



Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas.

Título:

El éxito de Start-Ups basados en Internet a través del Project Management.

Casos: Groupon Argentina
Officenet y
Sushipop

Alumno:
Estefania Hirai
19096

Mentor:
Enrique Hofman

Co-mentor:
Alan Lerner

Lugar y Fecha:
Victoria, Julio 2013

0. Abstract

En la actualidad, existe una Revolución Emprendedora que ha democratizado las oportunidades de los emprendedores con la gran ayuda de Internet. Dentro de este marco, hay diversos emprendedores creando Start-Ups innovadores que representan el 90% de la riqueza del mundo según GEM (2009), es decir, son el motor de la transformación de la economía del planeta. Sin embargo, las probabilidades de éxito de los emprendimientos no han aumentado: sólo 2 de cada 10 emprendimientos son sustentables y se consideran exitosos. Por esto motivo, en este trabajo de graduación se ha hecho foco en el Emprendedor Profesional y se han elegido tres casos para analizar: Groupon Argentina, Officenet y Sushipop.

Se observa que, dentro de la Gestión de las Operaciones, existe la Gestión de los Proyectos o Project Management, la cual asegura que el éxito de los proyectos se encuentra en el entendimiento cabal de sus procesos. Y, si pensamos a los diferentes Start-Ups como Proyectos, podría aplicarse el Project Management a los Start-Ups para mejorar su rendimiento y aumentar sus probabilidades de éxito.

A pesar de esto, el análisis cualitativo y cuantitativo de las entrevistas y encuestas realizadas ha remarcado que el Project Management Formal no está orientado a cubrir las necesidades que un Start-Up necesita. Sólo un o de los casos analizados fue totalmente exitoso en términos de operaciones, mientras que dos de los casos fracasaron en términos de “excelencia” de Project Management. Mientras que el Start-Up necesita practicidad, flexibilidad y agilidad para sobrellevar los cambios, evitando la amenaza de posibles competidores o de la clausura de la ventana de oportunidad, el Project Management Formal plantea un método sistematizado y progresivo que demanda tiempo y recursos. Sin embargo, el Project Management Informal, basado en la confianza, comunicación, cooperación y trabajo en equipo, se ajusta mejor a las demandas de los emprendedores.

Por esto motivo, se propone un modelo de Project Management Informal para mejorar las probabilidades de éxito de los Start-Ups, que utiliza herramientas actuales y clásicas, que además es interactivo, flexible y teórico-práctico, pero no por eso deja de ser sistematizado.

Índice temático

1. Problemática	4
2. Preguntas de investigación	7
3. Objetivos.....	8
4. Justificación de las razones de estudio	9
5. Marco Teórico	11
5.1.1 La revolución Emprendedora.	11
5.1.2 ¿Quién es Emprendedor?.....	13
5.1.3 El Emprendedor Profesional y los emprendimientos dinámicos.....	15
5.1.4 El Emprendedor y la era de internet.	17
5.1.5 El joven Emprendedor Profesional en la era de Internet.....	20
5.1.6 ¿Cómo es el Emprendedor Argentino?.....	21
5.2.1 La Gestión de las Operaciones.	22
5.2.2 El Project Management.....	23
5.2.3 El Project Management a través del tiempo	26
5.2.4 ¿Qué es un Start-Up?.....	29
5.2.5 Definiendo las partes de un Start-Up como proyecto desde el punto de vista ingenieril, económico-financiero y de negocio.	30
6. Procedimiento de investigación.....	47
6.1.1 Metodología y fuentes.	47
6.1.2 Casos de estudio seleccionados y criterios de selección de los mismos.	49
7. Análisis de los casos de estudio.....	52
7.1.1 Caso Walooz/Groupon Argentina.	52
7.2.1 Caso Officenet/Staples Argentina.	70
7.3.1 Caso Sushipop	88
8. Conclusiones.....	107
8.1.1 Pequeño repaso del trabajo de graduación.	107
8.1.2 Conclusiones preliminares de los casos analizados.....	108
8.1.3 Conclusiones finales y Modelo propuesto desde el trabajo de graduación.	112
8.2.1 Limitaciones del trabajo de realizado.	122
8.3.1 Sugerencias para investigaciones futuras.	123
9. Bibliografía.....	124
10. Anexos.....	127
Anexo 1: Clones de digg, Facebook, LinkedIn y YouTube.	127
Anexo 2: Nuevas industrias lanzadas por la generación-E.....	128
Anexo 3: Los emprendimientos dinámicos vs los emprendimientos tradicionales..	128
Anexo 4: Business Model Canvas	129
Anexo 5: Modelo de Entrevista para Emprendedores Argentinos.	130
Anexo 6: Entrevista a Federico Malek, Fundador de Groupon Argentina.	133
Anexo 7: Entrevista a Andy Freire, Fundador de Officenet/Staples Argentina.	140

Anexo 8: Entrevista a Diego Araujo, Fundador de Sushipop.....	147
Anexo 9: Modelo de Entrevista para impulsores del Entrepreneurship Argentino..	155
Anexo 10: Entrevista a Sergio Postigo, Director del Centro de Emprendedores de UdeSA.	158
Anexo 11: Entrevista a Juan Manuel Menazzi, Director del Centro de Emprendedores de ITBA.	165
Anexo 12: Entrevista a Andy Freire, Director de Endeavor Argentina.....	174
Anexo 13: Guia de encuestas para emprendedores.	177
Anexo 14: Resultado de la encuesta a emprendedores “Herramientas Project Management: ¿Utilizó Ud. estas herramientas durante su Start-Up?”	191



Universidad de
San Andrés

1. Problemática

En las últimas décadas se ha gestado una revolución emprendedora a lo largo y ancho de todo el mundo. Este fenómeno global ha sido posible por el papel principal de la tecnología, principalmente por el uso de Internet (Timmons, Jeffy A. & Spinelli, Stephen, 2009). Esta revolución no es simplemente una impresión o sensación, sino que se respalda en estadísticas reales: en 2007, por ejemplo, había 1.100 millones de usuarios de Internet en el mundo; en la actualidad, en EEUU un iPod es vendido cada ocho segundos; hoy en Argentina, tres de cada cuatro personas tienen acceso a Internet (America Economía Tecno, 2012).

No existen dudas de que el espíritu empresarial o Entrepreneurship es un campo emergente. Sin embargo, la mayoría de las personas, incluso los emprendedores, todavía no piensan al Entrepreneurship como una carrera. De todos aquellos que consideraron ser emprendedores durante la Universidad, sólo una minoría empieza un negocio propio luego de graduado, mientras que otra selecta minoría empieza a trabajar eligiendo la industria que lo prepare para sus nuevos proyectos. El resto va por las grandes empresas. Esto se debe a que los centros universitarios de orientación de la carrera tienden a proveer contactos e información acerca de las grandes organizaciones, tanto públicas como privadas. Muy poco es hecho para preparar a los estudiantes a ser empleados por ellos mismos. Daniel Míguez (2008) asegura que tanto la sociedad como la educación formal deben considerar un nuevo enfoque del proceso emprendedor para preparar y dar la opción tanto a adultos como a jóvenes a encarar la vida laboral como Emprendedores Profesionales.

A pesar de la escasa proporción de alumnos que deciden tomar al Entrepreneurship como carrera profesional, según The U.S. Small Business Administration (2001), dos tercios de los estudiantes Universitarios tienen intenciones de convertirse en emprendedores en algún punto de sus carreras. Según este mismo ente, “el interés en crear y ser propietario de un negocio nunca ha sido tan grande como hoy” y autores como Zimmerer y Scarborough (2002) describen a la presente generación como “la más emprendedora de toda la historia.”

No es casualidad que en Europa, más específicamente en la Real Academia de Ciencias de Suecia, se haya entregado en 2006 el Premio Nobel de la Paz a un revolucionario emprendedor llamado Muhammad Yunnus por su idea de los micro-

créditos. Y para no generalizar la tendencia centrándonos sólo en Europa y EEUU, si nos referimos a países asiáticos, estos han desarrollado economías muy emprendedoras en los últimos años. Tal es el caso de China, India, Rusia o Israel, en donde ya para el 2007 habían creado “clones” de sitios exitosos como Digg, Facebook, LinkedIn y Youtube pero con nombres y peculiaridades locales (Business 2,0, Time Inc, 2007) (Anexo 1).

En Argentina, cada día nos acercamos a la tendencia mundial: desde fines del año 1999, la Argentina fue incorporada en los estudios de la GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a través del centro de Entrepreneurship del IAE, llevando a cabo investigaciones en el país a lo largo de los últimos once años. Por otro lado, cada vez más Universidades Argentinas, como ser la IAE, CEMA, UDESA, ITBA, DiTella, entre otras, dedican tiempo y esfuerzos al fomento, la investigación y el apoyo de emprendimientos de sus propios alumnos. Sin ir más lejos, en abril del año 2012 se llevó a cabo el seminario PRODEM (Profesionales del desarrollo emprendedor) en donde 70 participantes de toda Latino América reflexionaron e intercambiaron su experiencia emprendedora (www.itba.edu.ar, sección Noticias).

La intención emprendedora es el acto consciente de la creación de un nuevo emprendimiento. La intención es el primer paso para la creación de un proyecto de negocios, según Lee y Wong (2004), sin embargo esto no es suficiente. Entonces ¿Qué nos asegura ser exitosos? Las estadísticas indican que menos del 10% de los emprendimientos alcanzan a ser empresas exitosas y establecidas.

En relación con este tópico existen múltiples y diversas opiniones algunas más o menos fundadas que otras. Mucho se dice sobre lo que es necesario para triunfar en los emprendimientos y mucho hay de mito mezclado con teoría fundada en pruebas e investigación. La realidad empírica y la observación confirman que los emprendedores deberán ser, al menos, competitivos y, por lo tanto eficaces, para poder sobrevivir a las exigencias del mercado.

Según Krajewski (2008), la clave del éxito de muchas organizaciones es la comprensión cabal de cómo funcionan sus operaciones y, por ende, la acertada gestión de las operaciones es un arma competitiva muy poderosa. La administración de proyectos o Project Management, dentro de este mismo concepto operacional, es un método sistematizado y progresivo para definir, organizar, planificar, monitorear y

controlar proyectos, es decir, “el conjunto de actividades inter-relacionadas de principio a fin que produce un resultado único para una asignación específica de recursos.”

Un nuevo emprendimiento, entonces, se adapta a la definición de proyecto y, por ende, podría ser administrado desde el punto de vista operacional para lograr la competitividad y la consecuente supervivencia en el mercado. Si esto pudiese analizarse, entenderse y estructurarse, el Entrepreneurship podría dejar de ser un territorio regido por el azar, los mitos y la suerte y, posteriormente podría tomarse en consideración como posible carrera profesional lo cual mejoraría la economía con respecto a la innovación, la creación de puestos de trabajo y el aumento de la competitividad entre firmas (Kim, Aldrich, and Keister, 2003). Sin embargo, en consecuencia de estas revoluciones, tanto tecnológica como emprendedora, emergen distintas estructuras abiertas de innovación y producción que dejan atrás las rígidas estructuras de la era industrial. Nuevas industrias van surgiendo (Anexo 2) mientras otras se derrumban o luchan para reinventarse y, en general, sólo los modelos de negocios innovadores resultarán vencedores de este nuevo ecosistema. Se necesitan nuevos métodos de diseño de los negocios que creen, desarrollen y capturen valor. Estos nuevos métodos de diseño combinados con las herramientas bases del Project Management, podrían generar emprendimientos sustentables en sus operaciones y exitosos por su innovación y adaptación al contexto.

Según el Trabajo de Licenciatura “El acuerdo de inversión en las empresas de internet” (Andrés Constantinidis, 2000), cada día surgen en nuestro país nuevos e innovadores proyectos de Internet con futuros de expansión regional. Por otra parte, la Fundación Endeavor asegura que la forma efectiva de crear riqueza en la sociedad es a través de una fuerte cultura emprendedora y que emprendedores exitosos generan oportunidades de trabajo, propician la movilidad social, y sirven como modelos para inspirar a otros (www.endeavor.org.ar, misión y visión de la Fundación).

Es por esto que considero que en nuestro rol como estudiantes, investigadores, observadores y participantes de este fenómeno global de crecimiento del Entrepreneurship gracias a la tecnología y, sobre todo, a internet, tenemos el deber de estudiar y entender los nuevos negocios como una creciente fuerza dinámica y productiva con importante rol tanto en lo académico como en lo empresarial. De esta manera contribuimos al desarrollo de la cultura emprendedora, inspirando mediante la investigación, a las próximas generaciones.

2. Preguntas de investigación

La pregunta central que se tratará de responder a lo largo de este trabajo es:

¿Existe una relación entre la utilización del Project Management, entendido como la definición, organización, planificación y monitoreo de proyectos, y el aumento de las probabilidades de éxito de los Start-Ups de los nuevos emprendimientos basados en Internet?

Para responder dicha pregunta se intentará responder las siguientes sub-preguntas:

- ¿Qué caracteriza al ecosistema y las herramientas del Emprendedor del siglo XXI? ¿Qué lo diferencia del Emprendedor de las anteriores generaciones?
- ¿Qué casos interesantes de Start-Ups de internet existen para el estudio en Argentina? ¿Qué herramientas de Project Management utilizaron consciente o inconscientemente? ¿Puede probarse que el uso de estas herramientas mejoró el rendimiento y los resultados del Start-Up?
- ¿Cuáles son los pasos y herramientas de Project Management que podrían aumentar el éxito de los Start-Ups de los nuevos emprendimientos basados en internet? ¿Podría llegar a modelizarse?
- En la Revolución Emprendedora de hoy ¿Es condición necesaria pero no suficiente utilizar sólo los pasos y herramientas del Project Management para asegurarnos el éxito del Start-Up?

3. Objetivos

Objetivo general:

- Comprender y analizar, desde el punto de vista del Project Management, cuáles son los pasos o herramientas que, implementadas por Jóvenes Emprendedores Profesionales en Proyectos de negocios apalancados en Internet, aumentan las probabilidades de éxito de los Start-Ups de los mismos.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir las características y necesidades del Emprendedurismo a nivel mundial en general y específicamente en Argentina, a través del tiempo.
- Entender y describir qué condiciones y factores facilitan o dificultan la concreción de nuevos Proyectos de negocios y qué herramientas son normalmente utilizadas por emprendedores argentinos para afrontar los distintos desafíos referentes al contexto, en especial las nuevas industrias, el surgimiento y boom de internet y la globalización.
- Analizar si, consciente o inconscientemente, en los casos de éxito de emprendimientos apalancados en internet se utilizaron herramientas o pasos del Project Management y cuán importante lo consideran sus fundadores.
- Analizar la posible estructuración de esquemas estratégicos basados en las herramientas de la Gestión de las Operaciones para aumentar las probabilidades de éxito de emprendimientos en Argentina, teniendo en cuenta las actuales necesidades de los Start-Ups.
- Analizar si la aplicación de métodos de diseño de negocios como el Business Model Canvas aumentarían aún más las probabilidades de éxito de los emprendimientos en relación con la creación, desarrollo y captura de valor.

4. Justificación de las razones de estudio

Hasta hace relativamente pocos años se pensaba que el crecimiento de las economías se debía al poder de las grandes corporaciones. Sin embargo, las últimas investigaciones realizadas año tras año por la GEM, demostraron que a finales del siglo XX, los emprendimientos innovadores representaban el 90% de la riqueza en el mundo, es decir, empezaron a ser el motor de la transformación de la economía del planeta. No sólo son responsables de una gran cantidad de nuevas organizaciones, sino que además son consecuencia del nacimiento de nuevas industrias.

Durante el siglo XX, hubo diversas transformaciones tecnológicas que culminaron con la aparición de estas industrias novedosas (como las de las telecomunicaciones y la informática). Sin embargo, según Daniel Miguens (2008), la tecnología realmente facilitadora de estos cambios ha sido el “Management”. De aquí que Peter Drucker insistió en diferenciar a los países no por sus recursos o economía sino por su capacidad de generar gestores. Consecuencia de esto es el boom educativo de los postgrados y educación ejecutiva en Management, el cual creó directivos y administradores muy capaces.

Sin embargo, con este crecimiento de los mercados y de la educación empresarial, la “innovación” pasó a ser una variable competitiva y hoy por hoy es una condición de supervivencia. Es necesario desarrollar todas las competencias profesionales, tanto las de gestión como también las destinadas a innovar para lograr el éxito en el mundo actual. Ya no alcanza con ser buenos administradores o gestores, sino que hay que convertir a la innovación en una capacidad empresarial que aproveche y utilice las tendencias del cambio tecnológico y social. La economía global se va convirtiendo en un juego entre los quienes innovan y se diferencian y entre quienes compiten por el precio (Enric Barba, 2012).

El campo del Entrepreneurship representa una fuerza dinámica productiva en la economía que reside en la adaptación y el crecimiento de nuevos mercados (Gavron, Cowling, Haltham y Westall 1998). Por cada nuevo emprendimiento lanzado por año aumentan los créditos bancarios (Dennis, 1999; Price, 2006; Zimmerer, Scarborough y Wilson, 2007), la inversión, aumenta la innovación, los puestos de trabajos, el consumo, la competitividad entre firmas (Kim, Aldrich y Keister, 2003) y toda la actividad

económica en general. Los emprendedores constantemente crean valor en el proceso y, tarde o temprano, toda la sociedad se beneficia de esto (Jeffrey A. Timmons, 2009).

Es por esto que, impulsar la investigación referida a la supervivencia y al éxito de los emprendimientos argentinos utilizando herramientas tanto de gestión y administración como de innovación, tiene una gran importancia empresarial y económica para nuestro país. Académicamente la importancia reside en fomentar la cultura emprendedora y proveer, a futuras generaciones de emprendedores, mayores fuentes confiables a las cuales recurrir ante la inquietud del Entrepreneurship como carrera profesional.



