

Hijos de la crisis

Vieron la oportunidad en medio de la turbulencia



Si hay algo de lo que los argentinos conocemos es de crisis y, si hay expertos en sobrellevarlas, esos son, sin dudas, los empresarios nacionales. Pero, ¿cuántas veces se ha escuchado decir que cada crisis es una oportunidad? A través de un silogismo simple, esta afirmación podría llevar a la conclusión de que la Argentina está llena de oportunidades. No es tan simple como eso, pero algo de cierto tiene la deducción, ya que, según María Julia Bearzi, directora Ejecutiva de Fundación Endeavor en el país, “los momentos de crisis han dado lugar a proyectos en diferentes momentos de la historia”. Esto se debe a que “toda gran crisis trae nuevas necesidades o un cambio en aquellas que ya estaban”, afirma. Y asegura que, en esos momentos, además, se despliega la creatividad de las personas, en pos de buscar formas innovadoras de hacer más con menos. Incluso, apunta que “en algunos casos, una crisis nos empuja a tomar una decisión postergada”. Así, el último informe realizado por Startup Genome y el Global Entrepre-

neurship Monitor destacó que la última gran crisis global ante de la actual, la de 2008, hizo que surgieran grandes empresas que se consolidaron a gran escala. Más de 50 unicornios tecnológicos comenzaron durante los años de recesión de 2007-2009 y están valorados en un total de u\$s 145.200 millones, entre ellos Airbnb, Uber y Quora. Desde la organización que apoya emprendimientos de alto impacto, Bearzi sostiene que una característica que identifica al talento argentino es su poder de resiliencia. “La creatividad para encontrar soluciones a los desafíos inherentes al desarrollo de un negocio, pero también a los problemas del entorno propios de nuestra macroeconomía”, destaca. Una habilidad también se relaciona con la capacidad de adaptación ante el cambio permanente en el que vivimos en la Argentina y en Endeavor consideran que ese es el motor que caracteriza a los emprendedores de nuestro país. “Creo que hay una cuota de inconsciencia sana en el argentino que se refleja en los riesgos que toma y en cómo va sorteando los obstáculos”, opina la especialista.

La experiencia de los emprendedores que nacieron en una crisis y se consolidaron en sus segmentos puede ayudar a quienes recién empiezan sus proyectos en el actual entorno de la pandemia. Las claves para que un negocio sea exitoso en la voz de los que lograron sobrellevar los distintos momentos adversos de los vaivenes económicos de la Argentina.

Por Pilar Wolffelt

Hoy, nuevamente, estamos en una de esas etapas críticas para nuestra economía, esta vez por la llegada del coronavirus, y muchos emprendedores buscan oportunidades para iniciar su negocio. Pero ¿cómo hacerlo en medio de esta situación? Quizás las experiencias y reflexiones de quienes lo hicieron en situaciones previas similares sirvan de ejemplo para comenzar.

Los unicornios

Uno de los casos más emblemáticos de empresas que nacieron en tiempos de crisis y se consolidaron en el mercado es, sin dudas, el de MercadoLibre, unicornio por excelencia del país y la región, que nació hace 21 años, cuando recién era incipiente la expansión de Internet y del comercio electrónico. “En ese entonces, el gran desafío estaba en proyectar una plataforma similar a lo que ya estaba sucediendo en otros países más desarrollados y que tuviera en cuenta las complejidades y el potencial de crecimiento que se necesitaba en la región”, recuerda Juan Martín de la Serna, presidente de la empresa.

dad



El ejecutivo cuenta que, en esa época, había muy poca conectividad a Internet y escaso apetito por hacer transacciones *online*, tampoco había manera de pagar digitalmente ni de enviarse los productos como hay hoy. "Fue un *boom* desde el primer momento, pero el producto inicial con el que operábamos era muy básico. Estábamos convencidos de que se trataba de un emprendimiento útil y sustentable, pero plasmarlo en la realidad llevó tiempo", asegura de la Serna. De hecho, recién en 2006 el proyecto llegó al equilibrio y un año después comenzó a ser rentable y debieron enfrentar la competencia del mercado.

"Y, al mismo tiempo, las grandes empresas de medios vieron de reojo la aparición de MercadoLibre como un rival en

"Creo que no podría haber creado esta empresa en otra parte del mundo."

Inés Berton,
Tealosophy

el negocio de los anuncios clasificados tradicionales", comenta De la Serna. Sin embargo, todo esto no frenó la temprana expansión de la plataforma, primero a Uruguay, México y Brasil y, un año después, a Ecuador, Chile, Venezuela, Colombia y Perú. El propósito siempre estuvo muy claro: democratizar el comercio en América latina.

