

Entre un 5 y un 25% de las tesis, trabajos prácticos o planes de negocios que se presentan en universidades y posgrados se convierten en emprendimientos reales. El resto queda en una carpeta, o fracasa al ponerse en marcha. Cuáles son los factores de éxito y los errores más frecuentes a la hora de llevar la teoría a la práctica. Emprendedores y especialistas brindan las claves

Por María Gabriela Ensínck

En 2002, Diego Hernayes presentó como tesis final en un posgrado de Formación de Emprendedores en el ITBA, el proyecto de una máquina para hacer *blisters* que estaba diseñando junto a dos ex compañeros de la escuela técnica. Con su flamante título de ingeniero bajo el brazo, Hernayes sólo quería armar una máquina... y terminó fundando una empresa. Hoy, Neopackaging fabrica *blisteadoras* para la industria farmacéutica, alimenticia y cosmética y las comercializa en un 95% a clientes del exterior, además de producir y vender insumos, repuestos, moldes y matricería. Con planta propia en la localidad de Tortuguitas, ofrece además el servicio de envasado en *blisters* para pequeñas producciones.

"Estuvimos nueve meses dándole vueltas al prototipo y gracias a que presenté la tesis en el curso, me di cuenta de que más que construir la máquina, teníamos que crear una compañía", dice Hernayes. Con un diseño listo y funcionando al 80%, el desafío para los tres socios no era ensamblar piezas, sino armar un equipo de trabajo, una cadena productiva, y empezar a vender y cobrar. Y en este proceso, las pautas escritas en la tesis fueron una guía fundamental. "Teníamos una oportunidad en el mercado. La detectó uno de mis socios, quien trabajaba para una empresa fabricante de máquinas *blisteras* grandes, que rechazaba pedidos de máquinas más pequeñas. Pero el proyecto casi naufraga porque éramos tres técnicos y no teníamos definida nuestra visión del negocio ni los roles de cada uno. Finalmente entendimos que había que redactar un *business plan*, crear una sociedad anónima, registrar la marca y el modelo industrial. Y, recién ahí, lanzarnos", cuenta Hernayes.

DE LA TESIS
AL NEGOCIO





Al principio, los emprendedores se financiaron con las 3F (*family, friends & fools*). Conquistaron un galpón prestado e invirtieron u\$s 10.000 en los primeros insumos. "Obviamente, no teníamos un taller donde fabricar las piezas, sino que armamos acuerdos con distintos proveedores. De lo contrario, hubiéramos necesitado u\$s 1 millón para empezar", dice Hernayes. Hoy cuentan con una planta de ensamblado, pero el esquema sigue siendo el mismo del comienzo: compran los insumos, tercerizan la producción en más de 80 proveedores y realizan un control de calidad en todos los pasos. A partir de proyecciones de ventas, van pre fabricando los equipos, ya que cada uno lleva un proceso de cinco meses y el plazo de entrega es 90 días.

La posibilidad de exportar estos equipos (por valores de entre u\$s 50.000 y u\$s 150.000) no estaba escrita en el proyecto que Hernayes presentó en el posgrado de emprendedorismo. Sin embargo, surgió al poco tiempo de poner en marcha la empresa, a partir de un contacto con un distribuidor para toda América Latina. Tampoco estaba contemplada la provisión de insumos y moldes para los laboratorios e industrias clientes, ni la alternativa de en-



"Gracias a la tesis vi que más que construir la máquina, tenía que crear una compañía", Diego Hernayes, de Neopackaging.

vasar la producción en *blisters* para terceros. "Todo fue surgiendo a partir de entender el mercado y ver qué van a necesitar tus clientes no hoy, sino mañana", dice el emprendedor. Esa fue una de las premisas con las que arrancó la Tesis de Hernayes. El éxito estuvo en saber llevarla a la práctica.