Universidad de
SanAndrés

5. Marco Teórico

En este apartado se intentará brindar definiciones de los conceptos centrales del trabajo. En primer lugar, se conceptualizará la actual Revolución Emprendedora, cómo se gestó y cómo está desarrollándose a nivel mundial. Luego se caracterizará al Emprendedor y a los emprendimientos según su tamaño, objetivos, propiedades esenciales, destacando al Emprendedor Profesional, fundador de Organizaciones Dinámicas e inmerso en la Era de Internet. Por otro lado se conceptualizará la Gestión de las Operaciones y dentro de ella la Administración de las Operaciones y se explicará porqué un emprendimiento se adapta a la definición de proyecto y podría ser administrado por el Project Management. Además se brindará una pequeña reseña acerca de la evolución del Project Management a través del tiempo. Se definirá lo que es un Start-Up y, por ende, a qué nos referimos cuando hablamos de éxito del Start-Up y desglosaremos las partes de un Start-Up para analizarlas desde el punto de vista ingenieril, económica-financiera y de negocios. Finalmente, se mostrará porqué no es suficiente en el contexto actual utilizar solamente herramientas de definición, organización, planificación y monitoreo de proyectos para sobresalir, sino que son necesarios los modelos de negocios innovadores. Se introducirá el concepto de una herramienta novedosa, el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder, y se explicarán sus ventajas y valor.

5.1.1 La revolución Emprendedora.

La Revolución Emprendedora se ha estado gestando en EEUU por los últimos 60 años y durante ese período ha cambiado la economía y la cultura de este país. Últimamente, sin embargo, el estilo del Entrepreneurship americano con respecto a las mejoras y a la innovación, ha despertado una revolución alrededor del mundo, el cual empieza a adoptar la mentalidad emprendedora más rápido y a mayor escala.

La tecnología ha jugado un rol central para este fenómeno global, especialmente internet, el cual, junto con el Entrepreneurship, están conectando y equiparando las oportunidades y condiciones del mundo a un ritmo asombroso. Según Timmons (2009), este milenio será definido por muchos desafíos e incertidumbres pero a su vez habrá enormes oportunidades gracias a la tecnología.

El impacto del Entrepreneurship, como un campo académico emergente y una opción de vida, admirada, respetada y buscada por jóvenes profesionales, ha sido profundo y ha llegado a los lugares menos esperados como China, India, la Iglesia Católica, entre otros. La creación de emprendimientos tiene diferentes consecuencias en la manera de vivir, de aprender, de trabajar, de descansar. Según Timmons (2009) existen cuatro transformaciones emprendedoras que podrían estar cambiando al mundo de hoy.

- **El Entrepreneurship podría ser el nuevo paradigma de Management:** La manera de pensar y de razonar de un emprendedor es tan dinámica, de tan alto potencia, innovadora, que está siendo utilizada para la definición de estrategias y prácticas dentro de las grandes corporaciones.
- **El Entrepreneurship podría haber instalado un nuevo paradigma de educación y de aprendizaje:** Hoy en día en las escuelas de negocios se ve atractivo y didáctico que en una clase se estudien casos reales, surgidos de oportunidades reales y con dificultades y desafíos reales y se hagan debates grupales. Esto no siempre fue así y aún hoy existen clases donde el estudiante tiene una actitud totalmente pasiva donde se toman notas mientras el profesor habla. Afortunadamente, se está buscando la manera de flexibilizar esta tendencia y de brindar un aprendizaje proactivo y participativo basado en la realidad.
- **El Entrepreneurship podría haberse vuelto el modelo de Management dominante para organizaciones sin fines de lucro:** En los últimos 15 años, se han creado cientos de fundaciones, asociaciones civiles y ONG's en Estados Unidos utilizando los modelos de desarrollo de nuevas organizaciones del Entrepreneurship como conceptos, principios y herramientas.
- **El Entrepreneurship podría estar traspasando las escuelas de negocios:** El Entrepreneurship se está introduciendo en la Ingeniería, en las Ciencias vivas, en la Arquitectura, la Medicina, la Música, las Artes liberales. Hay nuevas áreas académicas que están interesadas en incluir al Entrepreneurship en su curricula.

El Entrepreneurship es definitivamente un fenómeno global y junto con internet están democratizando las oportunidades del mundo. Esta nueva era de emprendedores es de creadores, de innovadores y de líderes que cambian la manera en que la gente vive,

trabaja, aprende y lidera. El Entrepreneurship crea productos, procesos, servicios e industrias nuevas, que manejarán la economía del próximo siglo. Además crean valor, crecimiento y puestos de trabajo en la economía de cualquier país, dando la posibilidad de una mayor igualdad social, donde la persona con recursos económicos escasos puede convertirse en un emprendedor exitoso con gran rentabilidad. Por todos estos hechos se considera que es prioritario el estudio de esta Revolución Emprendedora para guiar todo este potencial proactivo y beneficioso en algo realmente fructuoso para mejorar el mundo en que vivimos.

5.1.2 ¿Quién es Emprendedor?

#

Según lo observado en la bibliografía consultada, existen diversas definiciones de Entrepreneurship y existen tantos enfoques como autores que la analizan. Tomando por ejemplo a Howard Stevenson, de la Universidad de Harvard, Entrepreneurship es el desarrollo de actividades orientadas a “perseguir una oportunidad más allá de los recursos que se controlan inicialmente” (2007). Por otro lado, Jeffry A. Timmons (2009), de la Universidad de Harvard, asegura que el Entrepreneurship es una manera de pensar, de razonar, de actuar que está obsesionada con la oportunidad, que es holística en su planteo, y balanceada en su liderazgo por la creación y captura de la propuesta de valor. Santiago Bilinkis, creador de Office Net, en su blog dice que un emprendedor es aquella persona que ve lo mismo que todos los demás ven pero, a diferencia del resto, decide hacer algo al respecto (Blog Riesgo y recompensa, 2008).

Como se percibe, el término Entrepreneur abarca una amplia categoría de personas y por el momento no se presentan definiciones precisas ya que cada autor basa su definición en base al enfoque que considera más relevante. Esto se debe a que el Entrepreneurship ha existido desde el principio de la humanidad, pasando por Cristóbal Colón hasta Bill Gates (Daniel Míguez, 2008) y sin embargo, el estudio de la actividad emprendedora no se había desarrollado hasta principios de los años '90, cuando se descubre la importancia e impacto positivo en el desarrollo socio-económico de las potencias mundiales por parte del Entrepreneurship.

En consecuencia de las investigaciones, todo el universo del Entrepreneurship se clasificó en sub-grupos divididos por tamaño (grandes, medianos y micro) y por objetivos (económicos, sociales, mixtos). A su vez, según Daniel Míguez (2008), estos emprendimientos pueden ser calificados como:

- **Emprendimientos por necesidad:** Emprendimientos llevados adelante por personas que ante la adversidad económica buscan generar ingresos para subsistir. Suelen iniciarse y permanecer en la informalidad de la economía y por carecer de conocimiento profesional no logran crecer o sustentarse en el tiempo, teniendo un alto índice de mortalidad. Debido a su tamaño (cantidad de empleados y de facturación) se los suele llamar también micro-emprendimientos.
- **Emprendimientos por estilo de vida:** Son llevados adelante por personas que no pueden encontrar en la actividad laboral en relación de dependencia su lugar, por lo que inician actividades emprendedoras para poder ser su propio jefe en la actividad que mejor saben hacer o que tradicionalmente su familia se desempeñó. No es tan importante en estos casos el desarrollo económico del emprendimiento pero sí lo es el poder sustentarse en dicha actividad. Si bien se inician en la informalidad, fruto de estar haciendo lo que más desean y saben hacer, suelen descubrir sobre la marcha interesantes oportunidades. Al principio suelen nacer como micro-emprendimientos, en su mayoría de base familiar, pero de perseguir dichas oportunidades y de conseguir los recursos requeridos, pueden generar importantes empresas de alto potencial.
- **Emprendimientos por oportunidad:** Estos emprendimientos se planifican desde un inicio para capitalizar oportunidades de alto impacto con potenciales altos índices de crecimiento económico en el menor tiempo posible. Estos emprendimientos son equivalentes a los que denominaremos emprendimientos dinámicos. Persiguen una forma característica de ir creando la empresa y por lo general son liderados por emprendedores profesionales.

Finalmente, estos emprendimientos pueden ser liderados por distintos perfiles emprendedores, los hay:

- **Emprendedores informales:** Estos no tienen formación profesional, pero sí la experiencia de la actividad emprendedora. También tienen la actitud fundamental que es moverse hacia la acción enfrentando la ambigüedad y el riesgo.
- **Emprendedores corporativos:** Son los llamados intrapreneurs. Son quienes emprenden dentro de una estructura corporativa, ya sea para abrir nuevas

sucursales, unidades de negocios, penetrar nuevos mercados, entre otros. Se apalancan en todos los recursos que la propia empresa posee. Tienen en común, como todos los emprendedores, mejores habilidades de enfrentar el riesgo y la incertidumbre y moverse hacia la acción, por ello la corporación o empresa los reconoce para tales actividades.

- **Emprendedores profesionales:** Estos emprendedores encaran la actividad emprendedora como una forma de carrera profesional; buscan construir empresas y agregar valor de manera cada vez más eficiente y responsable.
- **Emprendedores seriales:** Muy similar al concepto de emprendedor profesional, pero en este caso no necesariamente estamos frente a un emprendedor que sigue un patrón profesional al encarar emprendimientos.
- **Emprendedores sociales:** Persiguen crear organizaciones que buscan cumplir una misión social, sin fines de lucro. Intentan mejorar las condiciones de vida de una comunidad a través de una organización que se encarga de agregar valor en la actividad que los gobiernos no suelen encarar.

5.1.3 El Emprendedor Profesional y los emprendimientos dinámicos.

A pesar de las distintas clasificaciones de emprendedores, este trabajo de graduación se dedicará mayoritariamente a dilucidar cómo los emprendedores profesionales crean empresas dinámicas o de oportunidad. Esto se debe a que los emprendimientos por oportunidad, en donde el emprendedor crea el emprendimiento a partir de visualizar una oportunidad, son los que tienen mayores probabilidades de crecimiento, transformación, perdurabilidad y sustentabilidad, es decir, son los que permiten emprendimientos dinámicos, siempre y cuando sean llevados adelante de manera profesional.

Para caracterizar al emprendedor profesional, es conveniente visualizar dos tipos de modelo de empresa diferentes, medidos en crecimiento relativo en función del tiempo: el emprendimiento liderado por emprendedores profesionales y el emprendimiento liderado por el emprendedor tradicional (Anexo 3).

La curva de crecimiento relativo es menos pronunciada cuando se trata de empresas lideradas por personas con mentalidad tradicional de “dueño de negocio” que cuando son lideradas por personas con mentalidad “constructor de negocio”.

Las personas con mentalidad “Dueño del negocio” se caracterizan por:

- Tener una visión empresarial que suele estar ligada al corto plazo.
- Les importa ser el único o ser el máximo accionista de la empresa para ejercer control y poder, para que se haga lo que ellos ordenan. Por lo general, el dueño de negocio ejerce el control de sus bienes a través de someter a todos los que trabajan para que rindan al máximo, enfrentándolos con el miedo a perder su empleo si no hacen lo que se les dice. Se respira un ambiente estresante, basado en la desconfianza.
- Tener un carácter posesivo de los bienes que posee, que produce un ambiente de poca, visión compartida, poco compromiso de los colaboradores con el crecimiento de la empresa y una importante distancia emocional entre el dueño de negocio y los colaboradores o empleados. Esto termina generando un ambiente de poca interacción personal, baja generación de confianza y, por ende, baja producción de innovación y adaptabilidad.
- Debido a que tienden a no compartir la propiedad de la empresa con otros, quienes se relacionan con dicha empresa, en su mayoría, son sólo empleados que no tienen mayores intereses que los de generar beneficios a corto plazo; por lo tanto, no se comprometen con el mediano y largo plazo, no asumen riesgos y piden que se les retribuya lo antes posible por el esfuerzo por ellos aportado.
- Esta característica influye en que no deseen salir a buscar nuevos socios o inversores que licuan su participación o control.

En cambio, el emprendedor profesional acepta y anticipa que el emprendimiento sufrirá transformaciones, donde habrá cambios de socios, de inversores, de gerenciamiento, de empleados, de planes de negocio, de tecnologías y de mercados.

Los aspectos positivos sobre la creación de empresas dinámicas por parte de los emprendedores profesionales se pueden ver en que el emprendedor profesional y sus socios pueden retirarse en algún momento oportuno o requerido y aún así, obtener rédito económico y/o profesional sin perjudicar la normal evolución de la empresa hacia un crecimiento cada vez mayor.

Los emprendedores profesionales o personas con mentalidad de constructor de negocio se caracterizan por:

- No necesitar poseer los bienes, sino poder relacionarse con quienes tienen los recursos adecuados para que los aporten en el momento indicado. Su visión

empresarial apunta a generar una visión compartida por todos aquellos que se van incorporando a la empresa; es de largo plazo pues apunta a capitalizar la oportunidad con mayor fuerza y compromiso.

- Les interesa que la porción de empresa que ellos posean valga cada vez más, para lo cual no es tan importante la cantidad de acciones o participación sino el valor de dichas acciones.
- Como consecuencia de que la propiedad de la empresa está distribuida entre muchos, se genera un ambiente de cooperación para que cada uno dé lo mejor de sí y así todos logren potenciar la empresa para beneficio de todos. Cada uno desea rendir al máximo, no porque se lo dicen sino porque lo desean, tanto para su beneficio económico como para su desarrollo personal y profesional. Se respira un ambiente de confianza y confort. El rendimiento, la capacidad de innovación, el trabajo en equipo tienden a ser cada vez más altos.

Los emprendimientos dinámicos se adaptan rápidamente al contexto, debido al fuerte compromiso del ecosistema empresarial que se va creando, y porque permiten capitalizar la oportunidad a una velocidad muy superior a la que lograría una empresa tradicional donde los fundadores suelen tener una mentalidad que apunta a que ellos sean los únicos propietarios. En este sentido, los emprendimientos dinámicos son claves para la creación de riqueza y crecimiento socio-económico porque captura la oportunidad de mercado a una tasa de crecimiento muy superior, involucra más actores y genera mayor transformación en la sociedad (Anexo 3).

5.1.4 El Emprendedor y la era de internet.

Hoy en día, ningún emprendedor profesional con intención de crear una empresa dinámica debería ignorar el impacto de las nuevas tecnologías de la información e Internet para la dirección de sus emprendimientos. Es necesario reorientar la estrategia empresarial para aumentar las probabilidades de supervivencia en el largo plazo de las organizaciones.

Internet está cambiando no sólo la relación de las empresas con sus clientes y proveedores, sino la naturaleza de la rivalidad en muchos sectores, y, por tanto, exige un replanteamiento de las estrategias de las empresas existentes y de los nuevos emprendimientos. En efecto, internet ha provocado una auténtica disrupción en el modo

tradicional de operar ciertos sectores, como la distribución de libros y música, servicios de información, las agencias de viajes o los servicios financieros. Ciertamente, muchas de las empresas emergentes han definido nuevas formas de relación con sus clientes y proveedores y han planteado las operaciones de la empresa de manera diferente. Han introducido un tipo de rivalidad en el sector más intensa que nunca (Jordi Canals Margalef, 2001).

Tales transformaciones, obligan a la reflexión sobre el planteamiento estratégico de empresas, tanto de las tradicionales como de las nuevas empresas nacidas para aprovechar las oportunidades que Internet ofrece.

Sin embargo, la aplicación de Internet en este campo es una cuestión aún abierta, de manera que la innovación y la aplicación de soluciones más sofisticadas pueden suponer una fuente de ventajas competitivas muy importante para la empresa. Por tanto, la innovación es un elemento indispensable para el éxito a largo plazo de cualquiera de estas nuevas plataformas de comercio electrónico (Jordi Canals Margalef, 2001).

Según Margalef (2001), Internet reforzó ciertos efectos que, si bien no son nuevos, están sintiéndose más intensamente y provocando estrategias de reacción por parte de las empresas. Algunos de estos efectos son:

- **Efecto lock-in**

Una característica específica del desarrollo de Internet es la formación de redes o comunidades virtuales de clientes, o de clientes y proveedores. El efecto lock-in define la situación por la que un miembro de una red o comunidad virtual disfruta de incentivos para permanecer en dicha red que pueden ser superiores a los incentivos para abandonarla.

Estas nuevas redes virtuales de clientes o usuarios de Internet han dado lugar a la creación de servicios que, en algunos casos, han supuesto para el cliente un aumento de los costes de cambio a otro proveedor alternativo. El aumento del coste no se debe tanto a una decisión unilateral de la empresa que ofrece los servicios, sino a la dimensión y características de las redes que se han creado alrededor de cada empresa. El aumento de estos costes de cambio puede provocar la aparición del efecto lock-in, por el cual, los clientes que pertenecen a una determinada red tienen unos costes de salida de dicha red superiores a los beneficios potenciales que puede aportarles una red alternativa (Klemperer, 1987).

- **Efecto feed-back**

El efecto retroalimentador o feed-back opera en aquellas comunidades virtuales o redes de usuarios alrededor de un determinado servicio. De acuerdo con esta pauta, la empresa que ofrece un servicio tiende a hacerse más fuerte (Arthur, 1989).

Esta pauta opera del siguiente modo. Una red de usuarios que atrae a un número creciente de nuevos usuarios permite ofrecer a éstos una red de dimensiones cada vez mayores. En servicios en los que el intercambio de información es importante el tamaño de la red es un factor importante para el éxito de la empresa a medio plazo.

- **Efecto desintermediación**

Al facilitar el contacto directo entre fabricantes y clientes finales, o entre distribuidores mayoristas y clientes finales, Internet está en camino de convertirse en una fuerza “desintermediadora” de muchos sectores tradicionales, reduciendo el valor de algunas etapas del proceso de distribución de bienes y servicios, muy particularmente, en el caso de sectores basados en la información. Internet ha propiciado que empresas nacidas en los últimos años y que operan en sectores tradicionales, Dell en el sector de PC por ejemplo, hayan aprovechado la red para aumentar el grado de desintermediación del sector, trasladando un mayor poder de decisión al cliente final y, en muchos casos, también costes más bajos a precios más bajos.

Sin embargo, Internet ha propiciado también la desintermediación en otros sectores, como la distribución de libros, los servicios de información, las agencias de viajes, la distribución de automóviles, o la venta de viviendas. En algunos de estos casos, la desintermediación no es completa: lo que ha ocurrido es que un nuevo intermediario que actúa a través de Internet ofrece servicios diferenciales superiores a los clientes finales, lo que puede provocar la entrada en crisis del intermediario tradicional.

