

EMPRENDE

by **endeavor**
ARGENTINA

AÑO 05 · N° 29 · SEPTIEMBRE 2017 - | LA NACION



¿CUÁNTAS REUNIONES SE NECESITAN PARA DESEMBARCAR EN TOKIO? ¿CÓMO SE MONTA UN LOCAL EN DUBÁI? ¿A QUIÉN HAY QUE LLAMAR? TRES EMPRENDEDORES DE DISTINTOS SECTORES -ESPECTÁCULOS, GASTRONOMÍA Y TECNOLOGÍA- NOS CUENTAN CÓMO SUS IDEAS ARGENTINAS LLEGARON A CIUDADES TAN EXCÉNTRICAS.

EQUIPOS DE TRABAJO

En tiempos donde predomina el crecimiento personal, los emprendedores se aferran al modelo horizontal para que sus empleados también sean líderes.

PÁGINA 2

USADO Y VALORADO

Trabajó para las marcas de moda más grandes, pero terminó apostando por la reutilización. En 2013 Cecilia Membrado creó un *marketplace* de ropa usada donde ya interactúan más de 350.000 mujeres.

PÁGINA 8

HORIZONTALIDAD: OTRA MANERA DE LIDERAR

El formato de los emprendimientos es cada vez más renuente al verticalismo, y prefieren, en cambio, la horizontalidad como espíritu para la formación de equipos. En esta nota, los beneficios que trae esta elección.

POR POR FACUNDO MATOS PEYCHAUX

La elección de criterios para formar equipos en las empresas está cambiando en Argentina y el mundo. La dispersión de conocimientos e información que trajeron las nuevas tecnologías, en paralelo al cambio generacional, la volatilidad y el cambio constante que trajo la "modernidad líquida" –a decir del sociólogo Zygmunt Bauman– y el despliegue sin techo de la "destrucción creativa" –concepto que acuñó el economista austríaco Joseph Schumpeter, ante mucho menos de lo que podría haber visto en el siglo actual– están derribando el viejo arquetipo de organización laboral. De manera subyacente, espontánea, poco perceptible, pero a pasos acelerados. De la valorización positiva del liderazgo entendido como verticalismo, la obediencia comprendida como eficiencia y la retención de talentos como misión directiva a cualquier costo, las compañías están

“La horizontalidad no inhabilita al liderazgo, sino que éste cambia de naturaleza convirtiéndose en un liderazgo distribuido”.
Luis Karpf, psicólogo.

mutando a un paradigma de equipo signado por la integración, la horizontalidad y la creación colectiva.

En organizaciones como Sistema B Argentina, hace tiempo se aplica el esquema de trabajo horizontal. Francisco Murray, director ejecutivo de la compañía,



resalta las ventajas de esta modalidad, cuyo origen atribuye al acceso casi universal a la información que trajeron las nuevas tecnologías. “Tradicionalmente, quien tenía el acceso a la información era quien más sabía: nuestros padres, profesores, jefes. Hoy hace falta algo más. Las nuevas generaciones ya no hacen las cosas por mandato, necesitan encontrarle un sentido, por eso estamos todos en igualdad de condiciones”, plantea. “La horizontalidad es una tendencia a nivel vincular: los vínculos son más horizontales ahora, en las universidades, en las familias”, agrega y describe cómo ese fenómeno tiene su correlato en la forma de relacionarse en el trabajo.

¿Pero en qué se basa el modelo de la horizontalidad? Es una propuesta organizacional que busca una mayor interacción en el grupo para potenciar una nueva forma de liderazgo que impulsa la innovación y la creación creativa de manera colectiva. Las estructuras empresariales, poco a poco, van aggiornándose para ser funcionales y compatibles con las nuevas formas de concebir el trabajo y la oferta de productos y servicios que demandan los empleados y los clientes.

En ese sentido, Bruno Ferrari, co fundador de 123Seguro.com, el broker de seguros online pionero y líder en el país, destaca el ejemplo de las startups. “Este tipo de organizaciones se caracteriza por poseer estructuras más cortas, en

las que se eliminan la mayoría de los mandos medios”, sostiene y contrasta su funcionalidad y adaptabilidad con la de los esquemas laborales tradicionales. En estructuras como en las que encabeza Ferrari, lo que prima es la integración y sus cuatro pilares: transparencia, horizontalidad, colaboración y confianza. “No es una moda, es una tendencia sin vuelta atrás”, asegura y pone como ejemplo los esquemas de las nuevas empresas en los mercados más avanzados y en Argentina, desde Globant a Mercado Libre. “Todas las empresas van a llegar a esto: por convicción, convencimiento o conveniencia”, anticipa.