Al igual que Neopackaging, cada vez son más las compañías que surgen a partir de una tesis o trabajo práctico presentado en universidades y escuelas de negocios. Se calcula que en la Argentina, entre un 5 y un 25% de estos proyectos (según el profesor o especialista que se consulte) se transforman en empresa. "La tasa de éxitos viene creciendo y, en muchos casos, si bien los alumnos no llevan a la práctica su plan de negocios al terminar el posgrado o MBA, con el tiempo retoman la idea, aún con cambios", asegura Silvia Torres Carbonell, directora del Centro de Entrepreneurship del IAE, donde dicta la materia NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales), desde hace 10 años.

Manos a la obra

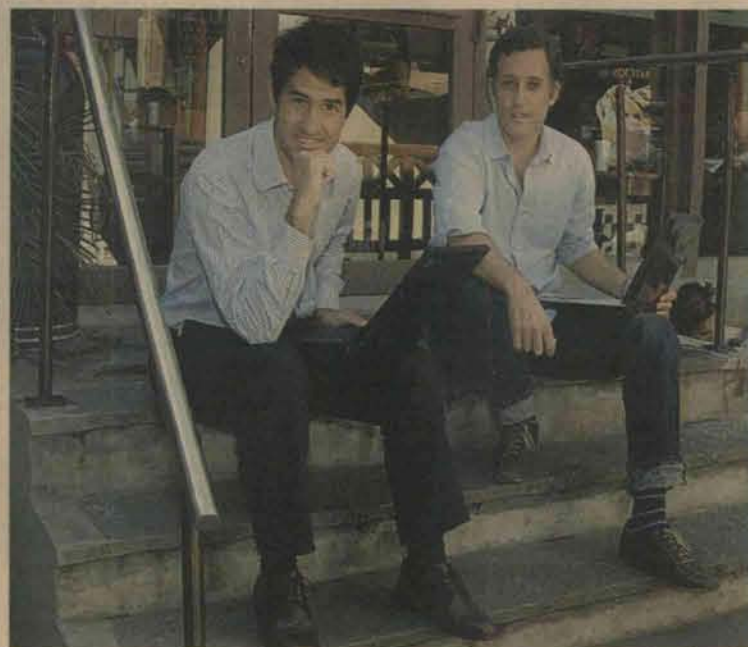
Pasar de "la tesis aprobada a la empresa exitosa requiere, más allá de una buena idea, detectar una oportunidad de mercado, dimensionarla, descubrir el mejor modelo de negocio y tener pasión y decisión para enfrentar los riesgos y ponerse en marcha", dice Torres Carbonell. La ventaja de hacer este proceso durante la preparación de la tesis es que "se cuenta con un tiempo asignado para eso y el apoyo de profesores, mentores y compañeros", apunta la direc-

tora de NAVES. Entre los obstáculos que se deben sortear para llevar a cabo el emprendimiento, el primero es la falta de decisión, muchas veces por apremios económicos que impiden dejar un trabajo en relación de dependencia y asumir el riesgo de emprender por cuenta propia.

Para Juan Manuel Menazzi, director del Centro de Emprendedores del ITBA, "los concursos y competencias de Planes de Negocios son un incentivo importante para la puesta en marcha de nuevas empresas", ya que muchas veces incluyen un premio económico, dan visibilidad a los proyectos y facilitan el contacto con consultores, potenciales socios, clientes e inversores. Como contrapartida, "la principal dificultad, en estos casos, son la falta de experiencia y el escaso conocimiento sobre emprendedorismo que suelen tener los profesionales, ya que en su mayoría son formados para insertarse en el mundo corporativo y no para crear su propia compañía".

Por su parte, Luis Nantes, director de la Asociación Civil Emprendedores Argentinos (www.emprear.org.ar) señala que en el caso de los trabajos prácticos y tesis de grado, quienes los presentan están cursando la misma carrera o afines, lo cual los priva de la riqueza de puntos de vista que se obtienen cuando el equipo es multidisciplinario. Finalmente, Nantes advierte: "En todo grupo emprendedor deben combinarse pasión, convencimiento y autoconfianza, pero sin llegar al enamoramiento de la idea que nubla la objetividad y lleva a que la paciencia y resiliencia que debe tener todo emprendedor, se transforme en terquedad".

Rolando Marinelli y Klaus Schmetkamp se conocieron trabajando en un organismo público, donde desarrollaron un *software* de gestión para agilizar trámites administrativos internos. Rolando estaba cursando un MBA en la Universidad de San Andrés y la tesis final para concluirlo fue un plan de negocios inspirado en el *software* de gestión, pero dirigido al ámbito educativo. "Nos enfocamos en colegios primarios y secundarios a partir de hacer un pequeño estudio de mercado y ver que estos establecimientos no



"Un plan de negocios es una guía para ordenar y poner en marcha las ideas", Fernando Aguilar y Agustín Badano, de Empreward.

contaban con herramientas de gestión para los procesos administrativos. Tareas como la transcripción de notas y confección de boletines se suelen realizar a mano con gran pérdida de tiempo y peligro de cometer errores", dice Marinelli.

A partir de esta comprobación, Marinelli desarrolló y entregó su tesis durante 2007. Y al año siguiente decidió llevarla a la práctica junto a su compa-

ñero de trabajo. A principios de 2008 contrataron a un programador y desarrollaron la plataforma Figaronline (www.figaronline.com). Luego Klaus renunció a la empresa para dedicarse de lleno al proyecto. "Para poder cerrar un acuerdo con nuestro primer cliente y presentarnos a un programa de apoyo a emprendedores del Gobierno de la Ciudad, constituimos una SRL. Con ese paso, no



"Estamos reactualizando el plan de negocios original para buscar inversores", Rolando Marinelli y Klaus Schmetkamp, de Figaronline.

Por qué fracasan tesis aprobadas

- Por falta de una validación objetiva, cuando los emprendedores se "enamoran" de una idea y no vislumbran la existencia de una real oportunidad de negocios.
- Desbalance entre oportunidad y recursos.
- Falencias en la conformación del equipo emprendedor: visiones y proyectos muy disímiles, o formaciones y experiencias muy afines (en el caso de estudiantes de una misma carrera).
- Falta de decisión para enfrentar los riesgos y llevar el proyecto a la práctica.
- Dispersión por múltiples trabajos y apremios económicos que impiden dejar el empleo en relación de dependencia para lanzarse a emprender.

Fuente: Luis Nantes, director de Emprendedores Argentinos y Silvia Torres Carbonell, directora de NAVES, del IAE.

La metamorfosis de un proyecto

En 2008, Emilio Labal (ingeniero industrial) y Agustina Tavella (licenciada en Administración) lanzaron Enorden, una compañía que comercializa cajas ordenadoras de zapatos e indumentaria. Todo comenzó cuando Emilio presentó un trabajo práctico en la UCA, basado en un proyecto de funcionamiento de una fábrica de calzado. Al comentárselo a Agustina, por entonces compañera en una empresa de *marketing online*, concluyeron en que, para mejorar la presentación de los calzados, hacían falta cajas que luego pudieran servir para guardarlos en forma ordenada.

A partir de esta idea, los emprendedores reconvirtieron el proyecto inicial y comenzaron a diseñar las cajas, buscar proveedores de cartón corrugado y talleres de armado. El objetivo era venderlas a empresas de calzado, pero finalmente empezaron a comercializarlas *online* directamente al público. "Aunque el proyecto cambió, los pasos fundamentales se hicieron según el manual", dice Agustina. "Antes de armar la empresa definimos la misión, la visión y los objetivos. Nos propusimos ser una compañía que ofrece soluciones para ordenar objetos, ahorrar tiempo y lugar. Y decidimos conformar una sociedad anónima", cuenta.

Para empezar, invirtieron \$ 40.000 de sus ahorros y encargaron a un taller una producción de 5.000 cajas. Las primeras se vendieron entre familiares y amigos, quienes fueron sugiriendo cambios y nuevos modelos. Hoy fabrican y comercializan cuatro diseños básicos y la característica central de las cajas es que son encastrables y apilables, tienen abertura frontal y un visor. Su precio de venta es de \$ 12,50 cada una, o *packs* de 10 por \$ 150 más el envío bonificado a todo el país. Además de venderse a través del portal (www.enorden.la), también se pueden adquirir en la página *web* de Falabella. El año pasado la compañía facturó \$ 600.000 y este año proyectan llegar a \$ 800.000. La idea de exportar a países de la región estuvo presente desde el inicio (por este motivo armaron la *web* con la extensión .la), y ya están en tratativas con clientes de Uruguay y Chile.



había vuelta atrás", cuenta el emprendedor. En este momento, los socios están reactualizando su plan de negocios original para buscar inversores.

El plan perfecto

Empware, una compañía local que vende *software* para hacer planes de negocios en todo el mundo, surgió a partir del plan de negocios que Agustín Badano presentó en el IAE en 2008. Antes de crear la empresa, Badano manejaba un fondo de inversión del grupo Santander. Allí recibía unos 2.000 *business plan* por año. "La mayoría no estaban bien armados, tenían tantas lagunas que yo me preguntaba si valía la pena concretar una reunión para aclararlas. Lo peor es que descartaba buenas propuestas simplemente porque estaban mal presentadas", recuerda Agustín.

El ejecutivo empezó a investigar en Internet y descubrió un par de *software* que ayudaban a la preparación de planes de negocios, muy enfocados en el mercado norteamericano. "Empecé a recomendar la herramienta a algunos emprendedores y al ver cómo iban mejorando las presentaciones pensé que, en algún momento, yo me podía dedicar a desarrollar una más adaptada a los usos locales", cuenta. El momento llegó a la hora de presentar un trabajo final para su Executive MBA. Entonces delineó las pautas generales de Empware.

El paso siguiente fue asociar-

se con Fernando Aguilar, ingeniero informático y compañero de tesis, invertir sus ahorros (u\$s 25.000 para empezar) y todo su tiempo libre en la nueva empresa. "Seguimos el plan casi al pie de la letra, pero hubo cosas que fueron cambiando -admite-. Por ejemplo, en la primera versión, Internet no era un canal importante de ventas, porque pensábamos comercializar el *software* a través de universidades, escuelas de negocios y entidades que apoyan a emprendedores. Pero la realidad es que las ventas por Internet eran 1.000 a una. Hoy, el 95% de los ingresos vienen de la venta *online*", asegura.

Actualmente, la compañía factura unos u\$s 5.000 mensuales, con más de 500 usuarios en 25 países. "Nuestro

principal mercado son emprendedores (60%) y pymes (40%) en Argentina, Estados Unidos, España, México y Brasil. Las pymes lo usan para hacer proyectos de crecimiento y presentarlo a inversores, y los *entrepreneurs* para poner en marcha sus ideas de negocio. Primero utilizan una versión *demo* gratuita y luego se bajan el *software* y lo abonan por Internet", dice Badano..

A la hora de trazar los planes de expansión en el corto, mediano y largo plazo, Badano y Aguilar recurren a su propio plan de negocios. "Más que una carpeta para presentar ante una mesa examinadora o un grupo de inversores, un plan de negocios es una guía para ordenar y poner en marcha las ideas", asegura Badano.

Antes de tirarse a la piletta

- Verificar la existencia de una oportunidad real de negocio
- La idea debe poder transformarse en un producto o servicio concretos, por el que un cliente está dispuesto a pagar
- Debe existir una "ventana de oportunidad": un lapso de tiempo para desarrollar el producto o servicio, entrar al mercado, aprender de los errores y estabilizarse; antes de que grandes jugadores comiencen a competir.
- Debe poder ser implementada por el equipo, a partir de la existencia de capacidades complementarias, redes de contactos, confianza y visión compartida entre los socios.
- Establecer una ventaja competitiva o diferencial respecto de la competencia. Preguntarse por qué los clientes elegirán nuestra propuesta en lugar de la del competidor o un producto o servicio sustituto.
- Ofrecer una ecuación económica favorable, con buena rentabilidad, que permita soportar los costos de aprendizaje durante las primeras interacciones en el mercado.