En otras ocasiones, Internet provoca la muerte del intermediario: las compañías aéreas y los hoteles son, en bastantes dimensiones, menos dependientes de las agencias de viajes tradicionales; los inversores, menos dependientes de los intermediarios financieros para invertir en bolsa; o quienes buscan vivienda, menos dependientes de los agentes tradicionales de la propiedad inmobiliaria.

Este conjunto de fenómenos está provocando, de una parte, una tendencia a la desintegración de la cadena de valor tradicional de un sector, con la desaparición o pérdida de importancia de los intermediarios tradicionales; y, de otra, la aparición de nuevas configuraciones de la cadena de valor, con nuevos niveles de integración vertical (Gual y Ricart, 2001).

5.1.5 El joven Emprendedor Profesional en la era de Internet.

El término Entrepreneur abarca una amplia categoría de personas, empero este trabajo de investigación hará foco en los Jóvenes Emprendedores Profesionales que surgieron de la Era de Internet y supieron tanto construir sobre las oportunidades como adaptarse a las transformaciones de la misma. Esta acotación del alcance del trabajo ayudará a hacer foco y a profundizar en variables distintivas y significativas y a mantener realista la ambición académica de la investigación.

En base al criterio del UK Department for Education and Employment (Parsons and Walsh, 1999), los jóvenes emprendedores profesionales son definidos como “jóvenes adultos graduados de edad promediada entre los 20 y 30 años, quienes comienzan un negocio con nula o casi nula experiencia laboral”.

Varias características distintivas son identificadas en un emprendedor recién graduado en relación con el emprendedor en general. Están incluidos el desarrollo de aspiraciones emprendedoras con la educación superior (Brown, 1990; Fleming, 1993; Eleming, 1996) y la dependencia del entorno familiar para el soporte financiero y emocional (Scott and Twomey, 1988; Parsons and Walsh, 1999). Recientes investigaciones también identificaron que los graduados están en desventajas para comenzar un nuevo negocio, especialmente cuando buscan soporte financieros en bancos (Garavan et al., 1997; Parsons and Walsh, 1999; McLarty, 2000) y por este motivo un graduado necesita estar al menos igualmente motivado que otros emprendedores (Garavan et al., 1997; Tackey and Perryman, 1999; McLarty, 2000; Parsons and Walsh 1999).

Se considera que el joven emprendedor, dentro de los emprendedores profesionales, posee una posición con mayores desventajas que el resto de los emprendedores que cuentan con mayor experiencia o que poseen mayores recursos financieros tanto para el Start-Up como para la supervivencia y el crecimiento. Por este motivo los resultados de investigaciones sobre este tipo de emprendedor con las

condiciones menos ventajosas podrían ser útiles a otros emprendedores y no así en la situación inversa. Si la Gestión de las Operaciones puede brindar herramientas sustanciales para suplir esas debilidades para los jóvenes emprendedores, entonces probablemente podría hacerlo para el resto de los Entrepreneurs.

Por otro lado, los emprendimientos que utilizan las oportunidades de Internet y se adaptan a sus transformaciones representan a lo que Marcos Galperín llama el progreso social democrático a partir de Internet, diciendo “El ecosistema de emprendedores es muy positivo y meritocrático hoy en día: te va bien cuando hay un cambio, y a partir de un cambio hay una oportunidad de construir con una idea nueva. Los emprendedores motivan el cambio y a partir de eso se genera un progreso social mucho más democrático, sobre todo a partir de Internet, porque al tipo que tiene acomodo político no necesariamente le va bien. Es la mejor idea la que funciona, por eso es muy importante el cambio tecnológico y tenés que estar innovando todo el tiempo” (Marcos Galperín, 2012). Por este motivo, en este trabajo de investigación se optó por estudiar solamente emprendimientos que utilicen a Internet como herramienta esencial o al menos muy significativa para su modelo de negocios. Se considera que este tipo de emprendedor posee una posición de iguales condiciones con respecto a otros emprendedores que también utilicen Internet como herramienta del negocio y, además se trata de emprendimientos que buscaron y lograron innovar. Por este motivo se considera que los resultados de los casos investigados sobre este tipo de emprendedores podrían ser transferibles a otros emprendedores que buscan o necesitan innovar para adaptarse a la nueva Era de Internet. Internet llegó para quedarse y según Wenceslao Casares “Si hoy en Argentina cortás la electricidad por 24 horas es una catástrofe, si se cortan los teléfonos es grave, pero si cortás Internet y dejás el e-mail los nerds como vos y yo se quejarían, pero no mucho más. Creo que pronto Internet va a ser tan imprescindible como la electricidad” (Wenceslao Casares, Blog Emprendedores ITBA, 2012).

5.1.6 ¿Cómo es el Emprendedor Argentino?

Según el blog Emprendedores ITBA (2012) en 2011, la actividad emprendedora en el país es de un 40%, según indica un estudio internacional del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Dos de cada diez argentinos adultos y económicamente activos son dueños, solos o con otros, de un emprendimiento. En este

sentido, en los últimos ciclos del estudio GEM “la actividad emprendedora motivada por una oportunidad de mejora se incrementa cada vez más, incluso sobre la motivada por la necesidad” (Informe GEM, 2011).

Andy Freire, presidente de la Fundación Endeavor, enumera tres factores que, combinados, resultan en una alta tasa de creación de empresas: “La situación macroeconómica argentina, las tasas de interés muy bajas a nivel internacional y un creciente reenfoque de los capitales de EE.UU y Europa sobre todo hacia Brasil, que tiene su derrame hacia la Argentina”.

Sin embargo, datos oficiales indican la alta vulnerabilidad de los emprendimientos frente a los vaivenes económicos. En la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, el 40% de las empresas creadas entre 2003 y 2009 no sobrevivieron y Martín Lousteau confirma en la conferencia Endeavor Talks 2010 que Argentina es un país extremadamente incierto refiriéndose principalmente al ámbito del Entrepreneurship.

Argentina inevitablemente y afortunadamente también es parte de esta revolución emprendedora que se ha gestado y está manifestándose de manera inminente en todo el mundo. A pesar de esto, las probabilidades de éxito, que por definición son bajas hasta en los países más desarrollados a nivel emprendedor, disminuyen aún más por la gran incertidumbre, la desconfianza y las trabas contextuales. Es por esto que, en Argentina más que en otros países, se hace necesario el estudio y la elevación de la sistematización de armas competitivas controlables y flexibles frente a tantas variables incontrolables y cambiantes para garantizar, al menos, la supervivencia de las nuevas organizaciones.

SanAndres

5.2.1 La Gestión de las Operaciones.

Según la bibliografía de Krajewski, Ritzman y Malhortra (2008), la Gestión de operaciones se refiere “al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.”

En relación con los procesos, el autor asegura que “una visión de procesos ofrece una imagen mucho más precisa de cómo la empresa funciona en la realidad” y es por esto que considera que la Gestión de las Operaciones es un arma competitiva eficiente que podría ayudar a la mayoría de las organizaciones a alcanzar su máximo potencial. El autor asegura que “La clave del éxito en muchas organizaciones es la comprensión cabal de cómo funcionan sus procesos” ya que, para Krajewski, Ritzman y Malhortra (2008), una organización es sólo tan eficaz como sus procesos.

Dentro de la Gestión de las Operaciones, la administración de proyectos es un tipo de operación o conjunto de procesos de gran relevancia tanto para personas ideales como físicas ya que son comunes tanto en la vida diaria como así en los negocios. Planificar una boda, establecer una alianza estratégica o emprender un nuevo negocio son algunos ejemplos de lo divulgado que están los proyectos en nuestra cotidianidad.

5.2.2 El Project Management.

Según la bibliografía de Krajewski, Ritzman y Malhortra (2008), “un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas con puntos definidos de principio y fin que produce un resultado único para una asignación específica de recursos”. Según Lewis (1997), un proyecto es un trabajo que puede realizarse una sola vez y que es una solución programada para un problema determinado. Finalmente, la Guía de PMBOK (2007), se refiere a un proyecto como a “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Estas definiciones de proyecto encajan con la definición de Emprendimiento que dimos anteriormente. Es por este motivo por el cual se cree que el Project Management podría ayudar a la gestión de un nuevo emprendimiento.

“La administración de proyectos es un método sistematizado y progresivo para definir, organizar, planificar, monitorear y controlar los proyectos” (Krajewski, Ritzman y Malhortra, 2008). Según el autor, los proyectos exitosos deben pasar por tres pasos claves:

- **Definición de alcance y objetivos del proyecto:** Existen dos actividades importantes en esta etapa inicial de planificación y administración de proyectos:
 1. Definir el alcance y los objetivos: Se trata de una declaración minuciosa del alcance, plazos y recursos asignados.
 2. Seleccionar al gerente y el equipo del proyecto: Se trata de elegir a un gerente o responsable del proyecto. Las cualidades de un buen gerente deben reflejar las funciones que este debe desempeñar: facilitador, comunicador o capaz de tomar decisiones. Por otro lado, se deberá seleccionar al equipo del proyecto y para esto deben tomarse en consideración características como:
 - Competencia técnica
 - Sensibilidad
 - Dedicación

- **Planificación del proyecto:** El equipo deberá formular un plan que identifique las tareas específicas que habrán de cumplirse y un programa para su realización. La planificación de proyectos comprende 5 pasos:
 1. Definir la estructura de división del trabajo: Se trata de una declaración de todo el trabajo que tiene que realizarse.
 2. Elaborar el diagrama de red: Se trata de una representación visual de todas las actividades que deben hacerse en orden cronológico y mostrando las diferentes relaciones entre las mismas.
 3. Establecer el programa: Se trata de realizar estimaciones de tiempo para las distintas actividades que tengan un grado de certidumbre relativamente alto.
 4. Analizar si debe sacrificarse costo por tiempo o viceversa: los gerentes tienen la posibilidad de acortar los tiempos de las actividades individuales usando recursos adicionales, como tiempo extra, más personal o más equipo. Por otro lado pueden bajar estos costos y demorar más tiempo el proceso pero con el riesgo de incurrir en costos de penalización por prolongar más allá de la fecha específica.
 5. Evaluar los riesgos: Se trata de lidiar con la incertidumbre causada por la escasez de mano de obra, factores climáticos, retrasos en el suministro. En general se formula un plan de administración de riesgos.
- **Monitoreo y control de Proyectos:** Se trata de monitorear y controlar el status de un proyecto y la utilización de los recursos.

Según la Guía del PMBOK (2004), “la dirección de proyecto es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”. En esta guía se proponen cinco grupos de procesos, los cuales deberán integrarse y vincularse para el éxito del proyecto. Los grupos son:

- **Grupo de Procesos de Iniciación:** Los Procesos de Iniciación se componen de procesos que facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto. Sin embargo, como en este trabajo de graduación nos referimos a Start-Ups creados sin ninguna autoridad mayor sobre el proyecto del Start-Up, se decidió no incluir este paso dentro del análisis.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** Los Procesos de Planificación se componen de procesos que facilitan el planeamiento y la gestión exitosa de un

proyecto para la organización. Se recomienda fuertemente incluir al equipo en los procesos de planificación y crear durante todo el proyecto un entorno de cooperación en donde todos puedan contribuir.

- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Los Procesos de Ejecución se componen de los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con los requisitos del proyecto. Esto implica la coordinación de personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** Los Procesos de Seguimiento y Control se componen de aquellos procesos realizados para observar la ejecución del proyecto de forma que se puedan identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto.
- **Grupo de Proceso de Cierre:** Los Procesos de Cierre se componen de procesos para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto, entregar el producto terminado a terceros o cerrar un proyecto cancelado. En el caso de los Start-Ups, el producto no se entrega a terceros, sino que es el resultado sobre el cual se sigue el curso del emprendimiento. No es necesario un cierre formal ni la rendición de cuentas, ya que, en general, en esas instancias, los Start-Ups siguen contando con un grupo muy reducido de personas, incluyendo a los fundadores del emprendimiento, que en la mayoría de los casos, son multifuncionales, es decir, realizan las tareas de CEO, COO, entre otros puestos ejecutivos, con pocas o nulas personas a cargo.

Finalmente, Lewis (1997) plantea al Project Management como “el planeamiento, cronograma y control de actividades llevadas a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos”. Ofrece cinco pasos para gestionar el proyecto. Estos son:

- **Definir el problema:** Definir la situación problemática a la que se buscará solución.
- **Planear el proyecto:** Realizar las siguientes preguntas: ¿Qué hay que hacer? ¿Quién debe hacerlo? ¿Cómo deberá hacerse? ¿Cuánto costará? ¿Qué necesitamos para llevarlo a cabo?

- **Ejecutar el plan:** Llevar a cabo lo planeado anteriormente.
- **Monitorear y controlar el progreso:** Realizar las siguientes preguntas: ¿Se está logrando el objetivo? Sino, ¿Qué debería hacerse? ¿Se debe cambiar el plan?
- **Cerrar el proyecto:** Realizar las siguientes preguntas: ¿Que tareas se realizaron bien? ¿Qué tareas podrían mejorarse? ¿Qué aprendimos?

Además de los pasos anteriormente mencionados, Lewis resalta la importancia de tener “las personas correctas y gestionarlas apropiadamente”. Condiciones que, según el autor, son frecuentemente violadas. Para esto, es necesario un Gerente de Proyecto que sepa lidiar con el Liderazgo, la Negociación, la Construcción de equipos de trabajo, la Motivación, la Comunicación y la Toma de Decisiones.

Aunque los autores citados abarcan todos los tipos de proyectos, se considera a partir de la anterior descripción, que los nuevos emprendimientos independientes llevados a cabo por jóvenes son un tipo de Proyecto y, sin ir más lejos, son los más difíciles de ser llevados a cabo. Esto se debe a su multiplicidad de configuraciones posibles debido a la falta de recursos y procesos antecedentes “modelo” o “best practices”, a diferencia de los proyectos llevados a cabo por empresas con gran experiencia y sustento financiero.

La Administración de Proyectos, dentro de la Gestión de la Operaciones, advierte un método sistematizado y progresivo para definir, organizar, planificar, monitorear y controlar los proyectos (Krajewski, 2008). En materia de emprendimientos, la administración de proyectos podría colaborar en la concreción de un sistema magro de desperdicios, en el cual cada proceso agregue valor para el cliente tanto externo como interno.

Sin embargo, a pesar de que esto sea cierto, cabe la pregunta: ¿Es esto necesario y suficiente, dados los contextos turbulentos de hoy en día, para el éxito de los nuevos emprendimientos o simplemente ayudaría a la supervivencia de los mismos? ¿Qué otra herramienta complementaría los pasos y herramientas del Project Management?

5.2.3 El Project Management a través del tiempo

Repasando un poco la evolución en el tiempo del Project Management en el mundo, se observan tres grandes períodos luego de la Etapa Inicial, según Kerzner (1998):

- Antes de 1960: Etapa Inicial
- 1960-1985: Período Tradicional del Project Management.
- 1985-1993: Renacimiento del Project Management.
- 1993- 2000: Período Moderno del Project Management.

Según Kerzner (1998), el período Tradicional del Project Management fue utilizado por la industria aeroespacial, defensa y grandes constructoras, con el único objetivo de aumentar sus ganancias. En general los gerentes de proyecto eran técnicos. Las otras industrias se dedicaron a observar sus resultados, los cuales dieron una publicidad negativa ya que los periódicos resaltaron solamente el aumento del gasto.

Durante el período que Kerzner (1998) llamó Renacimiento del Project Management, entre 1985 y 1993, varias empresas de diversas industrias comenzaron a comprender que el Project Management podría aplicarse a empresas de distintos tamaños y que mejoraba la rentabilidad. El desarrollo de software de Project Management facilitó la oportunidad de usar herramientas de cronograma de proyectos. Sin embargo, los cronogramas no pudieron reemplazar el planeamiento y fueron criticados. Durante la década del '90, hubo avances en software que combinaron los cronogramas con el planeamiento. A pesar de esto, fueron criticados por ser muy costosos, poco amigables para el usuario y sólo aptos para computadoras "Mainframe".

Durante la Modernidad del Project Management, Kerzner (1998) asegura que la sofisticación de las herramientas y tecnologías ha incentivado a todas las industrias a aplicar el Project Management a todas las áreas del negocio. Existen software accesibles a pequeñas y medianas empresas para computadoras personales que sirven para planear, hacer cronogramas, y controlar proyectos.

Durante el paso de estos tres grandes períodos, la actitud hacia el Project Management cambió radicalmente. A comienzos del período Tradicional del Project Management, se pensaba que el Project Management requería mayor cantidad de personas y costos y que disminuía la rentabilidad. Luego se comprobó que el Project Management permitía trabajar en menor tiempo y con menos recursos humanos y que aumentaba la rentabilidad. Además se quebró el mito de que con la implementación del Project Management se creaba inestabilidad y conflicto dentro de la organización, sino que se convenció a las diferentes industrias de que hacía a la organización más eficiente y ayudaba a trabajar más cerca de los clientes (Kerzner,1998).

Desde la década del '60 hasta la actualidad, el Project Management tuvo distintos grados de aceptación y críticas y también diversos desarrollos en cuanto a sus herramientas. También el Project Management evolucionó su visión respecto a diversos factores como la definición de éxito, el perfil de Gerente de Proyecto, los recursos humanos y los equipos, yendo de una preferencia plenamente técnica a la prioridad del entendimiento del negocio y la aceptación del cliente.

A pesar de esto, toda la teoría y la práctica del Project Management hasta lo que llamamos período Moderno estuvo relacionada a empresas u organizaciones en marcha, sin tener en cuenta a los Start-Ups. En este sentido, no es muy intuitivo que, dado los cambios que la Revolución Emprendedora y la Era de Internet promovieron, no se necesiten actualizaciones con respecto a la creciente tendencia de Start-Ups.

Este trabajo de graduación se dedica a estudiar los proyectos de Start-Up de emprendimientos basados en Internet y a examinar una posible relación entre la utilización del Project Management en estos Start-Ups y el aumento del éxito de los mismos. Habrá que evaluar si es factible esta combinación dadas las características de ambos componentes o si habrá que adaptar el Project Management y modelizarlo.

VISION PASADA DEL PM	VISION PRESENTA DEL PM
<ul style="list-style-type: none"> • El Management de Proyectos requiere más gente agrega más costos al presupuesto. • La Rentabilidad puede disminuir • El Management de Proyectos aumenta el número de cambios alcanzados. • El Management de Proyectos crea inestabilidad organizacional y aumento de conflictos interdepartamentales. • El Management de Proyectos es realmente camuflaje para el beneficio de los clientes. • El Management de Proyectos crea 	<ul style="list-style-type: none"> • El Management de Proyectos permite realizar mayor trabajo en menos tiempo con menos gente. • La Rentabilidad aumentará. • El Management de Proyectos permite un mejor control de los cambios alcanzados. • El Management de Proyectos hace la organización más eficiente y efectiva a través de una mejora en el comportamiento organizacional. • El Management de Proyectos permite trabajar más cerca de los clientes. • El Management de Proyectos

<p>problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo los grandes Proyectos requieren Management de Proyectos. • El Management de Proyectos disminuye la Calidad. • El Management de Proyectos crea problemas de Poder y Autoridad. • El Management de Proyectos se focaliza en la sub-optimización ya que considerada solo un proyecto. • El Management de Proyectos entrega Productos. • El Costo del Management de Proyectos puede hacer a la compañía no Competitiva. 	<p>proporciona un medio para solucionar problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los Proyectos se benefician del Management de Proyectos • El Management de Proyectos incrementa la Calidad. • El Management de Proyectos reduce la Lucha del Poder. • El Management de Proyectos permite a la gente tomar buenas decisiones para la compañía. • El Management de Proyectos entrega soluciones. • El Management de Proyectos incrementa los negocios.
---	--

5.2.4 ¿Qué es un Start-Up?

Es importante definir qué es un Start-Up o “nuevo emprendimiento” y qué características posee ya que de esta manera podemos visualizarlo mejor como un proyecto con principio, fin y objetivos concretos, y definir a qué llamaremos éxito del Start-Up y, por ende, éxito del proyecto.

Según Eric Ries (2011), “un Start-Up es una institución humana designada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre”. No tiene que ver con el tamaño, la industria o el sector de la economía, sino que cualquier persona creando un nuevo producto o servicio con condiciones de incertidumbre es un emprendedor, aunque sea con fines de lucro o sin fines de lucro, aunque sea un emprendimiento del gobierno, entre otros.

Sin embargo, esta definición tan simple esconde una vuelta de tuerca ya que descarta a todos aquellos emprendimientos que crean productos sin estar en condiciones de extrema incertidumbre. Es decir, para Eric Ries (2011), abrir un negocio que es

exactamente una copia de un modelo de negocio con la misma política de precios, clientes, producto, no es un Start-Up ya que el éxito del mismo depende mayoritariamente de la ejecución.

Por esto, el mayor objetivo de un Start-Up es comprometerse al crecimiento de la organización, convertirla en sustentable y por ende salir de la extrema incertidumbre y adentrarse en la estabilidad. A esto definimos como el éxito del proyecto de Start-Up.

5.2.5 Definiendo las partes de un Start-Up como proyecto desde el punto de vista ingenieril, económico-financiero y de negocio.

Anteriormente introducimos los **Pasos Claves** que diversos autores o manuales del Project Management plantean como necesarios para la realización de un proyecto exitoso. Se tomarán los pasos más mencionados en la Gestión de Proyectos de los autores mencionados anteriormente para el análisis de los diferentes casos estudiados en este trabajo de graduación. Es por esto que se analizarán los casos bajo estos cuatro pasos: “La definición del alcance y objetivos del proyecto”, “El planeamiento” y “El monitoreo y control”. Y, en este trabajo de graduación, queremos lograr la comparación y semejanza de un Proyecto con un Start-Up, por lo que se realizará la distinción de diferentes **Etapas de un Start-Up**, respondiendo a la estructura de los Pasos claves para un Proyecto que propone el Project Management. Y, en cada Etapa dentro de cada Paso Clave, también se le asignarán diferentes herramientas propuestas por el Project Management.

Dentro del Paso Clave “**Definición del alcance y objetivos del proyecto**”, se le asignará las etapas del Start-Up “La generación de ideas”, “La validación de la oportunidad de negocio” y “El armado del equipo”.

Dentro del Paso Clave “**Planeamiento**”, se le asignará las etapas del Start-Up “La modelización del negocio” y “El planeamiento del negocio”.

Dentro del Paso Clave “**Monitoreo y Control**”, se le asignará la etapa del Start-Up “El lanzamiento, métrica y análisis de riesgos”.

Por otro lado, las diferentes Etapas se analizarán desde diferentes ópticas. Éstas son el tipo de **Análisis Ingenieril**, el tipo de **Análisis Económico-Financiero** y el tipo de **Análisis de Negocios**.

Según la Real Academia Española, la palabra ingenieril proviene del sustantivo ingenio, y es la actividad de discurrir con ingenio los modos de conseguir o ejecutar algo. Por esto, este tipo de análisis se concentrará en los procesos y las operaciones necesarias para cada etapa del emprendimiento. Según el mismo ente, la Economía es la ciencia que estudia los métodos para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos, por lo que cuando nos refiramos a análisis Económico-Financiero nos estaremos focalizando en los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de esa etapa del emprendimiento. Finalmente, la visión de negocios se refiere a la imagen del futuro que incluye el por qué las personas deberían esforzarse por crear ese futuro (Kotter, 1990) y es por esto que cuando hablemos del análisis de negocios nos enfocaremos en la visión e intuición que se debe desarrollar para predecir posibles escenarios y consecuencias.

A continuación, se presentarán a las distintas etapas del Start-Up dentro de los distintos pasos claves del Project Management con algunas de sus herramientas, desde los análisis Ingenieril, Económico-Financiero y de Negocios.

Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”.

En este paso se deberá crear un panorama del proyecto, enunciando el problema a solucionar, identificando las metas del proyecto, enlistando los objetivos, determinando los recursos preliminares e identificando suposiciones y se deberá determinar las necesidades de personal del proyecto, reclutar al Gerente del Proyecto y a su equipo para luego organizarlo y asignar los paquetes de trabajo. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Generación de ideas**

Todo emprendimiento exitoso surge de una idea. Y, aunque Daniel Miguez (2007) asura que sólo el 2 al 5% del valor total del negocio reside en la idea, ésta es el requisito primero de cualquier emprendimiento.

- **Análisis Ingenieril sobre la Generación de ideas**

Existen diversos procesos de búsqueda o generación de ideas, que en general debe integrar experiencias con know-how, sumado a redes de contactos. Entre ellos:

- 1) Brainstorming: Es un diálogo creativo y constructivo entre varias personas donde surgen muchas ideas que se reconfiguran. En estos casos es fundamental la confianza entre los miembros del grupo, porque sino no lograrán salirse de sus paradigmas y modelos mentales.
- 2) Centros o redes de apoyo a emprendedores y convenciones: Participar de redes de trabajo en centros de emprendedores y diferentes ferias permite ser parte de un ecosistema emprendedor donde uno puede participar de ideas propias y ajenas y allí se producen sinergias entre emprendedores.
- 3) Lectura de periódicos, revistas y uso de buscadores de Internet: Detrás de cada nota, paper, artículo, estudio de mercado, se pueden percibir muchos cambios futuros o potenciales puntos de inflexión tecnológicos, sociales y económicos y por ende, posibles oportunidades de negocios.
- 4) Contactos con personas de otras regiones o ámbitos: A partir del contacto por correos electrónicos, chat, Skype o redes sociales, entre otros, se puede estar atento a las necesidades que presentan otros entornos para los cuales se han o no se han encontrado soluciones viables y compararlos con el entorno propio. De esta manera se puede buscar la solución del otro entorno a partir de modelos de negocios viables de nuestro entorno o trasportar y adaptar modelos de negocios existentes ya probados en otras regiones a nuestro entorno.
- 5) Capitalización de la experiencia propia: Puede que la experiencia permita el reconocimiento de ideas de potencial. Esto no quiere decir que se necesite trabajar anteriormente para poder emprender exitosamente, sin embargo es importante observar dentro del contexto en el que uno opera para captar las oportunidades de negocios para emprender.
- 6) Contacto de empresas que buscan nuevos mercados o desprenderse de ellos: En general muchas empresas del exterior están buscando la manera de entrar a mercados emergente y en general necesitan representación local. En

ocasiones se da la situación en que un emprendedor local se le ocurre un modelo de negocios similar a uno existente o trata de trasladar un modelo de negocio existente en otra región y que, a su vez, una empresa de otra región busca expandirse con ese mismo modelo de negocios. Si se dan estas condiciones y, además, ambos equipos de trabajo llegan a un acuerdo en el que ambos ganen, puede que se llegue a un emprendimiento interesante.

○ **Análisis Económico-Financiero sobre la Generación de ideas**

Esta etapa no conlleva grandes requerimientos de capitales, sino que requiere tiempo de los potenciales socios y el ejercicio de la creatividad por parte de ellos. Sin embargo, cada idea deberá ser testeada en términos de riesgo, inversión y retorno, para saber si la ventana de oportunidad está abierta o todavía no es económicamente viable implementar dicho proyecto a gran escala.

○ **Análisis de negocios sobre la Generación de ideas**

A pesar de que la idea es un requisito para el éxito, de ninguna manera asegura el éxito del negocio. Posteriormente se tratará de llevar la idea a una verdadera oportunidad de negocios, evaluando si hay clientes dispuestos a pagar por este bien o servicio y si esos clientes son representativos de un mercado más grande.

Sin embargo, no hay que desmerecer el proceso de generación de ideas, pues ello colabora con el amalgamiento entre potenciales socios para crear un entorno de creatividad, destino común, energía y pasión emprendedora, desafío por la innovación, entre otros.

● **Validación de oportunidad de negocio**

Es fundamental que, luego de haber tenido una idea, ésta sea testeada para asegurarnos que sea una oportunidad validada, es decir, que al menos tenga un alto potencial de realización. En general el

camino del emprendimiento es altamente ambiguo y riesgoso, además de que demanda gran cantidad de recursos financieros, tiempo y contactos. Es por esto que es muy importante asegurarse de estar frente a una verdadera oportunidad.

○ **Análisis Ingenieril de la Validación de oportunidad de negocio**

Es muy importante investigar si aquellos proveedores y distribuidores que se necesitan para el Start-Up son identificables y alcanzables y medir nuestro poder de compra/arreglo frente a ellos. Por otra parte se debe evaluar si el Canal comercial se puede llegar a acordar. Por último hay que evaluar qué vehículo societario es el que más se adapta y que más beneficia a las operaciones del emprendimiento y si legalmente es viable.

○ **Análisis Económico-Financiero de la Validación de oportunidad de negocio**

En un principio hay que calcular los recursos e inversiones requeridas para el emprendimiento. Además habrá que calcular la tasa interna de retorno a inversores (TIR) que idealmente deberá ser mayor al 15%, y el período de repago de inversiones, el cual deberá ser al menos menor a 4 años para considerarse un proyecto tentador para los inversionistas.

○ **Análisis de negocios de la Validación de la oportunidad de negocio**

Para poner a prueba nuestra idea en términos de “Mercado”, se deberá conocer al máximo el comportamiento del mercado a través de encuestas o investigando a potenciales clientes, para lograr conclusiones cruzando información de índole social, económico y tecnológica. Lo que se trata de ver es si el mercado es emergente, fragmentado, maduro, concentrado, en declinación o si existen nichos de mercado (Míguez, 2007). Se tratará de identificar a los competidores y analizar las barreras de entrada que ellos imponen.

En general es recomendable definir el alcance de un proyecto y visualizar los paquetes de trabajo que están incluidos, para comprobar la validez de la oportunidad en término de alcance. Se

recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Work Breakdown Structure” (ver Anexo 13).

- **Armado del equipo de trabajo**

Es esencial en la creación de un emprendimiento que las personas sepan crear y sostener en el tiempo equipos de trabajo que aprendan a trabajar en conjunto en contextos cambiantes, competitivos y de alta incertidumbre. El mayor desafío es lograr que el emprendimiento sea efectivo, no sólo en la producción o implementación, sino en la capacidad de ir cuidando la calidad de la relación entre los miembros del equipo de generar confianza (Míguez, 2007).

- **Análisis Ingenieril del Armado del equipo de trabajo**

El proceso emprendedor puede surgir de la idea u oportunidad que visualiza una persona, la que, a su vez, se puede asociar con otras personas, las cuales deciden emprender y crear una empresa. Este equipo de personas puede incorporar otros socios, para que agreguen más valor al emprendimiento y puede integrar parcial o totalmente a otros miembros para ciertas funciones operativas. A todo esto se lo llama “Equipo de trabajo”. Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Organigrama” para especificar quién hace las actividades de que consta el proyecto (ver Anexo 13).

Existen ciertos criterios a tomar en cuenta según Míguez (2007):

- 1) Desarrollo de reglas claras.
- 2) Comunicación de las reglas y generación de confianza.
- 3) Acuerdo de participación grupal e individual.
- 4) Repartición inteligente de roles y funciones.
- 5) Continuo aprendizaje en equipo.

Por otro lado, habrá que pensar en reunir las competencias genéricas y específicas para que el emprendimiento funcione. Entre ellas deberán estar las competencias Administrativas, Financieras, Legales y regulatorias, Comerciales y de marketing,

Operativas y de producción, de Informáticas y demás específicas del emprendimiento. Si bien lo ideal es reunir estos talentos, lo cierto es que muchas veces el equipo fundador se inicia con una o dos personas que no pueden abarcar todas esas funciones y por lo tanto los emprendedores buscan formas inteligentes de ir abarcándolas, por ejemplo, contratando de forma independiente a profesionales como abogados, contadores, consultores , entre otros.

- **Análisis Económico-Financiero del Armado del equipo de trabajo**

Esta etapa requiere muchísimo tiempo y criterio en el reclutamiento de los potenciales miembros del equipo emprendedor y algún dinero destinado a la tercerización de otros servicios, como el pago de honorarios de abogados, contadores, consultores, etc.

- **Análisis de negocios del Armado del equipo de trabajo**

Aquí es sumamente importante que los miembros del equipo formen y coincidan en la “visión compartida”, es decir, que las personas logren tener una imagen del futuro deseado y les interese que sea compartida para poder avanzar en conjunto en el desarrollo de dicha visión. Las visiones compartidas consiguen potencial a cada miembro y dan como resultado algo superior a lo que podrían aportar cada uno por separado. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida (Senge, 1995).

Paso Clave “Planeamiento”

En este paso se deberá identificar las actividades del proyecto, estimar el tiempo y los costos, establecer la secuencia de actividades del proyecto, identificar las actividades críticas y escribir la propuesta del proyecto. Se recomienda realizar una Red del Proyecto determinando la Ruta Crítica. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Modelización del negocio**

Hoy en día, innumerables modelos de negocios innovadores están surgiendo. Industrias totalmente nuevas están imponiéndose y cuestionando a las viejas y rígidas industrias, las cuales están luchando sin descanso para reinventarse. Ya no es suficiente con tener buenos administradores o managers que definan, que planifiquen y que monitoreen a las organizaciones para poder llevarlas al éxito. Actualmente la innovación es considerada una de las ventajas competitivas más diferenciadora y sin embargo todavía se la asocia con la creatividad, con la inspiración y con un terreno poco conocido.

La innovación de modelos de negocios no es nueva pero la escala y la rapidez con la cual están transformando a las industrias no tiene precedentes. Esta revolución se tomó su tiempo para ser comprendida y aceptada pero ahora llegó el momento de entender y metodizar la innovación de modelos de negocios (Osterwalder, 2010).

En primer lugar deberíamos entender qué es un modelo de negocios. Según Osterwalder (2010) “Un modelo de negocios describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. Este mismo autor afirma que necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos puedan entender, fácil de describir y de discutir pero el desafío está en lograr un modelo simple e intuitivo pero sin simplificar demasiado el funcionamiento de las empresas. Osterwalder (2010) ofrece un concepto y una herramienta a la cual llama Business Model Canvas (Anexo 4) que pueden describir y pensar cualquier modelo de negocios. Este concepto ya fue testeado en organizaciones alrededor del mundo como IBM, Deloitte, entre otros.

Este nuevo concepto permite trabajar sobre un lenguaje común y describir y manipular los modelos de negocios para crear nuevas alternativas estratégicas. Osterwalder y sus 470 co-creadores (2010), creen que un modelo de negocios puede ser descripto a través de 9 bloques básicos que muestra la lógica sobre la cual la compañía intentará hacer dinero.

El Modelo de lienzo o Business Model Canvas, se asemeja, según el autor, al lienzo en blanco de un pintor y esto permite que se plasmen y se

pinten cualquier tipo de modelos de negocios. Se aconseja tener una impresión de gran tamaño para poder trabajar de manera grupal donde diferentes personas puedan empezar a dibujar y discutir los elementos del modelo de negocios con Post-its y marcadores. Esto fomenta la discusión, la creatividad y el análisis.

- **Análisis Ingenieril de la Modelización del negocio**

De los 9 bloques de Osterwalder (2011), consideraremos para el análisis Ingenieril:

Bloque de Propuesta de valor: Este bloque describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

Bloque de Canales: Este bloque describe cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor.

Bloque de Actividades claves: Este bloque describe las cosas más importantes que una compañía debería hacer para cumplir con su modelo de negocios.

- **Análisis Económico-Financiero de la Modelización del negocio**

De los 9 bloques de Osterwalder (2011), consideraremos para el análisis Económico-Financiero:

Bloque de Ingresos: Este bloque representa el dinero que la compañía genera de cada segmento de clientes (el costo deberá ser sustraído de los ingresos para crear ganancias).

Bloque de Recursos claves: Este bloque describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar al modelo de negocios.

Bloque de Estructura de costos: Este bloque describe todos los costos incurridos en las operaciones del modelo de negocios.

- **Análisis de negocios de la Modelización del negocio**

De los 9 bloques de Osterwalder (2011), consideraremos para el análisis de Negocios:

Bloque de Cliente: Este bloque define los diferentes grupos de personas y organizaciones a las cuales la empresa pretende alcanzar y atender.

Bloque de Relación con el cliente: Este bloque describe el tipo de relación que la compañía establece con un segmento específico de clientes.

Bloque de Alianzas estratégicas: Este bloque describe la red de proveedores y socios que hacen funcionar al modelo de negocios.

- **Planeamiento del negocio**

El planeamiento del negocio es recomendable para todo emprendimiento ya que permite que todos los actores involucrados estén alineados de acuerdo con el foco de acción del negocio. Permite entender el objeto de negocio, la visión, la industria donde se va a operar, el plan de operaciones, el plan financiero, los objetivos económicos, las personas requeridas para hacer funcionar el negocio, entre otros. En general se utiliza mucho el planeamiento para encarar la búsqueda de recursos. Es importante que, para realizar el planeamiento del negocio, la idea esté lo más validada posible y el negocio esté lo más modelado posible. Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Plan de Negocios” para centralizar toda la información recolectada o procesada de otras herramientas de gestión y la planificación del proyecto (ver Anexo 13).