A lo largo de su historia, este unicornio debió enfrentar distintos obstáculos, uno de los más difíciles fue la explosión de la llamada "burbuja de Internet", en

marzo de 2000, que complicó el acceso al capital. "Sin embargo, aun en ese año, MercadoLibre recibió más de u\$s 46 millones de inversión, que se sumaron a los casi u\$s 8 millones alcanzados en 1999 y, en octubre de 2001, se firmó un acuerdo estratégico exclusivo con eBay para que se convirtiera en el principal accionista de la compañía", rememora De la Serna. Una de las claves para consolidarse, agrega, fue "enfocarse mucho en lo que nuestros usuarios querían o necesitaban". Luego, en 2007, MercadoLibre co-

menzó a cotizar en el Nasdaq, un hito que ninguna empresa argentina había alcanzado en la historia y que fue un punto de inflexión fundamental. Y resalta el rol de la plataforma como potenciador de pymes y pequeños comercios. "La clave es que siempre mantuvimos el mismo espíritu emprendedor y la consolidación definitiva fue con la incorporación de MercadoPago y, en 2013, con Mercado Envíos", evalúa el presidente de la empresa.

El principal consejo que les daría a los emprendedores de hoy es que se animen a tomar riesgos, a pensar diferente a los demás, a seguir sus instintos, a no aceptar un "no" si están convencidos de su idea y a poder agregar valor a lo que hagan. También resalta la importancia de rodearse de gente capaz. Y no hay dudas de que sabe de lo que habla.

Otro unicornio es Globant, potenciadora de los procesos tecnológicos de grandes empresas internacionales que fue nombrada líder mundial en servicios de consultoría en estrategia digital por el informe IDC. Fue fundada por cuatro amigos en plena crisis de 2002, Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umarán y Néstor Nocetti.

No era un momento fácil para nacer, pero la empresa supo convertirse en una compañía internacional que hoy tiene más de 12.500 integrantes a lo largo de 16 países y solamente en el último año reportó ingresos por más de u\$s 659 millones. Además, se convirtió en empresa pública en 2014 y es la primera compañía IT de América latina en estar listada en el NYSE.

Hubo que recorrer un largo camino hasta aquí. "El primer cliente fue Lastminute.com, pero uno de los hitos fundamentales sucedió cuando, en 2006, comenzamos a trabajar para Google y se convirtió en el primer proveedor fuera del Googleplex en trabajar con ellos", recuerdan desde la empresa.

Los fundadores están fuertemente comprometidos con brindar mentoría y asesoramiento a otros emprendedores, de hecho, la empresa ha invertido en 20 organizaciones, destinando u\$s 1300 millones a través de Globant Ventures, la aceleradora de startups a través de la cual brinda mentoría y *fundraising* para algunos de los emprendedores más promisorios de Argentina.

Basados en toda esa experiencia, Englebienne brindó en una entrevista publicada recientemente una serie de recomendaciones a emprendedores, entre las que se destaca la importancia de tener un gran equipo detrás de todo emprendimiento y aseguró que eso siempre em-



De izquierda a derecha y de arriba hacia abajo: Martín Migoya, Néstor Nocetti, Guibert Englebienne y Martín Umarán, fundadores de Globant; Alfonso Bonfiglio, al frente de Anclaflex; Inés Berton, creadora de Tealosophy; y Gastón Riveira, número uno de La Cabrera.

pieza con los fundadores. "Uno tiene que buscar gente diferente pero complementaria", recomendó. Asimismo, aconsejó estar atentos a cuáles son las tendencias que afectan un emprendimiento para poder tomar las decisiones que lo hagan sustentable a largo plazo y no dejar la cultura de la empresa librada al azar.

Tierra fértil para crear

Otra experiencia desde lo digital es la de Despegar, que nació como una pági-

na web creada por jóvenes emprendedores en 1999 enfocada en la venta de boletos de avión. Al año siguiente, ya estaba abriendo oficinas en Brasil, Chile, México y Uruguay y fue expandiendo su oferta de productos de más de 250 aerolíneas y 300.000 hoteles.

"El contexto no era el más óptimo, pero, a pesar de todo, salimos con una propuesta disruptiva basada en la tecnología y la innovación constante", cuentan desde la empresa. No obstante, durante

"Uno tiene que buscar gente diferente pero complementaria".

Guibert Englebienne,
Globant

la primera década, Despegar desarrolló tecnología de punta y construyó una marca líder basada en una "cultura flexible y emprendedora que nos permitió crecer aún en esas circunstancias".

Al ser una empresa nativa digital, la tecnología está en su ADN y, gracias a esta perspectiva, en 2015 entendieron que el celular era la nueva manera de vincularse con el consumo. "Fue así como, de tener un equipo diseñando y desarrollando *mobile*, pasamos a ser *mobile first*. Esto significa que la compañía entera piensa, diseña y desarrolla pensando la solución *mobile*", indican.

A pesar del actual momento de crisis para el turismo que se vive por el Covid-19, esta empresa es otro claro ejemplo del carácter resiliente de las organizaciones nacidas en épocas de crisis. "Nuestra mayor fortaleza es que trabajamos de forma innovadora para acompañar a los viajeros desde el momento en que piensan en viajar hasta cuando están compartiendo recuerdos".

