

# Emprendedores Seriales

## La manía de crear empresas

Identifican oportunidades de mercado a cada paso y ponerlas en marcha los entusiasma más que gestionarlas. El éxito consiste para ellos en vender la compañía que fundaron para crear otra y el fracaso no es más que un buen aprendizaje. Entre el 25 y el 30% de los emprendedores argentinos tienen el perfil de emprendedor serial. Aquí le presentamos algunos casos. Cuidado, le pueden proponer un nuevo negocio.

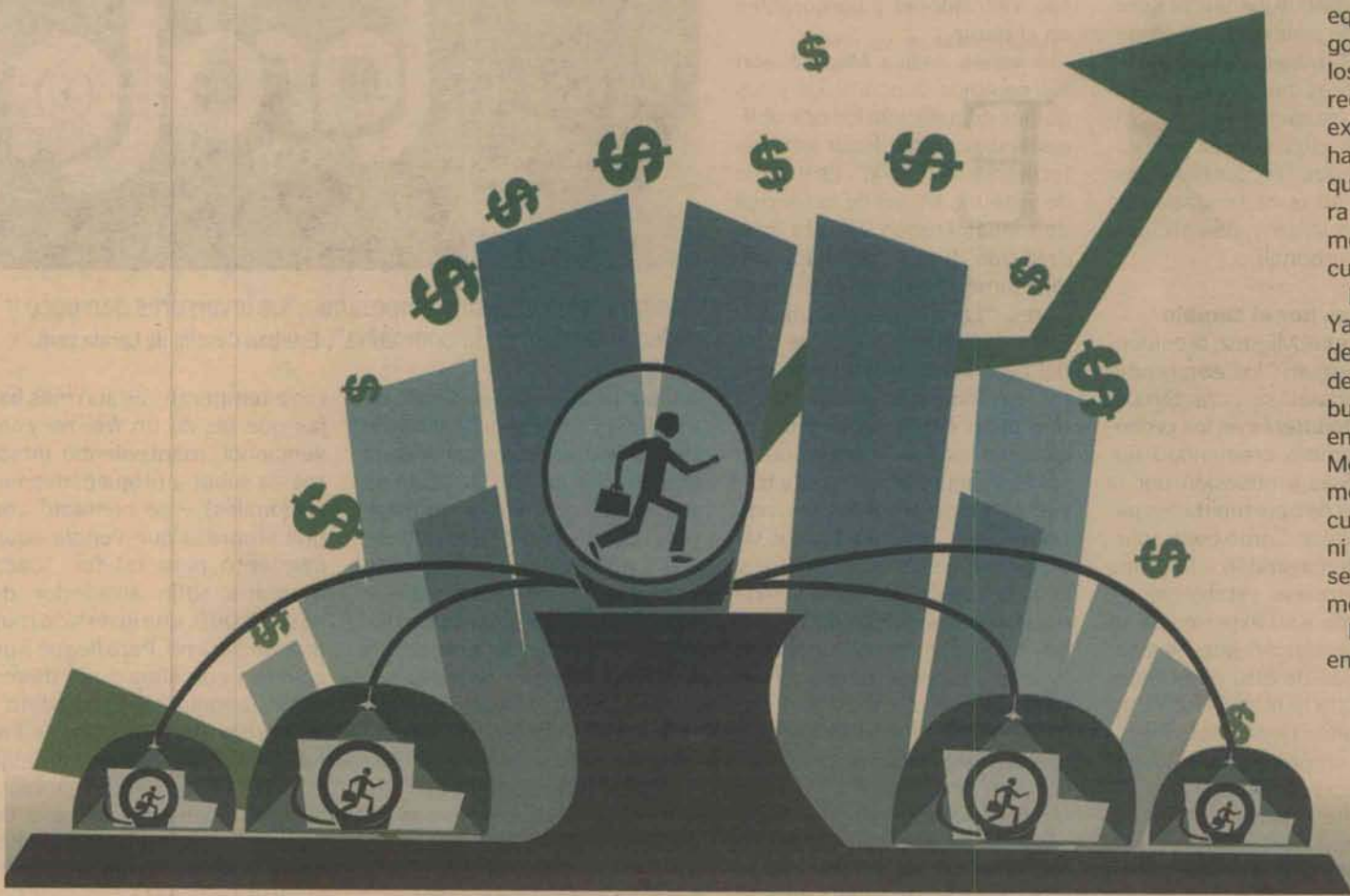
Por María Gabriela Ensínck

▲ Raúl Amigo inició su carrera de emprendedor a mediados de los '90, luego de recibirse de ingeniero en Rosario y trabajar casi 10 años para compañías de telecomunicaciones. Integró el equipo de fundadores de CTI (hoy Claro) y luego pasó a Nextel como director Comercial. "A los 35 años me encontré ocupando un cargo directivo y liderando a personas con mucha más experiencia que yo. No me quedaba mucho por hacer en la carrera corporativa y la verdad es que tampoco quería. Me fui de la empresa para armar una compañía, Telnex, que abrió los mercados del interior del país para Nextel", cuenta.

Esta fue su primera empresa y duró dos años. Ya en 2000, Amigo la vendió para crear Asista, dedicada al comercio electrónico de artículos de oficina y mantenimiento. "Era la época pre burbuja puntocom -recuerda- y para crear la empresa recibí capitalización de JP Morgan y Morgan Stanley por u\$s 2 millones. Empezamos con 30 personas y llegamos a ser 150 cuando explotó todo y de pronto no teníamos ni para pagar indemnizaciones. Los empleados se llevaron una computadora y un mueble y yo me fui a España a hacer un posgrado", repasa.

En 2001, volvió a Buenos Aires, con ganas de empezar desde cero otra vez.

Pasa a pág. 11

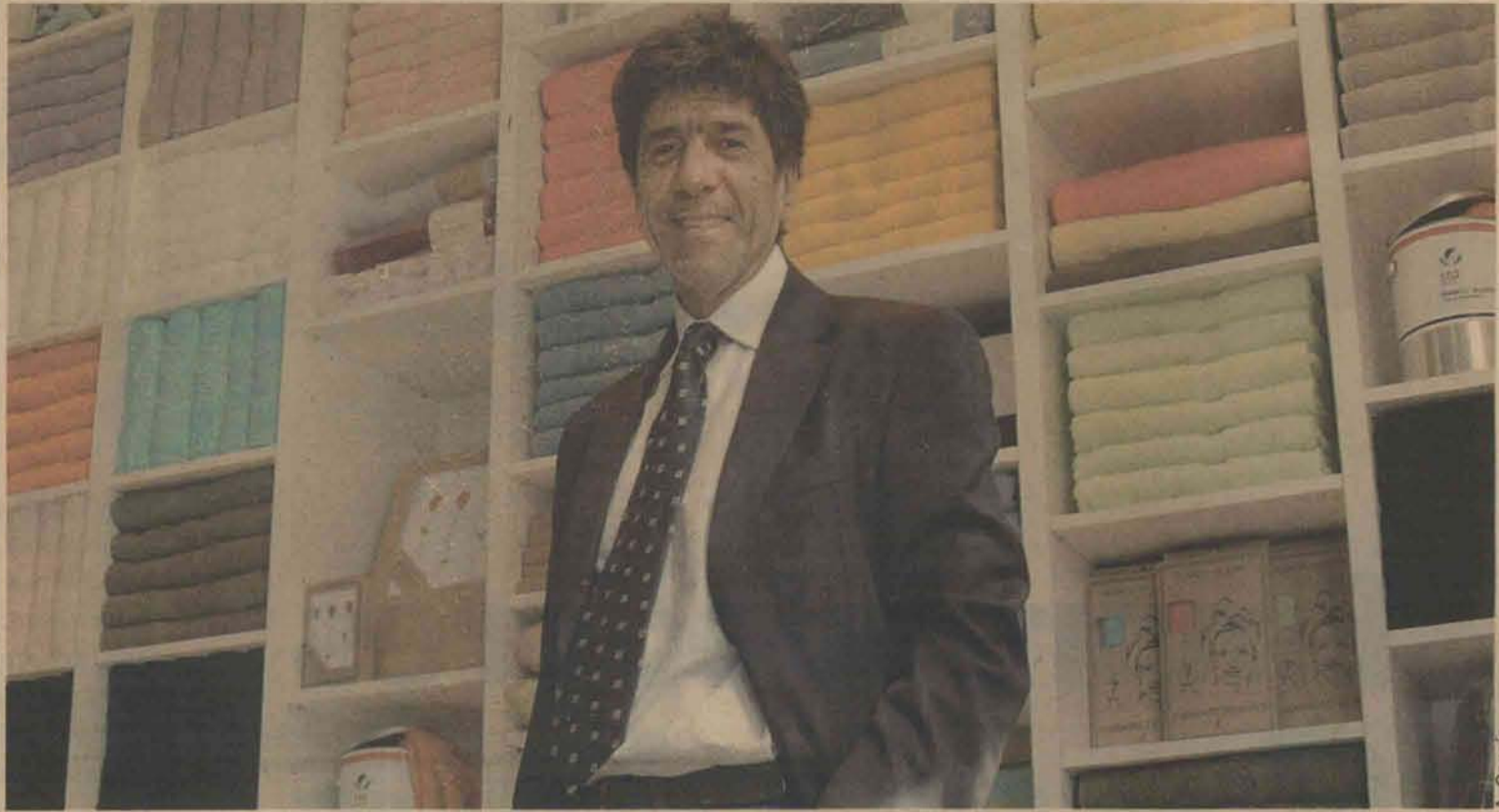




Se contactó con el Centro de Emprendedores del ITBA (hoy Emprear) y conoció a un inversor norteamericano que quería abrir una agencia de *marketing* en América latina para brindarle servicios a Nokia. Se asociaron y crearon Visual Presence, firma con oficinas en Buenos Aires, Santiago, Lima y Montevideo. Amigo se encargó de abrir cada una de las filiales. Pero, al terminar la expansión, su actividad empezaba a parecerse demasiado a su anterior vida corporativa. Decidió hacer un *spin off* y dedicarse al desarrollo de un *software* para *marketing* en puntos de venta. De allí surgió La Línea, "una compañía en la que pude hacer lo que en Visual Presence no podía, porque no era dueño sino socio", define el multiempresario. Esta compañía tiene actualmente 200 empleados y clientes como Movistar, Samsung, Microsoft, DirecTV, Pernaud Ricard y Heineken, entre otros. Está presente en Uruguay, Centroamérica, Brasil y Colombia, y factura entre u\$s 3 y u\$s 4 millones anuales.

"Si no hubiera tenido antes varios fracasos, no podría haber fundado La Línea y llevarla adonde está", dice Amigo. "El éxito es el peor de los maestros, porque puede venir por casualidad, no te deja ninguna enseñanza y te tienta a aplicar la misma receta en diferentes situaciones", asegura. Haciendo un repaso de su camino emprendedor, Amigo reconoce que "el cierre de Asista, la puntocom, fue un golpe muy duro, pero me motivó a seguir emprendiendo. Los emprendedores buscamos siempre nuevos desafíos, que pueden ser vender una empresa para empezar otra como ocurría en los '90, o generar nuevos negocios a partir de una compañía, como ocurre ahora".

Grandes hacedores de éxitos y fracasos, los llamados "empresarios seriales" son una especie en crecimiento en el mundo empresarial. Hace dos décadas, constituían el 20% de los emprendedores en Silicon Valley, la meca del emprendedurismo, y "hoy ya son entre el 25 y el 30% de quienes consiguen capital de riesgo", destaca Silvia de Torres Carbonell, directora de Endeavor ([www.endeavor.org](http://www.endeavor.org)) y del Centro de Entrepreneurship del IAE ([www.iae.edu.ar](http://www.iae.edu.ar)). Si bien gran parte de ellos se dedica a la tec-



A. García

**"Con cada empresa que inicié aprendí cosas nuevas. Me gustaba arriesgarme en algo nuevo", José Ini, de Franco Valente.**

nología, un rubro altamente dinámico en cuanto a creación y cierre de empresas, los hay también en otros sectores como gastronomía, indumentaria o servicios. "Los emprendedores seriales pueden ser de dos tipos: en primer lugar están los que crean una empresa, la manejan hasta que ya no los motiva, o hasta que tienen la oportunidad de venderla para empezar otra. También, están los emprendedores múltiples o paralelos, que manejan varios emprendimientos a la vez; una especie menos frecuente ya que requiere altas capacidades de gerenciamiento y delegación", explica Carbonell.

**Motivados por el cambio**

Para Daniel Miguez, presidente de Emprear, "los emprendedores seriales se caracterizan por un alto interés en los procesos de cambio, creatividad, lluvia de ideas y obsesión por la búsqueda de oportunidades para crear valor. Como contrapartida, tienen aversión a la rutina y a los procesos establecidos". De acuerdo a su experiencia en esta organización que ha apoyado a más de 800 emprendedores hasta la fecha, "hasta un 40% de ellos tienen características de emprendedores seriales. Suelen presentar mayor tasa de éxito a la hora de iniciar proyectos (*start up*), pero esa tasa es baja y se invierte frente a emprendedores con perfil más gerencial a la hora de esca-

lar esos proyectos y hacerlos crecer".

Su importancia en el ecosistema emprendedor, es la de abrir puertas a nuevos negocios. Si su audacia y creatividad se articula con la sustentabilidad y capacidad de gestión de los emprendedores con foco más gerencial, se logran empresas innovadoras y perdurables en el tiempo.

A veces, indica Miguez, son los cambios económicos y los golpes de mercado los que obligan a un emprendedor a transformarse en "serial". Es el caso de José Ini, titular de la fábrica de toallas Franco Valente, que creó tras "fundar, vender o fundir" numerosas empresas anteriores. "La primera fue una fábrica de camisas, en la década del 70, a los 20 años, junto con mi hermano y un amigo. Cada uno puso sus ahorros y como nuestro padre, comerciante textil, tenía buen nombre y trayectoria, los proveedores nos financiaron", cuenta. "Luego vino el plan de Martínez de Hoz y la destrucción de la industria nacional. Nos golpeó duro, porque trabajábamos con insumos locales en lugar de importar. Entonces vendí mi parte y me retiré por un tiempo. Cuando se me terminó la plata tuve que volver a empezar, esta vez como comerciante", recuerda. Ini abrió una lencería en la avenida Santa Fe, donde trabajó junto a su esposa y su hermano, pero al tiempo se cansó de manejar este negocio familiar. Ya en los '90 se dedicó a diseñar medias y soquetes, bajo la marca Dopo Tropo, que se vendían en *boutiques* de moda. De ahí tuvo la idea de empezar a bordarlos, y junto a dos socios compró máquinas y creó la marca "La Bordadora" en un taller del partido de San Martín. Empezaron a bordar toallas para terceros y pronto el negocio viró hacia la ropa blanca y de baño. En el '99, decidieron incorporar tintorería y costurería propia, para hacer todo el proceso industrial



**"Como recién estamos empezando, los inversores dan poco y piden el control de la compañía", Esteban Caselli, de Larala.com.**

en su planta. La debacle de 2001 dejó a los socios al borde de la quiebra, pero a partir de la devaluación de 2002, "todo se dio vuelta otra vez y no paramos de crecer desde entonces", admite Ini. La compañía tiene hoy 80 empleados directos y más de 500 clientes en todo el país, desde comercios hasta hospitales y hoteles.

"Con cada empresa que inicié aprendí cosas nuevas", dice el emprendedor. "Me gustaba arriesgarme en algo nuevo. Pero hoy, no lo haría, son otras las circunstancias", confiesa.

**Emprendedor en su salsa**

Martín Grandjean se recibió de abogado pero su gran pasión fue siempre la gastronomía. Mientras estudiaba empezó a dar clases de cocina a domicilio. "Armábamos grupos, preparábamos entrada, plato principal y postre, y después nos quedábamos de sobremesa. Era casi un *hobbie* y me ayudaba a pagar la carrera", confiesa. Luego consiguió trabajo en una escribanía y, al mismo tiempo, preparaba comidas congeladas para vender. Se interiorizó sobre las técnicas de criogenia (que permiten conservar los alimen-

tos a temperaturas aún más bajas que las de un *freezer* convencional, manteniendo intactos su sabor y propiedades nutricionales) y se contactó con una empresa que vendía equipamiento para tal fin. "Cada máquina salía alrededor de u\$s 150.000, una inversión muy grande para mí. Pero llegué a un acuerdo con ellos y me dieron algunos equipos en comodato", recuerda. Así nació Simple Food, una compañía de comidas *gourmet* supercongeladas. "Pronto llovieron pedidos de supermercados y hoteles, y necesité inversores para ampliar la producción. Me asocié a Débora Haiek (actual titular de Simple Food) y su hermano, y terminé vendiéndoles mi parte de la compañía porque teníamos visiones diferentes del negocio. Ellos viraron a las viandas *light*, y yo seguía apostando a la comida *gourmet*", cuenta.