- **Análisis Ingenieril del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de Marketing. La estrategia de marketing describe la forma en que se mantendrán las proyecciones estimadas de ventas. A través de la misma, se pueden explotar las oportunidades y ventajas competitivas. Se trabajará la estrategia global de marketing, la estrategia de precios, las tácticas de ventas, las publicidades y promociones y la distribución (Míguez, 2007). Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Plan de Comunicación” para estructurar el tratamiento de la información y la comunicación eficaz (ver Anexo 13).

- Plan de producción y operaciones: Se analizará todo lo necesario para producir o realizar el servicio. Se estudiará el ciclo

operativo, la localización, los planes y estrategias productivas (Míguez, 2007). Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Plan de Calidad de Proyectos” para tener en claro la calidad requerida de la producción (ver anexo 13).

- Plan de acciones iniciales: Deben tenerse en cuenta las tareas que deben realizarse para lograr el lanzamiento del negocio y concretar los objetivos del plan de negocio (Míguez, 2007). Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Diagrama de Grantt” para tener en claro las diferentes tareas a realizarse, los plazos para estas tareas y la superposición de tareas. También es recomendable la herramienta “Método de Cadena Crítica” para reconocer en qué actividades aplicar el mayor esfuerzo (ver Anexo 13).

o **Análisis Económico-Financiero del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de desarrollo. Los recursos necesarios para poner a punto el producto o servicio deben ser analizados y estudiados con detenimiento ya que muchas veces los costos terminan siendo mayores que los estimados. Estos costos incluyen la ingeniería necesaria para producir el producto para la prueba piloto, los puntos de control y políticas de producción. Hay que evaluar las tareas requeridas para el desarrollo, las dificultades y riesgos, las mejoras del producto y productos nuevos, los costos, entre otros (Míguez, 2007).

- Plan financiero: Es la base para establecer la viabilidad del proyecto, establecer los requerimientos de financiamiento y evaluar la oportunidad de inversión en el emprendimiento. Se deberán estudiar los ingresos supuestos y estado de resultados, los gráficos de punto de equilibrio, cash flow y control de costos (Míguez, 2007). Se recomienda utilizar la herramienta “Presupuesto Inicial” para calcular cuánto costará el proyecto dentro de su alcance. También es aconsejable utilizar la herramienta “Curva de avance o Cursa en S” para poder observar los costos de cada actividad a lo largo de la duración que tienen

prevista. Finalmente también se pueden utilizar las herramientas “Período de retorno”, “VAN” y “ROI” como indicadores de cuán bueno o malo es el proyecto financieramente (ver Anexo 13).

○ **Análisis de negocios del Planeamiento del negocio**

Durante el planeamiento del negocio, deberán reconsiderarse los datos e información recolectada durante las etapas anteriores de Validación de la oportunidad de negocio, Modelización del negocio y Armado de equipo de trabajo y socios. Esto quiere decir que se deben repasar los tópicos de industria, mercado, modelo de negocio, organización, entre otros, para encuadrar todos aquellos planes en un contexto realista.

Además, deberá realizarse el siguiente análisis:

- Riegos críticos, problemas y suposiciones: Todo emprendimiento tiene una tasa de riesgos e incertidumbre importante. Es necesario conocer los potenciales riesgos y las consecuencias adversas para la empresa y su personal (Míguez, 2007).

Paso Clave “Monitoreo y Control”

En este paso se deberá definir el estilo de dirección, establecer las herramientas de control, elaborar informes con respecto al status del proyecto, revisar el programa del proyecto y emitir los cambios necesarios. Por otro lado, se deberá realizar la revisión post- ejecución, y determinar si el proyecto fue exitoso o no. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

• **Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos**

El lanzamiento de un producto o servicio, es decir, el primer contacto real que tenemos con nuestros clientes a través de la venta o la prestación de un servicio, nos dará por primera vez información sustancialmente valiosa: la respuesta del mercado. Y, por ende, podremos posteriormente realizar diversos análisis de riesgos, índices y demás información que nos ayudará a tomar las decisiones futuras, nos ayudará a pensar en seguir el rumbo que apostamos o en adaptarnos a otros caminos menos riesgosos.

○ **Análisis Ingenieril de Métrica y análisis de riesgos**

Una vez lanzado el emprendimiento, se deberá estar al tanto de los riesgos del negocio y se deberá planear las diferentes fases siguientes para conseguir el objetivo final de este proyecto: haber concluido la etapa de extrema incertidumbre, logrando una cartera de clientes considerable, planificando el porvenir de la empresa y logrando la sustentabilidad de la misma.

Se recomienda utilizar la herramienta del Project Management “Ishikawa Fishbone Diagram” para identificar el Riesgo o Problema y verificar sus posibles causas (ver Anexo 13).

Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Análisis de Montecarlo” para visualizar posibles resultados según las medidas tomadas.

- **Análisis Económico-Financiero de Métrica y análisis de riesgos**

En esta etapa, son muy importantes las métricas económica-financieras para proyectar hacia el futuro, de acuerdo con la información que nos da el presente. Aquí se recomienda utilizar diferentes indicadores que brinden información sustancial para la organización en cuanto a lograr su objetivo principal: salir de la incertidumbre y terminar de ser un Start-Up para convertirse en un negocio.

- **Análisis de negocios de Métrica y análisis de riesgos**

En esta etapa habrá que volver a chequear aspectos relacionados con el equipo de socios y de Management, a saber, si existe una visión compartida de negocio, si existe el concepto compartido sobre la oportunidad a capitalizar y si cuentan con el know-how, la experiencia, los contactos requeridos para afrontar las diferentes fases del negocio que seguirán. Se deberá reconocer si el proyecto fue exitoso o poco exitoso en términos operacionales.

	Tipo de análisis:	Análisis ingenieril	Análisis económico-financiero	Análisis de negocios
Paso Clave de PM	Etapa del Start-Up			
Definición del alcance y objetivos	Generación de ideas	<p>Existen diversos procesos de búsqueda o generación de ideas, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Brainstorming -Centros o redes de apoyo a emprendedores -Lectura de periódicos, revistas y uso de buscadores de Internet -Contacto con personas de otras regiones -Capitalización de la experiencia propia -Contacto con empresas que buscan nuevos mercados. 	<p>No conlleva grandes requerimientos de capitales, sino que requiere tiempo y el ejercicio de la creatividad. Cada idea deberá ser testeada en términos de riesgo, inversión y retorno.</p>	<p>La idea por sí sola no asegura el éxito del negocio. Posteriormente se tratará de llevar la idea a una verdadera oportunidad de negocios. No hay que desmerecer el proceso de generación de ideas, pues ello colabora con el amalgamamiento entre potenciales socios.</p>
	Validación de la oportunidad de negocios	<ul style="list-style-type: none"> -Proveedores y distribuidores que se necesitan ¿Son identificables y alcanzables? ¿Cuál es nuestro poder de compra/arreglo frente a ellos? -El Canal comercial ¿Se puede llegar a acordar? -¿Qué vehículo societario es el que más se adapta? -¿Es legalmente viable? 	<ul style="list-style-type: none"> -Cálculo de los recursos e inversiones requeridas. -Cálculo de TIR (idealmente mayor al 15%) -Cálculo del período de repago (idealmente menor a 4 años) 	<p>Conocimiento del comportamiento del mercado a través de encuestas o investigando. Ver es si el mercado es emergente, fragmentado, maduro, concentrado, en declinación o si existen nichos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los competidores y análisis de las barreras de entrada. <p>Se recomienda utilizar la herramienta de</p>

				Project management “Work Breakdown Structure”.
	Armado del equipo de trabajo	<p>-Criterios a tomar en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de reglas claras 2) Comunicación de las reglas y generación de confianza 3) Acuerdo de participación grupal e individual 4) Repartición inteligente de roles y funciones 5) Continuo aprendizaje en equipo. <p>-Competencias genéricas y específicas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Administrativas b) Financieras c) Legales y regulatorias, d) Comerciales y de marketing, e) Operativas y de producción f) Informáticas <p>Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Organigrama”</p>	<p>Se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muchísimo tiempo y criterio en el reclutamiento -Dinero destinado a la tercerización de otros servicios, como el pago de honorarios de abogados, contadores, consultores, etc. 	Importancia de crear una “visión compartida”
Planeamiento	Modelización del negocio	<p>Bloques del modelo de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Propuesta de valor -Canales -Actividades claves 	<p>Bloques del modelo de negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos -Recursos claves -Estructura de costos 	<p>Bloques del modelo de negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clientes -Relación con el cliente -Alianzas Estratégicas.

	Planeamiento	<p>Deberán realizarse los siguientes planeamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Marketing. Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Plan de Comunicación” para estructurar el tratamiento de la información y la comunicación eficaz. - Plan de producción y operaciones. Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Plan de Calidad de Proyectos” para tener en claro la calidad requerida de la producción. - Plan de acciones iniciales. Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Diagrama de 	<p>Deberán realizarse los siguientes planeamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de desarrollo. - Plan financiero. Se recomienda utilizar la herramienta “Presupuesto Inicial. También es aconsejable utilizar la herramienta “Curva de avance o Cursa en S”. <p>Finalmente también se pueden utilizar las herramientas “Período de retorno”, “VAN” y “ROI” como indicadores de cuán bueno o malo es el proyecto financieramente.</p>	<p>Durante el planeamiento del negocio, deberán reconsiderarse los datos e información recolectada durante las etapas anteriores de Validación de la oportunidad de negocio, Modelización del negocio y Armado de equipo de trabajo y socios. Esto quiere decir que se deben reparar los tópicos de industria, mercado, modelo de negocio, organización, entre otros, para encuadrar todos aquellos planes en un contexto realista. Además, deberá realizarse el siguiente análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riegos críticos, problemas y suposiciones.
--	--------------	--	--	---

		Grantt”. También es recomendable la herramienta “Método de Cadena Crítica”.		
Monitoreo y Control	Lanzamiento, métrica y Análisis de riesgos.	<p>Se deberá estar al tanto de los riesgos del negocio y se deberá planear las diferentes fases siguientes para conseguir el objetivo final de este proyecto: haber concluido la etapa de extrema incertidumbre.</p> <p>Se recomienda utilizar la herramienta del Project Management “Ishikawa Fishbone Diagram”.</p> <p>Se recomienda utilizar la herramienta de Project Management “Análisis de Montecarlo”.</p>	<p>Se recomienda utilizar diferentes indicadores económicos-financieros que brinden información sustancial para la organización en cuanto a lograr su objetivo principal: salir de la incertidumbre y terminar de ser un Start-Up para convertirse en un negocio.</p>	<p>En esta etapa habrá que volver a chequear aspectos relacionados con el equipo de socios y de management, a saber, si existe una visión compartida de negocio, si existe el concepto compartido sobre la oportunidad a capitalizar y si cuentan con el know-how, la experiencia, los contactos requeridos para afrontar las diferentes fases del negocio que seguirán.</p> <p>Se deberá reconocer si el proyecto fue exitoso o no en términos operacionales.</p>

6. Procedimiento de investigación.

6.1.1 Metodología y fuentes.

Esta tesina estará dividida básicamente en tres secciones:

1. Marco teórico.
2. Trabajo de campo.
3. Reflexiones y conclusiones finales.

Durante la primera fase del desarrollo de este trabajo de graduación se realizará un estudio descriptivo a través de una investigación cualitativa de fuentes de información secundaria. Se procederá a la recopilación y a la descripción de la bibliografía existente, en formato de libros, papers, artículos periodísticos, videos, blogs, tesinas, entre otros, sobre Entrepreneurship, Project Management y Modelos de negocios innovadores.

Los libros más consultados serán:

1. Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj. “Administración de las operaciones. Procesos y cadenzas de valor”, 8va Edición, 2008.
2. Miguez, Daniel. “El emprendedor Profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas”, Buenos Aires, 2008.
3. Osterwalder, Alexander. “Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers”, New Jersey, 2010.
4. Timmons, Jeffrey A. & Spinelli, Stephen. “New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century.” 8th International Edition, 2009.
5. Kerzner, Harold. “In search of Excellence in Project Management”. Vn Nostrand Reinhold, 1998.
6. Lewis, James P. “Fundamentals of Project Management”. Amacon, 1997.
7. Guía del PMBOK. Project Management Institute, 2004.

Los blogs y páginas webs más consultadas serán:

1. Barba, Enric. Blog “Gestionando la innovación”, www.enricbarba.com.
2. Bilinkis, Santiafo. Blog “Riesgo y recompensa”, <http://spanish.bilinkis.com>.

3. Centro de emprendedores ITBA, Blog Emprendedores ITBA, <http://emprendedoresitba.wordpress.com/>, 2012.
4. Endeavor, Endeavor Talks <http://www.endeavor.org.ar/biblioteca-audiovisual.html>, 20.
5. Osterwalder, Alexander. “Business Model Alchemist”, <http://www.businessmodelalchemist.com/>.

Adicionalmente, se utilizará el software Microsoft Project para analizar los casos seleccionados.

En segundo lugar, se analizarán, en referencia a la teoría recolectada, tres casos concretos de éxito de emprendimientos argentinos llevados a cabo por graduados universitarios apalancados en Internet: Walooz/Groupon Argentina, Officenet/Staples Argentina y Sushipop. Para este fin se investigará la historia de los emprendedores y emprendimientos y se realizarán entrevistas a uno de los fundadores del proyecto sobre la definición y organización del emprendimiento, sobre la planificación de proyectos, y sobre el monitoreo y control de los mismos en las etapas tempranas de la organización. Finalmente se presentará el Modelo de negocios Canvas y se les preguntará qué opinión merecen respecto a esta novedosa herramienta para innovar en los modelos de negocios actuales, si lo recomendaría, si le interesaría utilizarla si su intención fuera la de emprender nuevamente.

Por otro lado se realizarán otro tipo de entrevistas a investigadores, profesores y expertos en Entrepreneurship para conocer las tendencias del emprendedurismo en Argentina, en la industria de Internet, los factores de éxito que ellos reconocen en los emprendimientos por su experiencia e investigaciones y si conocen y qué opinión les merece la herramienta del Canvas.

Se evaluará si los pasos tradicionales del Project Management son aplicables a los Start-Ups basados en internet o si es necesario hacer ciertas modificaciones para adaptar el modelo a las necesidades de los emprendedores.

Finalmente se concluirá si existe relación entre el uso del Project Management y el aumento en las probabilidades de éxito de los Start-Ups basados en internet.

6.1.2 Casos de estudio seleccionados y criterios de selección de los mismos.

Para este trabajo de investigación se eligieron tres emprendimientos de internet argentinos llevados a cabo por jóvenes emprendedores profesionales. El criterio de selección estuvo basado en la importancia a nivel nacional de estos casos en cuanto a tamaño, crecimiento e innovación. A continuación, se realiza una pequeña descripción sobre cada emprendimiento a analizarse.

- **Walooz/Groupon Argentina**

Federico Malek conoció el modelo de compra colectiva en los Estados Unidos y vio que empezaban a surgir clones en todo el mundo, menos en América latina. A su regreso, se juntó con tres compañeros de la Universidad de San Andrés, con los que, hacía tiempo, buscaba un proyecto para trabajar juntos. Tras una inversión de \$ 50.000, crearon Walooz. En junio, antes de empezar a operar, recibieron la oferta para representar a la empresa de Mason (Groupon) en el país. En una semana, rebautizaron y rediseñaron el portal, a través del que planean facturar \$ 1 millón al año.

Hoy en día los sitios de compra colectiva, donde la venta del servicio se activa sólo si un determinado número de personas lo consume, son la última tendencia del mundo online y de los descuentos. Desde julio del año 2011, el fenómeno se reproduce, a tal punto que, en el sector, afirman que ya suman entre 15 y 20 los sitios locales de compra colectiva.

En la Argentina, Groupon también tuvo su reconocimiento: recibió el premio a la “empresa del año en e-commerce 2011” por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE).

- **Officenet**

En 1997 Santiago Bilinkis y Andrés Freire, dos jóvenes profesionales, fundan Officenet tras detectar la oportunidad de brindar una solución integral para la compra de insumos de oficina. En Agosto de 2000, se expande a Brasil donde repitió el éxito logrado en la Argentina, manteniendo un crecimiento sostenido desde entonces. Y en Noviembre de 2004 Officenet une sus fuerzas con Staples. Fundada en 1986 en Massachusetts, Estados Unidos, Staples es la compañía más grande de productos de oficina en el mundo.

Staples es una compañía multicanal y en la Argentina abastece a más de 14 mil PyMES, grandes empresas y profesionales que realizan sus compras para la oficina. Staples provee desde productos de librería, papelería e insumos de computación, hasta higiene y cafetería para oficinas, tarjetas personales y muebles, entre otros.

- **Sushipop**

Mateo Marietti y Diego Araujo dejaron su vida laboral corporativa para popularizar el sushi en Argentina. Ampliaron notoriamente el mercado del sushi a partir de una fórmula de costos revolucionaria que permitió bajar su precio de venta al público manteniendo la calidad. Detectaron en distintas ciudades del mundo que, siendo fanáticos del sushi, ésta era una comida que no estaba restringida para un selecto grupo poblacional como solía ser el caso de Buenos Aires. Confiados en que el modelo de negocio se podía trasladar a estas tierras, sobre todo porque Chile, el principal proveedor de salmón del mundo, es vecino de la Argentina, decidieron en 2008 desmitificar la idea de que el sushi tenía que ser caro. Para eso, desembolsaron 40 mil dólares, con los que se pusieron a armar el negocio. En la actualidad, un día de semana al mediodía y noche despachan pedidos para cinco mil personas. Parte del secreto de Sushi Pop radica en la ubicación estratégica de sus seis locales de despacho, la producción a escala industrial, la creación de una carta con combos, la utilización de las redes sociales y una organización logística que les permitió ganar en eficiencia.

La elección de estos emprendimientos como casos de estudio se justifica por la importancia económica a nivel nacional y el gran crecimiento de los mismos en relación a sus tiempos de vida. En el caso de Groupon, según la revista El Economista de México (2011), “la Oferta Pública Inicial podría valuar a Groupon en 20,000 millones de dólares o más en Junio del 2011”. Staples Argentina, por su parte, fue nombrado “#33 great place to work in Argentina” en 2009 según el Instituto Great place to Work. Por otro lado, ambos emprendimientos fueron adquiridos por su atractivo y potencial por empresas internacionales; inicialmente Groupon Argentina era Walooz y Staples Argentina era Office Net. Finalmente Sushipop, es el líder de delivery de sushi en Argentina y posee un modelo de negocio innovador y apalancado fuertemente en internet.

Finalmente se procederá a las conclusiones con respecto a la aplicación del marco teórico descriptivo a los casos concretos y se presentarán aspectos de interés descubiertos en la tesina para futuras investigaciones.



Universidad de
SanAndrés

7. Análisis de los casos de estudio

7.1.1 Caso Walooz/Groupon Argentina.

Federico Malek estudió Economía en la Universidad de San Andrés y siempre supo que antes de los 30 años iba a tener una empresa propia. Walooz fue el quinto emprendimiento que probaron junto con su amigo y socio Alan, el cual, a diferencia del resto de sus proyectos, no necesitaba mucho capital ya que se basaba en Internet y consistía en un modelo de negocios existente en otros países que había tenido mucho éxito y había que adaptar para Latinoamérica. Se trataba de un sitio web de ofertas del día que presenta cupones de descuentos utilizables en compañías locales y nacionales. Sin embargo, antes de lanzar con la marca Walooz, un representante de Groupon proveniente de Alemania les hizo una oferta difícil de rechazar: les ofrecieron dinero por el Start-Up y les asignaron los cargos de country managers de Argentina representando a Groupon.

- **Observaciones**

A continuación, analizaremos el caso Walooz/Groupon Argentina respetando el marco teórico presentado. Se tomará al caso del Start-Up como un proyecto y se lo analizará en referencia a los “Pasos claves” que el Project Management introduce como necesarios para la realización de un proyecto exitoso: La definición del alcance y objetivos del proyecto, El planeamiento y El monitoreo y control.

Dentro de estos “Pasos Claves” desglosaremos las “Etapas de un Start-Up”, es decir, La generación de ideas, La validación de la oportunidad de negocio, El armado de Equipo, La modelización de negocio, El planeamiento del negocio y El lanzamiento, métrica y análisis de riesgos. Por otro lado, cada “Etapa del Start-Up” se analizará desde tres ópticas diferentes: la ingenieril, la económica-financiera y la de negocios.

La idea es analizar en qué medida se respetaron los “Pasos Claves” del proyecto dentro de las “Etapas del Start-Up” desde los puntos de vista Ingenieril, Económico-Financiero y de Negocio y si, dentro de estas “Etapas del Start-Up”, se utilizaron o no diferentes herramientas propuestas por el Project Management. El objetivo principal es determinar si el fin del proyecto, en este caso del Start-Up, fue exitoso o no, es decir, si se llegó a un estado de menor incertidumbre y de mayor estabilidad y sustentabilidad en

el tiempo y qué similitudes y diferencias se encuentran con los otros dos casos de estudio.

A continuación, se procederá a analizar el caso Walooz/Groupon Argentina dentro de los límites de los “Pasos Claves” del Project Management.

Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”.

En este paso se deberá crear un panorama del proyecto, enunciando el problema a solucionar, identificando las metas del proyecto, enlistando los objetivos, determinando los recursos preliminares e identificando suposiciones y se deberá determinar las necesidades de personal del proyecto, reclutar al Gerente del Proyecto y a su equipo para luego organizarlo y asignar los paquetes de trabajo. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Generación de ideas**

Todo emprendimiento exitoso surge de una idea. Y, aunque Daniel Miguez (2007) asura que sólo el 2 al 5% del valor total del negocio reside en la idea, ésta es el requisito primero de cualquier emprendimiento.

- **Análisis Ingenieril sobre la Generación de ideas**

La generación de ideas en el caso de Walooz se dio con la mezcla de dos procesos de búsqueda: el contacto con personas de otras regiones o ámbitos y el contacto con empresas que buscan nuevos mercados. En primer lugar, Federico Malek, fundador de Walooz, conoció el negocio viable en medio de un viaje a EEUU.

“Yo me gané una beca por una fundación y me fui a estudiar a Georgetown, en Georgetown conocí este modelo de negocios. Y nosotros queríamos arrancar algo así para LATAM, Latino América, y fuimos a presentar el proyecto a Panamá y en Panamá nos dijeron que el modelo ya estaba explotado y no era lo suficientemente viral y ahí conocí el modelo de Groupon, me gustó, no estaba en Latino América todavía y nos abalanzamos sobre este proyecto y lo lanzamos”

Por otro lado, antes de que pudieran lanzar a Walooz, un representante de Groupon Alemania vino a comprar su Start-Up y

a proporcionarles a Federico Malek y a su equipo, puestos en la filial de Groupon Argentina.

“...sabíamos que Groupon con nosotros iba a ser “first mover” e iba a ser el que más espalda financiera iba a tener para invertir más en el mercado. Y fue así. Con nosotros, Groupon pudo lanzar. La primera persona que vino a Groupon al país que era de Alemania fue el 15 de Junio y el 24 de Junio ya habíamos lanzado la página. Si lo hubiésemos hecho de manera orgánica, por nosotros mismos, hubiéramos tardado muchísimo más”

o **Análisis Económico-Financiero sobre la Generación de ideas**

Federico Malek y su socio, Alan, dedicaron mucho tiempo a la generación de ideas y al desarrollo de ellas. Utilizaron sus tiempos libres luego de sus respectivos trabajos en dependencia.

“Probamos en realidad un montón de emprendimientos. Walooz fue el quinto más o menos. Yo estaba trabajando en un banco de inversión y Alan estaba laburando en McKinsey y probamos varios emprendimientos...”

Aunque tuvieron varios intentos de emprender con resultados no tan exitosos, finalmente se dieron cuenta que los proyectos con base de Internet eran mucho menos costosos.

“...probamos varios emprendimientos, por ejemplo, tuvimos una cervecería artesanal, tuvimos un montón de cositas, importación de vinos a Brasil. El tema es que nada funcionó demasiado bien, necesitábamos mucho capital para hacer funcionar bien estos negocios que eran de gran escala y le pusimos mucha garra a lo que es internet, internet siempre nos interesó, más que nada por el ambiente dinámico y porque existen oportunidades muy buenas para el emprendedor dentro de lo que es internet.”

- **Análisis de negocios sobre la Generación de ideas**

En el caso de Federico Malek, no todas las ideas generadas fueron llevadas sustancialmente al éxito, sin embargo, este proceso colaboró con el amalgamiento entre él y Alan, su colega, amigo y finalmente socio con el que, hasta el día hoy, tienen una relación excepcional.

- **Validación de oportunidad de negocio**

En general el camino del emprendimiento es altamente ambiguo y riesgoso, además de que demanda gran cantidad de recursos financieros, tiempo y contactos. Es por esto que es muy importante asegurarse de estar frente a una verdadera oportunidad.

- **Análisis Ingenieril de la Validación de oportunidad de negocio**

En el caso Groupon, al tratarse de un modelo de negocio existente y exitoso pero en otros mercados, los proveedores, es decir los diferentes comercios que ofrecían los descuentos del día, los distribuidores, es decir la plataforma on-line donde se compraban los “deals”, y el Canal, es decir Internet, se copiaron directamente del modelo existente y se identificaron a nivel local.

- **Análisis Económico-Financiero de la Validación de oportunidad de negocio**

Durante el Start-Up, uno de los integrantes de Walooz se encargó de la parte financiera del proyecto para validar que la oportunidad sea redituable y para convencer a diferentes inversores.

“Teníamos una presentación con objetivos de cuánta plata necesitábamos, por qué, muy muy break down, muy por qué necesitábamos esta plata y cuáles eran los objetivos al mediano plazo.”

- **Análisis de negocios de la Validación de la oportunidad de negocio**

En este caso, no se realizaron demasiadas validaciones con respecto al “Mercado Argentino” ya que, al tratarse de un

mercado emergente y de un modelo de negocios innovador, no existía información relevante sobre los clientes o potenciales clientes. Por otro lado, no existían competidores en funcionamiento, aunque existían rumores sobre otros Start-Ups queriendo replicar el modelo.

“En ese momento sabíamos que se estaban lanzando muchísimos competidores y nuestra página no era la mejor que podría ser, de hecho no aceptábamos todos los medios de pagos locales y sin embargo lanzamos para plantar bandera.”

Aunque en esta etapa se recomienda utilizar la herramienta de Project management “Work Breakdown Structure” (ver Anexo 13), en este caso, Federico y su equipo no la han utilizado.

- **Armado del equipo de trabajo**

Es esencial en la creación de un emprendimiento que las personas sepan crear y sostener en el tiempo equipos de trabajo que aprendan a trabajar en conjunto en contextos cambiantes, competitivos y de alta incertidumbre.

- **Análisis Ingenieril del Armado del equipo de trabajo**

Federico Malek asegura que eligió a su equipo en base a la confianza que les tenía como personas y como profesionales.

“Sabía que trabajan muy bien y porque teníamos muchísima confianza. Desde el comienzo sabíamos que íbamos a construir un Management Team que iba a trabajar muy bien en conjunto.”

En este sentido, los cuatro co-fundadores desarrollaron y comunicaron reglas de trabajo claras implícitas antes de su experiencia en Groupon por compartir cuatro años de carrera juntos en la Universidad de San Andrés. Es decir, la confianza se generó durante largos años de trabajos prácticos y fue fácil repartir roles y funciones, llegar a acuerdos y coincidir en la forma de trabajo.

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Organigrama” para especificar quién hace las actividades de que consta el proyecto (ver Anexo 13) y en este Start-Up fue utilizado para organizar los diferentes puestos.

Como crítica, Federico asegura que las competencias Administrativas, Financieras, Comerciales y de marketing estuvieron bien defendidas debido a los perfiles del equipo. Sin embargo, hubiera ayudado contar con una pata tecnológica más fuerte.

“Éramos un equipo de 4 en ese momento, ¿Qué tenemos que hacer? Dividámonos las tareas entre los cuatro y vos dedícate a esto, vos dedícate a esto y vos dedícate a esto. En ese momento habíamos dividido las tareas de seguimiento de la plataforma tecnológica y trabajar con la gente que nos desarrollaba la página, otro tenía como objetivo conseguir socios, empezar a firmar acuerdos con socios para empezar a publicar con empresas, que empiecen a publicar en nuestra página, uno estaba enfocado en el marketing y el otro estaba enfocado en conseguir inversores... [...] Sabía que trabajan muy bien y porque teníamos muchísima confianza. Desde el comienzo sabíamos que íbamos a construir un Management Team que iba a trabajar muy bien en conjunto. Mirando atrás lo que nos faltó el capaz la pata técnica, éramos 4 egresados de San Andrés, ninguno sabía nada de desarrollo, éramos 3 economistas y 1 administrador.”

○ **Análisis Económico-Financiero del Armado del equipo de trabajo**

En esta etapa en la que, en general, se requiere mucho tiempo para reclutar a los potenciales miembros, el Start-Up Walooz no lo necesitó. Esto se debe a que los miembros del equipo ya se conocían y habían experimentado trabajos entre ellos.

- **Análisis de negocios del Armado del equipo de trabajo**

Con respecto a la “visión compartida”, durante el Start-Up, los distintos miembros tenían diferentes objetivos con diferentes deadlines que les permitían visualizar hacia dónde querían llegar a cortísimo plazo como también a mediano plazo. Y, además de los objetivos personales, en todo momento hubo un objetivo general que era “lanzar y ser los primeros”.

“...lanzamos la página tomando la decisión de que no era la mejor página pero que necesitábamos lanzar urgentemente porque sabíamos que el beneficio de lanzar de ante mano iba a ser mucho mayor al costo de esperar para tener la mejor página y ser los quintos.”

Luego de haber lanzado, la visión compartida pasó a ser “ser los que más inviertan y los que más duren”.

“También nosotros sabíamos que no sólo era importante ser el first mover sino también el que invierta más.”

Esta visión compartida consigue potencial a cada miembro y da como resultado algo superior a lo que podrían aportar cada uno por separado.

Paso Clave “Planeamiento”

En este paso se deberá identificar las actividades del proyecto, estimar el tiempo y los costos, establecer la secuencia de actividades del proyecto, identificar las actividades críticas y escribir la propuesta del proyecto. Se recomienda realizar una Red del Proyecto determinando la Ruta Crítica. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Modelización del negocio**

Según Osterwalder (2010) “Un modelo de negocios describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. Este mismo autor afirma que necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos puedan entender, fácil de describir y de discutir pero el desafío está en lograr un modelo simple e intuitivo pero sin simplificar demasiado el funcionamiento de las empresas.

- **Análisis Ingenieril de la Modelización del negocio**

De los 9 bloques de Osterwalder (2011), consideraremos para el análisis Ingenieril:

Bloque de Propuesta de valor: La propuesta de valor que Walooz proponía a sus clientes/usuarios era ahorrar dinero con ofertas exclusivas o “deals” como ellos suelen decirles. Por otro lado, indirectamente, sus proveedores (es decir, los diferentes negocios con los que negociaban los descuentos) también podrían verse como “clientes” y beneficiados de otra propuesta de valor: pagar un costo bajo haciéndose cargo del descuento pero obteniendo el beneficio de la publicidad enfocada a los clientes que realmente llegarán a usar su servicio. Por ejemplo, supongamos que Walooz se acerca a una peluquería que cobra el corte de pelo \$100 y le pide que lo cobre \$20 si llegan a haber 50 personas interesadas en comprarlo. El peluquero dice “¿Por qué haría eso? Si es que tengo de costos \$40, y cobro solo \$20, estaría perdiendo plata.” Sin embargo, algún representante de Walooz respondería “Esos \$20 por persona que dice que está perdiendo, en realidad los está invirtiendo como medio de publicidad para esa persona que probará lo bueno que es su producto, al cortarse el pelo. Es decir, si usted confía en que su producto es bueno y que cualquier persona que lo pruebe volverá, entonces pague los \$20 pesos y obtenga 50 nuevos clientes.”

Bloque de Canales: El canal que utilizaría Walooz era Internet, a través de su sitio web y de su posicionamiento en los motores de búsqueda o SEO.

Bloque de Actividades claves: La actividad clave y el motor para que el modelo de negocios de Walooz funcione eran las ventas. Por un lado, convencer a la pequeña o mediana empresa que acepte hacer un descuento hasta por debajo de sus costos para ganar clientes y por otro lado, convencer al usuario que desconoce este modelo de negocios que confíe en que la oferta es válida y que es seguro comprar por internet.

- **Análisis Económico-Financiero de la Modelización del negocio**

De los 9 bloques de Osterwalder (2011), consideraremos para el análisis Económico-Financiero:

Bloque de Ingresos: Walooz se quedaría con un porcentaje de la venta lograda a través de su sitio web.

Bloque de Recursos claves: Los recursos más valiosos que debería conseguir eran un grupo de vendedores agresivos y una base de datos con la mayor cantidad de mails para difundir su oferta diaria.

Bloque de Estructura de costos: Los costos más grandes tendrían que ver con el pago al motor de ventas a pequeñas y medianas empresas y al motor de consecución de nuevos clientes/usuarios.

○ **Análisis de negocios de la Modelización del negocio**

De los 9 bloques de Osterwalder (2011), consideraremos para el análisis de Negocios:

Bloque de Cliente: Los clientes/usuarios son aquellas personas registradas a la plataforma de Groupon que realizan compras de ofertas diarias a través de la misma. Por otro lado, están los clientes/empresas que son aquellas organizaciones, en general medianas y chicas, con las que se negocia una oferta para ofrecer a los clientes/usuarios.

Bloque de Relación con el cliente: La relación entre los clientes/usuarios es a través de un mail diario con las ofertas del día. Mientras que la relación entre los clientes/empresas se realiza a través de vendedores.

Bloque de Alianzas estratégicas: Aquí los proveedores más importantes son las pequeñas y medianas empresas con las que se negocia la oferta diaria.

● **Planeamiento del negocio**

El planeamiento del negocio es recomendable para todo emprendimiento ya que permite que todos los actores involucrados estén alineados de acuerdo con el foco de acción del negocio. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Negocios” para centralizar toda la información recolectada o procesada de otras herramientas de gestión y la planificación del proyecto (ver anexo 13). En este caso, los fundadores de Groupon no

utilizaron esta herramienta, aunque tuvieron en cuenta conceptualmente sus tópicos más importantes.

“Teníamos una presentación con objetivos de cuánta plata necesitábamos, por qué, muy muy break down, muy por qué necesitábamos esta plata y cuáles eran los objetivos al mediano plazo. Pero no era un plan de negocios extensivo no hemos tenido.”

o **Análisis Ingenieril del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de Marketing. La estrategia de Marketing de Walooz estaba a cargo de uno de los co-fundadores que, como objetivo principal tenía la tarea, acotada pero focalizada, de conseguir usuarios. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Comunicación” para estructurar el tratamiento de la información y la comunicación eficaz (ver Anexo 13), sin embargo, esta herramienta no ha sido utilizada durante el Start--up.

- Plan de producción y operaciones: En el caso de Walooz, el equipo tenía dos miembros encargados indirectamente del plan de producción y operaciones. En primer lugar, uno de ellos se encargaba de conseguir organizaciones interesadas en hacer descuentos increíbles a través del sitio de Groupon.

“...otro tenía como objetivo conseguir socios, empezar a firmar acuerdos con socios para empezar a publicar con empresas, que empiecen a publicar en nuestra página...”

En segundo lugar, otra persona estaba encargada de realizar un seguimiento al proceso de programación de su plataforma on line, es decir, el canal único para poder efectuar los “deals”.

“En ese momento habíamos dividido las tareas de seguimiento de la plataforma tecnológica y trabajar con la gente que nos desarrollaba la página...”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Calidad de Proyectos” para tener en claro la

calidad requerida de la producción (ver anexo 13), sin embargo, esta herramienta no fue utilizada y es lógico en este caso ya que no se requería ningún tipo de producción.

- Plan de acciones iniciales: Las acciones iniciales que se realizaron durante el Start-Up tienen que ver con los 4 roles de los co-fundadores. Un encargado de Marketing, un encargado de Proveedores, un encargado de Ventas y un encargado de conseguir inversores.

“En ese momento habíamos dividido las tareas de seguimiento de la plataforma tecnológica y trabajar con la gente que nos desarrollaba la página, otro tenía como objetivo conseguir socios, empezar a firmar acuerdos con socios para empezar a publicar con empresas, que empiecen a publicar en nuestra página, uno estaba enfocado en el marketing y el otro estaba enfocado en conseguir inversores. Entonces el que estaba enfoca en marketing era el que estaba enfocado en conseguir usuarios y yo estaba en este armado de plan de negocios que era para mostrar a los inversores y no era más que una presentación para mostrar a los inversores cuáles eran nuestros objetivos a largo plazo y cuáles era nuestra visión.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Diagrama de Grantt” para tener en claro las diferentes tareas a realizarse, los plazos para estas tareas y la superposición de tareas, sin embargo no se utilizó esta herramienta. Se utilizaron métodos informales, tal como tener un calendario con diferentes tareas y “deadlines”.

“...teníamos un calendario en una ventana que sigue estando en la ventana, porque la oficina era la casa de uno de los chicos, era la casa de Alan y ahí teníamos todo. Y sigue todo y creo que Alan nunca en su vida lavó los vidrios.”

También es recomendable la herramienta “Método de Cadena Crítica” para reconocer en qué actividades aplicar el mayor esfuerzo (ver Anexo 13) y esta herramienta fue utilizada durante su Start-Up.

○ **Análisis Económico-Financiero del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de desarrollo: Una vez realizadas las acciones iniciales, intentaron potenciar la gestión de las operaciones y la gestión del Business Intelligence.

“Contratamos dos perfiles muy potentes, uno es el gerente de operaciones que es una chica muy muy muy buena y otra persona que es de business intelligence. La gerente de operaciones monitorea todo los procesos, encara los procesos que son los más importantes pero escala los procesos con nosotros. Y la persona de business intelligence es la que provee de informes a todas las áreas. Constantemente estábamos tratando de mejorar los procesos y obviamente que al ser una empresa comercial todos los días, incluso varias veces por día revisamos los objetivos de cada uno, eso lo hacemos básicamente entre todos.”

No había un Plan de Desarrollo formal, sino que contrataron a los perfiles que creyeron más importantes para el desarrollo futuro. Y, resalta lo importante de tener objetivos, revisarlos y ponerles fecha para cumplirlos.

“...junto con este perfil muy fuerte que trabajamos en operaciones es con la persona que revisamos los objetivos de las operaciones. Todos los días estamos revisando objetivos, una vez por semana nos juntamos los lunes, tenemos reuniones de 7 a 1 de la noche donde los revisamos más profundamente y después tenemos otra revisión mensual. Esto lo hacemos desde el primer mes. Es una empresa comercial entonces tenés un objetivo de venta, al tener un objetivo de ventas tenés una métrica para saber si llegaste o no al objetivo y una vez que tenés eso tenés que juntarte básicamente todos los días para saber cómo venimos con los objetivos, si los estamos cumpliendo o no los estamos cumpliendo. El objetivo de ventas lo ponemos nosotros y lo revisamos en tiempo real.”

- Plan financiero: En el caso del Start-Up Walooz, la parte financiera estaba a cargo de uno de los co-fundadores desde un principio. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Presupuesto Inicial” para calcular cuánto costará el proyecto dentro de su alcance y en este caso, fue utilizada durante el Start-Up, al igual que las métricas VAN, TIR y ROI. Aunque también es aconsejable utilizar la herramienta “Curva de avance o Curva en S” para poder observar los costos de cada actividad a lo largo de la duración que tienen prevista, y la métrica “Período de Retorno”, éstas no fueron utilizadas (ver Anexo 13).

o **Análisis de negocios del Planeamiento del negocio**

Con respecto a este Start-Up, se analizaron distintos riesgos, siendo el mayor la aparición de un competidor que lance primero y que invierta más. Para lograr con este objetivo, las prioridades tienen una importancia esencial para Federico.

“A nosotros nos pasaba que cuando comenzamos nos enfocá bamos en Facebook y perdíamos horas en el Facebook cuando no tenía sentido perder horas en el Facebook. Por cada hora que pasabas en Facebook podrías haber conseguido un Spa en la calle. Lo importante son objetivos a muy corto plazo, deadlines y hacer un Nano-Management, de todo el tiempo a toda hora ver cómo venimos con el cumplimiento de los objetivos y focalizarte en las actividades más prioritarias.”

Paso Clave “Monitoreo y Control”

En este paso se deberá definir el estilo de dirección, establecer las herramientas de control, elaborar informes con respecto al status del proyecto, revisar el programa del proyecto y emitir los cambios necesarios. Por otro lado, se deberá realizar la revisión post- ejecución, y determinar si el proyecto fue exitoso o no. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos**

El lanzamiento de un producto o servicio, es decir, el primer contacto real que tenemos con nuestros clientes a través de la venta o la prestación de un servicio, nos dará por primera vez información sustancialmente valiosa: la respuesta del mercado.

○ **Análisis Ingenieril de Métrica y análisis de riesgos**

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Ishikawa Fishbone Diagram” para identificar el Riesgo o Problema y verificar sus posibles causas (ver Anexo 13) y “Análisis de Montecarlo” para visualizar posibles resultados según las medidas tomadas., sin embargo en este caso no se han utilizado.

○ **Análisis Económico-Financiero de Métrica y análisis de riesgos**

Las métricas económicas-financieras mencionadas para proyectar en el futuro que se utilizaron en este Start-Up son el VAN, TIR y ROI. Se busca con esto obtener información sustancial para la organización en cuanto a lograr su objetivo principal: salir de la incertidumbre y terminar de ser un Start-Up para convertirse en un negocio.

○ **Análisis de negocios de Métrica y análisis de riesgos**

En esta etapa no se llevaron a cabo cambios con respecto al equipo de socios y de Management original, sino que se agregaron diferentes perfiles para potenciar el negocio. Con respecto a los contactos requeridos para afrontar las diferentes fases del negocio que seguirán, tuvieron la suerte de ser contactados por la empresa Groupon, la cual, luego de tratativas, optó por comprar el Start-Up y darle al equipo original la posibilidad de quedarse como country managers de Groupon Argentina.

“Los de Groupon nos eligieron a nosotros porque cumplimos todos los requisitos para ellos. Teníamos un equipo formado, los 4 nos llevábamos bien, somos los 4 profesionales, los 4 relativamente jóvenes, de 24, 25 años y es lo que Groupon busca

para armar equipos en los demás países. Siempre buscan perfiles de banca, perfiles que sean universitarios graduados en ciencias duras, después perfiles que hayan trabajado en bancas de inversión o consultoras tipo McKinsey. Y nosotros cumplíamos todos esos requisitos. Cuando supieron que encima estábamos a punto de lanzar y que encima sabían que podían adquirir a todo el equipo y a todos los socios que habíamos firmado nos hicieron una oferta que les hizo mucho sentido a ellos. Éramos un equipo como el que ellos buscaban y estábamos listos como para lanzar.”

En términos operacionales, el proyecto no fue totalmente exitoso ya que, a pesar de haber pasado por los tres Pasos Claves de Project Management, utilizó la mitad de las herramientas planteadas y, a pesar que se definió y se planificó, el monitoreo y el control no fueron lo suficientemente satisfactorios.

- **Conclusión**

Los co-fundadores de Walooz muestran haber transitado todas las Etapas de un Start-Up dentro de los Pasos Claves del Project Management.

Durante el **Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”**, los co-fundadores de Walooz generaron ideas impulsadas por contacto con personas de diferentes ámbitos y el contacto con la empresa Groupon que buscaba nuevos mercados. Utilizaron meses en pulir sus ideas, mientras trabajaban bajo dependencia. Walooz no fue su primera idea ni su primer emprendimiento. Pero fue el primero en ser exitoso y ellos le dan mucho crédito a las condiciones que internet les dio: no necesitaban demasiado capital y el ambiente les resultó dinámico y lleno de oportunidades.

La validación de la oportunidad del negocio se basó en la experiencia de otros países que utilizaban el mismo modelo de negocios. Además de esto, realizan una presentación para inversores con objetivos de cuánto dinero necesitaban pero muy sintético. No pudieron realizar investigaciones de mercado, ya que no había antecedentes en la Argentina de una organización con ese modelo de negocios.

El armado del equipo, por otro lado, se realizó en base a la confianza que se tenían los socios como personas y profesionales ya que se conocían de hacía años en la Universidad.

En este punto no utilizaron demasiadas herramientas del Project Management, sólo se utilizó el organigrama como referencia de los roles y responsabilidades de cada socio.

Durante el **Paso Clave “Planeamiento”**, los co-fundadores tuvieron que enfrentarse con dos situaciones: La modelización del negocio y el planeamiento en sí.

Con respecto a la modelización del negocio, los co-fundadores tenían pleno conocimiento de las partes de su modelo de negocio, como ser la propuesta de valor, el canal, las actividades claves, los ingresos, los recursos claves, la estructura de costos, el cliente, la relación con el cliente y las diferentes alianzas estratégicas. Sin embargo, el Project Management no da para esto ninguna herramienta específica.

Con respecto al planeamiento, los co-fundadores no utilizaron el típico Plan de Negocios, aunque realizaron una presentación con todos los objetivos y el dinero necesario para llevarlos a cabo, lo que bastó para interesar y convencer a los inversores y posteriormente a la empresa Groupon, la cual ofreció comprarlos. No utilizaron ni un Plan de comunicación ni se utilizó el Diagrama de Grantt, sin embargo existían personas realizando la comunicación y definiendo las tareas a realizarse con métodos más informales como ser calendarios con objetivos y fechas de entrega. Tampoco se utilizó un Plan Financiero, sino que se delegó completamente el área de Finanzas a uno de los co-fundadores, quien realizó un presupuesto inicial y estudió los indicadores básicos financieros. Una herramienta del Project Management que se utilizó fue la herramienta Cadena Crítica para saber en qué actividades aplicar el mayor esfuerzo.

Durante el **Paso Clave “Monitoreo y control”**, no se utilizaron las herramientas Ishikawa Fishbone Diagram ni el análisis de Montecarlo como métrica y análisis de riesgos.

Luego del lanzamiento, no se procedió a hacer un plan de desarrollo por escrito, sino que directamente se contrató a dos personas especializadas en la gestión de operaciones y en la gestión del Business Intelligence y, desde esta última área, se comenzó a proveer informes a todas las áreas. En este punto avanzado del Start-Up, es cuando se comienza a delegar responsabilidades más allá de los cuatro co-fundadores y automáticamente se comienza a invertir dinero en la formalización de todo lo que sucede en la organización a través de informes. Hasta este momento no se habrían realizado informes de ese tipo, sino que se había proseguido basándose

en la confianza del uno hacia el otro co-fundador y en que tenían muy en claro sus objetivos y todos estaban al tanto de esos objetivos y trabajaban para alcanzarlos.

De las quince herramientas que se planteó en la encuesta (ver Anexo 14), los co-fundadores de Walooz utilizaron ocho de ellas, observándose que, en general, se utilizaron herramientas gráficas, rápidas de hacer y de aplicar a la realidad y herramientas relacionadas a la Finanzas. Al basarse su filosofía de trabajo en “objetivos”, las herramientas que se utilizaron respondían a las preguntas de quién era responsable, cuánto le costaría hacerlo y en cuánto tiempo debería hacerlo. Se trató de ordenar y visualizar los conceptos y los plazos y no se utilizaron herramientas formales para dejar por sentado reglas y cláusulas internas, porque bastaba para ellos la confianza.

A continuación, se mostrará un Gráfico de Grantt orientativo con respecto a las tareas y proporciones temporales que se utilizaron para cada una de ellas en el Start-Up de Walooz, hasta alcanzar la estabilidad y encaminarse a la sustentabilidad. A grandes rasgos, el Start-Up finaliza como proyecto en un periodo de tiempo de aproximadamente 185 días, es decir, aproximadamente en seis meses de trabajo. El equipo de trabajo ya estaba definido antes de generar la idea de Walooz, idea que es tomada de la experiencia en otros países, donde el modelo de negocios ya funcionaba. El tiempo se dedica mayoritariamente a planear y a ejecutar y controlar.

Universidad de
San Andrés

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		Start-Up de Waloaz	185 días?	vie 1/1/10	vie 9/17/10	
2		Definición de	55 días	vie 1/1/10	vie 3/19/10	
3		Generación de ide	5 días	vie 1/15/10	vie 1/22/10	5
4		Validación de la	30 días	vie 2/5/10	vie 3/19/10	3CC+15 días
5		Armado del equip	10 días	vie 1/1/10	vie 1/15/10	
6		Fin de Definición	0 días	vie 3/19/10	vie 3/19/10	4
7		Planeamiento	80 días?	vie 2/5/10	vie 5/28/10	
8		Modelización del	20 días	vie 2/5/10	vie 3/5/10	4CC
9		Planeamiento	80 días?	vie 2/5/10	vie 5/28/10	4CC
10		Fin de	0 días	vie 5/28/10	vie 5/28/10	9
11		Monitoreo y Control	80 días?	vie 5/28/10	vie 9/17/10	
12		Lanzamiento,	80 días?	vie 5/28/10	vie 9/17/10	10
13		Fin de Monitoreo	0 días	vie 9/17/10	vie 9/17/10	12

Fuente: Elaboración propia, 2013

7.2.1 Caso Officenet/Staples Argentina.

- **Introducción**

A pesar de no haber sido criado en una familia con antecedentes emprendedores, Andy Freire le dijo a su padre a los 6 años que quería crear empresas. Luego de haberse recibido en la Universidad de Ciencias Económicas como flameante Economista, Andy Freire admite que al principio se le ocurrían ideas muy modernas que no tenían demasiada aplicación pero que, con la intuición de un mentor, llegó a crear la primer empresa en el año 1997 que le vendería por catálogo artículos de oficinas a otras empresas en Argentina: Officenet. Tiempo después ampliarían sus horizontes de ventas nacionales e incursionarían los mercados brasileros. Y finalmente, Staples, la compañía Norteamericana de la que habían adaptado el modelo de negocios para Latinoamérica, adquirió su empresa en el año 2004.

- **Observaciones**

A continuación, analizaremos el caso Officenet/Staples Argentina respetando el marco teórico presentado. Se tomará al caso del Start-Up como un proyecto y se lo analizará en referencia a los “Pasos claves” que el Project Management introduce como necesarios para la realización de un proyecto exitoso: La definición del alcance y objetivos del proyecto, El planeamiento y El monitoreo y control.

Dentro de estos “Pasos Claves” desglosaremos las “Etapas de un Start-Up”, es decir, La generación de ideas, La validación de la oportunidad de negocio, El armado de Equipo, La modelización de negocio, El planeamiento del negocio y El lanzamiento, métrica y análisis de riesgos. Por otro lado, cada “Etapa del Start-Up” se analizará desde tres ópticas diferentes: la ingenieril, la económica-financiera y la de negocios.

La idea es analizar en qué medida se respetaron los “Pasos Claves” del proyecto dentro de las “Etapas del Start-Up” desde los puntos de vista Ingenieril, Económico-Financiero y de Negocio y si, dentro de estas “Etapas del Start-Up”, se utilizaron o no diferentes herramientas propuestas por el Project Management. El objetivo principal es determinar si el fin del proyecto, en este caso del Start-Up, fue exitoso o no, es decir, si se llegó a un estado de menor incertidumbre y de mayor estabilidad y sustentabilidad en el tiempo y qué similitudes y diferencias se encuentran con los otros dos casos de estudio.

A continuación, se procederá a analizar el caso Officenet/Staples Argentina dentro de los límites de los “Pasos Claves” del Project Management.

Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”.

En este paso se deberá crear un panorama del proyecto, enunciando el problema a solucionar, identificando las metas del proyecto, enlistando los objetivos, determinando los recursos preliminares e identificando suposiciones y se deberá determinar las necesidades de personal del proyecto, reclutar al Gerente del Proyecto y a su equipo para luego organizarlo y asignar los paquetes de trabajo. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Generación de ideas**

Todo emprendimiento exitoso surge de una idea. Y, aunque Daniel Míguez (2007) asura que sólo el 2 al 5% del valor total del negocio reside en la idea, ésta es el requisito primero de cualquier emprendimiento.

- **Análisis Ingenieril sobre la Generación de ideas**

En el caso de Officenet, Andy Freire utilizó diversos motores de búsqueda para consolidar su idea. En un primer momento realizó una especie de Brainstorming con un conocido suyo, dueño de la empresa Sparkling, al cual admiraba mucho. Él solía contarle sus ideas y recibía una devolución de su parte criticando su viabilidad. Sin embargo, un día coincidieron en el valor de una idea y resultó definir la realización de Officenet.

“Sabía que quería armar un proyecto y no sabía bien qué y se me ocurrían ideas muy modernas que no tenían mucha aplicación, eran demasiados creativas y poco down to earth. Y entonces mi mentor en un momento me dijo “porqué no te dejás de pensar en tantas ideas geniales y no te ponés a pensar lo simple, lo distinto”, y ahí pensé esta idea y le dije: venta de office supplies por catálogo. Y ahí me dijo que eso era una vieja idea pero es distinto como lo estás pensando. Y ahí arranqué.”

Por otro lado, Andy Freire capitalizó su propia experiencia; el ayudaba a su “mentor” en su negocio de distribución de aguas embotelladas y, mientras, pensaba qué otros insumos podría venderles.

“...y tenía un mentor mío que era el dueño de la empresa botellones de agua Sparkling. Y yo miraba la compañía de él y él me pedía que le ayude a vender la compañía y yo miraba y le decís “¿Qué más les podés vender a 30.000 pymes que te compran agua todos los días?”. Porque no le vendía más nada y la verdad que la relación ya la tenía construida, tenía la confianza.”

Seguramente, hubo también una influencia de parte de la empresa estadounidense Staples, ya que el modelo de negocios adquirido por Andy Freire es muy similar. No fue casualidad que tiempo después OfficeNet fuera comprada por esta cadena internacional para representar sus sedes en Argentina.

○ **Análisis Económico-Financiero sobre la Generación de ideas**

Durante esta etapa, Andy Freire realizó el ejercicio frecuente de la creatividad pensando en diferentes ideas para emprender. El tiempo que él destinó a pensar estuvo acompañado por el ejercicio de otra actividad: ayudar a su mentor a vender botellones de agua Sparkling. Esto, aunque no está directamente relacionado, ayudó a dispararle distintas ideas en su cabeza.