En ese marco, Luis Karpf, psicólogo especialista en formación de equipos, pone foco sobre la cultura de colaboración que se genera entre los miembros en estos nuevos modelos de equipo y como ello impulsa la participación colectiva, el compromiso y la motivación mutua. “La horizontalidad no inhabilita al liderazgo, sino que éste cambia de naturaleza convirtiéndose en un liderazgo distribuido”, explica y remarca que el “líder” pasa a ser un “organizador de equipo”, quien administra y fomenta la inteligencia colectiva para aprovechar los talentos y las capacidades de cada persona. Retener talentos, en este contexto, ya no es el objetivo, sino la consecuencia de un buen liderazgo, apunta Murray. “Peor que renunciar e irse, es renunciar y quedarse”, sintetiza.

GRUPO VS. EQUIPO



Grupo de trabajo

- ↳ Líder fuerte y claramente enfocado
- ↳ Responsabilización individual
- ↳ El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización
- ↳ Productos de trabajo individuales
- ↳ Sostiene reuniones eficientes
- ↳ Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa)
- ↳ Discute, decide y delega



Equipo

- ↳ Roles de liderazgo compartidos
- ↳ Responsabilización individual y mutua
- ↳ Propósito específico de equipo que es alcanzado por el propio equipo
- ↳ Productos de trabajo colectivo
Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas
- ↳ Mide el desempeño directamente, evaluando los productos de trabajo colectivo
- ↳ Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto

Definición de John Katzenbach



MENTORES EN ACCIÓN

LA MISIÓN DEL “FINANCIERO”: PROTEGER Y POTENCIAR VALOR

Es profesor en la Facultad de Economía de la Universidad de Buenos Aires. Con más de veinte años de experiencia en el sector de Transaction Advisory Services, Ignacio Hecquet explica la importancia y el rol del área financiera dentro de un emprendimiento.



La misión del “financiero” consiste, entonces, en ayudar a los fundadores a no perder la visión del negocio y administrar sus riesgos.

POR IGNACIO HEQUET
Líder de Transaction Advisory Services de EY Argentina

Normalmente en los emprendimientos se le asigna a algunos de los socios fundadores la misión de velar por las finanzas, tenga o no la formación y la vocación sobre el tema. Asimismo, resulta usual que las cuestiones financieras estén relegadas en la agenda de prioridades.

De esta forma, a medida que el proyecto crece, comienzan a surgir ciertos riesgos que hay que comenzar a prestarles atención. Así como va aumentando el valor del proyecto, pueden comenzar a incubarse

riesgos que pueden erosionar ese valor al momento de encarar un proceso de recepción de inversión o venta.

Llega un momento en el que alguien debe parar la pelota y pensar por dónde vienen los tiros, cuáles son los riesgos del proyecto, para analizarlos y definir cómo gestionarlos. Es cierto que no existen beneficios sin riesgos y, también, que el gen emprendedor alberga la sana rebeldía de desafiar permanentemente el “status quo” y asumir riesgos. Pero otra situación muy distinta es desconocerlos, subestimarlos, despreocuparse de ellos o no gestionarlos.

En ese momento se torna relevante contar con un financiero que nos permita hacernos asépticamente preguntas como las siguientes:

- ↳ ¿Cuáles son los principales riesgos de nuestro negocio? Por dónde nos la podemos “poner de sombrero”? Nada peor que tener un “tic-tac” en el placard que no sabemos que existe, ni cuándo, ni cómo puede detonar.
- ↳ ¿Podemos gestionar estos riesgos en alguna medida? ¿O cómo podemos al menos monitorearlos?
- ↳ ¿Tenemos información e indicadores mínimos de gestión que nos permitan monitorear y proyectar nuestro negocio, es decir, “volar con instrumentos”?
- ↳ Siendo en muchos casos los negocios de naturaleza digital y transnacional, ¿estamos cumpliendo de manera efectiva y eficiente con las normas impositivas y cambiarias de cada una de las jurisdicciones en las que operamos?
- ↳ ¿Estamos estructurados societaria y fiscalmente de una manera eficiente para los propósitos de los accionistas actuales y/o futuros?
- ↳ ¿Tenemos una estructura organizacio-

nal y procesos mínimos que nos permitan responder a todo lo anterior? ¿Deberíamos tenerla o apoyarnos en terceros? La misión del “financiero” consiste, entonces, en ayudar a los fundadores a no perder la visión del negocio y administrar sus riesgos. Por otra parte, el resto de la organización (los gestores de valor) debería percibirlo como un consejero para ayudar a tomar las mejores decisiones.

El “financiero” no tiene necesariamente que ser parte de la estructura *full time* de la organización. Existen muchas maneras flexibles para acceder a *know how* y experiencia en la materia: mentores, asesores del equipo directivo y consultores.

Muchas veces se observa en procesos de *due diligence* que el valor de un negocio próspero y exitoso se ve dañado por contingencias que podrían haberse evitado de haber sido identificadas y planificadas oportunamente. Gestionar este desafío es posible y el “financiero” es el arquero a convocar para ayudar a “atajar esos penales”.



NOTA DE TAPA

EMPRENDEDORES EN OTRO CONTINENTE



En otro idioma, con otro lenguaje, con diferentes costumbres y hasta distintas redes sociales. Aun así las culturas excéntricas –como pueden ser las orientales, árabes o africanas– son una meta para algunos emprendedores. En esta nota, las conquistas de Fuerza Bruta, Café Martínez y Jampp.

POR SOFÍA SMOLAR

En verdad lo que hizo que Fernando Moya se animara a expandirse en el resto del mundo no fue Fito, ni Charly, ni Mercedes Sosa; fue Natalia Oreiro. En 2002, el productor de espectáculos llegó con la artista uruguaya a países que nunca hubiese imaginado: desde Filipinas y Rusia hasta la Polinesia. “Yo no cambié, yo era el mismo productor con los mismos contactos, pero las posibilidades que Natalia tenía en el mundo expandieron mis sentidos”, asegura. Si Fuerza Bruta desembarcó en Buenos Aires y, a continuación, en Londres, fue porque Fernando y Diqú James –su socio en este proyecto– entendieron que había mucho más para experimentar que solamente Sudamérica. “Cuando empezás a meterte en otros mercados, te das cuenta de que a la cultura argentina le cuesta pasar las fronteras regionales, sobre todo culturalmente. Con el formato de Fuerza Bruta lo vi igual que con Natalia: porque el lenguaje del show es la imagen y la música, no el idioma”.

Mientras el productor conversa sobre su pasado, Tokio se prepara para la función número 60 de *WA! Wonder Japan Experience*, un show pensado para japoneses pero ideado por argentinos, que ya tuvo más de 50.000 espectadores desde su es-

treno el 1 de agosto. Pero todo comenzó en 2004 cuando un equipo de la empresa japonesa Kyodo Tokyo –que ya había llevado anteriormente De La Guarda a la ciudad asiática– viajó a Buenos Aires para ver el nuevo show de Fuerza Bruta. Los acompañaron a Lisboa, Nueva York, Londres y a otros lanzamientos, siguiendo de cerca el día a día de la compañía. En 2014, felizmente Fuerza Bruta estrena en Tokio, pero con el mismo show –sin modificaciones– que en otros países. El gran salto aparece con un segundo



“Una conversación con japoneses es extremadamente respetuosa: no se superponen nunca las palabras. Habla uno, se descansa, habla el otro, se descansa”. Fernando Moya.

personaje oriental: el productor Yokishi “Kaicho” Osato, quien expresa sus ganas de cambiar el espectáculo para que tenga el sabor, los colores y la historia japonesa, con el objetivo de atraer al público local, y no a los turistas. Tokio tiene alrededor de 12 millones de visitantes por año, de los cuales 8 millones son de otras ciudades de Japón. “Entonces, ese

fue el gran desafío que nos plantearon. En ciudades como Londres o Nueva York nos piden un show más globalizado; en cambio, este tenía que estar enfocado en su propia comunidad”, recuerda Moya.

LA NEGOCIACIÓN

Fernando y Diqú aceptaron, y recién ahí comenzó todo. Más de diez viajes a Tokio de quince días para definir el estilo del show, y más de veinte reuniones para cerrar el contrato. “Las conversaciones con ellos –los japoneses– son muy



zados el proyecto, lograron entrar más en confianza. “Hoy, por suerte, hay más permitidos y nos reímos un poco más”.

Pero con los números sí que no aflojan. Fernando recuerda lo duro que fue la negociación por la inversión que debían hacer para la producción. “Pero una vez que llegás a un acuerdo, son muy buenos cumplidores de lo negociado; lo opuesto nos pasó, por ejemplo, en China”.

Desde otro sector completamente distinto al espectáculo, pero no por eso alejado de la cultura, aparece el caso de Café Martínez en Dubái. Marcelo Salas Martínez, fundador de la cadena, no tuvo demasiadas complicaciones desde la negociación económica, pero sí por el formato: por momentos pedían un restaurant y Marcelo insistió con una cafetería.

lentas. Te escuchan y, luego, se quedan varios minutos en silencio; no sabes si están pensando en otra cosa o si están reflexionando sobre lo que vos dijiste. Una conversación es extremadamente respetuosa: no se superponen nunca las palabras. Habla uno, se descansa, habla el otro, se descansa”, explica Moya, y se alegra de que con el tiempo, más avan-

Todo comienza con un pedido de franquicia en 2011. El interesado era Maxime Nassour, un francés hijo de un periodista libanés, y esposo de una argentina. Sin embargo, en los Emiratos Árabes un extranjero no puede hacer negocios si no tiene el respaldo de un “socio” local, que no necesariamente debe ser un inversor pero sí una persona que se responsabil-

ce por lo que la marca extranjera haga. ¿La propuesta? “Abrían tres tiendas y nosotros les dábamos la franquicia para todo el Golfo Pérsico”, cuenta el fundador.

Junto a Leandro Ganabe, gerente general de Café Martínez, Marcelo viaja a reunirse con el Jeque –aquel hombre que se responsabilizaría por su emprendimiento– y a conocer las locaciones, fabricantes y proveedores de Dubái. “Con el Jeque nos juntamos en Abudabi, un hotel palacio donde se reúnen los ocho emiratos, que cuenta con ocho habitaciones reales de 800 m2 cada una. Es el lugar donde los Jeques festejan las fiestas con sus familias”, cuenta Salas, y destaca, sobre todo, la abundancia de mármol. “Un lujo que yo juzgaba como exagerado, pero no; era una decoración perfectamente fina”.

En el medio del salón se sentaron, de un lado, Marcelo y Leandro, y por el otro, el Jeque con un contador y un traductor, atendidos por miles de señoras que iban y venían con bebidas. “Ellos tres nos miraban fijamente, tapados por las túnicas árabes, hablaban muy poco, así que decidimos mostrarle producto por producto. Él nunca dijo nada, solo los observaba, los olía y los tocaba”, recuerda Salas. ¿Cómo se suponía que debían darse cuenta si todo andaba bien o mal, si el Jeque nunca les dirigió la palabra? “En un momento, Leandro saca una barrita de dulce de leche –un producto que tenemos muy parecido a lo que sería una Vauquita–. El Jeque abrió el envoltorio, la probó y ahí hizo una pequeña sonrisa del lado izquierdo”. Marcelo miró a Leandro y festejaron por dentro: la barrita de dulce de leche le había gustado.

LA COMUNICACIÓN

¿Qué es lo que le permitía a Natalia Oreiro tener tantas posibilidades en lugares tan excéntricos? La televisión. Así lo aclara Fernando Moya de Fuerza Bruta. “Cuando desembarcás en un país con una cultura tan distinta, lo más difícil es pensar una estrategia de comunicación y marketing”. En China están bloqueadas las redes sociales: no hay Twitter, ni Facebook, ni Gmail, ni Instagram, ni Pinterest, ni YouTube. Están prohibidas. “Acá estamos fundidos”, pensó Fernando cuando llegó con Fuer-



za Bruta al país asiático. ¿Qué es el éxito del show si no es la comunicación? Con el tiempo, tuvieron que sumar a un joven de origen chino, que actualmente se ocupa de manejar las redes sociales locales. Este año, en Japón, la estrategia fue localizar a un partner mediático: FushiTV.

Está claro, entonces: para posicionarte en un mercado tan distinto al propio, siempre es mejor ir de la mano de un local. Hasta los más expertos necesitan hacerlo. Así lo refleja Diego Meller, cofundador de Jampp, una empresa argentina de app marketing que ya está presente en Norteamérica, Europa, Asia y África. “A nosotros –con su socio Martín Añazco– nos sirvió hacer contacto con las cinco empresas de tracking que existen en el mundo, y que en su mayoría están en Asia”. En Singapur, una de las primeras estrategias fue realizar eventos en conjunto con estas compañías, que son los que miden el alcance y la llegada de lo que nosotros hacemos, y se lo reportan a nuestros clientes. “Eso fue clave. Reunimos a sus clientes y a los nuestros, y hacemos una presentación sobre alguna tendencia del sector; la última que hicimos en Shangái fue sobre App Engagement”.

La regla número uno para conquistar a China es hablar su idioma. En 2014, Mark Zuckerberg sorprendió a la audiencia local cuando en Tsinghua University (Pequín) dio una charla de media hora en mandarín. Nadie sabía que sabía, se ganó todos los aplausos y el video se viralizó en las redes en segundos.

Desde Jampp, ni Diego ni Martín manejan el idioma, sin embargo se aseguran de que las presentaciones estén en mandarín; y eso es excluyente. “Con el tiempo entendimos que debíamos tener a alguien de su nacionalidad dentro del equipo. Actualmente, tenemos a una chica que está en las oficinas de Berlín pero que se ocupa de ventas en Singapur”, cuenta Diego. “En los últimos viajes a China, la sumamos a las reuniones y nos dimos cuenta que el vínculo es completamente distinto. Cuando alguien del equipo habla su idioma, entienden que realmente estás apostando por ese mercado”.

3 CLAVES PARA CULTURAS DISTINTAS

PLANIFICAR



Marcelo Salas Martínez

El emprendedor argentino tiene esta actitud de gaucho pampeano, sale con el poncho y el cuchillo entre los dientes. Sin embargo, desembarcar en estos países requiere de mucha inversión. Lo que conviene es aprovechar esa energía para armar en un buen plan, y después empezar despacito. Cuando vos arrancas en el exterior y tenés una buena planificación, después el crecimiento es enormemente veloz. Pero si creces muy rápido de forma equivocada, te puede salir muy caro.



Fernando Moya

CONFIAR

En estos países no hay que dudar de lo propio. Lo esencial es convencer a tu partner o socio local de que vos estás llevando un formato que va a gustarle a la gente y que va a consumir. ¿Por qué? Porque lo tuyo es único, no lo tiene nadie y va a ser novedoso dentro de esa cultura. Si ese producto/servicio que vos exportás, ya existe, tenés que convencer a tu partner de que podés competir con lo que hay, porque lo tuyo sigue siendo mejor.



Diego Meller

PREGUNTAR

Como argentinos, no hay nada que nos desfavorezca con respecto a otros países en el mundo, y menos en países exóticos; podés hablar sobre fútbol con el 80% del mundo. Así que no hay excusas. Es muy útil conversar con gente que estuvo en ese país en el que querés desembarcar. Siempre hay alguien que fue, que pasó por la misma experiencia, que estuvo en contacto con esa cultura. Juntate con esa persona, tomen un café en un bar y que te cuente lo que vio. En el mejor de los casos conseguís un buen contacto local.

ESPACIO TELEFÓNICA

CORPORACIONES Y STARTUPS: UNA ALIANZA EXITOSA

En los últimos años creció el vínculo entre grandes empresas y pequeños emprendimientos; ahora, el desafío es mostrar las habilidades de cada sector para crear mejores proyectos. Lorena Suárez, Country Manager de Wayra Argentina, cuenta cómo se potencia esta alianza.

Su capacidad de innovación aplicada a los nuevos negocios, su agilidad para moverse rápidamente y su versatilidad para aprender de sus propios errores pusieron a las startups bajo la lupa de las corporaciones. Lejos de ser mundos paralelos, las propias características de cada modelo de negocio es lo que hace que esta alianza tenga cada vez más valor.

¿Cómo conviven en el mercado tecnológico las grandes empresas y las startups?
Las grandes empresas –tradicionalmente sumergidas en procesos más complejos y grandes estructuras–, necesitan incorporar innovación a su gestión e incrementar su competitividad a mayor velocidad y menor costo. En la vereda de enfrente, las startups, ágiles a la hora de tomar decisiones y ejecutarlas, son capaces de capitalizar la experiencia, la escala y el respaldo de jugadores más fuertes. De estas necesidades cruzadas y complementarias nacen alianzas que generalmente se traducen en empresas exitosas, que resumen lo mejor de cada integrante: innovación, agilidad, escalabilidad, competitividad.

¿Cuál es el rol del Corporate Venture Capital en el ecosistema?
Cada vez con mayor fuerza, las corporaciones invierten capital para descubrir emprendimientos

tecnológicos como una forma de innovar en productos, servicios y procesos, al mismo tiempo que buscan rentabilidad en la gestión de sus portafolios. El Capital de Riesgo corporativo se convirtió en una de manera complementaria a otras formas de innovación tradicionales. Adicionalmente, esta apertura de las grandes empresas hacia el mercado las conduce a aprender de nuevas industrias –IOT, Big Data, fintech– porque están en contacto con el desarrollo de nuevos negocios, productos, servicios, procesos, etc., en donde la transversalidad de la tecnología pone a todos a competir con todos.

¿Qué están haciendo desde Wayra en términos de inversión corporativa?
Desde 2006 Telefónica viene desarrollando iniciativas e invirtiendo en startups con distinto grado de desarrollo, desde su estadio inicial a través de propuestas de crowdworking, acelerando compañías en Wayra, hasta su consolidación como empresas globales y competitivas, con el apoyo de grandes fondos de inversión como Telefónica Venture y Amérigo. Finalmente y como aporte simultáneo, las grandes empresas también pueden generar un impacto en empleabilidad, sostenibilidad y desarrollo de capacidades digitales para la economía en general del mercado en donde se desarrollan.

TELEFONICA OPEN FUTURE

51 ESPACIOS EN 17 PAÍSES

1.626

COMPAÑÍAS ACELERADAS

754

COMPAÑÍAS INVERTIDAS

€ 157M

INVERTIDOS

€ 196M

COMPROMETIDOS

APRENDE EMPRENDE



¿CÓMO SE ARREGLA UN AVIÓN EN PLENO VUELO?

POR VÍCTOR MONTERO

Año 2013, el cuarto de Onapsis, mi emprendimiento de seguridad informática. Teníamos nuestro primer producto funcionando para clientes multinacionales: Onapsis X1, el primer escáner de vulnerabilidades para sistemas SAP. Pocos meses atrás, habíamos cerrado nuestra primera gran inversión. A partir de los grandes logros, decidimos, entonces, acelerar el proyecto y armar un equipo comercial en USA que era nuestro principal mercado.

En el camino de ese proceso de expansión, nos dimos cuenta de que no supimos balancear bien el crecimiento y carga de los equipos, ni establecer buenos canales de comunicación entre ellos. Así fue que el equipo de ventas empezó a generar un trabajo extra sobre el equipo de Investigación y Desarrollo, el cual de golpe tuvo que lidiar con un gran volumen de tickets de soporte y nuevos requerimientos tanto para X1 como para OSP, la nueva plataforma que estábamos desarrollando y que reemplazaría al X1 en el mediano plazo.

No fue como en la Fórmula 1. No podíamos parar en pits para hacer ajustes, cargar combustible y seguir corriendo. Hicimos despegar un avión con muchos temas por resolver, y necesitábamos hacerlo en vuelo. Teníamos compromisos con clientes, y contratos que podrían caerse si no cumplíamos. Fue un período duro. Nuestro

equipo de I&D empezó a estresarse al ver que la situación los excedía y que el equipo no evolucionaba a la velocidad que demandaba el negocio. Llegamos a perder gente muy valiosa en ese camino. Pero no nos estrellamos.

HACER FOCO
Tardamos casi tres años en lograr la estabilidad en vuelo. Entendimos que en algunos aspectos, era necesario desacelerar un poco, y concentrarnos en identificar, priorizar y resolver problema a problema, pese a perder un poco de altura.

Nos centramos en mejorar los canales y procesos de comunicación interna; en entrenar a nuestros equipos a establecer y respetar compromisos, y a gestionar el optimismo y las frustraciones; en volver a hacer del desafío un motor motivacional. Cuando empezamos a hacer foco en estas cuestiones, el avión ganó fuerza, y más allá de las equivocaciones y aprendizajes del día a día, pudimos retomar el camino.

¿Qué evitó un aterrizaje forzoso? Agilizar la toma de decisiones, el foco y la autocritica. Ir al hueso de nuestros problemas, dándoles solución real y pidiendo ayuda cuando fue necesario. Pero lo más importante fue habernos rodeado de un equipo de gente con ganas de seguir volando.



BÍO DEL EMPRENDEDOR

Su sueño siempre fue proteger a las compañías del espionaje, el sabotaje y los ciberataques financieros. En 2013, Víctor Montero funda Onapsis, una empresa que ofrece soluciones de seguridad cibernética para algunas de las organizaciones más grandes del mundo, desde el Ejército de los EE.UU., hasta Siemens y Sony.

PING PONG

SANTIAGO LANGE

“Lo que más me apasiona de competir es la preparación”

POR FRANCISCO PARDO

Regatista y arquitecto naval, a los 54 años Santiago Lange llegó al oro olímpico después de haber superado un cáncer de pulmón. Estuvo en seis Juegos, tiene tres medallas colgadas del pecho, y hasta compite con los hijos de sus antiguos rivales. ¿Cómo se vive una historia de superación y aprendizaje constante?

01

ESTUVISTE EN SEIS JUEGOS OLÍMPICOS. ¿CUÁLES SON LAS EXPERIENCIAS QUE MÁS MARCAN?

Son un montón de experiencias, pero lo que uno más recuerda es la olimpiada, que son los cuatro años de preparación. Esa etapa también incluye las vivencias en los viajes, las nuevas relaciones, competir, las victorias y también las derrotas. Todo eso forma el carácter. Tengo el privilegio de conocer gente de diferentes partes del mundo y distintas culturas; eso enriquece mucho.

04

CON TODA TU TRAYECTORIA, ¿CÓMO TRATÁS DE SEGUIR APRENDIENDO Y SUPERARTE?

Y, al final... yo solo sé que no sé nada. Eso es lo más lindo de todo. Por ejemplo, nuestra categoría olímpica cambió nuevamente porque se modificó la manera de navegar. Hoy el promedio de edad de las flotas es de 25 y 27 años; eso hace que tenga que competir con gente que tiene otra visión del deporte. Estos cambios, lejos de preocuparme, me motivan enormemente y me ayudan a crecer, porque son parte de una evolución.

02

LLEGASTE AL ORO OLÍMPICO. ¿CÓMO SE PLANTEAN OBJETIVOS DESPUÉS DE LLEGAR A LO MÁS ALTO?

Toqué el cielo con las manos, lo disfruté enormemente, y lo sigo disfrutando. Me encanta seguir entrenando y tener nuevos desafíos. Creo que sentir tanta pasión por competir es lo que me hace querer seguir mejorando. Sé que será muy difícil igualar lo que hicimos en Río, por muchos motivos, pero en definitiva mi sueño es seguir disfrutando de lo que hago.

05

TE VIMOS CON DIFERENTES DUPLAS. ¿CÓMO ES COMPETIR DE A DOS?

En el barco se ven solo dos personas, pero atrás hay un equipo inmenso de entrenadores que son fundamentales para la formación de los equipos. Uno a veces comete errores, y las terceras partes ayudan mucho a encontrar las decisiones acertadas. Es fundamental que las funciones y responsabilidades estén muy marcadas adentro y afuera del barco. Pero lo más importante para competir es la relación de unión y confianza con el otro.

03

EN RÍO TE INSTALASTE VARIOS MESES ANTES DE LOS JUEGOS. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA PREPARACIÓN?

Actualmente, todo el deporte de alto rendimiento pasa por la preparación. Si bien hay deportistas con un talento enorme, cada vez el deporte es más rápido, está todo más planificado y hay menos espacio para el invento durante el juego. Nuestro deporte es cambiante, hay que tener creatividad, pero siempre está basado en la planificación. Lo que más me apasiona de competir es esa etapa. Después, la competencia es simplemente la ejecución del plan previo.

06

¿EN ESE EQUIPO TAMBIÉN ESTÁ LA FAMILIA?

Tengo cuatro hijos: dos navegan y dos no. Por los viajes que hice durante toda mi vida, siempre fueron educados con mucha independencia. Aprendimos a estar juntos pero separados. Los que navegan están mucho de gira, tienen su vida, están muy concentrados y tienen una pasión muy grande. Es maravillosa la relación con los cuatro, y creo que ese afecto es clave para que el deportista pueda crecer como persona.

En septiembre se seleccionaron 2 NUEVOS EMPRENDEDORES ENDEAVOR

Emprendimiento:
QUADMINDS

Fundadores:
GUILLERMO CASTELLI
Y FEDERICO STORNI

Equipo:
38

Industria:
SMART CITIES-
INTERNET OF THINGS

“En todo el proceso de Endeavor, fuimos recibiendo mucho consejo para escalar la empresa, y ni siquiera habíamos pasado el ISP. Por lo cual, la red nos mostró desde el principio el valor que agrega”.



“El ISP te permite conectarte con emprendedores y empresarios que tienen una visión global de cómo hacer negocios. Te permite pensar tu empresa a una escala global”.

Emprendimiento:
ENA

Fundadores:
MARTÍN
FIDANI

Equipo:
60

Industria:
HEALTH
& BEAUTY

DIME QUIÉN ERES Y TE DIRÉ QUÉ EMPRENDES

CECILIA MEMBRADO

Ropa usada: la comunidad le gana al prejuicio

Cecilia Membrado siempre mantuvo su pasión por la moda pero decidió cambiar sus hábitos de consumo. En contra de la producción desmesurada, en 2013 creó Renová tu Vestidor: una plataforma online para que las mujeres puedan comprar y vender en comunidad las prendas que ya no utilizan.

POR SOFÍA SMOLAR



Cecilia Membrado lo define como “hábito inteligente”: la posibilidad de vender y comprar prendas usadas, en vez de tenerlas en el armario olvidadas. Según su investigación, las mujeres utilizan un 20% de la ropa que tienen, y producir una camisa puede gastar hasta 1500 litros de agua. La ecuación no cierra ni para el bolsillo de las compradoras, ni para el cuidado de los recursos naturales. Así, en 2013 Cecilia abandona su trabajo de marketing en el mundo de las grandes marcas y, con una inversión inicial de USD 10.000, crea Renová Tu Vestidor, un marketplace online de ropa usada. Sin embargo, ella lo denomina “comunidad de amigas”: hoy cuenta con 350 mil usuarias, que interactúan, en promedio, quince minutos por día y 40.000 chicas ya tienen su tienda en la plataforma.

¿Qué es lo que te hizo repensar el modelo tradicional de la moda?

La moda es un mercado que te “exige” estar al día con las últimas tendencias, donde todo cambia de colección a colección y deja obsoletas muchísimas prendas que, en perfecto estado, solo pasan a ocupar un lugar en nuestros vestidores. En 2012 comencé a investigar sobre el tema y encontré estudios que indican que las mujeres utilizamos solo el 20% de la indumentaria que guardamos. Fue ahí cuando pensé en la idea de convertir ese 80% restante en una tienda online. De esta manera, ayudamos a las mujeres a recuperar el dinero gastado y le damos una segunda oportunidad a esa ropa que ahora puede ser accesible para otras mujeres a la mitad del precio original.

¿Cuánto tiene que ver con despojarse de lo material?

Bastante. Yo ya no gasto fortunas por un

vestido que voy usar una sola vez; entendí lo positivo que es poder desprenderse de la ropa y hacerla circular. De ahí viene el concepto “renovarse”. Eso no quiere decir que no me apasione este mundo: sigo siendo amante de la moda igual que siempre, pero lo que sí cambié son mis hábitos de consumo. Se podría decir que ahora compro de manera más inteligente.

¿Qué tan rentable es comprar y vender ropa usada?

Las mujeres que tienen el vestidor explotado, se sorprenderían de la cantidad de dinero que pueden hacer con esas prendas. Hoy la tecnología nos permite tener un formato muy sencillo. En RTV se puede publicar la foto de una prenda desde un celular, y en segundos ya está interactuando en la comunidad: likes, follows, preguntas y respuestas. Cuando se efectúa una venta, el proceso es muy simple, ya que no hace falta que se encuentren compradora y vendedora, sino que les solucionamos todo, desde los medios de envío hasta los medios de pago.

Casi como una tienda propia...

Sí. Sin haberlo planeado, aparecieron muchas diseñadoras que –al ver el volumen de venta– no solo exponen su ropa sino también la de su propia marca. Esto se fue dando solo, y por eso ahora estamos pensando una solución específica para aquellas diseñadoras.

Si tuvieras que aconsejar a aquellas que están armando su marca, ¿qué le dirías?

Que es un mercado muy competitivo y que requiere de mucha inversión para realmente hacer algo de gran volumen. Yo haría foco en pensar algo innovador que no necesariamente tiene que estar

en el diseño o calidad, sino en formas de venta o canales distintos para llegar a los potenciales consumidores. Este tipo de comunidades digitales representa una gran oportunidad para escalar sus negocios a nivel nacional y sin costos de entrada. Tenemos casos de usuarias que nos cuentan que tenían un pequeño *showroom* y lo terminaron cerrando porque vendían más por RTV que por su local.

¿Y cómo se conformó esa comunidad online en RTV?

La comunidad que se creó es muy fiel: las usuarias se pasan dentro de la app o el sitio más de quince minutos en promedio, ponen alrededor de 500.000 likes y se sube un producto por minuto. Realmente la mujer encuentra un lugar donde mirar, interactuar y –por supuesto– comprar y vender. Cuidamos mucho a nuestras usuarias desde la atención al cliente y la relación con nuestras vendedoras, ya que entendemos que ellas son las que brindan la experiencia final a la compradora.

Hay mujeres que todavía no inspeccionaron en la ropa usada, ¿puede ser por un prejuicio?

Cada vez más el comprar de forma inteligente le va ganando la pulseada al prejuicio que puede generar usar una remera que ya utilizó otra persona. Desde RTV entendimos que este prejuicio pierde fuerza si se conoce más de la persona detrás de la prenda: qué hace, qué le gusta, cómo se viste y cómo cuida sus cosas. Por ejemplo, las amigas se prestan ropa todo el tiempo, esto es un hecho y tiene que ver con el vínculo. Entonces, nosotros generamos eso: una comunidad de amigas que se venden ropa.


350.000
USUARIAS


40.000
VENDEDORAS


100.000
UNIDADES VENDIDAS POR AÑO


US\$ 3.000.000
DE FACTURACIÓN ANUAL

HOJA DE VIDA

Una ciudad de la moda:
New York, sin dudas.

Una prenda que no puede faltar:
Campera de cuero

Una marca:
Free People

Una diseñadora:
Elie Saab

Una frase que te inspira:
“Estrenar una prenda no es sacarle la etiqueta, sino usarla por primera vez”

STAFF