Un caso más que interesante es también el de Agustín Gau, quien, allá por 2002, dirigía una agencia digital, con la que diseñaban campañas para terceros. En cierto momento, se dio cuenta de que tenía todas las condiciones para desarrollar su propia plataforma.

Así nació Soicos, una empresa que desarrolla campañas *online* para grandes empresas de alcance regional. "Salimos al mercado en 2010 con una propuesta que aún no era redituable. Lo *online* no estaba tan fuerte y tuvimos que ir adaptando el modelo de negocio original a lo que las empresas les interesaba en ese momento", rememora Gau. Luego, pudieron ir hacia el modelo de negocio atado al *e-commerce* que tenían en mente inicialmente.

Y, si bien reconoce que el sector digital es una industria que siempre ha ido creciendo, lo que les permitió atravesar las crisis que se fueron presentando con mayor facilidad, les ha tocado pasar por momentos difíciles. Uno de ellos fue en 2013, "cuando llegó un competidor chileno muy grande". El CEO recuerda que "ellos tenían muchos más recursos y eso nos requirió pensar de manera in-

novadora para competir y sobrevivir". Luego ese rival se retiró del mercado, pero en ese momento tuvieron el reto de resistir para poder sobrevivir y hoy contar la historia.

Es así como Gau señala que "la persistencia nos permitió llegar hasta acá, al igual que el hecho de ser conservadores con los recursos y conscientes de nuestras posibilidades". También fue central el ir adaptándose a las distintas realidades. Y quizás la principal característica que les permitió sobrevivir fue la internacionalización porque asegura que eso los "protegió de los vaivenes económicos de la Argentina".

De cara al futuro, el empresario lo ve como muy promisorio debido a que "esta crisis va a acelerar la digitalización de las empresas y del consumidor".

Más de cuatro décadas

Si de experiencia se trata, el laboratorio de microbiología agrícola Rizobacter, que investiga, desarrolla y comercializa soluciones innovadoras para el mejor crecimiento de los cultivos, tiene mucha. Su CEO, Ricardo Yapur, cuenta que la empresa nació en 1977, épocas difíciles para la Argentina que transitaba una dic-

tadura militar. Fue creada producto del sueño de Miguel Hartman, hijo de una pareja de irlandeses que había venido a trabajar en el ferrocarril inglés, quien se dio cuenta de que la soja era un cultivo con proyecciones de futuro.

"Después, en 1981, nos sumamos otros tres socios. Nos contagió el entusiasmo y, trabajando todos los días de la mañana a la noche y de lunes a sábado y reinvertiendo todo lo que ganábamos en la empresa, fuimos creciendo", recuerda Yapur. Durante la década de 1980 le pusieron mucho esfuerzo y vieron poco desarrollo, pero luego se consolidaron. En 1997, falleció Hartman, pero su sueño sigue vivo y actualmente Rizobacter tiene más de 500 empleados y nueve sucursales en el mundo (en Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil, Colombia, Sudáfrica, Francia, Estados Unidos y Sudáfrica).

El recorrido no fue un lecho de rosas. "Pasamos muchos momentos difíciles como empresa pero, ante cada dificultad, nos ayudó la unidad, el diálogo y el cuidarnos las espaldas entre todos", comenta Yapur. El ejecutivo apunta que en 2001 "la pasamos muy mal y fue la única vez que nos rechazaron tres che-



"El uno a uno se iba a terminar y, entonces, pensamos en imitar los productos que venían del exterior".

Alfonso Bonfiglio,
Anaclaflex

ques, pero empezamos a avisarles a los proveedores de la situación y eso nos dio mucho crédito ante ellos".

Sobre la clave de su desarrollo, el empresario e ingeniero agrónomo destaca la investigación y desarrollo, la inversión y el trabajo duro como elementos centrales para el crecimiento. "A un emprendedor de hoy le diría que tenga en cuenta las particularidades del negocio en el que quiere ingresar, que debe ser persistente y creer en el proyecto. En la Argentina, a pesar de todo lo malo que pasa, todavía se puede llevar adelante un proyecto. Existen muchas oportunidades si se apuesta con seriedad y es clave tener proyectos desde aquí con mirada mundial", concluye.

Quien también la pasó mal en aquel famoso año 2001, pero supo dar vuelta la situación, es Alfonso Bonfiglio, un contador público que había trabajado siempre para grandes firmas, hasta que la empresa belga Eternit, en la que era director delegado, lo echó. Tenía 55 años y comenzó a buscar trabajo.

"Quería entrar a una multinacional, pero en ese momento no conseguía nada", explica. Fue así cómo se convirtió en emprendedor y, junto a dos socios, creó

Nuevo País
Nuevo Mundo
Nuevas Oportunidades

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA | PAYROLL & OUTSOURCING

www.rsm.global/argentina

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM