

Al andar se hace camino

Qué pasa cuando la realidad obliga a cambiar el plan original de un *start-up*. Cómo identificar las señales. En qué momento hacerlo.

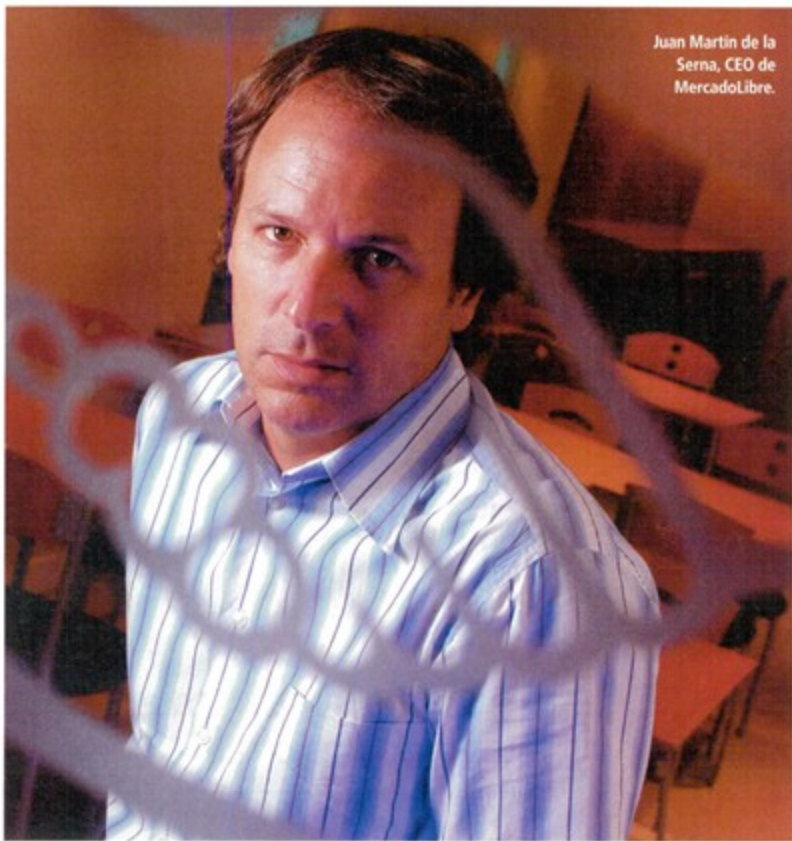
Después de tanto tiempo y esfuerzo armando un plan de negocios, es difícil pensar que el modelo podría no funcionar. Sin embargo, realizar un seguimiento detallado para evaluar si el proyecto va por buen camino y admitir si las cosas no responden tal como fueron planeadas puede salvar del fracaso a una empresa que, mediante un proceso de reconversión, podría alcanzar el éxito.

MercadoLibre, el sitio regional de comercio electrónico cuya capitalización bursátil supera los US\$ 3500 millones, bien conoce del tema. "Si nos hubiéramos quedado con el modelo de negocio inicial, no durábamos ni dos años", afirma Juan Martín de la Serna, gerente General.

MercadoLibre está inspirado en el sitio de subastas estadounidense eBay, con modificaciones adaptadas a la cultura argentina. "Cambiamos el sistema a una categoría de clasificados, con precios ya fijados y con el 90 por ciento de productos nuevos, a diferencia de eBay, que eran todos usados", explica De la Serna.

Además, fue fundamental considerar el desarrollo de Internet en el país. "Proponer comprar con tarjeta de crédito por la Web hace 10 años era una locura. Si lo hubiésemos hecho, no habríamos llegado adonde llegamos", insiste. Asimismo, la empresa, cuyas acciones cotizan en Nueva York, sigue dando pasos, a medida que madura el *e-commerce*.

Los motivos que llevan a una compañía a reconvertirse pueden ser diversos. Sea cual fuere el disparador, las empresas tienen que estar preparadas y ser abier-



Juan Martín de la Serna, CEO de MercadoLibre.

tas al cambio. "En esta economía, tan variable, son muchas las organizaciones que modifican sus modelos de negocios. Por eso, la versatilidad y capacidad de respuesta es una ventaja competitiva muy importante. No se puede quedar pegado a un modelo", explica Alicia Caballero, gerente General de Capital para PyMEs y profesora de la Universidad Católica Argentina (UCA). Eduardo Remolins, economista especializado en *management*

de la innovación, destaca que las empresas nunca tienen un plan definitivo para toda la vida porque saben que, en la práctica, las cosas cambiarán y el modelo de negocios debe estar sujeto a modificaciones y mejoras. "A veces, los cambios te pueden sacar del mercado. Pero, si no son tan fuertes y se hacen ajustes a tiempo, el negocio continúa. Es importante saber leer las señales y estar predispuesto a corregir lo que no funciona", dice.

¿Cómo leer las señales? Los especialistas recomiendan realizar monitoreos —sobre todo, durante los primeros meses— de las ventas, las cobranzas, la producción y demás áreas, para detectar si hay algún problema o falla. “Se deben manejar todas las variables para detectar dónde hace agua el modelo y, así, corregir”, afirma Remolins.

Roger Cohen creó el portal Desarrollarme.com, un sitio que ofrece servicios de orientación vocacional para jóvenes que buscan estudiar una carrera universitaria. El plan de negocio original pretendía brindar estos servicios de manera *online* y gratuita, gracias al sustento económico que daría la publicidad de universidades e instituciones educativas, interesadas en mostrarse en un sitio donde encontrarían a sus potenciales clientes. “Armé el *software* según ese modelo y puse, por un año, a una persona para que se comunicara con las instituciones. Pero las universidades no estaban dispuestas a pagar por publicidad en Internet”, cuenta Cohen.

Pasado más de un año, Cohen se resignó y focalizó en lo que sí funcionaba: el contenido, el tráfico y el equipo de tra-

TIPS PARA REHACER LA CARPETA

1. Estar abierto a corregir las fallas y no cerrarse en un modelo de negocio.
2. Realizar un estudio de mercado antes de lanzarse y no hacer presunciones sobre hábitos, comportamientos y necesidades de la sociedad porque, del error, se pueden perder grandes oportunidades.
3. Evaluar y prevenir las debilidades y posibles amenazas antes de lanzar el proyecto y revisar los riesgos frecuentemente.
4. Estar abierto al cambio, saber escuchar y recurrir a profesionales a la hora de cambiar el modelo de negocio y no pensar que se está solo.
5. Estar alerta y monitorear diferentes variables para ajustar el modelo de negocio cuando disminuyan los márgenes de utilidad de la empresa.
6. Evitar o disminuir los costos fijos si los ingresos de la empresa son variables.
7. Evaluar si vale la pena modificar el rumbo frente a una crisis o si es mejor esperar a que pase.
8. Ser cauteloso con la importación de negocios del exterior, sobre todo de países con cultura e idiosincrasia diferentes a la argentina.



Roger Cohen, de
Desarrollarme.com.

bajo con psicólogos y psicopedagogos, quienes realizaban *tests online* de orientación profesional. Así, el empresario reorganizó estos recursos y comenzó a brindar servicios personalizados, que, actualmente, representan más del 60 por ciento de la facturación.

Sobre este tipo de casos, Caballero analiza que, cuando un emprendedor se plantea un negocio, tiene que evaluar si alguien está dispuesto a pagar por el producto o

servicio, y cuánto. Las presunciones sobre los hábitos, el comportamiento y la necesidad de la sociedad hace que las empresas se larguen sin estudios de mercado demasiado bien hechos.

Silvia de Torres Carbonell, directora del Centro de emprendedores del IAE Business School, destaca que, muchas veces, el éxito de un proyecto depende del modelo de negocio. “Puede existir la oportunidad. Pero, si el emprendedor se equivo-

ca en cómo armar el *business plan*, cambiar los planes en la marcha hace que se pierdan grandes oportunidades”, agrega.

