión requerida, cómo se distribuye esa necesidad en el tiempo, cuándo se logra el deseado punto de equilibrio, cuál es el rendimiento de la inversión, cuál es el valor presente neto del proyecto y cuál es el período de repago, o sea, cuándo recupera el proyecto el monto total invertido.

Por lo común, en esta sección se describen los principales conceptos y en el anexo se detallan las proyecciones. Aquí suelen incluirse datos como los siguientes:

- “las ventas crecerán un 50% anual por un período inicial de tres años y luego a una tasa del 20% por los dos años restantes”;
- “esperamos lograr el punto de equilibrio en el segundo año”;
- “la tasa de retorno sobre la inversión será del 40% y el monto total de inversión será de 500.000 dólares”.

Es común que se elabore una serie de tres documentos: un estado de resultados proyectados, un balance general y una proyección de flujo de fondos. Sugiero que quien no esté familiarizado con estas herramientas consulte libros de finanzas corporativas o análisis financiero para entenderlas, así como las nociones más técnicas (como tasa interna de retorno, valor presente neto, etcétera).

11) Apéndice

En él se presentan todos los detalles de información de las secciones anteriores. Sin duda, aparecen aquí las ventas y los costos detallados, si es posible, mes a mes; pero también se pueden incluir, por ejemplo, copias de reportes que apoyan la información presentada en la sección sobre el mercado, fotos del depósito, copia de una encuesta de mercado, etc. En la segunda ronda de capital de Officenet, por ejemplo, Incluimos copias de las tapas del catálogo. En el plan de negocios de Axialent adjuntamos un detalle del currículum de todos los consultores, organizados por

idioma (consultores alemanes, hispanos, brasileños, norteamericanos, etc.). Algunos también detallan la cotización y valorización de compañías similares para dar un valor de referencia de la empresa.

SORPRESAS DE NUESTRO PRIMER PLAN

Esta elaboración suele deparar sorpresas y desafíos al emprendedor, en especial cuando se trata de su primer plan.

Recuerdo que en el caso de Officenet, recién al armar el primer plan de negocios comprendimos con Santiago que en la portada debíamos poner el nombre de la empresa... ¡Y aún no lo teníamos!

En una sesión creativa, llegamos al nombre “Office Express”. Lo imprimimos en la portada de los ejemplares del plan, pero un día antes de distribuirlos, el abogado que consultamos nos dijo que ya estaba registrado el nombre “OfixPress” y que no podríamos usar uno tan parecido, salvo que compráramos los derechos al dueño. Lo fuimos a ver, con cara de estudiantes que querían el nombre para abrir un pequeño local de papelería en un barrio desconocido, pero el señor no mostró interés en venderlo. Tuvimos que volver a pensar.

Creamos un grupo de trabajo con Pablo Simón Cassarino, el primer empleado que tuvimos. Ahí surgieron nombres como “Office One”, “The Top Office” y, entre ellos, Office Net. Fuimos a registrarla y no lo tenía nadie. Averiguamos por el dominio de Internet “officenet.com.ar” y tampoco estaba registrado. En cambio, “officenet.com” era propiedad de un chico en Texas. Santiago le envió un e-mail, negoció y se lo compramos dos meses después por 2.000 dólares, cuando ya teníamos el capital inicial.

La segunda gran sorpresa fue que nuestro *pre-business plan* original consideraba que necesitaríamos dos millones de dólares para el proyecto. Pero al volver de los Estados Unidos vimos que en realidad se requerían cuatro millones (que resultaron siete en la primera etapa, cuando decidimos ser aún más agresivos que el plan original). Esto nos obligó a ser muy minuciosos en los números, ya que debíamos exhibir un detalle financiero que justificase semejante aumento.

Otro desafío fue cómo presentarnos como un equipo. Aunque estábamos convencidos de que el plan era atractivo, nuestro temor era que la respuesta de los posibles inversores fuese que el proyecto sólo tenía cabida para uno de nosotros. Santiago se posicionó como experto en logística y sistemas, y yo, en las áreas comercial y de recursos humanos. Esto era relativamente cierto, porque eran nuestras ventajas comparativas por la experiencia acumulada en Procter & Gamble; pero esta definición de perfiles estaba un poco forzada para justificar que los dos fuésemos los cofundadores. Por suerte, fue un punto en el que no encontramos obstáculo.

Un aspecto casi risueño es que nuestro plan financiero decía que a los dos años íbamos a tener unos cien empleados. ¡Eso nos parecía una enormidad, casi un exceso de optimismo! Ni imaginábamos cómo podríamos coordinar semejante grupo de personas. Y, sin embargo, cuatro años después, en un momento llegábamos a ser más de setecientas personas en Officenet.

CADA PLAN RESPONDE A UN DESAFÍO

El primer plan de Officenet incluía en detalle todo lo que queríamos saber sobre la industria de insumos

no estratégicos. Cubríamos desde cuánto se consumía por empleado en papelería por año en los Estados Unidos y la comparación con la Argentina, abierto por rubros (máquinas de fax, café, papel higiénico, muebles, etc.); cómo iba a evolucionar la nómina para cada rol mes a mes durante cinco años, las necesidades de capital mes a mes, un análisis detallado de precios de la competencia, etc. La tasa interna de retorno que le presentábamos a los inversores era del 47 por ciento. ¡Nada mal, al menos en el papel!

El proceso había sido realmente agotador. No queríamos que quedara ningún aspecto sin cubrir. Era un desafío personal. ¡Queríamos ser los expertos mundiales en la materia! Cuando el plan estaba terminado, sentimos que realmente habíamos hecho un enorme esfuerzo para entender la industria. El siguiente paso era convencer a los inversores y el no menos relevante desafío de comenzar a implementar el proyecto.

El plan de negocios para la segunda ronda de capital fue muy distinto. El foco estuvo puesto en el tamaño del mercado potencial, nuestro interés en lanzar la operación en el Brasil y el camino recorrido en los dos años anteriores. La idea era mostrar un desempeño impactante en el negocio, en la cantidad de clientes, en las ventas y los costos. Como tres meses antes de ese segundo plan habíamos alcanzado rentabilidad neta como empresa, este era un elemento muy poderoso para reunir capital. Dejábamos de ser un proyecto emprendedor inicial para convertirnos en una empresa con rentabilidad sostenible en el largo plazo, luego de veinticuatro meses de operaciones.

Cuando armamos el plan de negocios de Axialent, en cambio, trabajamos con Fred de una forma distinta. Dividimos las tareas de acuerdo con nuestras respectivas capacidades. Fred desarrolló todo el

contenido académico: qué hace Axialent, cómo agrega valor a los clientes, cómo logramos un efecto transformador, la trayectoria de los consultores, etc. Yo me enfoqué en el tamaño del mercado de consultoría y entrenamiento en recursos humanos, en identificar los principales jugadores existentes en el mercado y definir la estrategia. Inicialmente armamos un índice y nos distribuimos la preparación de subcapítulos, que después reunimos para ver que todo tuviera coherencia global. El desarrollo del plan nos tomó dos meses. Aquí el desafío era distinto, porque el principal foco del negocio estaba en países desarrollados (80 por ciento de las ventas esperadas provenían de los Estados Unidos y Europa). Por un lado, esto nos facilitaba mostrar información tangible (tamaño del mercado, jugadores, etc.), más fácil de obtener allí que en un país emergente como la Argentina. Por ejemplo, no había inconvenientes en conseguir datos de ventas de una empresa de entrenamiento de recursos humanos como Franklin Covey, que cotiza en bolsa, lo que nos había resultado muy difícil saber para las empresas argentinas de papelería cuando iniciamos Officenet. Pero, por otro lado, no era sencillo anticipar el horizonte hacia el cual iba la industria, ya que justamente estábamos analizando el mercado de los Estados Unidos, donde eso se define día a día. Así que aquí el desafío era convencer a los inversores potenciales de que el mercado iba en la dirección de nuestra propuesta de valor.

¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIOS?

Hasta aquí hemos visto qué es un plan de negocios y cómo se elabora. Pero queda pendiente una pregunta importante: ¿para qué sirve?

La respuesta habitual es que el plan de negocios resulta indispensable para presentar el proyecto a potenciales inversores y así reunir el capital necesario. ¿Qué ocurre, entonces, si yo no salgo a buscar capital o voy a invertir mis propios fondos? ¿Puedo prescindir del plan de negocios en este caso? Lamento decepcionar a algún lector con las respuestas que voy a dar, pero mi experiencia al conocer a muchos emprendedores y sus planes, y el aprendizaje del proceso de crear mis propios emprendimientos, me enseñaron que no es así.

Un primer aspecto que debemos considerar es que LA MAYORÍA DE LOS INVERSORES MIRA MUY POCO LOS PLANES DE NEGOCIOS. ¡Sí, así como suena! A medida que fui conociendo más y más a los grupos inversores sofisticados, aprendí que, en general, la decisión no la toman basados en el plan que se les presenta. En la mayoría de los casos, los inversores hacen su propio diagnóstico de la calidad del equipo emprendedor y combinan esa evaluación con el atractivo que puede ofrecer la rama de actividad, algo que comúnmente determinan llamando a un conocedor de esa industria específica a quien respetan como tal.

Se plantea esta paradoja: si uno no tiene un plan de negocios, no puede visitar a un inversor potencial; pero al mismo tiempo, ese plan de negocios, muy probablemente... no sea leído por el inversor!

Entonces sigue en pie la pregunta: ¿para qué sirve? Luego de conversar con muchos emprendedores, descubrí otras razones que justifican la inversión de tiempo y energía para crear un plan de negocios de excelencia. Son las que enumero a continuación:

1) Para lograr alianzas estratégicas

Cuando comenzamos Officenet, gran parte del

apoyo que tuvimos de empresas proveedoras —como 3M, por ejemplo— provino de la confianza que les creó nuestro plan de negocios. Generamos en ellos la sensación de que “estos chicos van a hacer algo en serio”. Eso redundó en aportes publicitarios para nuestro primer catálogo que de otro modo nunca habríamos conseguido.

2) Para lograr clientes

Aunque alguien pueda horrorizarse (“¡Cómo le voy a mostrar a mis clientes cuáles son mis márgenes de rentabilidad y mi plan financiero!”), la experiencia señala que muchos clientes clave (en especial, los de mayor volumen potencial) van a aumentar notablemente su confianza si ven un plan con un rumbo claro.

3) Para atraer empleados clave

Es muy distinto entrevistar a un potencial empleado clave y preguntarle “¿Quieres sumarte al equipo?”, que decirle “Este es el plan que tenemos”. En Axialent, todos los talentos que incorporamos leyeron el plan de negocios en detalle antes de abandonar sus carreras corporativas.

4) Para motivar al equipo gerencial y mantener el foco

El plan permite mantener claridad sobre el rumbo y el foco del negocio. Pone en blanco y negro las aspiraciones del equipo y su ecuación de valor para no tentarse con proyectos paralelos con pocas chances de éxito.

5) Para conseguir financiamiento

Aunque no abunde en países en desarrollo, si uno busca financiamiento bancario, un plan de negocios es

clave para aumentar las oportunidades de obtenerlo. Es una manera muy simple de explicar el negocio a un oficial de créditos.

6) Para autovenderlos el proyecto

Esta sexta razón es para mí la más importante. A tal punto que, aunque no existieran las otras cinco ni tuviera importancia para que un inversor se decida a aportar capital al proyecto, por sí misma justifica volcar enormes cantidades de energía para hacer un plan de negocios.

Seguir la metodología propuesta para preparar el plan de negocios permite que uno mismo “compre” el proyecto. La idea es que sigamos una secuencia ordenada para ver si realmente hay o no un proyecto viable. Tener un plan de negocios es la perfecta excusa para seguir ese proceso ordenado de análisis y volcarlo en papel con total claridad. Si uno mismo no compra la idea de que tiene algo diferencial, menos aún va a poder transmitir eso a un tercero. La pregunta “¿Tengo realmente un negocio o no?” es tan fundamental en sí misma que justifica todo el esfuerzo que pongamos en armar el plan de negocios.

Algunos estudios estadísticos corroboran su importancia en la planificación de la estrategia. En 1993, un análisis de la Universidad de Wharton, de Pennsylvania, mostraba que sólo el 42% de los pequeños nuevos proyectos en los Estados Unidos tenía un plan de negocios escrito. Pero tres años después, una encuesta realizada por la misma universidad sólo entre las empresas que habían crecido en sus ventas indicaba que el 60% de ellas había hecho originalmente un plan de negocios. De manera similar, un trabajo de la Canadian Bankers Association Conference señala que las empresas que comenzaron con un

business plan tienen, en promedio, diez veces más utilidades que las que nunca lo tuvieron.

Por eso, aun cuando no busquemos capital de terceros, elaborar un plan de negocios es muy valioso, incluso para un proyecto de pequeña escala.

NO TERCERIZAR EL ARMADO DEL PLAN

De lo que hemos visto hasta aquí se derivan dos consecuencias. Por un lado, debemos hacer algunas pequeñas variantes en la forma de presentar el plan de negocios, de acuerdo con el perfil de quien habrá de leerlo.

Por ejemplo, si el lector es un banco al que solicitamos financiamiento, el foco del plan estará puesto en el balance patrimonial de la empresa y su posibilidad de crecimiento sostenido a tasas medianas, para no generar desconfianza. Si, en cambio, se trata de un empleado interno, el foco será la seguridad y la oportunidad de crecimiento profesional. Cuando se trata de un cliente o un proveedor, lo enfocaremos sobre el conocimiento de la industria, la estabilidad de nuestros proyectos y su bajo riesgo. Si es un potencial inversor, el foco será el alto crecimiento y nuestra capacidad de ejecución.

Pero la consecuencia fundamental que surge de la sexta y más importante de las razones que hemos visto para hacer un plan de negocios, es que JAMÁS DEBEMOS TERCERIZAR SU ELABORACIÓN.

A veces me vienen a ver emprendedores que traen planes de negocios, y a poco de hojearlos uno nota que han sido preparados por otros. Si les pregunto quién lo hizo, suelen contestar: "Contratamos a unos consultores, que analizaron el mercado por nosotros y

nos armaron el plan". ¡Grave error! ¿Cómo vas a entrar en un mercado, a dedicar tu tiempo, tu pasión y tu corazón, basado en lo que otro dice al respecto?

Me cuesta imaginarnos a Santiago y a mí enviando a alguien a los Estados Unidos a estudiar la industria de insumos de oficina por nosotros. ¡Ni que hablar de contratar a alguien para analizar por Fred y por mí la industria de desarrollo organizacional y consultoría en relaciones humanas antes de lanzar Axialent!

Analizar la actividad en sus niveles global y local, definir nuestra ecuación de valor, estudiar los aspectos financieros y su proyección, los planes y los riesgos de implementación, el equipo con que contamos, los competidores que tenemos, constituyen un aprendizaje del negocio que debe ser compartido internamente por el equipo. Y en todo esto, la clave está en la sensibilidad que el emprendedor va desarrollando en ese proceso de conocer el mercado y los desafíos que debe enfrentar para implementar con éxito su proyecto.

6. LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL

*Uno debe aprender haciendo las cosas,
porque aunque crea que lo sabe,
no tendrá certeza hasta que lo intente.*

ARISTÓTELES

Casi todo el mundo asocia el proceso emprendedor con la idea de tener inversores y reunir capital. En los periódicos y revistas, las secciones dedicadas a negocios y empresas destacan sobre todo las negociaciones de los emprendedores con inversores para obtener fondos —las “rondas de capital”— y generalmente presentan el éxito sólo en términos del monto obtenido en ellas.

Incluso hay una mitología bastante extendida al respecto. Mucha gente cree que el emprendedor que obtuvo inversiones por millones de dólares se lleva esa plata a su bolsillo. ¡Nada más alejado de la realidad! Todo el capital reunido en una ronda de capitalización es destinado al proyecto. No existe un inversor razonable que esté dispuesto a darle fondos a un emprendedor si no es para que éste los vuelque al negocio para que crezca y se valorice.

El capital es uno de los vértices del triángulo que vimos en el capítulo 1, y para muchos emprendedores

—especialmente en los países emergentes— resulta muy complejo conseguirlo. Pero antes de ver cómo se obtiene capital y se realizan rondas con inversores (que trataremos en el capítulo siguiente), sería útil detenernos un momento y formular algunos interrogantes previos:

- 1) ¿Hace falta reunir capital? ¿Para qué sirve?
- 2) Si no reúno capital, ¿quiere decir que no soy emprendedor?
- 3) ¿Qué participación conviene dar a los inversores en mi negocio?

¿EN QUÉ CONSISTE EL CAPITAL?

Al hablar de capital, en el mundo emprendedor nos referimos al monto líquido de fondos que usamos para solventar tres grandes rubros necesarios para implementar un proyecto o negocio:

- *Inversiones en activos fijos*: edificios, maquinaria, sistemas, muebles y otros bienes de uso.
- *Pérdidas operativas*: los resultados negativos que en algún momento puedan producirse entre la facturación y los gastos del negocio.
- *Capital de trabajo*: integrado por el inventario de mercaderías más la diferencia entre las cuentas a cobrar y a pagar.

Es decir que el capital no incluye solamente los llamados “bienes de capital” (maquinarias y herramientas), sino en general todos los fondos que invertimos en el negocio. Por otra parte, algunos conceptos que a veces son llamados así (el “capital humano”, por ejemplo) no están incluidos.

TRES ETAPAS

Otras nociones que conviene aclarar de antemano tienen que ver con la jerga que usamos en el mundo emprendedor para distinguir varias etapas de búsqueda de capital. De acuerdo con el grado de desarrollo del proyecto o negocio hablamos de:

- *Capital semilla (seed money)*: financia la etapa de elaboración del proyecto, antes de su puesta en marcha. Por ejemplo, en el capítulo 3 vimos cómo Santiago y yo obtuvimos los 50.000 dólares que nos permitieron viajar a los Estados Unidos y preparar el plan de negocios para iniciar Officenet; ese fue nuestro capital semilla.
- *Financiación de la etapa inicial o temprana (early stage financing)*: permite empezar el negocio. Algunos autores dedicados al tema distinguen una etapa de puesta en marcha (*start-up*), que cubre el desarrollo de productos, servicios y marketing durante el proceso de entrar en el mercado, y luego otra etapa temprana (*early stage*) que va desde el inicio de operaciones hasta aproximadamente los primeros cinco años.
- *Financiación de etapas ulteriores o de expansión (later stage o expansion financing)*: corresponde al crecimiento y ampliación del negocio, generalmente cuando éste ya está redituando utilidades.

¿PARA QUÉ SIRVE REUNIR CAPITAL?

Hechas esas aclaraciones, la respuesta a la primera pregunta que formulamos al comienzo es que NO SIEMPRE HACE FALTA REUNIR CAPITAL PARA INICIAR UN NEGOCIO.

En el capítulo 8 veremos cómo es posible iniciar un emprendimiento con poco o prácticamente ningún capital inicial, que es la situación que enfrentan muchos emprendedores en los países emergentes.

Sin embargo, reunir capital nos permite:

a) *Comenzar un negocio*

Hay proyectos que no requieren un capital inicial importante, pero para otros es una condición indispensable. Tal vez un emprendedor que venda servicios de instalación de alfombras o de reparación de computadoras a domicilio, por ejemplo, no necesite capital, ya que sustancialmente su negocio depende de su propio “capital humano” (los conocimientos técnicos, por ejemplo) y un relativamente reducido número de herramientas. Pero quien debe comprar una máquina para fabricar productos o alquilar un local para venderlos deberá contar con fondos desde el inicio para realizar la inversión necesaria.

b) *Crecer más rápido*

Es una manera de lograr un atajo en el crecimiento. De lo contrario, las inversiones necesarias estarán supeditadas a los recursos propios que el negocio vaya generando. Aunque hay emprendimientos que han crecido a tasas considerables sin inversores externos obtener capital permite crecer más rápidamente.

c) *Disminuir riesgos*

Quien tiene una buena reserva de capital (un “colchón”, como solemos decir) puede afrontar situaciones adversas o cometer errores y ajustar su estrategia rápidamente sin que eso implique su desaparición. Al contar con una participación de capital como fondo

de reserva importante, puede moverse con mucha mayor tranquilidad.

Un buen ejemplo de esto es la compañía Mercado Libre. Marcos Galperin, su fundador, poco antes de que se desencadenara la crisis del NASDAQ —el mercado de acciones tecnológicas de los Estados Unidos—, tuvo una política agresiva de búsqueda de inversores y reunió un monto muy importante de capital. Marcos combinó esa agresividad con una actitud conservadora en sus gastos, lo que le permitió generar un “colchón” de fondos con el que pudo hacer frente a tres durísimos años de “vacas flacas” en el mercado de capitales. Hoy Mercado Libre tiene una saludable posición financiera, elemento que, en gran medida, fue determinante para su asociación con Ebay, el líder mundial del mercado de subastas *on-line*.

d) *Cobrar un sueldo*

Cuando uno es el emprendedor y único dueño, pocas veces diferencia su “salario teórico” como gerente general del proyecto de sus dividendos como accionista. Digo “salario teórico” porque, como veremos, en muchos casos el emprendedor no cobra el sueldo que debería percibir como cualquier otro empleado de la empresa.

Por ejemplo, cuando viajo en taxi, suelo preguntarle al conductor cuál es su ingreso mensual. Su respuesta es una suma determinada, que varía según en qué ciudad me encuentre pero que, en general, el taxista sabe calcular. Pero si le pregunto si esa cifra representa su salario como chofer o sus ganancias como dueño del negocio, me mira sorprendido: jamás se le ocurrió distinguir ambos aspectos.

En cambio, cuando uno tiene inversores externos es fundamental separar los dos roles, como accionista

del negocio y como gerente o *manager*. Como gerente, el emprendedor es un empleado de la empresa, que cobra un sueldo. Como accionista, recibe utilidades en forma proporcional a su participación en el capital, como los demás inversores.

Esto es esencial en un buen proceso emprendedor. No sólo para tener las “cuentas claras”, sino porque el ser accionista de un proyecto no implica que uno sea el mejor empleado para liderarlo; en algún momento puede ser aconsejable que el emprendedor diga: “Mis habilidades tienen un límite y conviene traer un gerente profesional que sepa más que yo”. Si opta por contratar un gerente, le pagará un salario equivalente al que —al menos en teoría— el emprendedor recibía por esa tarea. Eso da mayor flexibilidad para decidir.

e) *Tener orden interno y disciplina*

Contar con inversores externos que no forman parte del equipo obliga al emprendedor a disciplinarse. Por ejemplo, debe generar información periódica para mantener al tanto a esos accionistas, lo que contribuye a seguir de cerca la evolución del negocio.

f) *Tomar decisiones estratégicas*

Esto en general se aplica cuando tenemos inversores profesionales, los llamados *venture capital investors*. Éstos, para aportar capital, seguramente requerirán la formación de un directorio que sesione con cierta periodicidad (cada tres meses o hasta una vez por mes suele ser lo normal) y querrán tener derecho a voto en ciertas decisiones estratégicas. Si ese inversor profesional es bueno y sabe agregar valor aportando ideas a la marcha del negocio, su participación en el directorio proveerá una visión externa fresca y muchas

veces acompañada de gran experiencia por haber invertido en otros proyectos en actividades similares. Esto suele redundar en mejores decisiones estratégicas.

¿Y SI NO CONSIGO CAPITAL?

Para el segundo interrogante planteado, la respuesta es que ES POSIBLE NO REUNIR CAPITAL Y SER UN GRAN EMPRENDEDOR.

De todos modos, los grandes emprendedores en algún momento han abierto su capital a otros inversores para desarrollar o ampliar su negocio. En la medida en que la oportunidad del mercado, nuestra ecuación de valor y la implementación que llevemos adelante sean correctas, muy probablemente habrá posibilidades de expansión o economías de escala que deberán ser aprovechadas, y en tal caso necesitaremos fondos adicionales para que la empresa crezca, para lo que saldremos a buscar inversores que aporten ese capital. De lo contrario dejaríamos pasar esas oportunidades, achicando nuestras posibilidad de desarrollo. Aquí la lógica es que vale más ser dueño del 5 por ciento del mar que del 100 por ciento de una piscina.

LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

La tercera cuestión es algo que muchos emprendedores no suelen tomar en cuenta, pero que es fundamental: cómo montar una estructura de capital que resulte conveniente a mediano plazo. Hay ciertas estructuras que no funcionan y es bueno echarles un vistazo antes de considerar los modos de conseguir capital.

Cuando hablamos de estructura de capital, nos referimos a la participación en la propiedad del negocio. Los socios o accionistas de una empresa son los que mayor rédito obtienen del éxito del emprendimiento, y por lo tanto lo ideal es que, en lo posible, se trate de quienes mayor incidencia tienen sobre los resultados: los propios emprendedores o fundadores del negocio, el equipo que los acompaña y los inversores que además de aportar fondos agregan valor con su experiencia en esa actividad u otras afines.

El primer concepto fundamental se puede resumir en la frase: NO VENDER DEMASIADO ANTES DE TIEMPO. Cuando buscamos inversores, a cambio de los fondos que aportan les estamos vendiendo participación en la propiedad de la empresa, y por eso no es conveniente hacerlo en exceso y de manera prematura, en especial a inversores que sólo proveen fondos sin agregar valor al negocio.

Para entender mejor estos conceptos, debemos considerar lo que se llama *pre-money valuation* y *post-money valuation*. Se conoce como *pre-money* el valor que mi empresa tiene antes de que el inversor entre con su capital, por el simple hecho de que yo soy parte de ella como emprendedor. El valor *pre-money* tiene que ver con lo atractivo del negocio y la confianza del potencial inversor en mi capacidad emprendedora. El *post-money* es ese valor más el monto total de inversión, o sea la valuación teórica de la empresa luego de la inversión.

Veamos un ejemplo obvio para comprender cómo inciden los valores *pre-* y *post-money* en la estructura de capital. Imaginemos que Bill Gates decide irse de Microsoft y arma un plan de negocios para reunir capital con vistas a un nuevo emprendimiento. Y supongamos que, paralelamente, un emprendedor joven

sin experiencia hace el mismo plan de negocios (idéntico en todo, salvo el emprendedor) y visita a los mismos inversores potenciales. ¿Quién puede dudar que el valor *pre-money* de la empresa de Bill Gates será cientos de veces superior al del joven emprendedor? Si el plan de negocios indica que se necesitan cinco millones de dólares de inversión para llevar adelante la estrategia, estoy seguro de que Bill Gates les dará a los inversores a lo sumo el 5% de las acciones por esos cinco millones que aportan. Con un valor teórico total estimado en cien millones de dólares, el *pre-money* será de noventa y cinco millones, o sea el 95% de la propiedad de la empresa, que quedará en manos de Bill Gates. El joven emprendedor, en cambio, probablemente no logre reunir esos cinco millones. Tal vez consiga un millón y deba ceder a cambio hasta el 50% de la empresa. En este caso su *pre-money* será de un millón y el *post-money* de dos millones.

¿CÓMO SE DETERMINA EL VALOR PRE-MONEY?

El proceso para llegar a esa valuación es complejo y requiere que el emprendedor esté familiarizado con las técnicas de cálculo de valor presente neto. La versión simplificada que le ofrezco al lector menos experimentado surge de los siguientes pasos:

1) ¿Qué flujo positivo de fondos se estima que redituará el proyecto a partir del cuarto o quinto año de su puesta en marcha? En general, se toma este plazo para calcular la rentabilidad normal porque los primeros tres o cuatro años constituyen la etapa de crecimiento del negocio, para el cual es difícil estimar un valor real.

2) ¿Cuál es el monto de inversión requerido?

3) ¿Qué rendimiento desea obtener el inversor sobre el capital que coloca en el proyecto?

Para exemplificar, supongamos que el flujo positivo anual del proyecto, a partir del cuarto año, se estima en 500.000 dólares; que el monto de inversión requerido es de 300.000 dólares, y que el inversor aspira a un rendimiento del 30 por ciento anual sobre su capital.

Sobre esa base, el inversor hará las siguientes estimaciones:

a) El 30 por ciento anual sobre los 300.000 dólares que invierte equivale a 90.000 dólares por año. Es lo que aspira a obtener a partir del cuarto año de puesta en marcha del negocio.

b) Su participación en la propiedad, como mínimo, deberá garantizarle esos 90.000 dólares anuales. Como estima que el proyecto rendirá, desde el cuarto año, 500.000 dólares anuales, esa participación tendrá que ser, por lo menos, el equivalente a 90.000 dividido por 500.000 dólares, o sea el 18 por ciento.

c) Usando un sencillo cálculo de proporciones (lo que en la escuela primaria llamábamos “regla de tres simple”), el inversor estimará que si va a colocar 300.000 dólares y por esa cifra desea obtener el 18 por ciento de participación accionaria, la valuación total del 100 por ciento de la empresa luego de su inversión (el valor *post-money*) deberá ser de 1.666.666 dólares (este cálculo surge de hacer la división de 300.000 por 0,18).

d) Restando de ese total el monto que invierte, resulta un valor *pre-money* de 1.366.666, equivalente al 82 por ciento de las acciones, que será propiedad del emprendedor.

Si, en cambio, el inversor estima que el flujo positivo de fondos a partir del cuarto año será de 200.000 dólares, para el mismo monto de inversión e igual tasa de rendimiento tendría que obtener una

participación accionaria del 45%, con lo que el valor pre-money sería de 666.666 dólares (el cálculo aquí es 90.000 dividido por 200.000 dólares, de donde resulta el 45%, y luego 300.000 dividido por 0,45, lo que arroja los 666.666 dólares).

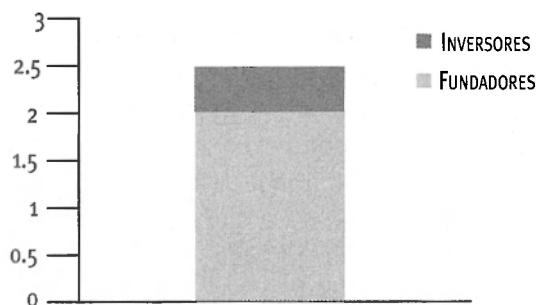
Cuanto mayor sea la percepción de éxito potencial que el emprendedor logre transmitir, mayor será el flujo de fondos esperado por los inversores. Y como acabamos de ver con los ejemplos, mayor será en consecuencia la valuación *pre-money* obtenida.

BUENAS Y MALAS ESTRUCTURAS

Una buena estructura de capital inicial (llamada en la jerga *early stage investment*) es aquella en la que la participación de los inversores externos es de alrededor del 20 por ciento, como la que muestra la figura 1, donde el valor *pre-money* es de dos millones y la inversión es de 500.000, lo que da un total de 2,5 millones de *post-money*.

FIGURA 1

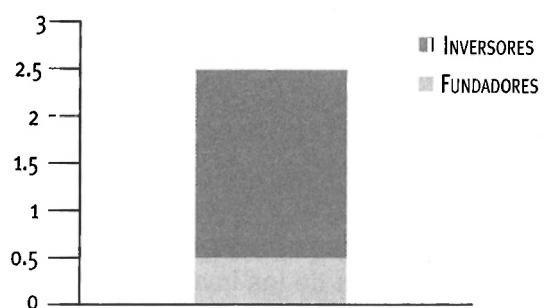
BUENA ESTRUCTURA INICIAL



En cambio, una estructura incorrecta es la que muestra la figura 2, donde los fundadores o emprendedores cuentan sólo con el 20% y los inversores adquieren el 80% de la propiedad del negocio.

FIGURA 2

MALA ESTRUCTURA INICIAL



Por cierto, con Santiago aprendimos a distinguir una buena de una mala estructura de capital cometiendo algunos errores: la estructura inicial de capital de Officenet se parecía bastante más a la figura 2 que a la 1, consecuencia de nuestra total falta de reputación como emprendedores.

La idea es que inicialmente el emprendedor no diluya más del 20 por ciento del valor total, de modo que luego pueda hacer una nueva ronda de capital cuando haya mostrado el éxito parcial del negocio y así lograr una capitalización mayor. Si en la primera ronda los inversores adquieren más que esa proporción de la propiedad, en rondas sucesivas la participación de los fundadores se irá diluyendo aún más, hasta un punto en que incluso el negocio pueda resultarles poco redituable.

En el ejemplo que vimos anteriormente, supongamos que el joven emprendedor hace una buena implementación y consigue en una segunda ronda de capital una valuación pre-money de 7,5 millones y a cambio de diluir su participación en otro 25 por ciento, obtiene 2,5 millones frescos para la empresa. Las figuras 3 y 4 muestran cómo quedará afectada su participación en el caso de que haya partido de una buena o de una mala estructura inicial de capital, respectivamente.

FIGURA 3

BUENA ESTRUCTURA EN LA SEGUNDA RONDA

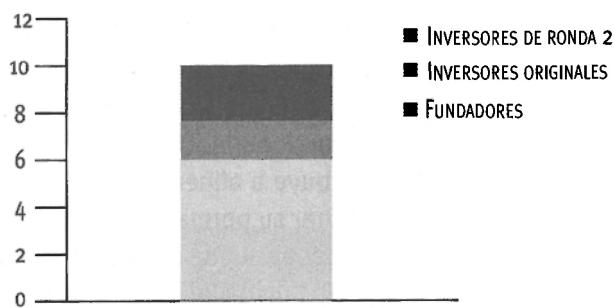
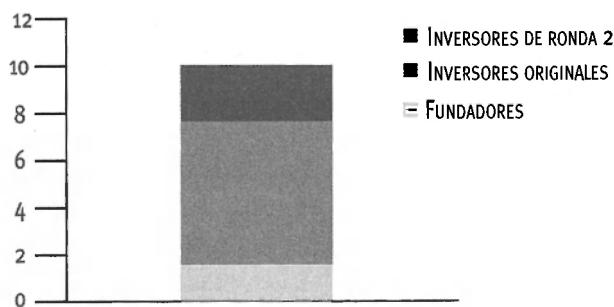


FIGURA 4

MALA ESTRUCTURA EN LA SEGUNDA RONDA



Como se ve, si partimos de una mala estructura de capital, la participación del emprendedor, después de la segunda ronda, queda excesivamente diluida.

Hay que destacar que estas recomendaciones se aplican no sólo al caso de inversores institucionales o profesionales, sino también al capital que obtengamos de familiares o amigos. Tal vez el proceso parece menos sofisticado pero la dinámica es exactamente la misma.

LA PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO

A este modelo hay que agregarle la participación del equipo que acompaña al emprendedor. En el capítulo 9 veremos la importancia del equipo en todo emprendimiento, pero ya podemos señalar algunas ventajas de su participación accionaria. Dar esa participación al personal clave contribuye a alinear sus intereses con los del proyecto y asegurar su permanencia en la empresa —lo que en muchos casos puede ser fundamental— y de este modo potencia las posibilidades de éxito.

En general se recomienda distribuir entre el 15% y el 20% de las acciones entre el equipo gerencial no fundador. Aquí también conviene remarcar el impacto que una mala participación inicial genera a la hora de traer y retener talento para la empresa.

Las figuras 5 y 6 muestran, respectivamente, una buena y una mala estructura en la primera ronda, con un pool de empleados que participa en el capital.

FIGURA 5

BUENA ESTRUCTURA CON POOL DE EMPLEADOS

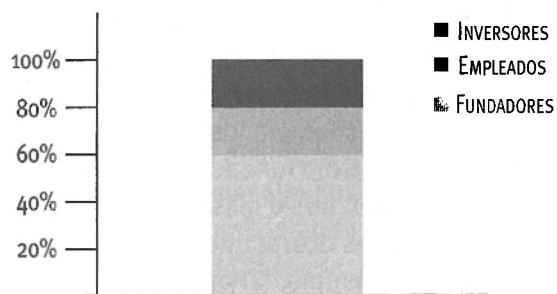
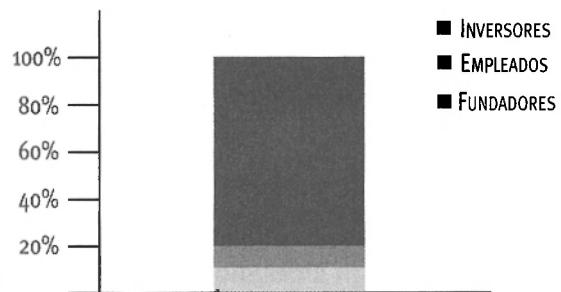


FIGURA 6

MALA ESTRUCTURA CON POOL DE EMPLEADOS



Los que acompañan al emprendedor en la buena estructura tienen el 20% de la empresa, mientras que el emprendedor puede mantener luego de la primera ronda de capital el 60%. En la estructura incorrecta, el emprendedor queda con una participación ínfima y su equipo también, lo cual aumenta el riesgo de perder talentos.

CONVIENE QUE HAYA POCOS FUNDADORES

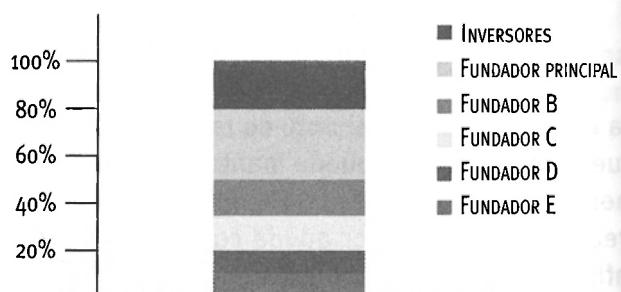
Por último, un concepto que considero central y que muchas veces constituye el principal error del emprendedor en la estructuración del capital, es la existencia de múltiples fundadores al inicio del proyecto.

Un estudio presentado por Edward Roberts en su libro *Entrepreneurs in High Technology* (“Emprendedores en alta tecnología”) señala que el 6% de las empresas tiene un solo fundador, mientras que el 94% restante cuenta con dos o más.

Muchas veces ocurre que un grupo de amigos se reúne y dice, por ejemplo, “¿Por qué no iniciamos el proyecto de servicios de cadetería Águila Veloz que elaboraron Juan y Pedro?”, y de este modo el negocio cuenta con un numeroso grupo de fundadores. Aparentemente no habría nada de malo en ello, pero por desgracia, la experiencia muestra que los emprendimientos encarados de ese modo suelen estar destinados al fracaso. La figura 7 ilustra una estructura de capital de este tipo.

FIGURA 7

DILUCIÓN DEL CAPITAL DE LOS FUNDADORES



Como se ve, se produce una gran dispersión del capital entre muchas personas, que reducirá aún más la participación de los fundadores en las sucesivas rondas de capital que se realicen.

Además, en una estructura de capital de este tipo, rara vez todos los fundadores desempeñan un rol operativo en el mediano plazo. Puede ser que al comienzo, con el entusiasmo de la etapa inicial, los fundadores se distribuyan funciones de acuerdo con su especialidad o capacidad relativa. Pero, a medida que pasa el tiempo, es frecuente comprobar que algunos de ellos no son los más indicados para seguir liderando esa área de la empresa y se hace necesario reemplazarlos. Otros probablemente decidan espontáneamente dejar su tarea porque pueden obtener un salario mejor en otro lugar, aunque sin renunciar a su participación accionaria. Con ello, en el mediano plazo, pasan a cumplir un papel parecido al de los inversores externos.

De todo esto surge un principio básico: no conviene comenzar con un gran número de fundadores y menos aún tener fundadores que no sean operativos en el proyecto. Es un gran error que luego se lleva como un pecado original para siempre. Lo peor es que para solucionarlo normalmente se pierden algunos amigos, algo que yo siempre considero más costoso que cualquier potencial proyecto.

7. ¿CÓMO CONSEGUIR CAPITAL?

*El hombre que está preparado tiene la mitad
de la batalla ganada.*

MIGUEL DE CERVANTES

En los libros sobre *entrepreneurship* publicados en los Estados Unidos es habitual hallar capítulos titulados “Cómo conseguir financiación”, “Cómo acceder a fondos de inversión” y otros similares. Para muchos emprendedores de países emergentes estas frases pueden sonar como “música de otra galaxia”, ya que en general una de sus mayores dificultades es conseguir capital, incluso el *seed money* para iniciar la elaboración de un proyecto.

Sin embargo, sería un grave error —en el que, por desgracia, caen muchos emprendedores— ponerse en el papel de “victima” de esas dificultades para no empezar un proyecto. Aun en situaciones macroeconómicas adversas es posible hallar inversores, y los buenos emprendedores suelen obtener capital para un buen proyecto.

Nuestra experiencia en Officenet es una prueba de ello. Cuando, como vimos en el capítulo 3, con Santiago salimos a buscar un inversor que aportase

el capital semilla, en la Argentina ya había algunos síntomas de recesión económica. Tampoco contábamos con una corriente favorable de inversión en medianos emprendimientos —como la que después se produjo con el *boom* de Internet—. Eso no impidió conseguir esos fondos, ni posteriormente, ya con nuestro plan de negocios armado, realizar una primera ronda de capital en la que obtuvimos, no sólo los cuatro millones de dólares que estimábamos necesarios, sino un total de siete millones que nos permitieron una estrategia más agresiva para entrar en el mercado. Y no nos consideramos ninguna excepción. Más adelante en este capítulo volveremos sobre el tema, pero quiero insistir en que **UN BUEN EMPRENDEDOR NO BAJA LOS BRAZOS ANTE LAS DIFICULTADES, SINO QUE BUSCA LA OPORTUNIDAD INCLUSO EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES.**

TRES ALTERNATIVAS

Cuando buscamos inversores que aporten capital a nuestro proyecto, ante todo debemos ver qué alternativas tenemos. Esencialmente son tres:

a) *Pequeño capital familiar o de amigos*

Algunos estudios hechos en América latina señalan que en la región el 98 por ciento de los capitales iniciales provienen de familiares y amigos de los emprendedores; algo similar ocurre en muchos países emergentes. Pero su relevancia también es grande en los Estados Unidos y Europa.

b) *Capital de riesgo o venture capital*

Es el que proviene de inversores profesionales o

institucionales, y apunta a proyectos que cumplen cinco requisitos:

- 1) Se encuentran en una etapa inicial (*early stage*) de inversión recientemente hecha o por hacerse.
- 2) Hay alto riesgo asociado. En este sentido, el *venture capital* apunta a que de cada diez proyectos, seis no funcionen, tres funcionen relativamente y uno sea un éxito tal que pague con creces por los restantes.
- 3) Existe una dificultad de liquidez para el proyecto.
- 4) El rendimiento para el inversor vendrá básicamente a partir de la venta de la empresa tras un cierto período.
- 5) Los inversores buscan agregar valor en el proyecto aportando su experiencia en otros negocios e industrias, además del capital que invierten.

En el mercado estadounidense, hacia 1998, había más de quinientas empresas profesionales de *venture capital*, con más de 40.000 millones de dólares para invertir. Esas cifras crecieron mucho en los años posteriores, superando los 100.000 millones de dólares en inversiones.

Se trata, en general, de compañías financieras y bancos que constituyen fondos de inversión con el dinero que captan en el mercado, ya sea del público o de otros inversores orientados a fondos de pensión (como *Fidelity*, por ejemplo) o de universidades (como Harvard, que tiene un fondo de miles de millones de dólares que coloca parcialmente en compañías de *venture capital*) y fundaciones que cuentan con fondos disponibles. Las firmas de capital de riesgo consiguen ese dinero mediante una oferta basada en lo que se denomina el *prospecto del fondo*. Este prospecto determina a qué tipo de inversiones se va a dedicar el fondo y por cuánto tiempo se van a realizar. También se estipula un

rendimiento estimado (en general, entre el 8% y el 15%); si el desempeño del negocio supera ese porcentaje, una parte del rendimiento extraordinario que resulte de la inversión quedará para la firma de *venture capital*, sin distribuirse entre quienes adhirieran al fondo.

c) *Los inversores ángeles* (angel investors)

Se trata del “mercado invisible” del capital de riesgo, constituido por particulares que cuentan con fondos propios disponibles para invertir. Es un mercado intermedio que muchos emprendedores no toman en consideración, pero que reviste gran importancia, en especial para iniciar un proyecto. Por ejemplo, en los Estados Unidos hay más de tres millones de personas que tienen más de un millón de dólares de fondos líquidos y que actúan como “ángeles” en proyectos *early stage*. Sin embargo, un estudio realizado por C. M. Mason y R. T. Harrison, publicado en 1996 en el International Small Business Journal, señalaba que el 34 por ciento de los emprendedores no sabía de su existencia.

Hay una frase famosa en el mundo emprendedor: “Encuentra un *angel investor* y habrás encontrado diez de ellos”. Esto se debe a que muchos inversores ángeles están en contacto entre sí y toman decisiones como grupo. Cuando el emprendedor convence a uno de ellos, éste suele invitar a otro y así sucesivamente, hasta que forman un *pool* que invierte en el proyecto. Esto nos ocurrió con la primera ronda de Officenet. Fueron cuatro inversores individuales, que luego constituyeron un fondo de *venture capital*.

Existen dos claves en la decisión de un ángel: invierte en un proyecto que geográficamente está localizado cerca de donde vive, y en sectores que le resultan familiares y que entiende. El punto central para contar

con un inversor ángel es definir si hay una “química” adecuada con el emprendedor y si los valores del proyecto son compartidos. No hay peor pesadilla para un emprendedor que tener como inversor a un ángel inadecuado, ni mejor placer que contar con el correcto.

¿A CUÁL RECURRIR?

La secuencia ideal para reunir capital es aquella en la que uno comienza con algo de capital propio o de amigos o familiares, luego accede a un *angel investor* que suele traer a amigos que forman un *pool* de inversores ángeles, y luego, si el proyecto evoluciona bien, se accede a inversores de *venture capital*.

Sin embargo, muchos proyectos nunca requieren más que la etapa de inversión de los familiares y amigos. Son los que llamo *lifestyle projects* (proyectos de estilo de vida). En su mayoría, son aquellos en los que el emprendedor quiere alcanzar un buen vivir con un proyecto que le dé independencia. No le interesa recurrir a un inversor de *venture capital* o abrir más el capital de su empresa, ni apunta a que su negocio crezca más allá de cierto nivel que le resulta confortable. Ser un buen emprendedor no significa, necesariamente, construir una empresa valuada en cincuenta millones de dólares. Uno puede ser un exitoso emprendedor de un proyecto pequeño que llene sus aspiraciones y le permita realizarse.

No sólo quien consigue millones es un buen emprendedor. Pero también es cierto que una de las características de los grandes emprendedores es su vocación de hacer, hacer y hacer más (la “R” de “Resultados” del modelo EMPRENDEDOR del capítulo 1). Entonces está en su naturaleza el interés por pasar a la siguiente etapa de

de crecimiento y reunir el capital necesario para encararla. Por eso el gran emprendedor que está en la etapa del capital aportado por amigos y familiares quiere un inversor ángel, y el que tuvo un ángel busca inversores de capital de riesgo. Nunca conocí a un gran emprendedor que dijera “si pudiera conseguir más capital no sabría qué hacer con él”.

ALGUNOS MITOS SOBRE EL VENTURE CAPITAL

En Officenet comenzamos con un grupo de inversores ángeles, sin haber pasado por la etapa de capital aportado por familiares y amigos. Después fui conociendo el mundo del *venture capital* y tuve la suerte de contar como inversores a grandes firmas, tanto en Officenet como en Axialent. Pude conocer a sus jefes para Latinoamérica e incluso, en muchos casos, a los líderes a nivel mundial. Aprendí cómo piensan y actúan, y de qué modo eligen sus inversiones. Con el tiempo fui desarrollando grandes amistades que aún perduran.

Aunque se suele demonizarlos, comprobé que son seres humanos absolutamente normales, que entienden que su trabajo consiste en encontrar buenos emprendedores para invertir en sus proyectos. Ganan su salario y su participación en las utilidades colocando correctamente los fondos que reciben de quienes son, a su vez, sus inversores.

Durante el *boom* de Internet, estos *venture capitalists* o *VCs* (como se los llama en la jerga) tuvieron un muy alto perfil. Por ejemplo, Susan Segal, la persona a cargo de Chase Capital que fue la gran precursora invirtiendo en Starmedia —que durante un tiempo logró un éxito sin precedentes (hoy tiene un valor de mercado

de menos de la centésima parte de los casi 3.000 millones que había alcanzado en el NASDAQ) — se convirtió en uno de los iconos de los inversores profesionales. En el ámbito internacional, también el Banco Santander Central Hispano de España, liderado por Martín Aubert; Warburg Pincus, liderada por Gary Nusbaum; Tim Purcell, a cargo de JPMorgan; Patricio Gómez Sabaíni, de GE Capital; Jan Boyer, de Softbank; Sebastián Valdez, de BankBoston Capital; Sergio Cavalcanti, a cargo de Europe@web (el fondo de Louis Vuitton); Guido Padovano, de Merril Lynch; Sharon Pipe, que desde Londres está a cargo de Tommy H. Lee para Europa; Elio Nudelman, a cargo de Intel Capital, y miles de fondos locales en Latinoamérica como GP Investimentos, Pegasus, PCP Inversiones, Carlos Slim y sus inversiones, Grupo Opportunity del Brasil, todos fueron durante ese tiempo objeto de demonizaciones e idolatrías. Siempre parecieron personas inalcanzables, exclusivas.

Creo que gran parte de ese estereotipo se debió a su estilo comercial agresivo en la negociación y al alto perfil que adquirieron entonces. Hasta ese momento, lo usual era que sus compañías sólo invirtieran por cifras superiores a diez millones de dólares en cada proyecto. Eso significaba, entre otras cosas, que muy poca gente los conociera. Cuando decidieron estrategias de participación en proyectos de menor tamaño (con inversiones *early stage* de un millón o menos), su presencia se hizo mucho más notoria. Recuerdo haber compartido conferencias y paneles con muchos de ellos, en salas donde había cientos y cientos de personas, para quienes lo que decían los VCs aparecía como una verdad casi indiscutible.

La realidad es que los VCs son ejecutivos muy exitosos y agresivos que viven de colocar capitales de sus fondos de inversión en proyectos, para crear valor

y venderlos en un cierto período. Además del rendimiento extraordinario, del que hablamos antes, sus compañías perciben una comisión de gerenciamiento o *management fee* (que suele ir del 1% al 3% del monto invertido), lo que permite al fondo cubrir sus gastos corrientes. En general, se estipula que sólo puede percibir este *management fee* si realiza la inversión y, lógicamente, sólo recibirá su parte del rendimiento extraordinario si logra efectuar inversiones exitosas. Por eso es que sus vidas dependen de que existan emprendedores en los cuales invertir.

UN PROCESO DE BENEFICIOS MUTUOS

En su gran mayoría, quienes obtuvieron capital de estos VCs fueron emprendedores que no les tuvieron miedo a esos “fantasmas” y que siempre se dirigieron a ellos con respeto pero sin hacerles reverencias. Se permitieron discutir y se mantuvieron firmes en sus posturas cada vez que los VCs los empujaban contra las cuerdas en una negociación. Un amigo emprendedor suele decir: “Hay que ser un poco irreverente con el capital”, y creo que algo de razón tiene.

En el mercado de capitales, el emprendedor necesita del inversor pero, a su vez, el inversor tiene necesidad del emprendedor. Si el emprendedor cree que tiene que arrodillarse y ceder todo lo que le pidan para conseguir capital, o que el inversor le está haciendo un “favor”, se equivoca y probablemente fracase. Como en toda transacción, tiene que haber un beneficio mutuo para que la inversión se concrete.

LA RONDA DE CAPITAL

Ese concepto de mutuo beneficio es el que debemos tener en mente al realizar una ronda de capital: es un negocio donde dos partes que tienen algo distinto para ofrecer pueden beneficiarse recíprocamente. La negociación con posibles inversores busca llegar al punto en que ambas partes ganen algo.

Luego de que uno arma su plan de negocios, como vimos en el capítulo 5, realiza reuniones de presentación con potenciales inversores. Si las negociaciones evolucionan bien, en promedio uno de cada diez inversores visitados mostrará interés en continuar el proceso. Cuando es así, al interesado se le solicita un resumen de condiciones o *term sheet*, donde se establece el compromiso del inversor y los términos para su inversión. Por ejemplo, “en función del plan de negocios, ofrecemos 100.000 dólares a cambio de una participación del 5 por ciento de la empresa. Además solicitamos un puesto en el Directorio y ciertos derechos adicionales como el de veto a una venta total a un tercero”.

Cuando recibimos uno o varios *term sheets*, comenzamos el proceso de cierre de la ronda. Vemos cuántos inversores están dispuestos a sumarse al proyecto, a qué valuaciones y con qué derechos solicitanlos. Sobre esta base definimos quién será el inversor líder (*lead investor*) y quiénes completarán la ronda de capital. A su vez, el valor *pre-money* que vimos en el capítulo anterior, lo determina el inversor líder y los demás deciden si quieren participar o no como inversores acompañantes con esa valuación.

En general, el inversor líder es quien pone la mayor cantidad de capital y quien define y negocia por el resto de los inversores. El emprendedor llama a cada

uno de los inversores que van a conformar su ronda de inversión y le propone, por ejemplo: “Tú serás el *lead investor* invirtiendo 200.000 dólares a una valuación de 3.000.000 dólares”. Si uno de ellos acepta, se diseña un *term sheet* revisado, que estipula su monto de inversión, la valuación total y los derechos que tendrá. El emprendedor luego llama a los demás inversores para informarles quién será el *lead investor* y enviarle el *term sheet* acordado con él. La ronda de capital se cierra con quienes aceptan esas condiciones.

Comúnmente, una ronda de capital óptima con un inversor ángel o con VCs requiere de cinco a siete meses de trabajo. Hasta las más exitosas suelen llevar este tiempo de negociación. Es fundamental, entonces, planificar el proceso con ese marco de referencia. Conozco a más de un emprendedor que convencido de que en dos meses iba a cerrar la ronda de capital, se tomó todo el tiempo posible y empezó la búsqueda de inversores cuando su cuenta en el banco contaba con fondos para tres meses. El final no fue muy feliz.

LAS DIFICULTADES EN MERCADOS EMERGENTES

Sin duda, en países emergentes es muy difícil conseguir capital. Las principales razones están relacionadas con las posibilidades del inversor de salir del negocio, desprendiéndose de su participación accionaria y realizando así los beneficios que esperaba obtener. En general, en los países en desarrollo esas posibilidades se ven limitadas por diversos factores que veremos a continuación, y que llevan a que quienes cuentan con fondos disponibles se retraigan de la inversión de riesgo, sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

1) *Falta de liquidez*

En los Estados Unidos, las empresas medianas y pequeñas cuentan con muchas posibilidades de obtener fondos gracias a la gran liquidez del mercado de capital. Por ejemplo, hay compañías que cotizan en bolsa con un valor de mercado de sólo un millón de dólares. Existe también el llamado *over the counter market* (“mercado sobre el mostrador”) en el que operan empresas de muy bajo valor y donde el inversor puede comprar y vender sus acciones con gran facilidad y con una cotización cierta. Esta mayor posibilidad de “entrar” y “salir” como accionista de un negocio contribuye a que haya más inversores dispuestos a colocar su capital en emprendimientos, ya que rápidamente pueden recuperar sus fondos cuando lo deseen.

En cambio, en los países emergentes prácticamente no hay empresa mediana (ini hablar de las pequeñas!) que pueda soñar con una venta pública de acciones y contar con buena liquidez, salvo que su facturación sea superior a los 250 millones de dólares anuales. incluso en el Brasil y México, donde hay una mayor liquidez en el mercado de capitales, dicha liquidez beneficia casi exclusivamente a las grandes empresas.

Esto hace que quien decide invertir en un emprendimiento sólo tenga como alternativas vender la compañía a otro comprador o vivir de los dividendos que la empresa ofrezca.

2) *Círculo vicioso*

Si el inversor debe vender la empresa para recuperar sus fondos y realizar los beneficios esperados, obviamente necesitará encontrar un comprador. La pregunta que surge entonces es “¿A quién le va a interesar comprarla si va a enfrentar ese mismo problema de falta de

liquidez?”. La respuesta es que sólo un jugador estratégico, que decida ingresar en el mercado como parte de su expansión geográfica, podrá interesarse en esa adquisición completa. Officenet, por ejemplo, pasa a ser buen negocio para el inversor sólo si existe una alta probabilidad de que los grandes jugadores mundiales de la provisión de insumos de oficina entren en el mercado latinoamericano. Si esa probabilidad es baja —algo que ocurre en muchos negocios—, las posibilidades de conseguir inversores se reducen.

3) Información contable

Como complicación adicional, para que un jugador estratégico decida adquirir una operación local, debe tener cierta seguridad con respecto a la información que recibirá sobre la empresa. Sus libros contables tienen que reflejar fielmente lo realizado y para eso lo más aconsejable será contar con una firma auditora de primer nivel que certifique los balances contables. Al mismo tiempo, el jugador estratégico querrá que la empresa produzca un continuo flujo de información gerencial y reportes de variables críticas que le permitan entender la evolución del negocio. Esto es sumamente costoso y hace que pocos emprendedores quieran hacerlo apuntando a un futuro no garantizado.

4) Los factores de incertidumbre

Entonces aparecen en escena los factores macroeconómicos y la incertidumbre. El inversor se plantea: “Voy a invertir en un proyecto del que es muy probable que no obtenga liquidez. Sólo un potencial comprador estratégico es mi forma de salida y para eso tengo que invertir en generar información muy prolífica de manera consistente... ¿Pero qué pasa si ese potencial comprador se demora o decide expandirse

en otros países? ¿Quedaré sujeto a la estrategia de ese gran jugador mundial?”. Como en este tipo de decisiones tienen mucho peso los factores macroeconómicos (la evolución general de los mercados en el país, medidas políticas de los gobiernos, etc.), la menor estabilidad y previsibilidad que suelen presentar los países emergentes incide para hacer más riesgosa la inversión.

5) *Tasa de retorno esperada*

Para compensar todos estos factores negativos, en los países emergentes el inversor aspira a un retorno mucho mayor que el que requeriría en un país más estable y previsible. Tanto los *venture capitalists* como los inversores ángeles buscan tasas internas de retorno de entre el 30% y el 40% anual para decidirse a invertir en un país emergente, mientras que en los desarrollados las tasas esperadas están más cerca del 15% o a lo sumo el 20%. Esto lleva a que los proyectos que razonablemente aspiren a cubrir esas metas sean más escasos, y por lo tanto, que para muchos emprendedores sea más difícil conseguir capital.

No BAJAR LOS BRAZOS

Estas dificultades desalientan a muchos emprendedores, que consideran que no tienen oportunidades de conseguir capital y que, por lo tanto, ni conviene intentarlo.

A quien opte por una estrategia de ese tipo, le deseo buena suerte, pero puedo asegurarle que hay otros que no se doblegan frente a esta adversidad y optan por lo contrario. Al respecto, recomiendo que repasemos las once condiciones del EMPRENDEDOR del capítulo 1, en especial la “R” de “Responsabilidad

incondicional”: actitud de protagonista y compromiso para superar las dificultades.

No hay que olvidar que así como hay emprendedores que buscan capital, existe el inversor profesional, que justifica su salario encontrando emprendedores en los cuales invertir. La frase “no existe capital para los emprendedores en este momento” es falsa. Lo que sí puede ocurrir es que la valuación *pre-money* sea más baja y que el umbral para calificar como un buen proyecto para un inversor sea más alto. ¿Podrás superarlo? Sólo probando y persistiendo lo sabrás.

Una mala situación macroeconómica hará que el proceso sea más difícil, pero no imposible. Ya mencioné cuál era la situación cuando iniciamos Officenet en la Argentina. Pero era bastante peor cuando realizamos una nueva ronda de capital para expandir al Brasil nuestras operaciones: fue a fines de 2000, en plena crisis de las inversiones cuando había pasado el *boom* de Internet.

Para Axialent conseguimos un buen monto en la ronda *early stage* en febrero de 2003, ien plena guerra de Irak! Con ese capital pudimos abrir oficinas en Colorado, Florida y California en los Estados Unidos, y México, el Brasil y la Argentina. Pronto abriremos oficinas en Nueva York. Sin capital externo nunca podríamos haberlo hecho, y menos aún incorporar talentos para conformar el equipo que tenemos.

Estos ejemplos no son una excepción a la regla. Si en plena guerra con Irak y recesión global conseguimos ese capital, estoy seguro de que muchos otros lo han logrado en las peores condiciones macroeconómicas imaginables, y con mejores valuaciones que las que pude haber conseguido en Axialent.

En los peores momentos del año 2003, Marcos Galperin, de Mercado Libre consiguió asociarse con Ebay, como mencioné en el capítulo anterior. Sebastián

Popik, de Salutia, para esa misma fecha cerró una nueva ronda de capital (la quinta para Salutia) a pesar de las complicaciones macroeconómicas que presentaba el mercado brasileño. Gemelo, la compañía creada por el venezolano Enrique Lerner, obtuvo capital para continuar con su crecimiento por parte de Intel.

No sólo es el caso de negocios en expansión que, sobre la base de sus buenos resultados previos, despertaron la confianza de los inversores. También en la etapa *start-up* conozco varios emprendedores que cerraron o están cerrando sus rondas de *early stage* o *seed money* para empezar a operar.

¿Serán unos pocos bendecidos los que consiguen capital hoy en día? Supongamos, en el peor de los casos, que sea así; pero la pregunta, entonces, es: “¿Por qué no puedes ser uno de ellos?”. La respuesta está totalmente relacionada con tu habilidad para que el inversor te vea como ese emprendedor que va a triunfar, tarde o temprano.

Parafraseando un dicho que leí una vez, atribuido a Henry Ford: “Si crees que no podrás conseguir capital para emprender, te aseguro que estás en lo cierto”.

ESTAR CONVENCIDO

En todo caso, cabe la reflexión que en uno de sus libros sobre *entrepreneurship* formula William E. Wetzel, Jr.:

“El *tiempo* aparece segundo, pero muy próximo a *efectivo (cash)*, en la lista de recursos escasos de todo emprendedor. No pierdas tiempo valioso pensando en reunir capital de riesgo hasta que te hayas convencido a ti mismo de que tu negocio generará riqueza sustancial para ti y tus Inversores. Tu meta debe ser algo más que

el autoempleo. Debes tener un deseo ardiente de construir un emprendimiento que aproveche cada oportunidad de *crecimiento reddituable* y, finalmente, provea de *liquidez a tus inversores*.”

Es decir, tiene sentido buscar inversores cuando uno está convencido de que, si los obtiene, generará más valor. Pero nunca debemos dejar que el hecho de no conseguir capital sea una limitación para emprender.

8. ¿CÓMO EMPEZAR SIN CAPITAL?

Emprende algo que sea difícil y te hará bien.

*A menos que hagas algo que esté más allá de lo que
ya sabes hacer, nunca crecerás.*

RONALD OSBORN

En los países desarrollados, cuando un emprendedor no encuentra inversores para iniciar un proyecto suele contar con otras alternativas para hacerse de los fondos necesarios. La primera de ellas es el crédito bancario o financiero. Las estadísticas muestran que en los Estados Unidos, por ejemplo, alrededor del 15 por ciento de los emprendimientos se inicia gracias al crédito directo, mediante distintos tipos de préstamos.

Quien no tiene acceso a ese tipo de financiación, puede recurrir a instituciones que promueven proyectos. Por ejemplo, la Small Business Administration (SBA) es una agencia federal autónoma creada en 1953 por el Congreso estadounidense para ayudar a las pequeñas empresas. Otorga créditos a emprendedores y su cartera de préstamos está en el orden de los 50.000 millones de dólares. Además cuenta con programas que brindan asesoramiento y servicios técnicos en distintas áreas, como la exportación de productos o el desarrollo de

nuevas tecnologías. Los Small Business Development Centers (SBDC) ayudan a redactar planes de negocios, y el Minority Business Development Center (MBDC) brinda capacitación y consultoría gratuitas a determinadas comunidades —minorías étnicas, personas con capacidades especiales, etcétera—. También existen fundaciones y asociaciones privadas que ofrecen apoyo a nuevos emprendimientos. Distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales organizan las llamadas “incubadoras de empresas”, que promueven negocios en algunos ámbitos locales menos favorecidos o en ciertas actividades, integrando pequeños emprendimientos en *clusters* (“racimos”) que encaran conjuntamente un proyecto o que reducen sus costos aprovechando instalaciones comunes o formando *pools* como compradores de insumos y como proveedores de otras industrias.

Es lógico, entonces, que en mercados sólidos como los Estados Unidos y la Unión Europea, con un alto ingreso per cápita y buena liquidez, al tratar el tema de cómo obtener fondos para iniciar un proyecto, los libros sobre *entrepreneurship* sigan una secuencia de este tipo: cómo conseguir inversión de riesgo; si eso no es factible, cómo lograr financiación mediante préstamos; si tampoco esto es posible, cómo acceder a financiación institucional.

En los países emergentes existen mecanismos similares, pero su uso suele ser mucho más limitado. La realidad para muchos emprendedores que se inicián es que no tienen acceso a inversores ni a formas de financiamiento comercial o institucional (más bien la secuencia es “¿Vendo las joyas de la abuela?” o “¿Le quedan algunas joyas a la abuela todavía?”). Para ellos, la disyuntiva es comenzar prácticamente “con nada” o abandonar su proyecto.

En este capítulo veremos cómo es posible empezar un emprendimiento sin capital. Para ello debemos considerar algunos conceptos técnicos que nos ayudan a evaluar si, en esas condiciones, un proyecto es viable o no.

¿QUÉ NECESITO PARA EMPEZAR?

Ante todo, recordemos los tres rubros que mencionamos en el capítulo 6 al tratar la noción general de capital. Forman lo que podemos llamar la “ecuación de consumo de capital” del negocio que queremos emprender, es decir la fórmula que indica cuánto capital vamos a necesitar. Esos tres factores son:

- *Inversiones en activos fijos*, que necesitamos para comprar muebles y bienes de uso, alquilar y poner el depósito de garantía para una oficina u otras instalaciones, hacer el desembolso inicial para adquirir o alquilar maquinaria, etc. En general, en la contabilidad de la empresa estos bienes se registran como un activo, que se va depreciando (amortizando) a lo largo del tiempo. Eventualmente, este rubro también incluye los desembolsos necesarios para poner en marcha una sociedad comercial (por ejemplo, el capital mínimo requerido por la legislación de cada país, los libros societarios, etcétera).
- *Pérdidas operativas*, que están dadas por las diferencias negativas entre nuestra facturación y nuestros gastos. Aunque la lógica de un negocio es que ingrese más de lo que sale, hay momentos en que ese flujo puede ser negativo, particularmente en la puesta en marcha, y los fondos para cubrir esa diferencia deben financiarse de algún

modo. Además, como veremos más adelante, este rubro incluye el salario que debería cobrar el emprendedor.

- *Capital de trabajo*, que es el resultado neto de tres variables: las cuentas a pagar, las cuentas a cobrar y el inventario de mercaderías que es necesario tener en *stock*. Mientras el inventario y las cuentas a cobrar suman al capital de trabajo, las cuentas a pagar restan de ese total. Si el resultado neto es positivo, esto significa que se ha debido financiar ese importe de algún modo. Aquí, además del monto, importan los plazos de pago y de cobro de las variables que lo componen, ya que cuanto más rápido se cobre y cuanto más se pueda diferir los pagos, menor será la necesidad inmediata de capital.

El monto necesario para invertir en un proyecto va a estar dado por esta suma:

$$\begin{array}{ccc} \text{INVERSIONES} & + & \begin{array}{c} \text{PÉRDIDAS} \\ \text{OPERATIVAS} \\ \text{ACUMULADAS} \end{array} \\ & + & \text{CAPITAL} \\ & & \text{DE TRABAJO} \end{array}$$

A su vez, el capital de trabajo es el resultado neto de:

$$\text{INVENTARIO} \quad + \quad \text{CUENTAS A COBRAR} \quad - \quad \text{CUENTAS A PAGAR}$$

Entonces, PARA EMPEZAR SIN CAPITAL DEBEMOS ARMAR UN NEGOCIO DONDE SEA MÍNIMA LA NECESIDAD DE REALIZAR INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN INVENTARIO DE MERCADERÍAS, QUE NO TENGA PÉRDIDAS OPERATIVAS (O ÉSTAS SE REDUZCAN AL MÍNIMO) Y CUYAS CUENTAS A COBRAR SEAN LAS MENORES (O A MENOR PLAZO) Y LAS CUENTAS A PAGAR TENGAN EL MAYOR PLAZO POSIBLE.

REDUCIR INVERSIONES

En principio, un proyecto que requiera inversiones intensivas en activos fijos difícilmente pueda iniciarse sin capital, a menos que uno consiga financiarlas, en cuyo caso pasan a integrar las cuentas a pagar en lugar de significar un desembolso inicial de fondos.

En la mayoría de los países emergentes se trata de un problema difícil, pero no imposible de resolver. Un ejemplo interesante es el de Juan Maggio y su compañía aérea Southern Winds. Para iniciar su empresa, consiguió que la fábrica canadiense de aviones Bombardier le otorgara un *lease* (contrato de arriendo y compra) de las aeronaves, que además era pagadero a largo plazo. Así pudo comenzar con muy poco capital y construyó una aerolínea. No es habitual que un emprendedor de un país emergente obtenga un acuerdo de este tipo, pero Juan Maggio tenía muy buena reputación como piloto aerocomercial, y en gran parte gracias a ella pudo convencer a sus proveedores.

Es probable que casos así sean excepcionales. Por este motivo, EL SECTOR MÁS INTERESANTE PARA EMPRENDER SIN CAPITAL INICIAL ES EL DE LOS SERVICIOS. Al no requerir maquinaria e instalaciones para la producción de bienes —ni tampoco un *stock* de mercaderías para comercializarlas—, en una variedad de rubros de servicios podemos armar negocios con muy pocas inversiones. En muchos casos, quien inicia un emprendimiento de este tipo ya cuenta con el principal activo fijo necesario. Es lo que hace, por ejemplo, quien tiene una cámara fotográfica y decide dedicarse a tomar fotografías en eventos sociales o empresarios, o quien usa la computadora que tiene en su casa para iniciar algún proyecto que pueda necesitarla.

También ES POSIBLE REDUCIR LA NECESIDAD DE INVERSIONES EN ACTIVIDADES INDUSTRIALES Y COMERCIALES. Una alternativa

que no siempre se toma en cuenta, pero que puede dar muy buenos resultados, es emplear la capacidad ociosa de otro negocio, tanto en instalaciones (locales, oficinas, etc.) como en maquinaria.

Cuando empezamos Axialent, por ejemplo, debíamos alquilar una oficina en Miami. En ese momento vimos que en esa ciudad muchas empresas tenían oficinas que no usaban al 100%. Decidimos buscar a quien tuviera espacio disponible y ofrecerle un canje: a cambio de que nos facilitara la oficina que necesitábamos, le daríamos gratuitamente nuestro servicio de consultoría. Como muchas empresas tenían capacidad ociosa, sólo se trató de hallar una que estuviese dispuesta a recibir el tipo de consultoría que ofrece Axialent. El negocio era redondo para ambas partes. Así fue como nos instalamos inicialmente en Miami sin invertir en el costo de un alquiler. Además, la oficina que conseguimos era de las mejores de toda la ciudad: iun piso 20 con vista al mar, en uno de los edificios *top* de Miami!

Resulta habitual que muchos proyectos que requieren la fabricación de un producto no se concreten por la falta de fondos para invertir en maquinaria. La paradoja es que en muchos países emergentes —particularmente en Latinoamérica— la ineficiencia de los mercados hace que exista mucha capacidad industrial ociosa. Esto constituye una oportunidad para reducir inversiones: EN LUGAR DE ADQUIRIR MAQUINARIA PROPIA, ES POSIBLE ALQUILAR TIEMPO DE FABRICACIÓN EN PLANTAS YA INSTALADAS. También en este caso habría un mutuo beneficio lo que, al menos en teoría, tendría que facilitar las negociaciones. Sin embargo, pocos emprendedores explotan esta posibilidad.

En cambio, el uso de capacidad ociosa de terceros es más habitual en la comercialización. Un buen ejemplo es el de Esteban Wolf con su empresa Plus Time,

que organizó un sistema que se basa en instalar exhibidores de venta en farmacias y otros comercios con alta circulación de personas. En ellos se expenden productos de consumo que en general requieren una alta exposición al público para incentivar su compra —por ejemplo, pilas, bolígrafos, rollos fotográficos, disquetes, etc.—. A la pregunta “¿Cómo armo un negocio de venta sin tener locales propios?”, Esteban encontró una respuesta sencilla: “Me monto sobre locales que ya existen”. Esta red abarca unas 1.800 farmacias en la Argentina.

La misma idea de usar locales existentes —aunque con una inversión importante en equipos (terminales de computación y lectoras ópticas, por ejemplo)— es la que implementaron también muchas empresas de cobro de facturas de servicios, como son Pago Fácil y Rapipago en la Argentina. Sus puntos de recepción están instalados en “estaciones de servicio” (como los argentinos llamamos a las gasolineras), supermercados, quioscos y todo tipo de comercios.

LA PRINCIPAL PÉRDIDA OPERATIVA

Normalmente, al hablar de pérdidas operativas se consideran solamente los resultados contables entre ingresos y egresos. Sin embargo, en un proyecto que comienza sin capital suele haber una pérdida que muchas veces pasa inadvertida: el salario teórico del emprendedor.

En el capítulo 6 ya vimos la necesidad de diferenciar las utilidades que el emprendedor obtiene como dueño, del salario que debería cobrar como empleado del negocio. Sin embargo, es habitual que quien emprende sin capital, o con un capital mínimo propio, no repare en esta distinción, que es fundamental para entender si el proyecto es viable a mediano y largo plazo.

Para entender mejor este tema debemos aplicar el concepto económico del “costo de oportunidad” (*opportunity cost*). En general, el costo de oportunidad está dado por la mejor alternativa de obtener un rendimiento mediante el empleo de un recurso. Referido a una persona, su costo de oportunidad está representado por su mejor alternativa de generar ingresos a cambio de su tiempo. Por ejemplo, se puede medir como el mejor sueldo que podría cobrar si ingresa en una compañía como empleado.

Cuando un emprendedor se dedica a prestar servicios o a la comercialización sin un gran inventario de stock propio —que son los casos más típicos de quien empieza sin capital—, su salario implícito puede representar entre el 70 y el 80 por ciento de la estructura inicial de costos del negocio. Esto es así porque casi toda la actividad de la empresa consiste en el propio trabajo que realiza el emprendedor, o visto de otro modo, en el tiempo que le dedica. En estos casos, justamente para reducir costos, es muy frecuente que el emprendedor no cobre su salario, o sólo lo haga parcialmente. Esto significa subsidiar con ingresos propios no cobrados la pérdida operativa que tendría el negocio si tuviese que pagar empleados para realizar todas las tareas. En términos económicos, lo que hace el emprendedor es invertir en el negocio su costo de oportunidad —el ingreso que podría obtener si en lugar de emprender ese proyecto se dedicase a otra cosa—, de manera total o parcial. Quizás esto se comprenda mejor si decimos que, en este caso, estamos entregando nuestro salario a la empresa, como una inversión.

Esta situación no se puede prolongar por mucho tiempo. Como ocurre con toda inversión, en algún momento el negocio tendrá que generar resultados positivos suficientes como para, por lo menos, retribuir el

costo de oportunidad del emprendedor. Por ejemplo, en el caso del fotógrafo de eventos sociales, puede iniciarse sin invertir en la compra de una cámara si ya la tiene. Pero el negocio debe, al menos, pagarle el tiempo que dedica a concurrir a los eventos, tomar las fotos, revelar y hacer las copias, entregarlas a los clientes y cobrarlas. Si cuenta con ahorros, inicialmente el fotógrafo quizá subsidie con su salario implícito la actividad hasta hacerse de una clientela estable o de un prestigio en el medio que le garantice contrataciones. Pero en algún momento el negocio debe volverse lo suficientemente rentable para pagar el tiempo que le dedica, ya que de lo contrario estará trabajando a pérdida y deberá buscar otra ocupación que lo mantenga.

Es muy importante que al emprender seamos conscientes de QUE TENEMOS UN COSTO DE OPORTUNIDAD POR EL QUE DEBERÍAMOS COBRAR UN SALARIO. SI NO LO COBRAMOS, COMO SUELE OCURRIR CUANDO NOS INICIAMOS SIN CAPITAL, ESTAMOS INVIRTIENDO ESE COSTO DE OPORTUNIDAD EN EL NEGOCIO, CUBRIENDO DE ESE MODO UNA PÉRDIDA OPERATIVA.

En este punto, las preguntas que debemos responder para saber si podemos iniciar nuestro proyecto son: ¿Estamos en condiciones de invertir nuestro costo de oportunidad? ¿Por cuánto tiempo? ¿Estamos dispuestos a asumir el riesgo?

Las respuestas dependen tanto del potencial que ofrezca el proyecto como de nuestra situación particular. Por ejemplo, no es similar el costo de oportunidad de quien tiene un empleo seguro y con un buen salario, que el de alguien que se encuentra desocupado. Si cuento con ahorros podré subsidiar con ellos mi salario teórico, y del monto de esos ahorros dependerá por cuanto tiempo. A la hora de decidir si asumo el riesgo también será distinta mi situación según deba mantener una familia o no. Pero en todos los casos, EN

ALGÚN MOMENTO EL PROYECTO QUE EMPRENDAMOS DEBERÁ GENERAR INGRESOS SUFICIENTES PARA PAGAR NUESTRO COSTO DE OPORTUNIDAD. DE LO CONTRARIO, NO ES UN NEGOCIO REDITUABLE.

EL MEJOR MOMENTO PARA EMPRENDER

Eso explica por qué es más difícil emprender a medida que vamos creciendo en una carrera profesional: si tengo un empleo estable y un buen salario, mayor es mi costo de oportunidad. Por lo general, quien se encuentra en esta situación buscará que haya capital para animarse a invertir su costo de oportunidad en un emprendimiento, porque su aversión al riesgo será muy alta.

En cambio, si estoy desempleado o tengo un costo de oportunidad muy bajo, o si cuento con ahorros que me permitan invertir mi tiempo, estoy en una situación excepcional para encarar un proyecto.

Por la misma razón, siempre remarco que el mejor momento para ser emprendedor es durante los estudios universitarios. Para quienes tienen la suerte de dedicarse a estudiar sin trabajar, hay pocas cosas más útiles en su proceso de formación que emprender. Van a aprender mucho más sobre lo que estudian, porque tendrán un mayor correlato con el mundo práctico, y lo harán con muy poco riesgo, ya que su costo de oportunidad es muy bajo.

El primer proyecto que armé fue en la Universidad de San Andrés (UdeSA). Con unos compañeros de estudios lanzamos los “Budesas”, los primeros buzos o rompevientos con el isotipo de la Universidad. A pesar del nombre, que nos parecía genial, nos fue bastante mal, porque queríamos hacer todo el proceso de fabricación: compramos las telas, las llevamos a cortar, a estampar, etc. Hicimos trescientos buzos, para

una comunidad con la misma cantidad de personas, calculando que varias querían comprar más de uno. A la semana de venderlos, se habían encogido las mangas, se borraba el estampado, eran un desastre de calidad... Pero, ¿qué teníamos que perder? Bajamos los precios y así, aunque no ganamos dinero, tampoco perdimos, fuera del salario que no cobramos que era nuestro costo de oportunidad. Nos quedó sin vender la mitad de los buzos y este saldo lo donamos a escuelas rurales; con lo cual “salimos hechos” y ayudamos a gente que lo necesitaba. Más allá del resultado, el proceso de aprendizaje de mi primera experiencia emprendedora fue maravilloso.

Cuanto más temprano puedas experimentar, tanto mejor. En este sentido, la Fundación Junior Achievement realiza una tarea excelente. Es una fundación dedicada a promover el espíritu emprendedor de los jóvenes cuando están en la enseñanza media, una etapa donde pueden aprender el proceso emprendedor con un bajísimo costo de oportunidad. Prácticamente, sin nada que perder.

EL CAPITAL DE TRABAJO

El tercer factor es el más importante en nuestra “ecuación de consumo de capital”, no sólo cuando empezamos sin capital sino también en proyectos que desde el comienzo cuentan con inversores.

Ante todo conviene evitar una confusión muy habitual en el mundo emprendedor, que consiste en identificar el capital de trabajo con el estado de liquidez actual de la empresa. Como vimos al comienzo de este capítulo, el capital de trabajo abarca rubros más amplios que el efectivo que tengamos en caja, y en ellos

tienen mucha importancia los plazos de cobro y de pago de nuestras cuentas y de renovación del inventario de mercaderías.

LA CLAVE PARA REDUCIR EL CAPITAL DE TRABAJO SE PUEDE SINTETIZAR EN UNA PREGUNTA: ¿CÓMO USO DINERO DE OTROS PARA CONSTRUIR MI NEGOCIO?

En el fondo, es la misma pregunta que hace muchos siglos se hicieron los primeros comerciantes, que intermediaban entre el productor y el consumidor sin adelantar fondos para comprar las mercaderías. Sólo después de acordar una venta adquirían el producto con el anticipo que cobraban al comprador. Una lógica similar es la que llevó a la creación de los bancos, que toman depósitos de sus clientes para prestarlos a otros.

El capital de trabajo funciona de manera similar. Con nuestras cuentas a cobrar estamos financiando a nuestros clientes; con nuestras cuentas a pagar, nos están financiando nuestros proveedores. Si tenemos un inventario de mercaderías, hemos adelantado fondos en espera de una venta futura. En la medida en que encontramos modos de reducir nuestra necesidad de tener un inventario y logremos que nuestras cuentas a pagar tengan el mayor plazo posible y nuestras cuentas a cobrar sean de menor monto y a menor plazo, estamos disminuyendo la necesidad de contar con capital.

El modo más sencillo es iniciar nuestro negocio a partir de una venta. Si me dedico, por ejemplo, a instalar alfombras a domicilio, visito al cliente con el muestrario y le pido un anticipo o seña. Con ese dinero compro la alfombra o pago el anticipo para retirarla del negocio del proveedor. La instalo, cobro el saldo y eventualmente pago al proveedor lo que aún le deba. De este modo, lo único que invertí fue mi salario teórico, mi tiempo. No tuve que anticipar capital, ya que todo el movimiento de fondos lo hice gracias al dinero del cliente.

Hay muchos esquemas creativos para reducir al mínimo el capital de trabajo, aunque en el fondo responden a la misma lógica: cómo financiar la actividad del negocio, de modo que no sea necesario anticipar fondos. Cómo lograr que los proveedores nos den plazos de pago lo más extendidos posibles, cómo financiar nuestras cuentas a cobrar mediante sistemas de *factoring* o descuentos de facturas y otros valores, son instrumentos que siempre es necesario explorar. Aunque, conviene decirlo, en países emergentes y para emprendedores que recién comienzan, la posibilidad de recurrir al crédito comercial o financiero es muy limitada y, en general, sus costos suelen ser muy altos.

SER MUY BUENO COMERCIALMENTE

Como en general quien recién se inicia en el mundo de los negocios no tiene buen crédito, la principal premisa para hacerlo sin capital es ser muy bueno comercialmente: el primer cliente es quien, de hecho, está financiando ese inicio.

ES POSIBLE COMENZAR UN PROYECTO SIN CAPITAL, PERO NO SIN AGRESIVIDAD COMERCIAL. Hay que ser muy buen vendedor o reunirse con quienes lo sean, porque así lograremos las ventas que, como en el ejemplo del colocador de alfombras, pongan en movimiento la rueda de nuestro negocio. A partir de esas primeras transacciones se generarán los ingresos que —probablemente invirtiendo en un primer momento parte de nuestro costo de oportunidad— podremos capitalizar para hacer crecer nuestra empresa.

Aquí nos encontramos con algo tan antiguo como el mismo desarrollo de los mercados y las empresas, particularmente si pensamos en la historia del último

siglo o siglo y medio en las Américas. ¿De qué modo miles y miles de inmigrantes de casi todo el mundo llegaron para “hacer la América” e iniciaron negocios que se consolidaron y que en muchos casos incluso se convirtieron en grandes compañías? Si uno mira hacia atrás en la historia, verá que en algún momento armaron sus negocios sin inversión, intermediando sin inventarios, y que lo poco que se llevaban era la diferencia entre las cuentas a cobrar y a pagar. Cuando obtuvieron mayores márgenes, empezaron a reinvertirlos y así estos inmigrantes fueron construyendo sus empresas y hasta levantaron verdaderos imperios económicos. En países como la Argentina, el Uruguay, el Brasil, Chile y los Estados Unidos es casi imposible no encontrar abundantes ejemplos de lo que hoy llamamos emprendedores exitosos —y que hace un siglo solían llamarse *self-made men*— que empezaron sin capital, gracias a ser muy buenos en su actividad y desarrollar muy buenas políticas comerciales (muchos de ellos bajo la categoría de “luchadores” que vimos en el capítulo 1).

Hoy el avance tecnológico ha facilitado un poco las cosas. Ebay, por ejemplo, es una compañía que, vía internet, inventó las subastas *on-line* en el mundo, una actividad en la que existen otros portales como DeRe mate o Mercado Libre. Estos y otros sitios constituyen un mercado virtual muy transparente para vender productos (incluso usados o “de segunda mano”), con millones de transacciones por día, que permite ofrecer bienes a miles de posibles clientes, sin necesidad de ser un genio comercial. Muchos emprendedores viven de vender a través de Ebay; incluso muchos hicieron fortunas por esta vía. Hay, sin embargo, una limitación: a través de estos mercados virtuales no es posible vender efectivamente servicios.

Si no se tiene una fuerza comercial sólida o un

canal como el uso de la tecnología que permita comercializar, es muy difícil emprender sin capital.

CÓMO NO AHOGARSE AL CRECER

Un problema frecuente, y que puede hacer fracasar el negocio, es que muy pocos emprendedores que se inician comprenden la ecuación del capital de trabajo. Y esto es válido tanto para el caso de que empecemos sin capital como cuando contamos con inversores. Si no contamos con una adecuada relación entre las cuentas a cobrar y a pagar, podemos ahogarnos cuando el negocio crece.

Imaginemos una empresa dedicada a la comercialización que no requiera mucha inversión inicial de capital y que cuente con buenos márgenes de utilidades. Hasta aquí todo suena muy bien; pero supongamos que compra al contado y que vende a un plazo promedio de sesenta días. Cuanto mejor le vaya al negocio, a medida que aumenten sus operaciones y cuente con mayor clientela, más capital va a necesitar, porque está financiando sus ventas.

Por cierto, no se trata de un caso hipotético. En Officenet nos ocurrió. Teníamos capital suficiente y empezamos muy bien, pero pasado un tiempo comenzamos a necesitar más fondos. ¿Por qué? Pues porque pagábamos a nuestros proveedores a treinta días, vendíamos a nuestros clientes a cuarenta y cinco o sesenta días, y contábamos con treinta días de inventario de mercaderías. Esto significaba que debíamos financiar de algún modo esa diferencia. Cada vez que crecíamos, necesitábamos poner un mes y medio más por anticipado para financiar el círculo. Los inversores no entendían cómo, yéndonos bien, precisábamos cada vez más

dinero. En nuestro caso, con números muy claros en la mano y la confianza que tenían en nosotros, conseguimos que aportaran más capital, hasta que la rentabilidad del negocio fue lo suficientemente alta para compensar ese desequilibrio.

Si no hubiésemos conseguido ese capital adicional, nos habríamos quedado ahí, convertidos en un “miniéxito” pero sin capacidad de crecer, y Officenel tendría que haberse financiado con su propia generación de recursos. Desgraciadamente, muchos emprendedores llegan a “ahogarse” en medio del éxito, y por eso antes de iniciar un emprendimiento es fundamental entender esta dinámica.

Si el emprendimiento crece sobre la base de sus propios recursos —lo que en principio es muy sano—, una gran demanda de capital de trabajo va a terminar absorbiendo toda la rentabilidad. En ese momento, será necesario salir en búsqueda de inversores.

PROYECCIONES FINANCIERAS CLARAS

Podemos evitar la trampa de malinterpretar el capital de trabajo si contamos con proyecciones financieras bien hechas. LA CLAVE ESTÁ EN SABER, NO SÓLO CUANTO DINERO NECESITAMOS, SINO EN QUÉ MOMENTO Y EN QUÉ ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO.

A quienes no estén familiarizados con las técnicas de análisis financiero que requieren estas proyecciones, en este punto les recomiendo buscar asesoramiento profesional para que los números tengan la mayor confiabilidad posible. Lo importante es saber formular las preguntas adecuadas al contador o profesional que consultemos y proveerle la información específica del negocio para que pueda elaborar nuestra

ecuación de capital de trabajo. En la actividad en que estamos, ¿cómo se paga y cómo se cobra? ¿En qué plazos, con qué instrumentos de pago? ¿Hace falta tener inventario de mercaderías? ¿Contamos o no con alternativas de financiación? ¿Qué costos tienen?

Un aspecto fundamental es armar las proyecciones financieras mensualmente, no por períodos de un año. Puede ocurrir que si medimos anualmente un negocio, viéndolo como una foto fija para todo el año, las cuentas cierren muy bien, con un saldo equilibrado. Pero esa imagen puede estar ocultando una película que, en movimiento, muestre que en los últimos seis meses del año ganamos dinero, mientras que en los primeros seis perdemos. ¿Cómo solventamos esas pérdidas para no ahogarnos? Una buena proyección financiera debe mostrar cuál es nuestro peor momento de exposición, cuándo vamos a necesitar capital y en qué medida, de manera que podamos prever esas circunstancias y ver si estamos en condiciones de solucionarlas. Sugiero que las proyecciones se detallen mes a mes por una razón muy simple: habitualmente, es la unidad de pago de salarios, y una pregunta básica es si los ingresos del negocio me permitirán pagarle los salarios a mi gente.

En la preparación de esas proyecciones es conveniente empezar por un presupuesto de ventas, que indique el volumen estimado, el costo de las mercaderías (si nuestro negocio es de servicios, será el salario de la gente asociada directamente a vender ese servicio), el margen variable (por cada peso que vendo cuánto es lo que me queda neto) y los gastos fijos, de modo de llegar a un margen neto final.

También es necesario realizar lo que se conoce como “análisis de sensibilidad”: cómo pueden cambiar los resultados si se modifican las variables que tomo como base de mi proyección.

La mayoría de los planes de negocios son muy buenos en su cálculo de costos, pero muy malos para estimar ventas. El costo es algo que, en general, conozco: me lo indica el estudio del mercado que hago para preparar el proyecto. Lo que no sé es cuánto voy a vender, porque no puedo precisar con total seguridad cómo responderá a mi oferta el mercado. Por eso, mediante un análisis de sensibilidad, debo comprender qué pasa si las cosas no resultan como espero. ¿Qué ocurre, por ejemplo, si las ventas previstas caen a la mitad?

Un buen análisis de sensibilidad es muy importante porque el emprendedor, por naturaleza, tiene una alta cuota de optimismo y es habitual que sobre-dimensione sus posibilidades. Conviene entonces tener también una cuota de realismo y cuestionar los supuestos que suele haber detrás de sus expectativas de ventas. Claro está que hay que lograr un equilibrio, ya que muchos no llegan a emprender porque pasan todo el tiempo preguntándose “qué ocurre si...”. Es necesario encontrar ese punto medio donde uno mantiene el optimismo pero es realista, porque quiere entender cuáles son los riesgos que asume.

¿PODRÍAMOS HABER EMPEZADO SIN CAPITAL?

Como resumen, intentaré un ejercicio mental: ¿Podríamos haber comenzado Officenet sin capital?

Supongamos que con Santiago no hubiésemos contado con la confianza y el apoyo de Guillermo Schettini y el grupo inicial de inversores ángeles. ¿Cómo habríamos iniciado nuestro proyecto?

Posiblemente, habríamos buscado financiación de los proveedores de productos de oficina. Cuando

comenzamos, esas empresas tenían un genuino interés de que hubiera más jugadores en el mercado argentino, que generaran una mayor transparencia y vendieran más productos de primera calidad, como era el caso de 3M, por ejemplo. Como ya vimos, es algo que parcialmente conseguimos para nuestro primer catálogo. Pero, ¿y si tampoco lográbamos que los fabricantes nos financiaran?

Sin duda, al comienzo Santiago y yo habríamos invertido nuestro costo de oportunidad de manera total o parcial. En vez de empezar como gerentes, nos habríamos desempeñado como empleados: Santiago, con un ayudante, encargado de preparar y entregar los pedidos; yo, quizás también con un asistente en ventas, habría salido a conseguir clientes y cobrar. Todo el equipo inicial habría sido de cuatro personas, incluidos Santiago y yo.

En lugar de tener un depósito con *stock* de mercaderías, oficinas y sistemas, podríamos haber empezado en la casa de Santiago o en la mía, con la computadora que teníamos y una línea de teléfono. De ese modo habríamos evitado la gran inversión inicial en activos fijos.

Nuestras pérdidas operativas habrían sido nuestros salarios no cobrados; con los ahorros que teníamos, podríamos haberlo hecho durante un año aproximadamente.

En cuanto a nuestro capital de trabajo, habríamos tenido que generar confianza en nuestros proveedores, aprovechando la reputación que teníamos por haber trabajado en Procter & Gamble y habernos graduado en una universidad como UdeSA. Posiblemente habríamos empezado comprando a mayoristas que ya tenían el *stock*, a fin de no tener inventario propio. Con cuentas a pagar un poco más largas que las cuentas a

cobrar, habríamos pagado a nuestros dos empleados, y a medida que fuésemos creciendo habríamos pasado de los mayoristas a los fabricantes, en la medida en que generásemos confianza en ellos para que nos diesen capital para el catálogo y poder comprar directamente, dejando al mayorista y aumentando entonces nuestros márgenes de intermediación.

¿Qué dimensiones tendría hoy Officenet en este caso? Probablemente sería muy chica: nuestro vuelo habría estado limitado, pero habríamos podido iniciar el emprendimiento. De hecho, conozco otros jugadores del mismo sector del mercado que empezaron sin capital.

Axalent perfectamente podría haber empezado así. Fred Kofman comenzó su empresa LCC sin capital. Fred se graduó en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y gracias a su prestigio académico pronto empezó a tener demanda como consultor de parte del sector privado. A partir de ahí fue logrando clientes en todo el mundo (entre ellos, General Motors, Shell, Microsoft, Citibank) y comenzó a contratar consultores para formar su equipo, dándoles un porcentaje cuando se cobraba. De este modo ajustaba sus cuentas a cobrar y a pagar. Prácticamente no tuvo inversiones en la etapa inicial, y la inversión de su costo de oportunidad duró muy poco tiempo.

En verdad, es mucho más fácil emprender un negocio con capital, pero no es imposible hacerlo sin él. En uno y otro caso, hay un aspecto que es central: la reputación que te vayas construyendo. En buena medida, a la hora de emprender, la importancia de estudiar y contar con un buen título académico radica en que así empiezas a construir tu reputación, en la cual se basará la confianza que puedas despertar para conseguir capital, clientes y financiación de tus proveedores.

9. CREAR EL SÚPER EQUIPO

*Detrás de un hombre hábil siempre
hay otros hombres hábiles.*

PROVERBIO CHINO

La idea de que detrás de todo gran emprendimiento hay un gran emprendedor se aplica también a las distintas tareas de su implementación. Detrás de una gran logística siempre habrá un gran emprendedor enfocado en esa actividad; lo mismo ocurre en el caso del *marketing*, la administración y todas las áreas del negocio. Si el proyecto fue realmente excelente, detrás del emprendedor hay un equipo de primer nivel. Si un emprendedor cree que él fue el único determinante del éxito de su proyecto, se equivoca. Los héroes individuales no existen. Los que triunfan son los equipos.

Siempre tuve la filosofía de que un emprendedor de nivel “A” desea para su equipo gente que califique como “A+”; en cambio, un emprendedor “B” busca gente de nivel “C”. Desde que empezamos Officenet, con Santiago siempre buscamos personas más capaces que nosotros. ¡Y encontramos muchas! No nos importaban la edad y el currículum, sino que fuese la gente más talentosa que pudiésemos hallar. Donde había talento,

ilo queríamos! Después veríamos cómo aprovecharlo. En Axialent, con Fred el proceso fue siempre similar.

LA BÚSQUEDA

Antes de formar el equipo inicial de Officenet, nuestra experiencia en búsqueda y selección de personal era casi nula. Habíamos participado en algunos procesos de selección encarados por Procter & Gamble, pero nunca habíamos contratado empleados ni tenido gente a nuestro cargo. Lo que hicimos entonces fue consultar a algunas personas que respetábamos y que tenían mucha experiencia en el tema, para que nos ayudaran a conocer los pasos necesarios de un buen proceso. Les pedimos ayuda en la elección de los medios para lanzar la convocatoria, la redacción de los anuncios y los mecanismos de selección que debíamos emplear.

En nuestro plan de negocios para Officenet habíamos definido siete roles que debíamos cubrir contratando personal:

- Chofer de camioneta
- Empacador en depósito
- Asistente administrativo
- *Telemarketer*
- Gerente administrativo
- Ejecutivo de cuenta
- Ejecutivo de grandes cuentas

Para cada rol armamos una tabla o matriz de puntuajes. La idea era que cada rol tuviera asociada una serie de competencias deseadas. A cada característica le asignábamos un porcentaje y así surgía un puntaje

total. Por ejemplo, para empacador, el esquema era:

30% calidad de la educación recibida

30% experiencia laboral anterior

20% permanencia en trabajos anteriores (no queríamos gente con alta probabilidad de rotación, si no invertir en formarla y que permaneciera por largo tiempo en la empresa)

15% vivienda cercana al depósito

5% manejo de inglés.

En cambio, para el ejecutivo de grandes cuentas la matriz era:

30% calidad de presentación del currículum vitae

30% educación en temas afines a negocios

20% experiencia en empresas de servicios

20% manejo de inglés.

Con estos perfiles definidos, y ya asegurado el compromiso de nuestros inversores iniciales, pusimos un aviso en dos diarios de Buenos Aires —uno de gran tirada y otro que tiene un público mayoritariamente profesional—. Nuestro anuncio decía: “Multinacional de primer nivel se instalará en la Argentina y seleccionará: a) *telemarketers*, b) choferes propietarios de camionetas (*vans* de reparto), c) personal de depósito, d) asistentes administrativos, e) gerente administrativo, f) gerente de sistemas”.

Considerando que buscábamos un total de veinticinco personas, quizás alguien se pregunte por qué no recurrimos directamente a amigos, conocidos y recomendados para cubrir esas vacantes. La razón es sencilla: queríamos contar con la gente más talentosa que pudiésemos hallar en el mercado y no queríamos prejuzgar a nadie positivamente por su contacto personal con nosotros. Nos parecía fundamental respetar este proceso de búsqueda. A los amigos y conocidos que podían estar interesados les ofrecimos que participaran como

cualquier otra persona. Si realmente eran buenos, íbamos a fluir por las etapas del proceso y serían seleccionados. Esto fue duro, sobre todo en un contexto de alto desempleo donde muchos nos veían como una fuente laboral segura; pero decidimos aplicar este criterio incluso con gente que nos era muy, pero muy cercana. De hecho, adicionalmente decidimos que no íbamos a contratar a ningún familiar, por muy bueno que fuera. Nos parecía (y le recomiendo a todo emprendedor que considere esta premisa) que “nunca hay que contratar a alguien a quien nunca podrías despedir”. Era la única forma de garantizar la calidad del resultado final.

Recibimos más de mil respuestas al aviso, que debímos filtrar para llegar a una cifra razonable de candidatos. Revisamos los mil currículum uno por uno y llenamos la matriz de roles, poniendo un puntaje de 1 a 10 para cada rubro de nuestro esquema. Después armamos el promedio de puntaje general de cada postulante e invitamos a los que mejor calificaban para el siguiente paso de la selección. Por ejemplo, para el puesto de empacadores, llamamos a los treinta mejores de ese rubro.

LA SELECCIÓN

Así preseleccionamos a unas trescientas personas y las convocamos a un hotel de alto nivel del centro de Buenos Aires. Para ello contratamos una empresa que se encargó de citarlas y nos ayudó con la logística del encuentro.

Cuando todos estaban reunidos, me presenté y les dije: “Represento una compañía multinacional que se instalará en el país. No puedo darles más detalles por ahora, por un tema de confidencialidad, pero los

l hemos convocado para que completen un test de aptitudes personales. Este test consiste en una serie de pruebas de capacidad de razonamiento”.

¡La gente estaba totalmente descolocada! Querían saber cuál era la empresa. “¿Por qué no dan el nombre?”, nos preguntaban. Los choferes estaban indignados: “Vine a mostrarles mi camioneta. Está estacionada acá cerca. ¿Por qué me hacen perder el tiempo con un test de razonamiento? ¡Nunca me hicieron eso!”. Pero en el transcurso del día fueron comprendiendo que no buscábamos buenos vehículos, sino *talento*. Siempre es posible conseguir una camioneta mejor; pero un chofer inteligente, capaz de tomar decisiones por sí mismo cuando surge un problema en la entrega del pedido a un cliente, eso sí que es difícil de hallar!

A los preseleccionados les tomamos una batería de tests que medían su capacidad de razonamiento abstracto, verbal y espacial, y de precisión. Las pruebas arrojaban un puntaje para cada uno de esos aspectos, y así seleccionamos el *top 30* por ciento de cada rol para la siguiente fase, que consistía en entrevistas individuales: eran ochenta personas, entre las cuales debíamos elegir a los veinticinco integrantes de nuestro equipo.

BUSCAR A LOS MEJORES

El primer filtro para esas entrevistas lo hice yo. Los llamamos y les contamos por teléfono de qué se trataba la empresa, el sueño de gran proyecto que teníamos y el salario que ofrecíamos. Algunos se mostraron decepcionados de la “gran multinacional” que en realidad era sólo un plan de negocios. Otros, en cambio,

mantuvieron un gran interés. Finalmente entrevistamos a unos cincuenta de los ochenta seleccionados. Nos distribuimos las entrevistas con Santiago: él recibió a la gente para logística y administración, y yo a la que se postulaba para *telemarketing* y el área comercial.

Con las entrevistas, lo único que queríamos averiguar era: “Esta persona, ¿tiene ese fuego interior y ese deseo de triunfar que necesitamos?”. Y esto se respondía detectando esos atributos del EMPRENDEDOR que vimos en el capítulo 1: sus sueños, su actitud de protagonista, su disposición para aprender, su pasión, su grado de compromiso...

Hacíamos preguntas que parecían totalmente descolocadas en una entrevista laboral. Por ejemplo:

—¿Cuántas escuelas te parece que hay en el país?

—Yo qué sé...

—Supongamos que te doy diez minutos para acercarte al mejor número posible, ¿cómo buscarías la respuesta?

Era divertido porque muchas preguntas no tenían solución y llegar a ella era lo que menos nos interesaba. Sólo queríamos ver cómo pensaban y si ante un problema se daban por vencidos fácilmente o no.

A veces también los poníamos “contra las cuerdas” diciéndoles cosas como “No entiendo, no me diste ninguna razón para contratarte. Hay otros cincuenta que quieren tu lugar. Quiero oír algo que me haga cambiar de opinión”. Eran frases duras, pero los buenos se veían a las claras. También les pedíamos hacer juego de roles (*role playing*). Les decíamos: “Soy un cliente que te llama enojado. En la oficina de al lado hay un teléfono, te voy a llamar para quejarme; quiero ver cómo respondes”.

Recuerdo que había una persona muy buena, pero que a la hora de contratarla me preguntó:

—¿Por cuánto tiempo me garantizan el puesto?

—¿Cómo?

—Sí, ¿por cuánto tiempo tengo garantizado el puesto?

—¡Por un día!

Y finalmente no le hicimos una oferta. Queríamos emprendedores apasionados, no empleados a sueldo preocupados por su seguridad laboral.

Así seleccionamos uno a uno los veinticinco miembros del equipo inicial de Officenet. Marcelo Menghini comenzó como empacador de pedidos. Hoy es gerente de operaciones. Pablo Simón Cassarino, con sus 19 años de entonces, empezó como asistente de *marketing*; dos años después, era director comercial con más de doscientas personas a su cargo, y luego vicepresidente de la empresa en la Argentina, con sólo 24 años de edad. Es decir, muchas personas que tenían ese “león ganador” en su interior lograron con el tiempo sacarlo a relucir y crecieron con Officenet.

UNA SELECCIÓN DISTINTA

Para Axialent, el proceso inicial de selección fue distinto, ya que buscábamos gente de un perfil muy especial. Necesitábamos gerentes generales para siete oficinas, y lo que era más difícil aún, todos debían reunir experiencia gerencial, un alto nivel de conciencia profesional y espiritual y un gran corazón para comprender la dimensión humana que subyace en los problemas de negocios. ¡Qué combinación difícil de hallar!

En este caso, personalizamos mucho más el proceso de búsqueda y selección. Empezamos escribiendo lo que para nosotros era el “perfil ideal” casi

inalcanzable de la gente que queríamos para el equipo. No sólo incluía cuestiones que tenían que ver con la experiencia profesional y corporativa, sino qué tipo de música le gustaba, qué deportes lo atraían, qué lecturas prefería, cómo pensaba sobre determinados temas.

Hicimos la búsqueda de tres maneras. Fred Kofman me puso en contacto con ex clientes de LCC que se “enamoraron” de su labor de consultoría y que en algún momento le habían comentado: “¡Qué lindo sería dedicarme a esto toda la vida!”. Entre ellos, estaban Ricardo Gil —ex vicepresidente de Relaciones Humanas de EDS para Latinoamérica— y Guillermo Bort —ex ejecutivo *senior* de Microsoft en América Latina—, que hoy están al frente del equipo de la formación de consultores y de la oficina de Axialent en Buenos Aires, respectivamente.

Otro grupo estaba formado por gente que yo conocía y en la que notaba ese perfil tan particular. Por ejemplo, Ana María Diniz, a quien ya mencioné en el capítulo 4, era una empresaria muy exitosa que conocí en Harvard estudiando juntos y era una persona con un enorme corazón. Era increíble su compromiso para ayudar a la gente a ser más humana y su enorme determinación de dedicar su vida a eso. También había gente muy joven, como Carola Hart. La conocí cuando ella tenía 14 años y vino a un seminario de la fundación Iniciativa, que habíamos organizado para promover el liderazgo entre los jóvenes. A los 18 años, Carola ya era presidenta y directora ejecutiva de Iniciativa y tiempo después, cuando le conté del proyecto de Axialent, le encantó sumarse al equipo.

Un tercer grupo surgió a través de referencias. Visité a personas que tenían esa combinación de experiencia gerencial y amor por lo humano y les pregunté: “¿Dónde encuentro gente que tenga esa misma afinidad

para este rol?”. Así, por ejemplo, me dieron los nombres de Albert Durig, que está al frente de nuestra oficina en San Francisco, y de Jean Marc Laouchez, que lidera Axialent en el Brasil. El caso de Jean Marc me llamó mucho la atención. Formaba parte del equipo *senior* de McKinsey, la consultora estratégica de negocios reconocida mundialmente, una actividad en la que predominan las mentes frías. Pero todo el mundo me dijo: “Jean Marc es una excepción a la regla. ¡Tiene un gran corazón!”.

Así, poco a poco, con mi socio Fred Kofman encontramos a cada uno de esos individuos únicos. Hoy ya podemos ver en Axialent el impacto de contar con este equipo de gente excepcional.

LA IMPORTANCIA DE LOS TALENTOS

Aquí quiero detenerme un momento, porque vengo hablando de “talentos, talentos, talentos”, pero aún no definimos el término.

Cuando hablo de talento no me refiero a una gran especialización técnica, a una gran habilidad para hacer una tarea concreta. Por talentos entiendo esa serie de aptitudes que llamo “meta-habilidades” y que presenté en el capítulo 1. Mi visión es que, en el mundo emprendedor, el 70% del trabajo consiste en volcar esas meta-habilidades en la acción, y que sólo el 30% restante depende de la capacitación técnica previa.

Creo que es bueno para el equipo quien tiene esas meta-habilidades, y no quien sólo tiene un conocimiento técnico sobre cómo hacer la tarea. Si bien hay áreas críticas —como tecnología y administración— donde se requiere un *stock* de conocimientos acumulados previamente, muchas tareas deben aprenderse

mientras se hacen, especialmente en temas comerciales y de operaciones.

Más que en el *stock* de conocimientos creo en el flujo de aprendizaje. A largo plazo, la actitud de quien *aprende a aprender* y está dispuesto a perfeccionarse es más valiosa que la de alguien que *ya sabe*.

Eso no quita que, en algún momento, sea necesario buscar personas con un gran conocimiento técnico acumulado para resolver cuestiones específicas. En Officenet, por ejemplo, durante el primer año tuvimos un problema muy serio de cobranzas que nos exigió encontrar a un especialista en el tema y ponerlo al frente del área. En tal situación, habría sido muy costoso “aprender sobre la marcha”; necesitábamos a alguien que ya tuviera mucho conocimiento y experiencia para salir de ese cuello de botella. Pero, una vez más, buscamos a alguien que, junto con esa especialización, tuviese talento emprendedor y capacidad de *aprender a aprender*.

A lo largo de estos años comprendí que nunca sobra la gente talentosa en un proyecto; en todo caso, lo que a veces falta es la capacidad creativa del emprendedor para encontrarle el rol adecuado dentro del equipo. Pero un talento siempre va a repagar su sueldo varias veces, si realmente es un talento.

¿HOMOGENEIDAD O DIVERSIDAD?

Parece haber dos posiciones divergentes sobre cómo conviene integrar un equipo: ¿Convoco gente que tenga mucha afinidad con mi manera de ser, para lograr homogeneidad, o por el contrario, creo un equipo con personalidades distintas que aporten enfoques variados?

Hay emprendedores que deciden formar su equipo con gente que está cortada siguiendo el mismo molde de que ellos. Por ejemplo, si soy muy analítico, busco gente hiperanalítica. Así logro una gran homogeneidad: nos entendemos rápidamente, interactuamos de manera parecida, tenemos los mismos intereses. En general, estos equipos tienen una altísima *performance*, se mueven de manera unida y son muy rápidos en la toma de decisiones. La contrapartida es que todos sus miembros se convencen muy rápidamente de un mismo punto de vista porque todos piensan de manera similar. No hay un contrapeso: cuando el líder formal consulta a su gente, las respuestas del grupo suelen “confirmar” todo lo que opina sobre el tema, sin que le hagan ver otros puntos de vista. Un ejemplo muy común de este fenómeno son los grupos de amigos que empiezan un proyecto. Tienen intereses similares y, por ende, perfiles profesionales parecidos. Recuerdo que cuando Marcos Galperin creó Mercado Libre, la mayoría del equipo estaba formada por graduados de la Universidad de Stanford que habían sido compañeros en la maestría. Todos los veíamos como los “Stanford boys”.

En el otro extremo hay gente que busca crear contextos mucho más diversos, con gente que se complementa. Por ejemplo, si soy joven, busco alguien con mucha experiencia; si soy analítico, busco alguien con un espíritu más intuitivo. La ventaja es que esa diversidad amplía el panorama y genera mucha mayor interacción en los procesos de toma de decisiones. La contrapartida es que, en general, los procesos de decisión y la velocidad de respuesta se hacen más lentos.

No creo que haya una regla clara al respecto, pero empíricamente la conveniencia de un grupo homogéneo o variado se puede ligar con el momento que

atraviesa el proyecto. EN EL CORTO PLAZO, UN EQUIPO DE GRAN VELOCIDAD PARECE MÁS VENTAJOSO, PERO A LARGO PLAZO PARECE MEJOR UNO QUE ESTÉ INTEGRADO POR PUNTOS DE VISTA DISTINTOS QUE SE COMPLEMENTEN.

En una etapa inicial del proyecto, cuando conviene actuar con rapidez, recomiendo tener gente muy parecida, porque tiene mucha velocidad de reacción, mucha capacidad de responder al contexto. Con una acotación: siempre y cuando tengas asesores externos que te desafíen en tu manera de pensar (en el capítulo 10 trataremos más este punto). Porque si no es así, el riesgo es que te conviertas en un sabelotodo, que lo único que hace es confirmar lo que piensa, ya que tu gente siempre compartirá tu opinión.

En cambio, a largo plazo conviene que armes un grupo con mayor diversidad y que aprendas a aprovechar esa riqueza de matices.

DEL GRUPO AL EQUIPO: LAS SEIS D

Cuando un emprendedor cuenta con un grupo que no es sólo la sumatoria de personas sino un equipo en serio, se producen situaciones que parecen mágicas. Es como en un buen cuadro de fútbol, donde el jugador que avanza con la pelota hacia el arco rival patea al centro del área de gol casi sin mirar porque sabe que su compañero está ahí, listo para recibir el pase.

En el proceso de formar un super equipo hay varias claves, que van desde la selección de sus integrantes hasta las relaciones interpersonales en la marcha diaria de la empresa. Pero todas ellas tienen un denominador y objetivo común: UN GRUPO DE PERSONAS SE CONVIERTEN EN UN EQUIPO CUANDO SUS INTEGRANTES PIENSAN COMO DUEÑOS Y NO COMO EMPLEADOS.

Cuando los miembros de un grupo actúan preguntándose “¿Me autorizará mi jefe?” o “¿En qué me beneficia eso a mí personalmente?”, el equipo no existe. El equipo existe sólo cuando el empleado piensa: “Yo, como dueño que me siento, ¿qué creo que es lo mejor para mi empresa?”.

La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo consigo que los integrantes del equipo se sientan dueños del proyecto? Hay un modelo, al que llamo “de las seis D”, que toma aspectos que creo fundamentales y que invito al lector a considerar:

- Distribuir parte del éxito generado.
- Dar el ejemplo para liderar e inspirar al equipo.
- Dominar la dimensión humana de los problemas de negocios.
- Determinar las capacidades de cada miembro del equipo.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Disponer la información crítica del negocio ante la gente.

DISTRIBUIR EL ÉXITO. ¿QUIÉNES SE BENEFICIAN?

No concibo un escenario donde un buen emprendedor se haga rico y su equipo clave no reciba parte de esa riqueza.

Cuando un equipo logra el éxito para que sólo el líder se lleve ese triunfo, para mí no existe un verdadero éxito. ¿Cómo te van a mirar los miembros de tu equipo cuando sepan que fueron parte integral de esos logros y no compartieron sus frutos?

En el capítulo 6, al tratar la estructura de capital, vimos la importancia de incluir la participación accionaria de los empleados clave. Y digo “empleados clave”

porque conozco emprendedores que, con una actitud casi populista, dicen: "Todos los empleados van a tener al menos una acción de la empresa, así se sienten dueños". Creo que no es así como funciona el concepto. No se trata de que todos tengan que llevarse partes iguales en los logros, ni de que todos sean parte del reparto del valor generado. No apelo a un "comunismo del capital" ni a una "socialización" de acciones, sino que RECOMIENDO DAR PARTICIPACIÓN A QUIENES SABRÁN VALORARLA Y A QUIENES REALMENTE TENGAN CAPACIDAD DE GENERAR VALOR REAL CON SU TRABAJO Y DEDICACIÓN AL PROYECTO.

Hay dos formas básicas de concretar esa participación en el capital de la empresa: mediante la entrega de acciones u opciones sobre acciones a los empleados clave. Existen también otros métodos —como los llamados *phantom stocks* o *stock appreciation rights*—, pero prefiero no detallarlos aquí porque son demasiado sofisticados y poco habituales. Las acciones y las opciones, que veremos a continuación, cubren el 95 por ciento de los esquemas que normalmente se utilizan.

PARTICIPACIÓN EN LAS ACCIONES

Dar acciones a los empleados implica otorgarles directamente la propiedad sobre una porción de la empresa. Cuando hay utilidades y dividendos, el empleado-accionista recibe su parte proporcional.

Muchas veces estas acciones son de las llamadas "restringidas", es decir que tienen limitaciones en cuanto a su titularidad y transferencia a terceros. Con esto se busca evitar que el empleado diga "Me voy de la empresa y sigo cobrando mis dividendos" al día siguiente de recibirlas. Lo habitual, entonces, es darle a un empleado clave acciones restringidas que luego de un plazo determinado quedan libres de limitaciones.

En la jerga se lo llama *vesting* (“investidura” u “otorgamiento”) y el período de restricción suele ser de entre tres y cinco años.

En general, los empleados clave reciben entre el 0,5% y el 6% de las acciones de una empresa. Del 0,5% al 2% suele otorgarse a quien está al frente de áreas como tecnología o desarrollo de negocios, y el 6% suele reservarse para un gerente general contratado que no fue parte del equipo fundador. La suma de estas participaciones arroja entre el 10% y el 20% del capital total de la empresa.

UNA ALTERNATIVA: LAS OPCIONES

Las opciones son instrumentos muy creativos que sustituyen a las acciones. En el mundo de las finanzas, una opción es el derecho a adquirir una cantidad de acciones de una empresa, a un precio determinado, dentro de un plazo establecido.

La idea es que quien adquiere una opción se verá beneficiado si, en el momento en que puede ejercer su derecho de compra, el valor de la acción de esa empresa supera el precio estipulado de antemano. Si, en cambio, en ese momento el valor de la acción es menor, seguramente no ejercerá su opción. Sin duda, el interés del dueño de la opción estará en que a la empresa le vaya lo mejor posible, para obtener un mayor beneficio.

Es muy habitual su empleo cuando una empresa tiene inversores externos, especialmente cuando se trata de *venture capitalists*. En lugar de recibir acciones, el emprendedor adquiere opciones sobre acciones que podrá ejercer o no, según su conveniencia.

Este esquema de opciones es el más usado para dar participación a integrantes del equipo. Por ejemplo,

el emprendedor puede decir a un empleado clave: “Te doy 20.000 opciones para comprar, de acá a tres años, acciones a cinco dólares por acción”. Si al cumplirse ese plazo el valor de la acción es menor a cinco dólares, el empleado no ejercitara su opción de compra, ya que estaría pagando por encima del precio del mercado. En cambio, si el valor de cada acción resulta de quince dólares, el empleado ejercerá sus opciones, pagará 100.000 dólares a la empresa y será dueño de 20.000 acciones, valuadas en 300.000 dólares. En tal caso, lo usual es que el empleado reciba un valor neto en acciones, sin hacer desembolso alguno: siguiendo con el mismo ejemplo, en lugar de pagar los 100.000 dólares, recibirá dos tercios de las 20.000 acciones, que tienen el mismo valor neto de $300.000 - 100.000 = 200.000$ dólares.

La lógica al usar opciones es que si existe un inversor externo que tiene acciones por las que pagó cinco dólares por cada una, va a querer que los empleados que se sumen luego de esa inversión tengan opciones a cinco dólares o más por acción, y no a menos. Su premisa será: “Estoy dispuesto a compartir la creación de riqueza por encima del valor al que yo invertí, pero no a uno inferior”. Por el mismo motivo, cuando un *venture capitalist* adquiere opciones suele limitar la posibilidad de que los empleados reciban acciones de manera directa en el futuro. Esto es así porque podría suceder que los empleados se viesen más beneficiados que el inversor. Supongamos que alguien invierte a un valor de cinco dólares por acción, que un empleado contratado recibe acciones directamente y que luego la empresa se vende a razón de tres dólares por acción. Mientras que el inversor tendría una pérdida al vender por debajo del precio al que adquirió, el empleado capturaría valor, a pesar de haberse destruido riqueza en vez de crearla. En estos casos, para dar

participación a miembros clave del equipo sólo podrá recurrirse a la entrega de opciones. Los porcentajes que suelen otorgarse como participación en opciones son similares a los de acciones que mencioné párrafos atrás.

En el caso de las empresas que operan en mercados de acciones es muy sencillo saber el valor de las opciones que uno tiene, porque es la diferencia neta entre el valor de mercado (el precio al que cotiza la acción) y el valor de compra de la opción. En cambio, es muy difícil saberlo si la compañía no cotiza públicamente. En este último caso, muchas veces sólo se sabrá cuando se venda la empresa. Por eso, en proyectos que no involucran inversores de *venture capital*, lo aconsejable es dar acciones a los miembros clave del equipo, o directamente una participación en las utilidades mediante un *bonus* o paga adicional que suele otorgarse anualmente.

DAR EL EJEMPLO E INSPIRAR

El segundo aspecto central para armar un equipo comienza con dar el ejemplo. Es una cuestión que hace al liderazgo en general pero adquiere mayor importancia en el mundo emprendedor.

Como líder de un proyecto, el emprendedor debe ser el primero en asumir la responsabilidad por las cosas que salen mal. Ser un gran piloto de tormentas, que el proceso emprendedor las tiene siempre, y saber encararlas.

La gente tiene que sentir que uno es el primero en arremangarse la camisa y poner manos a la obra frente a las crisis. Recuerdo que cuando iniciamos Officenet, hicimos los primeros pedidos a los proveedores, pero nos olvidamos de hacer las recompras. Empezamos a

vender y no estábamos renovando el stock. Llegó un momento en que no teníamos ocho de cada diez productos que nos pedían. Santiago y yo nos reunimos, trabajamos un fin de semana 48 horas seguidas, entre los dos sacamos las órdenes de pedido y literalmente descargamos las cajas a medida que iban llegando los camiones de nuestros proveedores. Al vernos en plena tarea, nuestra gente empezó a acercarse: “¿No quieren que me quede? Yo puedo dar una mano esta noche”, y así se fueron sumando espontáneamente hasta que pudimos solucionar el problema. Si en lugar de asumir nuestra responsabilidad como líderes hubiésemos dicho “¡Cómo es posible que no se hayan hecho los pedidos! ¡Quiero que me lo arreglen ya mismo！”, seguramente nos habría costado mucho resolverlo.

Lo que aprendí con el tiempo es que si el emprendedor no es una fuente de inspiración para su gente, nunca va a crear un verdadero equipo. Esta inspiración no tiene que ver solamente con mostrar que uno trabaja tanto o más que los demás, sino, sobre todo, con la manera en que uno transmite los sueños y valores que quiere para su equipo. Si tu gente dice “comparto tus sueños y tus valores”, hay verdaderas chances de que el equipo se consolide como tal. Si por el contrario, el emprendedor no sólo no inspira un sueño, sino que no es íntegro con los valores que quiere promover, el descrédito será automático y el equipo sólo será un grupo de personas que trabajan en la misma empresa.

DIMENSIÓN HUMANA: PERSONAS ANTES QUE EMPLEADOS

El tercer concepto fundamental es entender que el equipo está formado por seres humanos que se

comportan como tales. Esto puede parecer muy obvio, pero, a diario, en muchas empresas parece olvidarse.

Este punto de vista es el que un filósofo a quien respeto mucho, llamado Ken Wilber y que integra el comité académico de Axialent, denomina “enfoque integral de los cuatro cuadrantes”. Implica entender a una empresa como un sistema que comprende un cuadrante individual interno (la dimensión de valores, espiritual, cognitiva de cada uno de los individuos), uno individual externo (sus comportamientos, actitudes, capacidades técnicas), uno colectivo interno (los valores y sueños compartidos, la cultura del equipo) y lo colectivo externo (la estrategia, los procesos de negocio, las operaciones). Me tomó mucho tiempo entender este enfoque integral.

Como líder de un equipo, es fundamental entender que las personas son justamente eso: personas; sus sentimientos son parte integral de su comportamiento como empleados, emprendedores y empresarios. No dejo de sorprenderme al ver líderes que se comportan como si su equipo fuese un conjunto de piezas semirrobóticas que tienen que hacer ciertas tareas. ¡Y después no entienden por qué las cosas no funcionan!

ES NECESARIO GENERAR UN CLIMA DE TRABAJO DONDE CADA PERSONA SIENTA QUE TIENE ALGO MÁS QUE “COLEGAS”, QUE LA GENTE SE PREOCUPA POR ÉL, NO COMO UN “RECURSO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN”, SINO COMO UN SER HUMANO.

En las tareas de consultoría sobre dinámicas humanas que realizamos en Axialent, por ejemplo, algunas preguntas críticas para entender esta dimensión son: “¿Alguien de mi equipo se preocupó por algún asunto personal mío en la última semana? Mis compañeros de trabajo, ¿saben cuál es mi contexto familiar, si estoy casado, tengo hijos o no? Mi jefe, ¿tiene interés

en que yo me desarrolle?”. En definitiva, la pregunta es: ¿Qué soy yo acá, un recurso o un ser humano? Para quienes se interesen en profundizar en este tema, existe un trabajo excelente de dos consultores de Gallup llamados Coffman y Buckingham, publicado en el libro *First Break all the Rules* (“Primero rompa todas las reglas”).

El papel del líder es fundamental para fomentar buenas relaciones interpersonales. Uno debe saber que las actitudes de ego existen y, por lo tanto, también los problemas en las relaciones. La clave como “jefe formal” de un equipo es entender cómo no ser cómplice de esos procesos perversos.

Muchos conflictos que uno ve entre miembros de su equipo existen y subsisten por el rol que el líder ejerce en ese proceso. Para dar un ejemplo: en muchos equipos hay gente que tiende a tratar los problemas “a espaldas” de lo que yo llamo “la víctima”. Juan tiene un problema con Pedro y va a su jefe para quejarse de Pedro. Lo peor es que el jefe de ambos se sienta, le presta oídos a la queja y responde: “Está bien, voy a hablar con Pedro del asunto”! De este modo fomenta un espíritu perverso de “agenda paralela” que deteriora el funcionamiento del equipo. Si en lugar de ser cómplice de ese mecanismo, uno pregunta: “¿Y le planteaste a Pedro lo que te molesta de su trabajo? ¿Por qué me lo cuentas a mí y no a él? Te ofrezco llamarlo y así conversamos el problema entre los tres”, se desarma toda esa dinámica. Se propicia un espíritu de equipo transparente, donde los temas pueden tratarse con franqueza y es posible buscar la mejor solución.

Todo esto tiene que ver con cómo ser un buen *manager* en general, más que con el proceso emprendedor propiamente dicho. Pero en un emprendimiento, donde todo ocurre a un ritmo más acelerado, estos

problemas suelen producirse muy rápidamente y por eso tienen mayor importancia.

DETERMINAR EL POTENCIAL DE CADA UNO: PROMOVER A LA GENTE SIN AGOTARLA

La velocidad con que nos movemos al emprender y la pasión que ponemos en ello hacen que muchas veces, como líderes de un grupo de personas, nos equivocemos en cuanto a nuestro diagnóstico sobre la capacidad de cada una de ellas.

Un error importante que cometí desde el punto de vista del equipo fue que a veces no medí bien la capacidad de la gente y la promoví más allá de las responsabilidades que estaba en condiciones de asumir. Como diría Dilbert —el personaje de la tira cómica que ironiza sobre el funcionamiento de las organizaciones—, “los terminé ascendiendo hasta alcanzar su nivel de ineptitud”.

Ocurre que una persona puede ser muy buena para la tarea que está haciendo, pero eso no significa que, necesariamente, esté en condiciones de dar el paso siguiente. Ya mencioné algunos casos de quienes crecieron muchísimo junto con Officenet y hoy están al frente de áreas muy importantes de la empresa. Pero no todas las personas son iguales y uno debe prestar mucha atención para no sobreexponerlas a exigencias que superen su capacidad.

Así me sucedió, por ejemplo, con un asistente de compras. Como era muy bueno, lo fui ascendiendo, hasta que lo nombré director de compras con ocho personas a cargo y al frente de las importaciones. Pero allí empezó a tener falencias en su rendimiento y finalmente lo despedí. ¿Era malo? No; de hecho era muy honesto, lo que constituye un elemento clave para el área de

compras. Lo que pasó es que no supe medir hasta dónde daba su capacidad. En algún momento tendría que haberle dicho: “La mejor manera de cuidarte y mantenerte en la empresa es ponerte un jefe”, en lugar de continuar promoviéndolo por encima de sus posibilidades. Por suerte, en otros casos supe hacerlo, y esas personas continúan en el equipo de Officenet.

UNO TIENE QUE ENCONTRAR ESE DIFÍCIL EQUILIBRIO DE DAR MÁS OPORTUNIDADES A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO, SIN “QUIMARLOS” NI SOBREEXPONERLOS. ES UN DESAFÍO QUE UN BUEN EMPRENDEDOR TIENE COMO LÍDER DE UN GRUPO DE PERSONAS.

DESCENTRALIZAR LA TOMA DE DECISIONES

Otra clave del liderazgo emprendedor es saber descentralizar la toma de decisiones. Como los procesos son muy veloces, es imposible que una persona concentre de manera exclusiva el poder de decisión, en todo momento y en todos los aspectos del negocio.

Descentralizar no quiere decir que, como líder o dueño del negocio, no tenga el derecho de tomar las decisiones. Por desgracia, muchos confunden un equipo participativo con un equipo “democrático”, en el que todo se vota por consenso; y por eso optan por no generar un espacio de alta participación.

Las organizaciones de negocios no son democracias, y sin embargo, pueden y deben ser participativas. Sus dueños tienen un claro derecho de propiedad sobre la toma de decisiones. El problema está en que muchas veces se confunde esa autoridad con la vieja imagen del “jefe-patriarca” que dirige a su gente como si se tratase de prolongaciones de su cuerpo.

Es un equilibrio difícil de lograr y se basa en una actitud de servicio. LA ÚNICA FORMA DE DESCENTRALIZAR I

QUE EL LÍDER SE PONGA AL SERVICIO DE SU EQUIPO, EN LUGAR DE BUSCAR QUE EL EQUIPO ESTÉ A SU SERVICIO. SI COMO EMPRENDEDOR LE SIRVO AL EQUIPO, ESTOY SIRVIÉNDOME.

En muchas empresas que pretenden ser emprendedoras uno ve que se mantiene la vieja relación “padrino-empleado”. Por ejemplo, esto se expresa cuando el dueño le dice a su empleado: “El reporte está mal. Necesito que lo hagas bien de una vez por todas”, en lugar de decir: “Veo que no pudiste hacer el reporte que yo tenía en mente; ¿cómo puedo ayudarte a que ambos logremos el resultado que queremos?”. Un buen emprendedor ayuda a su gente a llevar adelante el proyecto. La relación básica es que le doy un servicio al equipo, para que éste pueda cumplir con los objetivos. Y si todos cumplen con los objetivos, como compañía tenemos sustentabilidad a largo plazo.

DISPONER LA INFORMACIÓN CLAVE EN FORMA TRANSPARENTE

Un punto que descuidan muchos emprendedores es que compartir toda la información crítica del negocio con todos los empleados es una gran oportunidad. En Officenet se exhiben los datos de ventas todos los días en las carteleras de personal. En reuniones mensuales, se les informa a todos los empleados la rentabilidad de la compañía. ¡La cara que ponen nuestros proveedores cuando ven que esos datos se exponen a todo nuestro equipo! Los comentarios van desde “¿Cómo les vas a decir el margen de utilidad de tal o cual producto a tus empleados?” a “¡Pero eso es secreto... sólo para los jefes!”.

Creo que no debe haber secretos, que es NECESARIO QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TENGAN INFORMACIÓN TRANSPARENTE, YA QUE ESO LES PERMITE HACER MEJOR SU TAREA. Por ejemplo, si no le explico a un *telemarketer* el

margen de comercialización que nos deja cada producto, ¿cómo va a hacer para venderlos con mejores márgenes?

Esto también permite que cada uno se sienta parte del proyecto y así se evita esa actitud suspicaz de suponer que el emprendedor o los inversores están “ganando fortunas”. Si cada uno sabe qué rentabilidad le genera mensualmente al negocio podrá entender que su compensación es un porcentaje de esa rentabilidad, como un pequeño empresario que es parte del emprendimiento. Además, saber que este mes facturamos un monto determinado y que nuestra rentabilidad está en tal nivel, permite plantear con mucha mayor facilidad que nuestro objetivo para el próximo mes es alcanzar tal otro nivel de facturación o de utilidades. Y esto, al fin de cuentas, es lo que genera en cada empleado la motivación correcta: si quiero que me vaya bien, la compañía tiene que tener buenos resultados.

DESARROLLAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Si el equipo está formado por gente realmente emprendedora, seguramente llegará un punto en el que más de uno de sus miembros piense en desarrollar su propio proyecto. Como líder, uno debe saber aprovechar y alentar ese espíritu emprendedor para potenciar el éxito del negocio. Será el mejor modo de conservar y promover ese talento dentro de la empresa.

Si has logrado generar un espíritu abierto dentro del equipo, donde todo puede conversarse y tratarse sin problemas, lo más probable es que quien esté pensando en un nuevo proyecto concreto venga y te lo cuente, en lugar de comunicarte de un día para el otro que se va de la empresa porque empezará algo nuevo

por su cuenta. Es más, hasta es posible que venga a contarte la idea en su etapa inicial para que lo ayudes a pensar! Lo interesante es que esta dinámica te permite decirle: “¿Cómo puedo ayudarte a desarrollar tu espíritu emprendedor dentro de nuestra empresa? ¿Cómo hacemos juntos para que encuentres dentro de la empresa ese desafío que estás buscando, un desafío que te inspire?”.

Creo mucho en la gente emprendedora que ocupa lugares fuera de las “casillas” del organigrama, liderando proyectos por períodos acotados. Aquí es donde más se nota la importancia de contar con gente talentosa en el equipo: no se limita a actuar como una pieza dentro un organigrama tradicional, sino que está dispuesta a encarar distintos desafíos.

Es lo que llamo desarrollo de negocios (*business development*). Siempre he armado un equipo grande para desarrollar negocios dentro de la empresa, formado por “comodines” que arman proyectos, los conciben, los crean, los ponen en marcha y los integran a la operación. Son muy hábiles. En Officenet, por ejemplo, así encaramos proyectos para brindar servicios de logística a un gran banco, haciendo el *stock* de todos sus formularios. Así también se creó lo que llamamos un *SWAT team* para abrir las operaciones en el Brasil o para atender grandes cuentas.

UN LÍDER EMPRENDEDOR TIENE QUE GENERARLE ESTOS ESPACIOS DE DESARROLLO A SU GENTE, YA QUE EN UN BUEN CONTEXTO EMPRENDEDOR TIENE QUE HABER MUCHÍSIMO MÁS DESAFÍO Y OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE QUE EN UNA EMPRESA TRADICIONAL. La única contrapartida de este enfoque es evitar que ese desafío pueda sobreexponer al miembro del equipo que se encargue de un proyecto y se corra el riesgo de que se frustre o fracase. Como líder, uno debe mirar de cerca ese desarrollo, para ayudar a

quien lo encare y, sobre todo, para asumir su propia responsabilidad si es que el resultado no es el esperado.

LOS CAMBIOS EN EL EQUIPO

Cuando todos piensan como dueños del negocio, y no como empleados, la incorporación al equipo de nuevos miembros es mucho más sencilla. Si pienso como socio de un emprendimiento, siempre daré la bienvenida a quien se incorpore para agregar más valor a la empresa. En cambio, si pienso como empleado probablemente tenga recelos (“¿Vendrá a quitarme *mi* puesto?”, por ejemplo).

Algo parecido ocurre a la hora de producir relevos en el equipo. Uno de los sinsabores de “estar a cargo” es tener que resolver desvinculaciones. Aunque si un relevo es razonable nadie va a sentir que estuvo fuera de lógica (las veces que tuve que echar gente, descubrí que todo el mundo legitimaba esa decisión, ya que no era producto de un capricho y resultaba necesaria para la empresa), el proceso no es para nada agradable. Mi recomendación en este sentido es ser muy humano en la implementación de decisiones que requieren firmeza. Hay maneras humanas de despedir a alguien y la principal consiste en no mentirle. Por ejemplo, considero una falta de respeto decirle que su despido “obedece a una reestructuración del área” cuando no es así.

Con el tiempo descubrí que es fundamental afrontar con claridad los problemas cuando alguien no está rindiendo. Señalarle —incluso, por escrito— las expectativas de que mejore en un plazo razonable (por ejemplo, “los próximos tres meses”), detallando

puntualmente las fallas que se ven, y que para mí hacen parte de esa claridad cuando uno quiere darle una segunda oportunidad a un miembro del equipo. Es necesario también seguir de cerca los resultados y señalarle si se notan o no avances; ser un verdadero “entrenador” o *coach* que quiere la mejora real del empleado.

Hay que tener determinación para definir los resultados esperados, avisar cuando algo no está funcionando de una forma humana impecable y, si no se resuelve, decidir los pasos a seguir. Esto es parte de lo que vimos en el capítulo 1, sobre la firmeza en la toma de decisiones difíciles; en este caso, aplicada a los despidos cuando resultan inevitables. Tal vez el lector me considere un poco drástico en este punto (íprobablemente lo sea!), pero mi visión es que estos problemas son como las relaciones de pareja. Cuando la relación ya “no va”, lo peor es dilatarla y dilatarla. Paradójicamente, algo que parece “poco humano”, como es remover a alguien de un equipo, si no se hace a tiempo resulta, a la larga, mucho menos humano: el deterioro acumulado en la relación termina siendo muy superior al costo personal de tomar una decisión firme en el momento justo.

SABER CUÁNDO RETIRARSE

El emprendedor que lidera un proyecto debe saber que su función no es vitalicia. Más aún: continuamente debe preguntarse si es el mejor para ocupar ese puesto. No es frecuente, sin embargo, que un emprendedor comprenda cuándo debe retirarse como líder de su equipo. Más bien, la mayoría de los emprendedores tienen el modelo mental de que “la empresa soy yo”.

Hacia mediados del año 2002 decidí dejar mi cargo de CEO en Officenet. La mayoría de la gente no entendía por qué había decidido continuar como accionista y miembro del Directorio, muy activo en todo lo que pueda contribuir en aspectos estratégicos, pero ya no al frente de la marcha diaria de la empresa.

La realidad es que sentí que Officenet se convertía en una corporación, con setecientos empleados y que, por la estructura de capital de inversores que teníamos, el crecimiento futuro estaría dado por los recursos genuinos generados por el negocio. En esas condiciones, no era yo el más indicado para liderar la empresa ya que mi perfil era el de un gran impulsor en etapas de alto crecimiento, no un *manager* para mantener un crecimiento orgánico de largo plazo. Yo me sentía muy sólido para lanzar nuevos mercados, reordenar la estrategia y salir a implementarla, pero no para mantener el *status quo* y acompañar el crecimiento paulatino. Reconocí mi limitación, y cuando noté que ya no era el mejor para ocupar ese lugar, decidí retirarme.

Organizamos mi salida de una manera muy ordenada. Avisé mi decisión de alejarme del día a día de Officenet al Directorio en abril de 2002, sugerí que Santiago fuese el nuevo CEO, armamos un plan de acción para la transición que demoraría cuatro meses y anuncié que, una vez desvinculado del día a día, iba a empezar otros emprendimientos, básicamente en los Estados Unidos. Me provocaba mucho la idea de montar una empresa en un mercado super desarrollado económico como el norteamericano y sentía que ese era el momento. Aún no tenía ningún proyecto formulado en concreto, pero me pareció que era más honesto hacerlo así, en lugar de definir primero qué iba a hacer y luego anunciar mi salida.

Ya sin responsabilidades gerenciales en Officenet, me dediqué a buscar un nuevo proyecto y así surgió Axialent. Con el tiempo descubrí que Officenet existía sin Andy Freire, y que Santiago hacía un trabajo excepcional, mejor que yo en muchas áreas. Viví todo ese proceso como una fuente inagotable de aprendizaje, un excepcional ejercicio para desarrollar humildad.

LOS RESULTADOS DE UN BUEN EQUIPO

Cuando el equipo está bien armado, todo fluye como si no hubiera obstáculos. Sin duda que éstos existen, pero los buenos equipos los saben superar. Parecen desarrollar una inteligencia emocional que les permite siempre mantener el temple y tener el control de la situación. Insisto: no existen los héroes individuales; son los equipos los que llevan adelante los buenos proyectos.

Al mismo tiempo es apasionante tener un equipo con el cual emprender. Y la gran recompensa inesperada es ver que la gente con la que uno trabajó siente ganas de acompañarte en tus nuevas aventuras. Empiezas otro proyecto y te llaman para decirte que quieren ser parte del equipo, se interesan por ver hacia dónde vas. Al retirarme de Officenet, mi integridad hizo que ni considerara invitar a nadie de la empresa a sumarse a Axialent. Pero debo reconocer que me llenó de orgullo ver cuántas personas se ofrecieron para acompañarme. Es una satisfacción invaluable recibir ese reconocimiento y respeto por lo hecho, y la ilusión de quienes fueron parte del equipo cuando te dicen: “¡Qué ganas de que volvamos a hacer cosas juntos en el futuro!”.

Para quien deseé emprender a lo largo de toda su vida, ir construyendo esa reputación es un activo

enorme. Son como huellas que va dejando, que le permiten comprobar que la gente lo acompaña por una elección consciente. Y esto sólo se logra generando buenos equipos de los que el emprendedor es sólo una pieza y un comprometido servidor.

CLAVES PARA ARMAR UN BUEN EQUIPO

- Los talentos no sobran: siempre busca gente talentosa para tu equipo.
- Inicialmente conviene contar con un grupo homogéneo, pero a largo plazo es bueno crear un equipo con personas que se complementen.
- Comparte el éxito económico del proyecto.
- Da el ejemplo para liderar e inspirar al equipo.
- Entiende la dimensión humana de todo problema de negocios.
- Sé consciente de las capacidades de cada integrante.
- Descentraliza la toma de decisiones.
- El líder debe estar al servicio del equipo.
- Comparte la información del negocio con tu personal.
- Promueve el espíritu emprendedor de tu gente.
- En las decisiones, actúa con firmeza y humanidad.
- Sé consciente de cuándo debes retirarte.

10. LOS PILARES INVISIBLES DEL EMPRENDEDOR

*La gratitud no es sólo la mayor de las virtudes,
sino la madre de todas ellas.*

CICERÓN

En el mundo emprendedor ocurre como en el teatro: los aplausos suelen recibirlos quienes están “arriba del escenario”; para el público, los emprendedores y sus equipos aparecen como los artífices del éxito. Pero, al igual que en el mundo del espectáculo, existen muchas otras personas que contribuyeron para ese logro, tanto o más importantes que los actores en escena. Son como los pilares de una construcción, que aunque generalmente no están a la vista, permiten que el edificio se sostenga de manera firme.

En mi vida emprendedora fui descubriendo este fenómeno a lo largo del tiempo. Hoy considero que gran parte de los resultados que obtuve y los que lograron muchos otros emprendedores tuvieron como pilares invisibles a personas que son y serán siempre parte fundamental del proceso. ¿Te imaginas como emprendedor exitoso si tu esposo/a o pareja no compartiera tu visión de lo que quieras construir? ¿Te imaginas lograr el éxito sin que alguien te sirva

como fuente de inspiración o apoyo en los momentos críticos?

Sorprendentemente, la bibliografía académica no suele referirse a este tema, como si no tuviese relevancia a la hora de emprender. Mi visión es muy distinta. Las personas a las que nombraré en este capítulo representaron y representan en mi vida emprendedora esos pilares invisibles. A todas ellas les debo una gran parte de mi formación profesional emprendedora y sin ellas no hubiera podido hacer ni la centésima parte de lo que hice en todo este tiempo.

Por eso, este capítulo tiene dos objetivos. El primero es expresar mi gratitud: no siempre tengo la oportunidad de agradecer públicamente a toda esa gente que sabe ser tan desafiante cuando tiene que serlo y tan incondicional cuando hace falta. El segundo objetivo es invitar al lector a que considere estos pilares para su propia vida emprendedora, ya que constituyen una condición fundamental para alcanzar el éxito al emprender.

Su mención no es por orden de importancia, ya que cada uno de ellos tiene distinta relevancia en diferentes momentos. Además, es bueno aclarar que más de una persona puede incluirse en varios de estos pilares en distintas circunstancias.

MACROECONOMISTAS

Siempre he considerado que la macroeconomía juega un papel crítico en el éxito o el fracaso de un proyecto, sobre todo en los países emergentes. Y la experiencia se ha encargado de ratificar esa idea con muchos ejemplos.

Hacia mediados del año 2001, cuando Officenet

crecía a tasas del 30 por ciento anual en dólares, yo pensaba que una devaluación del peso argentino era un escenario absolutamente imposible. ¡Ni hablar de una crisis macroeconómica sin precedentes como la que experimentamos poco después, incluyendo cinco presidentes en cinco días! Mi formación profesional había empezado hacia comienzos de los años noventa, cuando en la Argentina regía la convertibilidad de su moneda, con lo cual casi ni me imaginaba un escenario donde un dólar tuviese un valor distinto a un peso argentino. Sin embargo, a mediados del año 2000, cuando todavía la mayoría no pensaba en una crisis, Carlos Adamo comenzó a plantearnos a Santiago y a mí la necesidad de armar un plan que contemplara una devolución, al que llamamos “Plan D”.

Carlos había sido uno de los inversores ángeles originales de Officenet y participaba activamente en el Directorio desde entonces. Además de su rol activo como director, tenía una formación empresaria difícil de igualar. Había sido uno de los *heads* del Banco de Boston en la Argentina; después, junto con un grupo de empresarios, tomó la presidencia del Banco del Sud que luego vendió al Banamex de México, y posteriormente tuvo muchas otras responsabilidades, como el liderazgo de Mastercard y la creación del fondo de inversiones PCP.

A partir de la insistencia de Carlos, con Santiago visitamos a muchos empresarios que habían pasado crisis similares y les preguntamos cómo se administraba una empresa en ese contexto. Mi sorpresa fue enorme: se trataba de reorientar toda nuestra fuerza de ventas para cobrar cuentas, empezar a comprar y vender al contado, cortar importaciones y sustituirlas por compras locales. ¡Era otra empresa! Hacia octubre de 2001 teníamos preparado el “Plan D” y comenzamos a

capacitar al personal, como si fuera un ensayo de incendio. Cuando la crisis llegó, ya estaba lista gran parte de la nueva estrategia. Habíamos actualizado el sistema para ajustar precios periódicamente acompañando la suba de costos de productos importados, la gente de ventas estaba preparada para su nuevo rol en cobranzas, etc. Officenet generó más capital y caja en los seis meses posteriores a la crisis que en ningún otro momento de su historia. Mientras nuestros competidores y proveedores no sabían qué hacer, nosotros veníamos entrenando hacia tiempo.

Carlos Adamo, además de un gran mentor, siempre ha sido para mí un referente excepcional sobre la macroeconomía de la región. Su visión conservadora y sus advertencias sobre el impacto de posibles cambios en la situación de los mercados (lo que yo llamo el “¿Qué pasa si...?”) han sido fundamentales. Con el tiempo aprendí a valorar su continua insistencia en que evaluáramos estos temas.

Otro gran referente es Eduardo Elsztain, quien fue socio de George Soros en la Argentina y luego re-compró IRSA, la empresa líder en construcción y propiedades Inmobiliarias (posee más de 100.000 hectáreas en Latinoamérica). Eduardo siempre tuvo lo que en economía se llama una “estrategia anticíclica”: invirtió agresivamente durante las crisis, en las que siempre supo ver oportunidades. Charlar con él es un placer. Suelo visitarlo cada vez que voy a la Argentina, porque su visión es una de las más originales sobre lo que está por venir en la región. En plena crisis, cuando parecía que la Argentina se hundiría en el fondo del océano y todo el mundo pensaba cómo desinvertir, Eduardo recompró proactivamente todas las acciones de sus empresas a sus propios socios, apoyado por un grupo inversor. Siempre lo veo como el sagaz jugado-

agresivo de póquer que va a contramano del resto. Al principio todos dicen “¡Está loco!” y meses después, al enterarse de sus éxitos por los periódicos, se preguntan “¿Cómo no vi semejante oportunidad?”.

Creo que todo emprendedor debe tener su experto macroeconómico, con el cual debatir ideas. Puede ser un amigo que uno respete, como son para mí Eduardo y Carlos, o si uno no tiene tanta suerte, puede contratar por algunas horas cada seis meses a un economista reconocido, para tener una visión fresca sobre hacia dónde va la macroeconomía y cómo puede impactar en su negocio.

ANALISTAS FINANCIEROS

Los analistas financieros son expertos en evaluar empresas y estudiar industrias específicas. Muchos de ellos se dedican exclusivamente a esto, trabajando en *venture capital* o en *mergers and acquisitions* (fusiones y adquisiciones) para entidades financieras como Citibank o JPMorgan. Nos ofrecen una visión “objetiva y fresca” de la actividad en la que estamos y de las oportunidades de atajos que podemos aprovechar.

Estas personas se entrevistan con cientos de empresas del sector. Saben qué está funcionando y qué no; qué precios y valuaciones *pre-money* y *post-money* se están consiguiendo; dónde hay necesidades insatisfechas; cuáles empresas están disponibles para asociaciones, para ser compradas, cuáles tiene problemas de *management*.

Un analista a quien yo respeto muchísimo es Tim O’Brien. Tim fue uno de los ejecutivos más importantes de JPMorgan a nivel mundial y sabe mucho de los mercados financieros. Siempre tiene muy claro

cómo “leer” la situación de una industria y cómo valuar una empresa.

Son los expertos del “quién es quién” y “qué está pasando en la industria”. A diferencia de los macroeconomistas, los analistas financieros entienden sobre un determinado sector de la economía y tienen excelente acceso a la visión del mundo inversor con respecto a una empresa en particular.

MIEMBROS DEL DIRECTORIO

Como vimos en el capítulo 6 al hablar de la estructura del capital, uno busca que los miembros de su directorio sean algo más que proveedores de fondos frescos. Uno aspira a que, detrás de ese capital, haya un agregado de valor real, gracias a la experiencia y visión de los negocios que pueda aportar el inversor que apuesta al proyecto.

Suelen ser pocos los inversores, tanto ángeles como *venture capitalists*, que realmente agregan valor al emprendedor. Y cuando uno los encuentra, es un enorme placer. Cuando empezamos Officenet, nuestros inversores ángeles fueron Carlos Adamo (a quien mencioné arriba como macroeconomista), Guillermo Schettini, Jorge Young (cofundador de Sparkling) y Roberto Lavista (empresario petroquímico). Integraron nuestro primer Directorio, del que también éramos miembros Santiago y yo. Los perfiles y valores agregados de cada uno de estos ángeles eran totalmente distintos.

Carlos siempre aportó una gran visión “macro” del negocio: “¿A dónde vamos? ¿Cuál es nuestra ecuación de valor? ¡Cuidado que vamos a tener un problema en cobranzas!”. Esas eran sus frases típicas y, aunque a

veces con Santiago en su momento nos parecía tedioso responder a cada uno de sus planteos, su foco era mantener siempre la visión sobre la creación de valor de largo plazo.

A Jorge Young siempre lo admiré por su enorme humildad y sensibilidad para los temas humanos. No se le podía pedir que ayudara a analizar una estrategia financiera, porque ese no era su fuerte. Pero conozco poca gente que sepa tanto sobre cómo motivar y entender a los miembros menos encumbrados de la organización, como choferes y empacadores, por ejemplo. Practicaba lo que llamo *management by walking around* (“gerenciar a través de caminar la empresa”). No le importaba qué decían las encuestas; siempre preguntaba: “¿Hace cuánto que no te subes a una camioneta a repartir con el uniforme de la empresa?”, y nos insistía una y otra vez para que organizáramos partidos de fútbol con la gente del depósito y que aprendiéramos el nombre de cada uno de ellos y sus entornos familiares.

Roberto Lavista tenía mucha experiencia en el comercio exterior. Nos ayudó en aspectos muy técnicos de las importaciones y a montar una operación de compras en Hong Kong. También nos presentó a Alfred Ho, un hongkonés que fue crucial para aprender a comprar en China y Taiwán, ir a las ferias de Cantón y a diferenciar entre fabricantes y comerciantes en esos mercados.

Luego, a medida que Officenet fue aumentando su capital con rondas de inversores institucionales, el Directorio pasó a ser un grupo de nueve inversores profesionales, incluidos ingleses, franceses, norteamericanos, brasileños, españoles y argentinos. El valor agregado de estos directores fue muy variado. Algunos se dedicaban sólo a cuidar su inversión, mientras que otros tenían como foco ayudar al equipo emprendedor a llevar adelante su plan. No intervenían donde no debían, pero al mismo

tiempo expresaban su preocupación cuando la tenían y respondían muy rápidamente a nuestros pedidos.

ABOGADOS

Los abogados son personas muy particulares. La manera de pensar de un ingeniero suele parecerse a la de un economista, tal vez más enfocada en los procesos, pero no muy diferente al fin. Un administrador de empresas también tiene una formación similar. Pero con el tiempo aprendí que los abogados poseen una mentalidad distinta. Observan los problemas que uno no ve y descubren las oportunidades donde uno no las vislumbra. Lo que a uno le parece imposible, ellos lo hacen posible. Tienen una sensibilidad especial, como si tuvieran un sexto sentido sobre lo que se avecina.

Con el transcurso de los años descubrí que hallar un abogado de absoluta confianza es muy difícil. Pero cuando uno lo encuentra, cuenta con un activo excepcional. Esa persona en mi vida emprendedora es Gustavo Garrido, socio de uno de los estudios más importantes de la Argentina (Allende & Brea). Completó su formación académica en los Estados Unidos y después se desarrolló profesionalmente en uno de los principales estudios jurídicos de Nueva York. Pero sus ganas de salir del estresante mundo neoyorquino lo hicieron volver a Latinoamérica. Lo conocí como abogado de la contraparte en una negociación, y lo padecí enormemente. Apenas terminó el acuerdo, lo adopté como mi abogado.

Todo proyecto que pienso o evalúo pasa por su vista. Toda negociación importante pasa por su consulta. Su aporte va mucho más allá del tema legal. Me hace preguntas como “¿Vale la pena encarar esa lucha?”. En más de una oportunidad nos acompañó a Santiago

y a mí en negociaciones clave y su rol fue fundamental. Pero su mayor valor agregado es que entiende cómo pienso, cuáles son mis valores, qué estoy dispuesto a pelear y qué no; y eso, con el tiempo, se consolida en un apoyo difícil de imitar. Es como un sastre que sabe qué tela prefieres y cuáles son tus medidas. Por ejemplo, lo consulté sobre una alianza que tenía en mente. Después de contarle hasta el último detalle, me pidió un tiempo para pensar. Días después volvió con un análisis crítico:

—Andy, creo que el proyecto es bueno, pero te sugiero que no lo hagas.

—¿iCómo!?

—Sí, te sugiero que no lo hagas porque me parece que con Axialent tienes varios desafíos en los que te debes enfocar —y me describió una serie de situaciones que se podían producir, que me harían perder mi foco principal. iTenía toda la razón!

INSPIRADORES

Difícilmente uno podría mejorar día a día como emprendedor si no tuviera modelos que seguir. No me refiero a modelos allá lejos, en las revistas de negocios, sino personas que uno conoce y ve frecuentemente y de las cuales aprende en forma constante. No necesariamente se trata de gente más experimentada que uno, ni personas exitosas en alguna actividad. Es gente de la que uno aprende al verla actuar.

Mi curiosidad por aprender me hizo conocer a muchas personas que fueron fuentes de inspiración en distintas áreas. Acá ejemplifico con algunos nombres, pero la lista, por suerte, es bastante más extensa.

António Bonchristiano es el gerente general de

GP investimentos, el fondo de inversión privado más importante del Brasil. Siempre me sorprendió su capacidad para crear negocios y para ver más allá de los límites habituales. Lo conocí cuando él lideraba el supermercado *on-line* Submarino. En ese momento, Submarino vendía menos de mil dólares diarios, pero él ya pensaba en cómo competirle a Carrefour, el líder europeo de los supermercados. Pocos años después, Submarino tenía una presencia muy fuerte en el Brasil y facturaba unos trescientos mil dólares diarios.

Wenceslao Casares vendió el portal Patagon al Banco Santander Central Hispano por casi setecientos millones de dólares. Pero más allá de su éxito, lo increíble de Wenceslao es su capacidad para entender hacia dónde va el mundo. En una charla me decía: “Las computadoras se deberían encender como los televisores. ¿Por qué uno tiene que esperar un rato para que se encienda la computadora, si eso no pasa con un televisor?”. ¡Y cuando lo dice parece totalmente lógico! Esa sencillez para entender a dónde debería ir el mundo y ver después cómo las cosas comienzan a ir en esa dirección, realmente me sorprende.

Nicolás Ducote es un amigo de hace tiempo, que creo que va a hacer historia. Se formó en un master en políticas públicas en Harvard y en la Argentina creó el Centro para la implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), una fundación que se propone ayudar a los políticos en esa tarea. Cuando formó el primer directorio, me invitó a integrarlo. Entonces me pareció increíble que los políticos estuviesen dispuestos a recibir su ayuda. Hoy CIPPEC tiene más de setenta personas en una oficina propia, próxima al Congreso de la Nación en Buenos Aires. La fundación creó las primeras escuelas *charter* en la Argentina y se financia con donaciones privadas. Cada vez que me encuentro con él,

pienso: "Si Nico puede conseguir fondos para hacer lo que hace, ¿cómo me voy a quejar de que es difícil conseguir capital para emprender?".

Sebastián Popik es uno de mis amigos del alma que conocí en los primeros días de universidad. Sebastián creó Salutia, una empresa del área de salud. Su negocio comenzó con una valuación *pre-money* de un millón de dólares, y al cerrar en 2003 su quinta ronda de capitalización pasó a cuarenta millones de *pre-money*. Se mudó con su familia al Brasil, convencido de que el mercado estaba allí, y redefinió su plan de negocios cinco veces. Sebastián tiene el compromiso incondicional de sacar Salutia adelante. Y no tengo la menor duda de que tarde o temprano lo va a hacer. Es el mejor ejemplo que conozco de un luchador.

Debo nombrar nuevamente a Ana Diniz, mi socia en Axialent. Su familia es dueña de una de las empresas más ricas del Brasil, Pão de Açucar, creada por su abuelo. Lo sorprendente es que decidió dejar la seguridad que le daba ser ejecutiva *senior* de la empresa para ir en búsqueda de su propio camino. Cuando le presenté el proyecto de Axialent y me dijo "No sólo quiero invertir, sino que también quiero dedicarme *full-time*", no podía creer lo que oía. Para mí Ana representa el ejemplo de una persona que decide dejar su propia huella en la vida, aunque eso implique salir de la red de tranquilidad a la que estaba acostumbrada.

Luis Moreno Ocampo es otro amigo por quien siento una enorme admiración. Fue uno de los fiscales en el juicio a los integrantes de las juntas militares que rigieron en la Argentina desde 1976, condenados por actos de terrorismo de Estado. Hoy, Luis es fiscal del Tribunal Penal Internacional en la Haya, Holanda. Pero lo que admiro en él no es tanto su habilidad como abogado, sino la valentía que tiene para pelear por las causas

en las que cree. En su nuevo cargo debe analizar y llevar adelante la acusación en los casos de genocidio y crímenes de guerra en el mundo. Algo de valor debe tener, ¿no?

La lista podría ser interminable. Por suerte, conocí mucha gente de la que aprendí enormemente. Incluso, muchos de ellos ni deben acordarse de quién soy. Tengo recuerdos grabados a fuego en mi *stock* de aprendizaje, de personas a las que tal vez vi una sola vez en mi vida y que, en una conversación de negocios o una charla de café, me enseñaron algo valioso.

FUNDACIONES

Las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro ocupan un lugar creciente en la sociedad. Mi interés por colaborar con fundaciones y los beneficios directos que recibí de ellas son gigantes.

Cuando teníamos dieciocho años, con cinco amigos creamos la fundación Iniciativa para promover la participación de los jóvenes en la sociedad. Desarrollábamos seminarios de cinco días, a los que asistían doscientos jóvenes de todo el país, de todas las clases sociales. Allí discutíamos temas de liderazgo, autoestima, creatividad, establecimiento de objetivos y ética. Decidimos que al cumplir 25 años de edad uno debe retirarse de Iniciativa, para que la fundación siempre sea una organización de jóvenes para jóvenes. En un momento llegó a tener cuatrocientos voluntarios en toda la Argentina y desarrollaba más de treinta proyectos simultáneos; entre ellos, la creación de más de diez bibliotecas en escuelas rurales.

Hoy, mirando hacia atrás, veo a Iniciativa como una etapa de gran aprendizaje. No tengo duda de que gracias a ella aprendí más sobre cómo emprender

que con toda mi carrera universitaria. Al mismo tiempo considero que Iniciativa me dio una continua conexión con mis valores. Creo que esto ocurre en general con toda actividad que uno desarrolla con fundaciones. Lo conecta a uno con su verdadero ser y su verdadera misión en la vida. Me costaría pensar mi vida sin dedicar parte de mi tiempo a alguna actividad sin fines de lucro.

Una de las organizaciones a las que más debo gratitud es a Endeavor. Fue creada por Linda Rottemberg y Peter Kellner en Nueva York, con el objetivo de ayudar a emprendedores en países subdesarrollados. Santiago y yo fuimos los primeros seleccionados en Latinoamérica. Lo gracioso es que cuando nos invitaron a un panel de selección en Chile por primera vez, contestamos que sí porque era un fin de semana y creímos que el viaje nos serviría de “unas buenas vacaciones”. Nunca pensamos lo que implicaría. Cuando comenzaron los paneles, teníamos del otro lado a un jurado compuesto por profesores de Harvard, *venture capitalists* del mejor nivel, emprendedores de la primera liga norteamericana, en fin, una lista de gente realmente admirable. En ese momento, Oficenet recién comenzaba, tenía veinticinco empleados y cinco meses de ventas, y lo que aprendí en esas interacciones con el jurado es algo que todavía tengo presente. Nos bombardeaban con preguntas sobre el negocio, sobre cómo habíamos estructurado nuestra ecuación de capital con los inversores, cómo pensábamos crecer, cómo podían ayudarnos socios externos y muchos otros aspectos que nos ayudaron a ampliar nuestra visión.

Pero lo más impactante comenzó después de que nos designaran “Emprendedores Endeavor”, la certificación que reciben los seleccionados para integrar la red internacional de la fundación. Nos preguntaron si queríamos que un estudiante tope de su clase

del MBA (*Master in Business Administration*) de la Universidad de Stanford viniera a trabajar con nosotros durante tres meses. ¿Un estudiante de primer nivel de Stanford en Officenet? “¡Seguro!”, les dijimos.

Así nuestra relación con Endeavor fue evolucionando hasta ser hoy gran parte de mi vida. Santiago integra el Directorio en la Argentina, yo formo parte del Directorio Asesor en Nueva York y participo como jurado en muchos procesos de selección de emprendedores. La fundación tiene oficinas en siete países, incluida Sudáfrica, por ejemplo. Hay más de 150 emprendedores en la red, todos de una calidad excepcional. Por cada emprendedor seleccionado hay casi quinientos que fueron entrevistados.

A Endeavor le debo haber conocido a la mayoría de los inversores de Axialent y de Officenet, a los CEOs de las empresas de insumos de oficina más importantes del mundo y a emprendedores realmente únicos; pero, sobre todo, a aprender la importancia de devolver parte de lo que uno recibió. Endeavor me ayudó a mí y ahora siento la responsabilidad de ayudar a otros. Probablemente, si no fuera por Endeavor no me habría sentado a escribir este libro.

Otro pilar invisible fue la Schwabb Foundation, basada en Ginebra, Suiza. Está dedicada a emprendedores sociales, gente que lleva adelante proyectos, no con el fin de generar riqueza a sus accionistas, sino para producir impactos beneficiosos en la sociedad. Ahí tuve la oportunidad de conocer personas de una calidad humana difícil de hallar. Entre ellas puedo mencionar a Mama Jackie, una sudafricana huérfana que fue violada y abandonada. Mama Jackie creó una fundación para ayudar a gente que padece situaciones similares, para que puedan salir adelante. Tiene un colegio en África para más de 1.500 chicos en esta condición.

Muchos otros emprendedores de la fundación son una inspiración y un recordatorio constante de la importancia de integrar la dimensión humana en lo que hago.

A partir de estas experiencias creamos en Officenet un equipo voluntario para trabajar en las “villas miseria” (como llamanos en la Argentina a los barrios más carenciados) cercanas al depósito de operaciones. Este grupo está compuesto por empleados que donan horas fuera de su trabajo para ayudar a otros. Esto hace a la cultura de Officenet de largo plazo. Queremos ser una empresa comprometida con lo que pasa a nuestro alrededor. Algo parecido estamos haciendo en Axialent, donde destinamos parte de nuestro trabajo a actividades no rentadas, como la Casa de la Amistad de Niños con Cáncer.

AMIGOS

Los amigos siempre ocuparon un lugar central en mi vida. En el colegio secundario desarrollé un grupo de amigos al que sigo viendo cada tanto; pero mi grupo central está formado por aquellos con quienes compartí la universidad. Nos autodenominamos “el G8”, porque somos ocho grandes amigos. La mayoría vive afuera de la Argentina: San Pablo (Brasil), Madrid, Detroit, Washington, etc. Pero la conexión está siempre presente. Una vez por año nos reunimos en algún lugar común para compartir unos días juntos.

Es muy valioso —y muy difícil— contar con un grupo de amigos muy cercano en el cual apoyarse. El proceso emprendedor tiene continuos sobresaltos y varios momentos de crisis. En esas situaciones uno necesita una visión externa para afrontar el obstáculo y siente una enorme soledad si no tiene amigos con los cuales compartir la preocupación. Muchos tratan de no

trasladar sus problemas de trabajo a su familia, para tener un espacio de desconexión. Al mismo tiempo, no siempre se pueden compartir algunas preocupaciones personales con su equipo. Ahí es donde los amigos juegan un papel irremplazable.

Que en mi caso seamos ocho grandes amigos es completamente anecdótico, con uno o dos es más que suficiente. Pero lo importante es tenerlos genuinamente y saber el impacto que eso tiene en el proceso de emprender. A veces me sorprende cómo en los Estados Unidos las relaciones tienden a ser mucho más superficiales. La gente está mucho más acostumbrada a nacer en una ciudad, estudiar en otra y trabajar en varias más a lo largo de su carrera. Eso probablemente afecte el desarrollo de relaciones profundas, junto con otros factores de la cultura sajona. Creo que el emprendedor tiene que aprender a valorar esas pocas y verdaderas amistades profundas si las tiene.

MENTORES DE VIDA

En esta categoría incluyo a los que considero los “pesos pesados” en la lista de gente que admiro. En general, son personas muy exitosas como empresarios, pero lo que me llama la atención no es tanto el tamaño de sus cuentas bancarias, sino cómo llegaron a hacer lo que hicieron. Me interesa sobre todo cómo acompañaron su proceso empresario con sus vidas familiares, sus amigos, sus valores, su vida espiritual, actividades sin fines de lucro, etc. No creo en una vida empresarial desconectada de los valores ni de los afectos. Por eso a esta gente la llamo “mentores de vida”, porque lo que aprendí de ellos no fue cómo hacer crecer una empresa, sino cómo vivir.

El primero de ellos es Guillermo Schettini. Como ya dije fue quien realmente me ayudó a dar los primeros pasos emprendedores, desafiándome a encontrar mi propio proyecto y apoyándome emocional y económicamente. Lo que más admiro en él es cómo, luego de casi treinta años de actividad empresaria, mantiene una humildad y una sencillez sorprendentes. Tiene los mismos amigos que hace treinta años, sigue casado con la misma mujer, con la que ha formado una hermosa familia de varios hijos, y es como si nada lo hubiera cambiado. Eso para mí es muy valioso. Tiene una conexión tan fuerte con sus valores, que éstos nunca cambiaron y, por ende, su forma de ser tampoco se alteró. Como miembro del Directorio de Officenet y como inversor, siempre fue muy frontal y muy duro, pero muy transparente al mismo tiempo. Él es así. Sin máscaras.

Otro de mis grandes mentores es Fernando Orís de Roa. Fernando es como mi “ángel de la guarda”. Nos encontramos cada tanto y salimos a caminar por un par de horas. En sus propias palabras, siente que tiene la misión de acompañarme. Con Fernando me conecto con una profundidad espiritual descomunal. Lo más interesante es que hace tiempo me dice: “Listo, no tengo más formas de ayudarte. Ya no te soy útil, con todo el camino que recorriste”; y por dentro me río, porque no se da cuenta de cuánto aprendo sobre el valor de la humildad sólo con que me diga algo así.

Beto Sicupira, que construyó muchas empresas en distintas actividades, es el más reciente de mis mentores. Lo más llamativo en él es que te respeta o no; no tiene términos medios. Valora que la gente tenga una firme determinación en su manera de pensar. El propio Beto me contó que una vez le había hecho una oferta a un aspirante para CEO de una empresa suya. La propuesta era un salario básico muy alto (varios cientos de miles

de dólares) y un esquema de opciones muy atractivo. Justo antes de sentarse con el candidato, Beto decidió sacarle un cero a las opciones que ofrecía, convirtiéndolas en un décimo de las que originalmente pensaba ofrecerle! El empleado revisó la propuesta y preguntó “¿Cuál es la cobertura médica?”. Sin dudarlo, Beto le contestó: “Si esta propuesta te resulta aceptable, entonces no eres la persona que busco”, y le retiró la oferta. Quería un emprendedor, no un empleado.

A ellos hay que agregar una categoría de lo que podría llamar “grandes mentores no oficializados”. Se trata de gente a la que conozco bien, aunque todavía no tengo una relación tan profunda. Cada vez que hablo con ellos, me digo: “¡Qué persona interesante!”. Eso me pasa con Ron Sargent, el nuevo CEO de Staples a nivel mundial (un empresario que tiene de compensación anual básica como dos millones de dólares). Tiene una profunda humildad. Por ejemplo, si le pregunto cómo está, me responde cosas de este tipo: “¿Cómo hago para conseguir una camiseta de fútbol del Brasil? Mi hijo juega fútbol en el colegio y le encanta el equipo del Brasil. Me encantaría poder regalarle una camiseta de sorpresa”. ¡Esas son las preocupaciones de alguien que lidera una de las cien empresas más importantes de los Estados Unidos!

Otro miembro de esta lista es Stephan Schmidheiny. Stephan es un suizo con una fortuna incalculable como empresario de diversos rubros. Fue creador del Business Council for Sustainable Development y miembro del Directorio mundial de Leica, Nestlé, Swatch y UBS, entre otras actividades. Pero lo interesante de Stephan es que, en lugar de recluirse con su fortuna, creó Avina, una fundación que donó más de cien millones de dólares a emprendedores sociales en Latinoamérica para que lleven adelante sus proyectos.

Cuando le envié a Stephan el primer plan de negocios de Axialent para que me diera sus impresiones, me contestó: "No veo ningún negocio acá, no veo ninguna diferenciación clara y no veo tu valor agregado en el proyecto". ¡Qué amigo!, ¿no? Pero cuando me recuperé de semejante cachetazo, me surgió una enorme sensación de gratitud. Me dije: "Stephan se tomó el tiempo de leer mi plan, y no sólo eso sino que, después de leerlo y no gustarle, se tomó el trabajo de llamarme para contármelo". Eso habla muy bien de alguien que tiene una conexión real con sus valores.

Lo curioso es que no conocía a ninguna de estas personas antes de empezar a emprender. A todas las fui encontrando y contactando con el tiempo. Hago esta aclaración porque más de un lector podrá decir: "Muy bien, ¿pero yo cómo encuentro a mis mentores?". No hay una respuesta, pero lo que seguramente puede ayudar es que, cuando encuentres a alguien a quien admirás y del que crees que vas a aprender mucho, simplemente se lo digas. Si hoy estas personas son mentores míos es porque a cada una de ellas en algún momento le dije: "La verdad es que me sirve mucho reunirme contigo y aprender de la forma en que ves las cosas". Nadie puede garantizarte que encuentres los mentores que quieras, pero lo que sí puedo asegurarte es que si no lo intentas, no vas a conseguirlo.

FAMILIA

En países de raíz latina como España, Italia y los latinoamericanos, en general el lazo familiar es muy fuerte. En Latinoamérica es habitual que pequeños emprendedores del transporte, como taxistas o camioneros, pongan junto al parachoques de su auto o camión

leyendas que dicen “¡Gracias, madre!” o “Te lo debo a vos, papá”. Esto expresa la importancia que muchos pequeños emprendedores les dan a sus padres, ya sea porque contribuyeron en su capital inicial o por la educación que les brindaron.

Si bien tengo una profunda gratitud hacia mis padres por la educación que me dieron, cuando pienso en la familia como pilar invisible del emprendedor me refiero al rol de los lazos familiares en el proceso de emprender. Y esto va desde el apoyo incondicional de mi madre en mis aventuras, ofreciéndome hasta el último centavo que tuviera disponible si lo necesitaba (por suerte para su seguridad económica, nunca le acepté la oferta), hasta el apoyo emocional en contextos de alta volatilidad.

Pero sin minimizar el rol de mis padres, mi verdadera coemprendedora es Romina, mi esposa. Romi (así la llamamos familiarmente) me ayudó desde las primeras etapas de elaboración del proyecto de Officenet, recorriendo pequeñas papelerías para preguntar cuánto vendían de cada producto, por ejemplo, y apoyándome incondicionalmente cuando tenía que trabajar veinte horas diarias. Romi es el mayor pilar posible en mi vida emprendedora.

Paradójicamente, su actitud no es la de un apoyo incondicional del estilo “mi amor, lo que necesites”, sino más bien todo lo contrario. Su sabio enfoque ha sido encontrar límites razonables y deseables para mi vida emprendedora. Por ejemplo, tenemos un acuerdo de que, siempre que pueda, los fines de semana estoy en casa. Si tengo que viajar a una ciudad para una reunión el viernes y otra el lunes, en lugar de quedarme el fin de semana porque es más “cómodo”, hago el esfuerzo de volver a casa. importa, sobre todo, aprovechar los tiempos en que estamos juntos, en familia. Mientras escribo

estas líneas, por ejemplo, estoy en Chicago esperando el avión para volver a mi casa en Miami. ¿Resulta cansador tomar dos vuelos de tres horas en el mismo día? Sin duda, pero vale la pena. Hoy a la noche estaré jugando con mis hijos antes de irnos a dormir, en lugar de quedarme solo en un hotel. Reconozco que sin estas reglas de convivencia, me desbocaría muy fácilmente, agendaría reuniones sin planificar la logística y estaría ausente varios fines de semana. Ahora que mi hijo mayor Tomás tiene dos años, valoro la importancia de que me vea. Y con Mateo, mi hijito de pocos meses, pronto me va a pasar lo mismo. Llevo a Tomás al colegio cuando puedo y lo acompañó hasta que se duerme cuando estoy en casa. También evito conectarme a la computadora cuando llego de la oficina, salvo que realmente se trate de algo que no pueda dejar para el día siguiente.

La contrapartida de estos acuerdos mutuos es que generamos un círculo de confianza que se realiza día a día. Romi entiende que si un día tengo que quedarme trabajando hasta las once de la noche en la oficina es porque es necesario, y no por pura inercia de mis ganas de emprender.

Conozco gente que cree que llevar una vida equilibrada implica matemáticamente dedicar un porcentaje a cada actividad: 10% a los hijos, 60% al trabajo, 5% a los amigos, etc. No comparto esa visión. Creo que cuando uno empieza a ser víctima de sus propios porcentajes no deja fluir dinámicamente los tiempos. Hay momentos en los que tengo que viajar muy seguido y otros en los que no. Festejamos familiarmente los momentos que podemos estar juntos, duren lo que duren, y entendemos que hay otros momentos de menor disponibilidad.

Sugiero a quienes son emprendedores que inviertan mucha energía en conseguir esa visión compartida con sus parejas sobre lo que quieren lograr. A las

parejas de emprendedores les sugiero que acepten el desafío de generar un espacio donde las disyuntivas no sean una cuestión de elegir entre “tu empresa o tu familia”. Estos dilemas no suelen tener una solución amigable.

¿Y UNO MISMO?

En el desarrollo de este tema, hasta aquí me situé como un emprendedor que cuenta con el apoyo de sus pilares invisibles. Para concluir este capítulo, quisiera que reflexionemos sobre qué rol podemos ocupar en la vida emprendedora de otros.

Un buen emprendedor es quien ayuda a otros a emprender mejor, que está dispuesto a actuar como mentor o servir de inspiración. Alguien que se compromete con una fundación, no por los beneficios personales que le pueda aportar, sino porque es una buena forma de ayudar a quienes lo necesitan.

Y podemos empezar por lo más sencillo. Por semana recibo, por ejemplo, entre diez y veinte e-mails de emprendedores que no conozco, y la cifra tiende a aumentar desde que tengo un microprograma semanal *ad honorem* sobre *entrepreneurship* en la cadena CNN en español. Nunca dejo un e-mail sin dar alguna respuesta; aunque sea para decir que lamento no poder ayudar a quien me lo envió. Me parece que esto forma parte del sentido de responsabilidad. Si ese emprendedor me contacta es porque necesita ayuda. Tengo, entonces, una gran oportunidad de ser un pilar invisible de alguien a quien puedo serle útil. ¿Por qué no hacerlo?

11. LA CRUDA REALIDAD

Un mar calmo jamás formó a un marinero habilidoso.

PROVERBIO INGLÉS

La preparación de un proyecto es apasionante, pero mucho más lo es su puesta en marcha. Para un emprendedor no hay mayor satisfacción que cuando se dispone a hacer realidad su sueño. Dos fechas serán imborrables en mi memoria: el 2 de enero de 1997, cuando recibimos el capital inicial para comenzar Officenet, y el 7 de febrero de 2003, cuando formalmente se cerró la ronda de capital para Axialent.

En más de un sentido, la puesta en marcha del proyecto es lo opuesto a sus pasos previos. Preparar el plan de negocios y buscar inversores son procesos que tienen un comienzo, una etapa de máxima energía y una conclusión, sea ésta exitosa o no. En cambio, la realización del proyecto es emprender un camino que no tiene, necesariamente, un punto final. Asimismo, es cuando más debemos desarrollar nuestra humildad, ya que comenzamos a descubrir qué poco tiene que ver la realidad cotidiana con nuestro plan de negocios original. AUNQUE HAYAMOS ESTUDIADO MUY CUIDADOSAMENTE EL MERCADO Y LA OPORTUNIDAD, POR

MÁS QUE HAYAMOS DEFINIDO CON GRAN SERIEDAD NUESTRA ECUACIÓN DE VALOR Y NUESTRA ESTRATEGIA, LA REALIDAD SIEMPRE NOS PRESENTARÁ SITUACIONES IMPREVISTAS, DESAFÍOS INESPERADOS. LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO, SU PUESTA EN MARCHA Y CONCRECIÓN EN UNA EMPRESA EXITOSA ES LA VERDADERA PRUEBA DEL EMPRENDEDOR.

LA PUESTA EN MARCHA DE OFFICENET

Los primeros meses de Officenet fueron de gran adrenalina. Debíamos combinar seis procesos simultáneos: convocar a la mejor gente para nuestro equipo (como vimos en el capítulo 9), establecer contactos con proveedores, seleccionar los productos que íbamos a ofrecer, desarrollar la estrategia comercial, montar las operaciones logísticas e implementar el sistema tecnológico. Todo esto no estaba en el plan de negocios. Si bien con Santiago habíamos hecho la lista de las actividades, agrupadas en rubros, no habíamos imaginado lo que significaba coordinarlas, itodas al mismo tiempo y desde el primer día!

En esa etapa inicial descubrí un atributo clave del buen emprendedor, que suele llamarse *multitasking*: la capacidad para encarar múltiples tareas. Quien se desempeña en el mundo corporativo suele enfocarse en una actividad principal, a la que dedica el 80 por ciento de su tiempo (salvo que ocupe el cargo de gerente general y entonces destine todo su tiempo a coordinar a un grupo de *managers* experimentados). En cambio, ser emprendedor supone “tocar varios instrumentos” simultáneamente. Lo más difícil es que cada uno de ellos tiene que sonar bien, y todos deben estar afinados con el resto de la “orquesta”. En general,

al comienzo uno es gerente general, de operaciones, de recursos humanos, comercial, de fotocopiado y de limpieza...

Habíamos contratado a todo el personal inicial de Officenet el 1º de abril de 1997, con la decisión de empezar a vender el 1º de mayo. Ese mes lo dedicamos a montar las instalaciones y sistemas y a capacitar al equipo. Recuerdo que hasta la noche del 30 de marzo no teníamos sillas; al día siguiente debían incorporarse más de veinte personas y no teníamos dónde sentarnos! Recién nos llegaron a las once de la noche. Santiago las recibió y armó, y a la mañana siguiente todos a trabajar!

Mientras yo lideraba el entrenamiento, capacitando a la gente en productos y estrategia, Santiago se encargó de definir nuestro proveedor de tecnología. Se produjo una situación que hoy resulta cómica, pero que en ese momento no nos causó gracia. Una vez seleccionado el proveedor, Santiago me avisó:

—Bueno, necesito a la gente para empezar a cargar los productos en el sistema y entrenarla.

—Pero si todavía no sabemos qué productos vamos a vender, ¿cómo los vamos a cargar en el sistema? Además, yo necesito a los empleados para capacitarlos!

Esta falta de coordinación era un “baño de realidad”. Habíamos armado un plan detallado sobre cómo serían los primeros noventa días de operaciones, pero la realidad imponía sus propios obstáculos y desafíos.

Por ejemplo, el personal del depósito no tenía idea de la diferencia entre los distintos tipos de papel ni sobre qué era una troqueladora. Fue gracioso porque gran parte del entrenamiento inicial lo dimos Santiago y yo, basados en lo que habíamos aprendido en

los Estados Unidos, pero había muchos aspectos del negocio que todavía no entendíamos. Después trajimos a los proveedores para que nos capacitaran mejor.

Gracias a mi trabajo en la fundación Iniciativa conocía algo sobre dinámica de grupos y eso me sirvió para lograr un equipo muy consolidado. Los miembros del *staff* original que continúan en Officenet, cada año se reúnen hacia el 1º de mayo para festejar el aniversario del comienzo, y eso es una muestra más de su cohesión.

Como casi todos eran muchachos de unos 20 años y sin experiencia, mi rol como líder fue muy exigente en esos primeros tiempos de Officenet. En Axialent, en cambio, desde el comienzo contamos con un gerente general muy emprendedor en cada operación, lo que me alivió mucho las tareas.

Nunca trabajé tanto como en la etapa inicial de Officenet. Estaba ocupado día y noche, podría decir que todo el tiempo, salvo las pocas horas que dormía. Al principio, todo salía distinto de lo planeado. Habíamos tenido la buena idea de iniciar nuestras operaciones con lo que llamamos “plan amigos”: las primeras tres semanas trabajamos para amigos y gente conocida. Muchas veces nos ocurrió que a quien había pedido, por ejemplo, resmas de papel, le enviamos máquinas de fax y cosas por el estilo. Como eran amigos aceptaban nuestras disculpas, y así fuimos poniendo a punto nuestra operatoria y corrígimos las fallas.

Durante la primera semana tuvimos un pedido diario; en la segunda, entre dos y cuatro, y a partir de la tercera llevamos una planilla para seguir de siete a diez ventas por día. Al mes, los pedidos ya no eran “el de Marcelo” o el “del estudio de abogados de Pablo”, sino que comenzaban a ser “el número

34”, “el 35”. Recuerdo que, un día de fines de mayo de 1997, con Santiago fuimos a desayunar para planificar nuestra primera reunión de Directorio. Volvimos a la oficina al mediodía y ya había siete pedidos, empacados, facturados y listos para salir! Fue una gran emoción. En ese momento sentí que Officenet tenía vida propia.

FUERA DEL “LIBRETO”

Al poco tiempo surgió algo que no teníamos previsto en ningún “libreto”: la definición de políticas internas de la empresa. Los empleados me preguntaban: “¿Se puede fumar en la oficina? ¿Qué pasa con las horas extra? Las vacaciones, ¿hay que tomarlas todas juntas o se pueden fraccionar?”.

Nunca había pensado en este tipo de cuestiones. Sentía que debía mostrar firmeza y entonces contestaba con mucha seguridad: “No se puede fumar en la oficina. Las vacaciones no se pueden fraccionar”. Sin embargo, si insistían —por ejemplo: “¿Por qué hay que tomar las vacaciones de una sola vez?”— me daba cuenta de que mi decisión no siempre tenía un fundamento meditado.

Otro aspecto que tampoco estaba en el “libreto” tenía que ver con algunos procesos operativos. A las dos semanas, por ejemplo, nos enteramos de una norma municipal de tránsito, que prohibía la carga y descarga de camionetas en el centro de Buenos Aires después de las siete de la mañana. Como la mayoría de las oficinas abren a partir de las nueve, ihabía que hacer las entregas a pie! ¿A pie, cientos de cajas por día? Era literalmente imposible. Le preguntamos a uno de nuestros “pilares invisibles”, que tenía una

empresa similar, cómo hacía sus entregas. La solución fue alquilar un local en la zona donde rige esa prohibición; nuestras camionetas descargan ahí los pedidos de ese día antes de las siete y luego se los redistribuye.

Mucho más grave fue nuestra imprevisión con respecto a las cobranzas. Ingenuamente creíamos que, como habíamos observado en los Estados Unidos, nuestros clientes nos enviarían sus cheques por correo. Siendo así, para el área de cobranzas sólo necesitábamos una persona que recibiese los cobros y los registrase. Habían transcurrido ya seis meses de operaciones, con casi un millón de dólares de ventas, y un buen día la encargada de esa tarea nos dice:

—Les quiero contar que no cobramos casi nada hasta ahora...

—No puede ser... ¿No habremos puesto mal la dirección para que nos envíen los cheques?

—No, la dirección está perfecta...

—¡Qué raro!

Esa misma tarde, con Santiago caminábamos por el centro de Buenos Aires, cuando vimos a un muchacho que llevaba una caja de Officenet. Nos pareció una buena oportunidad para saber qué opinaba un cliente de nuestros servicios, y sin decir quiénes éramos nos acercamos a preguntar:

—¿Ustedes le compran a esa empresa, Officenet?

—Sí, y son muy buenos...

—¿Ah, sí? ¿Y por qué?

—Bueno, te entregan rapidísimo, tienen un catálogo espectacular con fotos, te atienden muy bien y lo mejor de todo... les que nunca te vienen a cobrar!

Así descubrimos que cobrar era mucho más difícil que vender, especialmente en la Argentina. Lo

habitual en el país no es remitir los cheques por correo, sino que el proveedor pase a retirarlos de las oficinas del cliente; y en muchos casos es necesario reclamar el pago. Hoy, el 10 por ciento de la nómina salarial de Officenet está asociada a las cobranzas, con "telecobradores" y una flota de motociclistas que recorren la ciudad diariamente para buscar los cheques.

De manera similar, consultando sobre la marcha a gente más experimentada y aprendiendo de nuestros errores, fuimos resolviendo los problemas imprevistos que iban surgiendo día a día.

LOS VALORES

Otro aspecto que aprendimos en la práctica fue la importancia del costado humano de los problemas de negocios y la relevancia de los valores en una empresa.

Parece increíble pero muy pocos planes de negocios incluyen algún párrafo sobre cómo crear una compañía basada en valores. Recuerdo que al poco tiempo de iniciar las operaciones de Officenet se produjeron algunos roces que afectaban el desempeño de todos. La gente de distribución culpaba al área comercial de demoras al pasar los pedidos, lo que retrasaba su despacho e impedía cumplir la entrega en veinticuatro horas. El problema no se solucionaba definiendo una política administrativa; se trataba de resolver relaciones interpersonales. Luego de varias charlas con gente de ambos sectores comprendí que debíamos definir muy claramente los valores básicos de Officenet. De otro modo era imposible ver si la actividad de cada miembro del equipo estaba alineada o no con el objetivo de la empresa. Invertí muchas horas visitando a gente que respetaba, para preguntarle cuáles eran los valores de sus empresas.

Así elaboramos la siguiente lista, que ha sido la guía de conducta para Officenet.

a) *Ética. Decir la verdad*

Somos una empresa que cree en brindar diariamente la libertad para que la gente tome decisiones que faciliten las operaciones entre sus áreas y con sus clientes. Para ese propósito es esencial que la cultura de la empresa se base en la honestidad y la transparencia. Officenet jamás aceptará ni tolerará cualquier conducta que no esté de acuerdo con este principio.

b) *Orientación al cliente*

Nuestro compromiso con la satisfacción del cliente deberá reflejarse en el respeto por sus derechos como consumidor y la búsqueda de soluciones, siempre de acuerdo con las metas de rentabilidad de la compañía.

c) *Respeto y autoestima*

Nuestra conducta siempre debe ser de integridad, confianza y lealtad, así como de valoración del ser humano en su privacidad, individualismo y dignidad. No aceptamos ninguna actitud prejuiciosa respecto de raza, religión, clase social, sexo, preferencia sexual, edad o limitación física.

d) *Puertas abiertas*

Todo empleado tiene el derecho de hablar con cualquier superior y de sentirse cómodo al hacerlo. Todos los empleados pueden hablar sin cita previa con cualquier nivel gerencial, incluidos los principales directivos de la organización.

e) Trabajo en equipo

Las relaciones en el trabajo deben basarse en la cortesía y el respeto. Cada coordinador formal o informal debe dar el ejemplo a los demás con sus acciones cotidianas.

f) Conocer la empresa y sus productos

Todos los empleados deben conocer cómo funciona la empresa en todas las áreas. La empresa entrenará y alentará a todos los empleados para que conozcan todos los procesos y productos.

g) Meritocracia

Officenet reconocerá el mérito de todos los empleados y asegurará que se genere igualdad de oportunidades de acuerdo con el cumplimiento de cada uno de ellos. No puede haber promociones debidas a relaciones personales sino al claro cumplimiento de metas.

h) Promoción interna

Todos los empleados internos tendrán prioridad cuando se realice una nueva búsqueda de recursos humanos. Sólo se contratará personal externo si ningún empleado está en condiciones de cumplir los requisitos de la tarea.

i) Líderes y no empleados

Todos los empleados deben actuar como verdaderos líderes incluso cuando no tengan un rol formal en tal sentido. Sólo contando con líderes y no simples empleados alcanzaremos nuestra misión y definiremos un nuevo estándar de mercado para la actividad.

j) Búsqueda continua de utilidades

El valor a largo plazo para los accionistas será el resultado de la generación de utilidades continuas. Todas las decisiones se tomarán de acuerdo con este principio.

Definir esa lista fue fundamental, tanto en las relaciones internas del personal como en el trato con los clientes. Por ejemplo, recuerdo una oportunidad en la que descubrimos que gran parte de los rollos de papel de fax que se vendían en el mercado sólo tenían veintisiete metros, en lugar de los treinta que indican sus envoltorios. ¡El 10 por ciento menos!, algo particularmente grave en un negocio que tiene márgenes de comercialización reducidos. Nosotros vendíamos rollos que efectivamente tenían treinta metros, a un precio superior al de otras marcas, y nuestros ejecutivos de cuenta perdían cotizaciones por esta razón. ¡Era una desventaja importante! Algunos propusieron que hiciésemos lo mismo que nuestros competidores, pero eso estaba reñido con la ética. Luego de varias discusiones, decidimos lanzar un papel de fax marca Officenet, en rollos de veinticinco metros, cuyos envoltorios decían veinticinco metros. Así honramos nuestros valores y al mismo tiempo logramos una ventaja competitiva.

Para Axialent, con Fred adaptamos esa lista a la realidad del negocio específico. Sin embargo, la gran mayoría de los puntos se mantuvo intacta y esto me demuestra que la definición de valores no tiene relación con la actividad de la empresa, sino con la naturaleza del emprendedor.

ES DE GRAN IMPORTANCIA QUE, AL PONER EN MARCHA EL NEGOCIO, EL EMPRENDEDOR REÚNA A SU EQUIPO PARA DEFINIR SOBRE QUÉ VALORES ESTÁ DISPUESTO A CONSTRUIR LA EMPRESA. CON EL TIEMPO, ESA DEFINICIÓN CONSTITUIRÁ SU RAÍZ MÁS PROFUNDA.

LIDERAZGO Y FIRMEZA

También aprendí que si uno define esos valores como el esqueleto de la empresa, tiene que liderar con el ejemplo y mostrar firmeza para que se los respete.

En una oportunidad descubrimos que el mejor vendedor de Officenet alteraba algunas cifras para aumentar sus comisiones. Como la meta era obtener una cantidad determinada de clientes, en el último día del mes registraba un pedido ficticio de algún cliente inactivo, y lo descargaba como anulado en el primer día del mes siguiente. Con esto, todos los meses, incrementaba un poco su sueldo. No era una cifra importante —no más de cincuenta pesos adicionales de costo total para la empresa— pero era un serio problema moral. Decidimos despedirlo de inmediato, sin que importase que en los dos años anteriores había sido nuestro mejor vendedor.

Nuestros valores eran claros y justamente estaban para tomar decisiones en situaciones límite. Sin duda, lamenté la caída de ventas cuando otro vendedor menos experto debió tomar esa cartera, pero preferí dar un mensaje claro a la organización: NUESTROS VALORES SON UN COMPROMISO AUTÉNTICO.

CUATRO ASPECTOS CRÍTICOS

Una estadística de los Estados Unidos muestra un dato preocupante. Según el inversor Jeff Jones, en ese país se ponen en marcha 750.000 nuevos proyectos anualmente, pero menos del 15 por ciento de ellos sobrevive al cabo de cinco años. Es decir, sólo uno de cada siete emprendedores tiene la dicha de construir una empresa sustentable para cumplir con sus sueños.

¿Qué ocurre con los otros seis? ¿Por qué motivos no logran el éxito? Es un problema que siempre me inquietó. Con el tiempo aprendí que la mayoría de los fracasos al emprender se debe a alguna de estas cuatro razones:

1) Cálculo incorrecto del capital de trabajo requerido

Esto, por desgracia, es algo bastante común. Muchos emprendedores, al proyectar su flujo de fondos en el plan de negocios, creen que no importa mucho si cobran a treinta o a cuarenta y cinco días. Luego, en la cruda realidad, descubren que esa pequeña diferencia los deja sin capital para crecer.

Fue una de las sorpresas más desagradables que tuvimos en Officenet. Habíamos estimado muy mal los días de inventario y los montos de cuentas a cobrar y a pagar. En menos de seis meses, nuestro capital de trabajo absorbió el 50 por ciento de la inversión inicial. Como ya mencioné en el capítulo 8, salimos del atolladero gracias a un aporte adicional de capital de nuestros inversores, luego de redefinir nuestra ecuación entre cuentas a cobrar y a pagar. También debimos obtener de nuestros proveedores mejores condiciones de pago. Lamentablemente, muchos emprendedores no reaccionan a tiempo o no cuentan con la confianza suficiente de parte de sus inversores y proveedores, y por ese cálculo incorrecto inicial terminan ahogándose a medida que su negocio crece.

2) No lograr una masa crítica de ventas

Si tuviera que definir con una sola palabra el gran motor, la “sangre” que nutre a un negocio, diría: VENTAS. El problema es que, en el plan de negocios,

estimar las ventas con objetividad es muy difícil. Ya sea por un mal diagnóstico de la ecuación de valor o por una mala implementación del plan original, es frecuente que el emprendedor descubra que vende menos de lo proyectado. La simple multiplicación de la cantidad de clientes por el consumo mensual de cada uno de ellos dista mucho de ser un reflejo de la realidad, que es mucho más compleja.

Con gran optimismo, el emprendedor habitualmente estima cuántos clientes va a incorporar, pero suele olvidarse de cuántos puede perder y, por lo tanto, cuántos más deberá ganar para mantener el negocio. Por ejemplo, cuando cerramos la ronda de capital de Axalent, yo suponía que íbamos a incrementar las ventas preexistentes en cerca del 20 por ciento en el primer año. Lo que no había estimado es que algunos clientes anteriores dejaran de contratarnos, algo que ocurrió en el mercado estadounidense. En el optimismo de la planificación, nunca pensé que esos clientes dejassen de serlo y que esto requería expandir aún más nuestra cartera para mantener las ventas anteriores. En nuestro caso no fue insalvable, pero en pequeños emprendimientos y, sobre todo, para quienes empiezan sin capital, no reunir esa "masa crítica" o "piso" de ventas en un plazo determinado puede ser fatal.

3) Gastos excesivos en actividades no esenciales

Alquiler de costosas oficinas e instalaciones, excesivos gastos en muebles o computadoras, contratación de consultores y abogados, o incluso de personal antes de poder pagarles su sueldo, son ejemplos de decisiones erradas que no tienen contrapartida en la generación inmediata de ingresos para compensar la inversión.

Cuando abrimos la sucursal de Axialent en San Francisco con la contratación de Albert Durig, nos preguntamos: “¿Tiene sentido pagar ocho mil dólares por mes para tener esa oficina? ¿Cuál es el cálculo financiero que nos hace pensar que vamos a recuperar esos casi cien mil dólares anuales en un plazo razonable?”. Descubrimos que lo mejor era que Albert trabajara desde su casa, ya que prácticamente el 100 por ciento de los contactos se realizan en la oficina del cliente. El problema era cómo recibir las llamadas telefónicas sin una oficina propia; resultó más económico desarrollar una tecnología para transferir esos mensajes a Miami, y de ese modo tenemos una sola recepcionista para las oficinas de Florida, Colorado y California. Así evitamos una inversión enorme y muy poco productiva. Hay que aprender a administrar la escasez y no lo abundancia.

4) *Conflictos societarios y humanos*

Es increíble la cantidad de proyectos que fracasan por conflictos entre los socios. Lamentablemente, pocas personas comprenden que, para que una empresa tenga éxito, el interés común debe estar por encima de sus propias conveniencias individuales como accionistas. Pero incluso cuando existe esa comprensión, muchas veces los socios tienen interpretaciones muy distintas sobre qué es lo mejor para la compañía. Cuando se atraviesan situaciones difíciles —que son habituales en el proceso emprendedor—, muchos accionistas o miembros del directorio tratan de limitar la autonomía del CEO y pretenden administrar por sí mismos la empresa, lo que suele agravar el conflicto.

A veces el directorio se convierte en el “campo de batalla” en el cual dos accionistas o sus representantes dirimen diferencias ajenas a la marcha de la

compañía. Un caso típico ocurre cuando Juan y Pedro son socios en dos empresas, A y B. Juan es socio mayoritario de A y Pedro es accionista principal de B. Muchas veces, un conflicto producido en la compañía A, donde Juan impuso su decisión, lleva a que Pedro tome “represalias” en B. Algo similar sucede en una empresa familiar cuando un problema personal distancia a los socios. Un ejemplo habitual es el caso del emprendedor que tiene como inversor a su suegro y una desavenencia conyugal termina en divorcio; es muy raro que ese conflicto personal no se traslade a la empresa.

Son situaciones que no podemos prever en el plan de negocios, pero que ocurren. Ya se trate del propio emprendedor o de un gerente contratado, el CEO debe desarrollar una gran capacidad para prever y hacer frente a esos conflictos. Debe conocer muy bien a los accionistas y directores, dedicando mucho tiempo a desarrollar relaciones profundas con ellos, que van más allá de cómo son como inversores. Es necesario entender cómo piensan, cómo se relacionan en general, y saber mediar y poner límites para defender los intereses de la empresa. Por desgracia, esto no puede aprenderse en una escuela de negocios o en los libros, sino en la experiencia diaria.

En Officenet, la mayoría de los inversores está constituida por fondos institucionales, por lo tanto la actitud de muchos miembros del Directorio tiene que ver con la estrategia global de su portafolio de inversiones. La decisión de sus casas matrices, por ejemplo con respecto a su mayor o menor presencia en América latina, impacta en las estrategias que están dispuestos a aprobar o no para Officenet. En cambio, en Axialent se trata principalmente de personas que están menos expuestas a esos cambios de estrategia y dan mucha mayor autonomía para decidir qué es lo

mejor para la empresa y cómo generar valor para los accionistas. Pero en ambos casos, si los inversores hubieran tenido conflictos entre ellos, sin duda hubiera sido el principio de un proceso de destrucción de valor. Del mismo modo, si no hubiera tenido la suerte de aprender a convivir con Santiago en Officenet y con Fred en Axialent como mis grandes socios operativos, ambas empresas habrían estado predestinadas al fracaso.

LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO

Por muy bien concebido que esté, ningún plan de negocios puede contemplar los cambios futuros en el mercado. Lo habitual es que aparezcan nuevas dinámicas que no podemos prever en el momento de elaborar nuestro proyecto: ingresan nuevos competidores en la actividad, se desarrollan nuevas tecnologías, surgen nuevas oportunidades, ocurren cambios de costos y un sinfín de nuevas situaciones que en distinta medida inciden sobre nuestro emprendimiento, a veces a favor, otras veces en contra.

ES DE SUMA IMPORTANCIA LA FLEXIBILIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO, PARA SABER CORREGIR LOS ERRORES, EVALUAR LOS CAMBIOS DEL MERCADO, APROVECHAR NUEVAS OPORTUNIDADES IMPREVISTAS Y AJUSTAR NUESTRA ESTRATEGIA A ESAS MODIFICACIONES DEL CONTEXTO EN QUE NOS MOVEMOS.

En general, las oportunidades llaman a la puerta cuando menos las esperamos. Officenet, por ejemplo, no empezó como una compañía de ventas por Internet. Pero el auge de la red cambió el contexto y entonces debimos integrar esta nueva realidad a nuestra estrategia. Aunque no queríamos definirnos

como una “compañía de Internet”, aprovechamos esa oportunidad para incrementar nuestras ventas.

Nuestro plan original tampoco contemplaba hacer negocios fuera de la Argentina. La realidad fue que, con el tiempo, la expansión geográfica surgió como una oportunidad, cuando las ventas electrónicas la convirtieron en una forma normal de crecimiento. Pero nunca pensamos que la inversión iba a tener mejor rendimiento en el exterior, como comprábamos luego de iniciar nuestras operaciones en el Brasil. Estaba fuera del plan pero resultó una oportunidad interesante y supimos aprovecharla.

Del mismo modo, nunca pensamos en la apertura de locales de Officenet. Es más, intuitivamente siempre consideramos que no era un buen negocio. Pero en el mercado norteamericano la tendencia actual es que las empresas de insumos para oficina integren la venta por catálogo con locales. Aún no pensamos hacerlo, pero tal vez sea parte de una estrategia futura si vemos que ofrece posibilidades de crecimiento.

Es decir, siempre debemos estar atentos a oportunidades que no eran concebibles en el contexto original del proyecto, y que luego surgen por cambios en el mercado.

FLEXIBLES PERO ENFOCADOS

¿Cuál es el límite de esta flexibilidad? La regla general consiste en lo que vimos en el capítulo 4: DEBEMOS MANTENER NUESTRO FOCO EN LA ECUACIÓN DE VALOR, EN LA NECESIDAD QUE VAMOS A SATISFACER AL CLIENTE, QUE CONSTITUYE LA RAZÓN DE SER DE NUESTRO PROYECTO.

Recordemos, por ejemplo, la ecuación de valor de Officenet: “Simplificamos la vida en el trabajo,

distribuyendo en menos de veinticuatro horas insu-
mos de oficina estandarizados no estratégicos a
nuestros clientes". Aunque en nuestro plan original
no preveíamos operar fuera de la Argentina, expan-
dir la empresa al Brasil no alteró la esencia de nues-
tro negocio, aunque requirió nuevas inversiones y la
Implementación de una operatoria adecuada a otro
mercado. Lo mismo sucedió con las ventas a través
de Internet; no cambió nuestro foco: sólo abrió un
nuevo canal de acceso a los clientes. En cambio, ven-
der pasajes de avión, por ejemplo, aunque aprove-
cháramos la cartera de clientes y la infraestructura
de *telemarketing* ya instalada, sí habría significado
alejarnos de nuestra ecuación de valor.

He visto a muchas compañías que pierden el fo-
co y que fracasan cuando se dejan llevar por la tenta-
ción de abarcar oportunidades que no tienen que ver
con su esencia. Un caso en el que afortunadamente su-
pieron corregir a tiempo ese error es el de Service Bu-
reau Intetel (SBI). Su creador, Claudio López Silva, In-
ventó una tecnología para controlar el uso de teléfonos,
correos electrónicos e Internet en empresas con mucho
personal. El sistema permite detectar comunicaciones
ajenas al trabajo y de ese modo controlar los gastos in-
debidos. A SBI le iba muy bien, pero empezó a vender
servicios de atención telefónica para empresas, algo
que no tiene nada que ver con su ecuación de valor. El
razonamiento de Claudio era: "Como tengo la tecnolo-
gía, pongo gente a atender llamados de clientes". En
realidad se trataba de otro negocio, relacionado con la
tercerización de recursos humanos, algo muy aleja-
do de la esencia de SBI. Cuando Claudio me comen-
tó el tema, mi sugerencia fue que si veía una oportu-
nidad en este rubro, era preferible armar un proyecto
separado, con una empresa dedicada específicamente

a esa necesidad. De lo contrario, SBI no haría bien ni una cosa ni la otra.

LA PREGUNTA CLAVE ES SI AL INCORPORAR UN NUEVO MERCADO, UN NUEVO RUBRO O UNA NUEVA ESTRATEGIA, AGREGAMOS VALOR PARA NUESTROS CLIENTES EN LA NECESIDAD ESPECÍFICA QUE SATISFACEMOS CON NUESTRO PROYECTO. SI LA RESPUESTA ES SÍ, LA EXPANSIÓN DE LA ACTIVIDAD ES UNA OPORTUNIDAD QUE CONVIENE INTENTAR, EN LA MEDIDA EN QUE PODAMOS ENCARRARLA. SI NO, ESTAMOS PERDIENDO FOCO Y PERJUDICANDO A NUESTRA EMPRESA.

EPÍLOGO:

LA ACTITUD ES LO QUE CUENTA

Ser lo que somos, y convertirnos en lo que somos capaces de convertirnos, es el único fin en la vida.

BARUCH SPINOZA

Al releer los capítulos del libro, especialmente aquellas secciones que describen los desafíos y obstáculos que se presentan en el momento de emprender, y también al recordar tantos sinsabores experimentados al sentir que lo que quería alcanzar muchas veces se alejaba, me pregunto si tiene sentido llevar adelante un proyecto en realidades que son tan adversas. Es una duda que en los momentos más difíciles asalta a muchos emprendedores.

Recuerdo que durante una conferencia en la ciudad de Manila en enero de 2002, cuando me invitaron a disertar en el Foro de *Entrepreneurship* de Filipinas, propuse el siguiente ejercicio: dividí en dos listas los motivos para emprender y las razones para no hacerlo. Comencé por el listado de los “por qué no emprender”. Su enumeración era casi inagotable: es muy difícil que consigas capital; el contexto macroeconómico no te ayudará; todos los días deberás superar nuevos obstáculos;

tendrás que dedicarte a una multiplicidad de tareas; trabajarás mucho más que el común de los mortales, lidiando con el sueño y los conflictos familiares; el riesgo es muy alto y hay más probabilidades de fracasar que de tener éxito...

La pregunta que le hice a la audiencia fue: Con todas las estadísticas en contra, entonces, ¿por qué vale la pena emprender? Recibí respuestas de este tipo: “Bueno, quizá la macroeconomía no resulte tan adversa durante un período en el que uno puede lograr masa crítica para luego afrontar el temporal”, o algunas más especulativas, como “Si el uno por ciento de los emprendedores se hace rico, las probabilidades son mejores que jugar a la lotería”.

En ese momento sentí algo que me surgía desde lo más profundo y que no podía contener. La respuesta que ofrecí fue muy breve: **EL VERDADERO EMPRENDEDOR NO CONCIBE OTRA COSA QUE NO SEA EMPRENDER; ES SU VIDA, SU VOCACIÓN. LO LLEVA EN LA SANGRE. EL VERDADERO EMPRENDEDOR NO DECIDE SER EMPRENDEDOR, SIMPLEMENTE ES EMPRENDEDOR.**

Desde entonces, cada vez estoy más convencido de esa afirmación. Cuando veo a un emprendedor en plena lucha cotidiana le pregunto: ”¿Por qué no abandonas lo que haces y te dedicas a otra actividad?”. De los verdaderos emprendedores, la única respuesta que escucho es: “¡Pero esto es lo que quiero hacer, a pesar de los vientos y los huracanes! ¡Esto es lo que me da plenitud y me llena genuinamente!”.

CONTEXTO Y ACTITUD

Soy un convencido de que el contexto representa un continuo desafío al emprender. Esos libros poco serios que dicen “el secreto del éxito está en tu

voluntad, lo demás no importa!", en mi opinión se equivocan y defraudan al lector haciéndole creer que si no alcanza sus metas se debe a que no tuvo suficiente voluntad. Yo creo que el desafío del contexto existe y puede destruir una compañía. Pero también creo que quienes viven usando las adversidades para explicar su fracaso llevan una vida de espectadores, contando los días que pasan en lugar de hacer que los días cuenten.

Creo que EN LA ESENCIA DEL GRAN EMPRENDEDOR HAY UNA ACTITUD DE PROTAGONISTA, NO DE ESPECTADOR. El protagonista mira el contexto, lo ve como un desafío, pero se pregunta "¿Qué puedo hacer yo, para responder a esta situación?".

Quien actúe como protagonista tendrá éxito cuando logre responder superando el desafío del contexto, y fracasará cuando su capacidad de respuesta sea inferior al nivel de ese desafío. La diferencia sutil estará en dónde pondrá su eje de acción: en el contexto que no podrá controlar o en su capacidad para enfrentarlo.

El emprendedor ve los problemas que debe encarar como un dato de la realidad, no como el factor determinante. Pone su determinación y su pasión en hacer y obtener los mejores resultados posibles en el contexto en que le toca actuar, asumiendo la responsabilidad incondicional por su proyecto. Es decir, pone su energía no en "describir" las dificultades, sino en hacerles frente. Asume la actitud de un protagonista, no la de una "víctima" espectadora de las circunstancias.

Por eso titulo a este epílogo "La actitud es lo que cuenta". Porque creo que todo emprendedor enfrenta a lo largo de su vida desafíos relativamente similares. Lo que diferencia al exitoso del fracasado es la actitud con la que decide llevar adelante su vida. LOS GRANDES EMPRENDEDORES ASUMEN UNA ACTITUD DE RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL.

ÉXITO DE RESULTADO Y DE PROCESO

¿Asumir esa actitud de protagonista y poner la máxima voluntad te asegurará el éxito? La respuesta depende de qué entiendas por la palabra “éxito”. Al respecto, y como reflexión final, te invito a que mires el proceso emprendedor con un doble objetivo:

El primero es el cumplimiento de las metas propuestas, a lo que podemos llamar ÉXITO DE RESULTADO. En este aspecto, comparamos el objetivo planteado con el resultado obtenido. Si ambos son equivalentes, decimos que hemos tenido éxito. Si logré las ventas o utilidades que me propuse, o el valor de empresa que tenía como plan, diré que logré mi objetivo y tuve éxito. Pero este éxito de resultado en un proceso emprendedor siempre es condicionado, ya que depende parcialmente de factores ajenos al emprendedor (la macroeconomía, la reacción de los competidores, la salud personal, etc.). Por mucha voluntad y protagonismo que apliquemos, el éxito de resultado nunca estará garantizado. Podremos establecer objetivos concretos, pero siempre intervendrán factores externos que pueden poner en jaque la totalidad o parcialidad del plan.

El segundo es el propósito autoafirmativo de la integridad de la persona. En Axialent llamamos a esto el ÉXITO DE PROCESO. Aquí lo que se compara no es el objetivo con el resultado, sino el comportamiento con los propios valores. El éxito de proceso se relaciona con actuar en función de los valores que definen “quién soy”, no con la búsqueda desenfrenada de una meta concreta. El éxito de proceso, en su esencia, es incondicional, ya que sólo depende de la decisión que cada uno toma en relación con un comportamiento y sus valores. Es aquel que nos dice que, independientemente del resultado deseado, estamos siendo fieles

a nuestros principios y así podemos aprender y mejorar profesional y humanamente incluso en las situaciones más adversas. Hay quienes consideran que la correspondencia entre acciones y valores es un “lujo” para cuando las cosas “van bien”. Yo creo exactamente lo contrario. Estoy convencido de que es en los momentos más difíciles cuando uno hace relucir su verdadero ser, y en lugar de tomar el camino de la inconsciencia, el emprendedor tiene la oportunidad de sembrar la semilla de su autoafirmación e integridad.

Creo que en la naturaleza de todo emprendedor está la búsqueda de un éxito de resultado, y eso es maravilloso. Tanto el éxito de proceso como el de resultado son totalmente integrables, por eso hablo de un doble objetivo, y no de un dilema en el que haya que escoger uno de los dos. Pero así como nadie tiene asegurado el éxito de resultado, puedo garantizar —e invito al lector a que lo considere así— que es posible buscar un éxito de proceso que, hasta en un escenario de fracaso, nos permita respirar profundo, cerrar los ojos y decir: “Estoy en paz conmigo mismo; hice todo lo que mis valores me dijeron que debía hacer, y lo hice con mi mayor energía y capacidad”. Así podremos incorporar esa experiencia como fertilizante para el aprendizaje y comenzar a emprender nuevamente en integridad con nosotros mismos.

ALGO POR LO QUE VALE LA PENA FRACASAR

Un buen ejemplo para entender la diferencia entre éxito de proceso y éxito de resultado es el siguiente ejercicio personal: te invito a que te sientes en un lugar cómodo, cierres los ojos y te hagas esta pregunta: “Lo que

estoy emprendiendo o lo que me gustaría emprender, ¿es algo por lo cual estaría dispuesto a fracasar?”.

Con esto no te sugiero que fundas tu empresa; simplemente te invito a que reflexiones sobre el motor que te impulsa a hacer lo que haces. Si la respuesta es “No, sólo hago esto por el resultado que quiero obtener. Si el resultado no es de éxito final, no habrá valido la pena el esfuerzo”, entonces te sugiero que repienses tu camino. Si en cambio ansías con toda la energía del mundo lograr un éxito de resultado pero lo que te moviliza es disfrutar el camino recorrido y vivir con intensidad y humor este momento, entonces sentirás que lo que haces es algo por lo que realmente valdría la pena fracasar.

EL VERDADERO EMPRENDEDOR ES QUIEN SIENTE QUE LO QUE ESTÁ HACIENDO ES ALGO POR LO QUE HASTA VALDRÍA LA PENA FRACASAR.

Lo más curioso, aunque suene paradójico, es que si realmente tu foco está puesto en el éxito de proceso y no en el de resultado, lo más probable es que esa actitud disminuya la probabilidad de que fracases en tus objetivos. Porque tu determinación te llevará a afrontar las dificultades de una manera distinta a la de quien sólo quiere aprovechar una oportunidad “razonable”. La pasión y la firmeza que pondrás entonces para superar los obstáculos y obtener los resultados que te propusiste te harán estar atento a las oportunidades que surjan, a aprender a aprovecharlas con proyectos cada vez mejor implementados, a adquirir los conocimientos que no tengas y mejorarte profesional y humanamente cada día. Como leí hace un tiempo en una adaptación libre del *Bhagavad Gita*, el libro sagrado del hinduismo:

*Aunque aquellos de mente burda
se afellan a sus acciones
y se preocupan por los resultados,
el sabio es libre de todo apego.*

*Sin enceguecerse por el éxito
ni sufrir ansiedad por el fracaso,
ofrenda sus acciones,
en el fuego de la virtud.*

*En paz con lo que pase,
desapegado del placer del triunfo
y el dolor de la derrota,
actúa con conciencia plena.*

*Aquel que cumple con su deber
sin desesperada preocupación por los resultados
es el verdadero hombre de sabiduría.*

Este libro se terminó de imprimir en el mes
de abril de 2004 en Color Efe,
Paso 192, (1870) Avellaneda,
República Argentina.