En el interín, Grandjean ganó una licitación de la empresa Atento para atender el comedor del *call center*. Y para brindar este servicio creó la compañía Pimiento, junto a tres amigos y una inversión inicial de \$ 60.000. Actualmente tienen

**Señas particulares de los emprendedores seriales**

- Los entusiasma más la etapa temprana de identificación y puesta en marcha del negocio que su posterior gerenciamiento.
- Son creativos y descubren oportunidades de negocios donde otros sólo ven problemas.
- No tienen lazos emocionales fuertes con sus proyectos. Esto les permite vender la empresa al mejor postor.
- Entienden el fracaso como parte del aprendizaje. Rescatan de él las redes de contactos y la información para nuevos negocios.
- En lugar de paralizarlos, el riesgo los motiva.
- Su crecimiento como emprendedores suele ser mayor al de las empresas que crean.



A. García

**“Si no hubiera tenido antes varios fracasos, no podría haber fundado La Línea y llevarla donde está”, Raúl Amigo, de La Línea.**

siete clientes corporativos y atienden 10.000 personas por día. “Montamos barras gastronómicas modulares en las empresas, y vendemos almuerzos y refrigerios que ya vienen preparados”, explica. “No soy de quedarme en el fracaso, sino que todo el tiempo estoy viendo cómo seguir adelante. Hoy, se me ocurren un montón de ideas de negocios, generalmente vinculados a la gastronomía, de los que no me puedo ocupar por falta de tiempo”, confiesa.

### Ensayo y error

Muchos emprendedores que en la actualidad son considerados exitosos, forjaron su carrera a lo largo de múltiples errores, aciertos, gran dosis de innovación y una intuición especial que los llevó a vender sus empresas en el momento justo, para luego crear otras. Entre los más conocidos: Alec Oxenford (DeRemate.com, Dinero-mail, Olx.com), Wenceslao Casares (Patagon.com, Lemon Bank, Bling

Nation); Santiago Bilinkis (Office Net, Wanako Games), Esteban Wolf (Progen, Plus Time), Constanancio Larguía (Patagon, Wemba) y Esteban Brenman (Decidir.com, Guía Óleo, Dos Monos).

A la misma camada pertenece Esteban Caselli, fundador de Puerto Web que, en 1997, era uno de los primeros portales de Internet argentinos. La red de redes iniciaba su auge en el país y muchas empresas ni siquiera sabían lo que era, y menos aún intuían que debían estar presentes allí. “Salimos a vender nues-

tro servicio de diseño web, y teníamos que explicar de qué se trataba”, recuerda hoy. A partir de esta primera empresa, Caselli creó Bebesnet.com y Weddingweb.com, dos portales que vendió antes de que explotara la burbuja puntocom. Luego se fue a hacer un master a Estados Unidos, pero al tiempo su familia quiso regresar al país. Le ofrecieron liderar el desarrollo tecnológico para relanzar Deautos.com. “Sobre la marcha surgió una oportunidad nueva, que era ofrecer crédito a los compradores de autos. Así creamos Deprestamos.com. Si no lo hacíamos nosotros, alguien lo iba a hacer”, comenta. “Empezamos con fondos propios, pero al crecer el negocio y requerir más volumen, nos asociamos con el banco Macro. En 2007, Caselli y sus socios vendieron tanto Deautos como Deprestamos y se dedicaron a dos nuevos emprendimientos: Polotools, una compañía que promociona el Polo en Oriente Medio, y Contigoamarte.com, un portal de citas.

El año pasado, Caselli delegó el gerenciamiento de ambos negocios para dedicarse a su nueva compañía: Larala.com, un portal dedicado a la música, donde los artistas pueden promocionar y vender sus creaciones en formato digital.

“Es un gran desafío, porque nos metemos en un mercado nuevo, el de la música, que está afrontando grandes cambios”, confiesa. Por ahora, cuenta con 25 empleados en Buenos Aires y la idea es abrir filiales en Madrid, Londres, Silicon Valley y Tokio. A principios de año, participaron de una misión de emprendedores tecnológicos argentinos a Silicon Valley para obtener financiamiento. Sin embargo, “aún no es momento de buscar capital, porque como recién estamos empezando, los inversores te dan poco y, a cambio, te piden el control de la compañía. Lo mejor ahora es ponerla en marcha”, asegura. Ya habrá tiempo de venderla y dedicarse a otra empresa, porque para un emprendedor serial, su razón de ser es empezar nuevos negocios todo el tiempo.