Diego Bresler, director de DB Consultoría, coincide en que muchas empresas tienen que reconvertirse por improvisar: “Uno debe ser más preventivo y no hacer vista gorda a todas las posibles amenazas que puedan aparecer”. Afirma que, cuando realiza su modelo de negocio, el emprendedor debe evaluar debilidades y amenazas, y que, antes de lanzarse, tiene que pensar que habrá momentos de crisis y, entonces, armar un plan en función de ello. “Realizar una evaluación incorrecta del entorno conduce a la empresa por el mal camino”, indica.

Esteban Wolf creó Progen, una droguería que vendía medicamentos genéricos sólo al sector farmacéutico. Como estos productos eran bastante económicos, pero su distribución, bastante costosa, vio que la estructura de negocio era insostenible. Sin embargo, sabía que el servicio que brindaba era eficiente. Por eso, decidió buscar un cliente que sí compraba en grandes cantidades: el Estado. “Tomamos el modelo de la farmacia y migramos la logística a otro sector con grandes consumidores. Con el nuevo cliente, el modelo se volvió *win-win*



Richard encontró potencial en el mundo de las secretarías.

Foto: Gabriela Boucpez

CON UNA GUÍA CLARA

A todo momento de incomodidad e incertidumbre generado por el cambio, le sigue una oportunidad. Bajo esta premisa actúa Anne Marie Richard, emprendedora que fundó Grupo S&N. Richard descubrió el poder de decisión que, en las empresas, tienen las secretarías y hacia ellas apuntó. A través de “La guía de la Secretaria”, reunió todos los servicios y proveedores que ellas contrataban a diario. Luego, comenzó

a realizar eventos, congresos, seminarios y hasta una revista. Con el paso hacia el mundo de la Internet, sus servicios llegaron a la plataforma digital, transformándose en una guía online, *webinars*, *newsletter*, *site* y grupos en redes especializados. Después de siete años, Grupo S&N se apoyó en sus fortalezas y su *know-how* y comenzó a replicar el modelo en otros mercados hasta convertirse en una empre-

sa que desarrolla y potencia comunidades. La empresa lanzó www.sos-mama.com y, más tarde, otras ediciones enfocadas en turistas y facturó US\$ 1 millón en 2010. “El cambio fue un camino que se fue dando. Buscábamos crecimiento y, en un solo segmento, eso no era posible. Sin cambio, no hubiera habido crecimiento, ni evolución. Si te resistís a esa dinámica, estás muerto”, afirma Richard.



Luciano Nicora, de VN Global BPO.

Foto: Gabriela Boucpez

porque hicimos que fuera más rentable. Las farmacias nos dejaban pérdidas”, dice el empresario, quien hoy tiene 4600 clientes entre corporativos, instituciones, gobierno y farmacias.

“Cuando uno tiene un modelo en el que cree pero no funciona en un sector, antes de cerrarlo, conviene probarlo en otro mercado. Si la idea no funciona, no hay que insistir. Se reconvierte la idea o el mercado”, aconseja Wolf.

Caballero señala que no existe un modelo homogéneo de reconversión. Bresler afirma que se trata de un camino de decisión que se va construyendo. “Si la empresa no vende lo suficiente, hay que evaluar los diferentes caminos posibles y tomar el mejor rumbo”, agrega.

Por el contrario, también existe la reconversión como resultado de la maduración y aprendizaje que adquiere. Así fue la experiencia de Luciano Nicora,

director de VN Global BPO. La firma nació como Viramonte Nicora, un estudio jurídico que trabajaba para bancos haciendo cobranzas extrajudiciales. El incremento de cuentas lo llevó a implementar procesos para poder efectivizar su trabajo. Así fue cómo cambió su especialidad y pasó a ser una empresa orientada a tercerizar procesos de negocios, en lo que se denomina *credit factory*. El grupo, que facturó \$ 60 millones en 2010, se ocupa de aquellos procesos que los bancos tercerizan como, por ejemplo, *telemarketing*, *customer services*, *back office* o cobranzas.

Son los mismos emprendedores los que aconsejan no casarse con una idea, sino estar abiertos a asumir las fallas y a afrontar nuevos desafíos. “Lo importante es animarse a probar otra cosa. Quizá, no se asegure el éxito. Pero, al menos, se intentó”, aconseja Wolf. ■ Ana Falbo.