“Y yo miraba la compañía de él y él me pedía que le ayude a vender en la compañía y yo miraba y le decía “¿Qué más les podés vender a 30.000 pymes que te compran agua todos los días?”. Porque no le vendía más nada y la verdad que la relación ya la tenía construida, tenía la confianza. Y terminé de ver ese sector y terminé de armar la idea de OfficeNet.”

Este tiempo invertido en Sparkling fue necesario para trasladar un clásico modelo de venta de botellones a empresas a un modelo de venta de insumos para oficinas por catálogo, primero por teléfono y luego por internet.

○ **Análisis de negocios sobre la Generación de ideas**

En cierta medida, Andy Freire evaluó la existencia de clientes dispuestos a pagar por ese servicio por medio del negocio que llevaba adelante su mentor: la venta de botellones de agua Sparkling. Él creía que, ya que la confianza y la rutina de venderles todos los días botellones de agua estaba constituida, se debería encontrar otras cosas que las empresas necesiten y que ellos pudieran ofrecerles.

El proceso creativo, estuvo también acompañado por su socio, Santiago, quien, dejó su puesto en Procter and Gamble tiempo después de Andy para poder emprender a tiempo completo. Todo este tiempo de generar ideas y de proyectar hacer un emprendimiento en conjunto ya había comenzado durante el ingreso en la Universidad de San Andrés por lo que afianzó, aún más, al equipo emprendedor.

- **Validación de oportunidad de negocio**

Es fundamental que, luego de haber tenido una idea, ésta sea testeada para asegurarnos que sea una oportunidad validada, es decir, que al menos tenga un alto potencial de realización.

- **Análisis Ingenieril de la Validación de oportunidad de negocio**

Durante la validación de la oportunidad de negocio, Andy Freire y Santiago Bilinkis dedicaron suficiente tiempo como para saber qué proveedores necesitaban para los insumos, qué tipo de logística necesitaban para llegar a repartir a todos los clientes en un mismo día, qué canales utilizarían para concretar la venta (primero el teléfono, luego mails, luego por internet) y qué canales para la distribución y qué vehículo societario necesitaban.

“Invertimos 6 meses en armar un plan súper sofisticado con un Excel de 6 mega que hacía preguntas de cuántas cajas entran en una camioneta y cuántos llamados recibe una telemarketer por día. Y después nos fuimos a EEUU a validar esos supuestos.”

○ **Análisis Económico-Financiero de la Validación de oportunidad de negocio**

Andy Freire y Santiago Bilinkis dedicaron también muchísimo tiempo a validar el negocio en términos económico-financieros. Los dos poseían una formación en ciencias duras, por lo que no les fue difícil realizar un Excel muy detallista sobre distintos indicadores, como el período de repago para los inversionistas y la tasa de retorno esperada.

○ **Análisis de negocios de la Validación de la oportunidad de negocio**

En términos de mercado, Andy Freire y su socio, aseguran haber investigado profundamente la industria, desde los proveedores hasta los clientes.

“...antes que comenzar a trabajar sabíamos más que nadie en la argentina de la industria y vos decís, como puede ser si todavía no vendieron un lápiz, pero habíamos estudiado tanto la industria que sabíamos más que nadie. Contratamos una librería para que nos ayudara y empezamos a hacer cosas de mystery shopping y fuimos a ver una empresa y le dijimos que Santi tenía un tío que tenía un local en el Once, que estábamos viendo si poner una juguetería o una librería, que queríamos entender la industria librera, hicimos de todo, todas las cosas caraduras que te puedas imaginar.”

Ellos sabían, por otra parte, que el mercado era emergente, ya que era la primera vez que alguien proponía para la Argentina la venta de insumos para oficina por catálogo. No existían, hasta el momento, competidores y las barreras de entrada tenían que ver con la minuciosa planificación necesaria para poder soportar la demanda de las empresas y la inversión inicial.

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Work Breakdown Structure” (ver Anexo 13), aunque en este caso, el Start-Up no la utilizó. En cierta medida, aunque no se haya utilizado la herramienta concreta, por lo entrevista realizada, se

supone que los fundadores realizaron un análisis sobre los paquetes de trabajo incluidos o no en el proyecto de Start-Up.

- **Armado del equipo de trabajo**

El mayor desafío de un Start-Up es lograr que el emprendimiento sea efectivo, no sólo en la producción o implementación, sino en la capacidad de ir cuidando la calidad de la relación entre los miembros del equipo de generar confianza (Míguez, 2007)

- **Análisis Ingenieril del Armado del equipo de trabajo**

En el caso concreto de Officenet, Andy Freire y Santiago Bilinkis se conocían varios años antes de comenzar con su proyecto emprendedor.

“...nos conocimos en el examen de ingreso de San Andrés, el venía del Pellegrini, yo del Nacional Buenos Aires que eran dos muy buenos colegios, éramos los dos “chupilargos”, estudiamos toda la carrera juntos, el fue medalla de oro, yo tercer mejor promedio y siempre dijimos que cuando nos recibamos hacemos algo juntos. Y nos fuimos a Procter a trabajar juntos y a los 6 meses yo me fui para empezar a pensar esto y el después se vino conmigo. Sabía que lo iba a hacer con él. Después el equipo lo fuimos contratando en el tiempo pero yo soy muy de asociarme con alguien, no soy de hacer las cosas solo.”

En este caso, el desarrollo de reglas claras, la generación de confianza, la metodología del trabajo en equipo y la repartición de roles y funciones se había desarrollado durante los cuatro años en la Universidad. Según Andy Freire, juntos lograban complementarse y entenderse, aún cuando personas ajenas al proyecto pensaran que se estaban peleando al verlos discutir.

“Nos complementamos muy bien, yo soy más empujador y Santi es como más reflexivo, Santi es más intelectual y yo soy más apasionado, inconsciente de mandarme y juntos hacemos un buen equipo, discutíamos un montón, de hecho la gente al principio se

asustaba porque nos veía gritarnos a lo bestia, nos matábamos y pensaban que nos estábamos peleando y en realidad era intrínseco de nuestra manera de trabajar.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Organigrama” para especificar quién hace las actividades de que consta el proyecto (ver Anexo 13) y fue utilizado durante el Start-Up.

Con respecto a las competencias grupales de los fundadores, en general, las habilidades administrativas, financieras, comerciales y operativas estaban intrínsecas en la educación que recibieron como Economistas. Las competencias Legales y Contables las fueron cubriendo con nuevos recursos humanos o con la tercerización, mientras que desarrollaron las habilidades Informáticas que no tenían desde un principio.

“Definimos que yo manejaba RRHH y todo lo comercial y Santi manejaba logística y tecnología. Y contratamos una chica para lo administrativo, una contadora. Me acuerdo cuando empezamos yo tuve que ir a los inversores a convencerlos de que Santi entre porque ellos a Santiago no lo conocían pero después lo aceptaron. Santiago no sabía mucho de tecnología pero era muy hábil e iba a aprender muy rápido, era una cuestión de tiempo.”

○ **Análisis Económico-Financiero del Armado del equipo de trabajo**

El tiempo y criterio para seleccionar a las personas adecuadas para poner en funcionamiento a la organización se había invertido durante lo que fue el desarrollo académico de los co-fundadores. Y, el dinero necesario para el pago de estos valiosos recursos humanos provino de los inversores y, en parte, de lo que pudieron aportar en ahorros Andy y su socio Santiago.

- **Análisis de negocios del Armado del equipo de trabajo**

La visión compartida entre Andy Freire y Santiago Bilinkis ya se había formado durante los años en la Universidad. El futuro que ellos querían se basaba en emprender juntos y ser exitosos.

“La verdad es que siempre soñamos con Santi poder hacer un proyecto juntos, nos conocimos en el examen de ingreso de San Andrés,... estudiamos toda la carrera juntos... y siempre dijimos que cuando nos recibamos hacemos algo juntos.”

Paso Clave “Planeamiento”

En este paso se deberá identificar las actividades del proyecto, estimar el tiempo y los costos, establecer la secuencia de actividades del proyecto, identificar las actividades críticas y escribir la propuesta del proyecto. Se recomienda realizar una Red del Proyecto determinando la Ruta Crítica. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Modelización del negocio**

Según Osterwalder (2010) “Un modelo de negocios describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. Este mismo autor afirma que necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos puedan entender, fácil de describir y de discutir pero el desafío está en lograr un modelo simple e intuitivo pero sin simplificar demasiado el funcionamiento de las empresas.

- **Análisis Ingenieril de la Modelización del negocio**

Bloque de Propuesta de valor: La propuesta de valor que ofrecía Officenet era facilitar todo lo necesario en una oficina, desde productos de librería hasta higiene, pasando por papelería, insumos de computación, cafetería, tarjetas personales y muebles.

Bloque de Canales: El canal utilizado en la actualidad es Internet, aunque tiene como opción comprar en tiendas y comprar telefónicamente.

Bloque de Actividades claves: Las actividades más importantes para este modelo de negocios es, por un lado, la fuerza de ventas a través de los telemarketers que ofrecen diferentes paquetes u ofertas a las PyMEs, grandes empresas y profesionales y, por otro lado, la logística detrás de todas aquellas entregas durante el día que deberán ser lo más eficientes posibles.

○ **Análisis Económico-Financiero de la Modelización del negocio**

Bloque de Ingresos: Officenet cobraría una comisión por entregar en puerta todos los productos solicitados en 24 horas de realizado el pedido.

Bloque de Recursos claves: Los recursos más importantes para Officenet estaba en los telemarketers vendedores.

“...empezamos a hacer un seguimiento súper sofisticado, casi mercenario, donde teníamos a cada telemarketer, cuántos pedidos había cargado, cuántos pedidos había vendido ese día y armábamos una lista de verde, amarillo y rojo, y los ordenábamos y los rankeábamos. El que estaba en rojo sabía que estaba en el horno y era terrible porque pegábamos la hoja y todo el mundo la podía ver, por eso digo que era medio mercenario. Pero bueno, era meritocracia pura.”

Bloque de Estructura de costos: Los costos provenían más que nada del motor para conseguir nuevos clientes y la logística y distribución de los insumos de todos los días.

○ **Análisis de negocios de la Modelización del negocio**

Bloque de Cliente: Los clientes de Officenet eran aquellas PyMEs, grandes empresas o profesionales que tenían una oficina que requiera insumos.

Bloque de Relación con el cliente: La relación que se establece con el cliente es, en principio, a través del telemarketer que vende, luego, por teléfono, en tiendas u online, es decir, por los canales de ventas y, finalmente existe un servicio post-venta y un seguimiento del cliente a través de un ejecutivo de cuentas.

Bloque de Alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas se realizan con los proveedores, quienes agregan o no valor al servicio que realizaba Officenet. Por ejemplo, en el caso de ofrecer cafetería de oficina, Officenet acudió a Cabrales como proveedor. Esto seguramente le dio una imagen y un status único y diferente a cualquier otra ecuación con respecto a otro proveedor.

- **Planeamiento del negocio**

El planeamiento del negocio es recomendable para todo emprendimiento ya que permite que todos los actores involucrados estén alineados de acuerdo con el foco de acción del negocio. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Negocios” para centralizar toda la información recolectada o procesada de otras herramientas de gestión y la planificación del proyecto (ver anexo 13). En este caso, Andy Freire utilizó esta herramienta durante su Start-Up.

“Todo el mundo siempre dice que los planes de negocios no sirven para nada porque todo el mundo los arma y después no sirve para nada pero el nuestro estaba cumplido a rajatabla, hemos cumplido el plan mes a mes, con una tasa de error bajísima, la verdad es que hicimos un trabajo buenísimo y por eso los 6 meses de trabajos previos habían sido súper importantes. Creo que la planificación repaga y repaga un montón”

- **Análisis Ingenieril del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de Marketing. La estrategia de marketing estuvo a cargo de unos de los co-fundadores quien se encargó a rasgos generales de toda la parte “comercial”.

“Definimos que yo manejaba RRHH y todo lo comercial y Santi manejaba logística y tecnología.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Comunicación” para estructurar el tratamiento de la

información y la comunicación eficaz (ver Anexo 13), la cual fue utilizada durante el Start-Up Officenet.

- Plan de producción y operaciones: En este caso no hay producción, sino más bien logística. La logística estaba gestionada por Santiago, uno de los co-fundadores. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Calidad de Proyectos” para tener en claro la calidad requerida de la producción (ver anexo 13), en este caso no fue utilizada, ya que no había producción que necesitara el planeamiento de calidad, en general la calidad dependía de los proveedores que eligieran para trabajar.

- Plan de acciones iniciales: El plan de acciones iniciales que realizaron durante el Start-Up de Officenet duró aproximadamente seis meses de investigación y planeamiento estratégico. En general tenía que ver con el conocimiento de la industria y la planificación de las operaciones y la consecución de inversores capaces de soportar la inversión inicial.

“Invertimos 6 meses en armar un plan súper sofisticado con un Excel de 6 mega que hacía preguntas de cuántas cajas entran en una camioneta y cuántos llamados recibe una telemarketer por día.”

En general utilizaron diversas herramientas para que sus acciones iniciales fueran realizadas lo más eficientemente posibles.

“Teníamos al Business Plan y habíamos hecho algunas cosas en el Project de Microsoft. Entonces usamos algunas cosas del Project, teníamos el lanzamiento de la plataforma tecnológica que contratamos a una empresa que se llamaba Cola, y el software de iniciación era el que un poco marcaba el ritmo. La verdad es que fue muy bien porque éramos muy obsesivos con la planificación.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Diagrama de Grantt” para tener en claro las diferentes tareas a realizarse, los plazos para estas tareas y la superposición de tareas,

como también es recomendable la herramienta “Método de Cadena Crítica” para reconocer en qué actividades aplicar el mayor esfuerzo (ver Anexo 13). En este Start-Up se utilizaron ambas herramientas durante este período.

o **Análisis Económico-Financiero del Planeamiento del negocio**

- Plan de desarrollo. Luego de las acciones iniciales, había diversos puntos que hacían falta mejorar y desarrollar. En ese sentido, los co-fundadores eligieron en ciertos aspectos sacrificar costo por tiempo, por ejemplo, lanzar lo antes posible el proyecto sin haber conseguido la mayor calidad, o comenzar con un depósito no tan tecnológico y luego ir sofisticándolo.

“...lanzamos una página muy pedorra, pero con un teléfono de alta reconversión y un sitio on-line. La calidad en ese momento no iba a ser tan importante pero sí que sea muy fácil de utilizar. Compramos el número 303-4444 que era muy difícil de conseguir y se lo compramos a una vieja. Empezamos a llamar a números que nos gustaban de barracas y nos atendió una vieja y le dijimos “señora, le compramos el número de teléfono señora” a cuanto? A \$500. Y ella aceptó venderlo. El sitio lo hicimos muy básico y después todo el tiempo lo fuimos mejorando. Sí teníamos en claro en qué valía la pena invertir y en qué no. Por ejemplo, hoy si vas al depósito de Office Net vas a ver todo sofisticado la logística, la cinta transportadora pero no lo hicimos así de entrada, al principio fueron estantes pero sabíamos que después lo íbamos a hacer en serio.”

Priorizaron dar en un principio un servicio fácil de entender y eficiente, dejando para desarrollar lo estético y lo tecnológico.

- Plan financiero: El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Presupuesto Inicial” para calcular cuánto costará el proyecto dentro de su alcance, como también es aconsejable utilizar la herramienta “Curva de avance o Curva en S” para poder observar los costos de cada actividad a lo largo de

la duración que tienen prevista. En este caso se utilizaron ambas herramientas, como también algunos indicadores como el “Período de retorno”, “VAN” y “ROI” que dan pista de cuán bueno o malo es el proyecto financieramente (ver Anexo 13). La única autocrítica que realizan los co-fundadores fue la subestimación de la dificultad de cobrar a los clientes en Argentina. Evaluando a países como EEUU, supusieron que la misma metodología funcionaría. Sin embargo, la experiencia les demostró que la cultura de pago y cobro aquí es muy diferente.

“Uno de los problemas que tuvimos fue cobranzas, que lo subestimamos por completo y habían pasado 6 meses que no habíamos cobrado nada, porque pensamos que la gente iba a mandar los cheques por correo como en EEUU y la verdad es que nadie nos había pagado nada. Y fue una subestimación absoluta de ese tema. Ese fue uno de los problemas más graves que tuvimos.”

o **Análisis de negocios del Planeamiento del negocio**

En este Start-Up, los riesgos y suposiciones más difíciles tienen que ver con tratar de trasladar un modelo de negocios existente y exitoso en otro país a otro país. Al parecer, la mayoría de las cosas se pueden duplicar pero el riesgo mayor es la reacción de la gente. En este caso la subestimación de la facilidad de cobrar a los clientes fue lo que más dificultó el camino del Start-Up.

Paso Clave “Monitoreo y Control”

En este paso se deberá definir el estilo de dirección, establecer las herramientas de control, elaborar informes con respecto al status del proyecto, revisar el programa del proyecto y emitir los cambios necesarios. Por otro lado, se deberá realizar la revisión post- ejecución, y determinar si el proyecto fue exitoso o no. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up

- **Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos**

El lanzamiento de un producto o servicio, es decir, el primer contacto real que tenemos con nuestros clientes a través de la venta o la prestación

de un servicio, nos dará por primera vez información sustancialmente valiosa: la respuesta del mercado.

- **Análisis Ingenieril de Métrica y análisis de riesgos**

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Ishikawa Fishbone Diagram” para identificar el Riesgo o Problema y verificar sus posibles causas (ver Anexo 13). Además se recomienda utilizar la herramienta “Análisis de Montecarlo” para visualizar posibles resultados según las medidas tomadas. En este caso se utilizaron ambas herramientas.

Por otra parte, nunca dejaron de hacer controles sobre el desempeño de la empresa y de sus empleados.

“Empezamos a hacer un tablero de control a mano que iba anotando cuántos pedidos habíamos hecho en el día, si se habían entregado, si se había cargado en el sistema, si se había pickeado, packeado, si se había cobrado. Todo a mano. En un momento poníamos dos por día, tres por día y después empezamos a hacer automáticamente 3.000 pedidos diarios, era una locura. Pero el principio hacíamos ese trabajito manual que pegábamos en la pared. Después empezamos a hacer un seguimiento súper sofisticado, casi mercenario, donde teníamos a cada telemarketer, cuántos pedidos había cargado, cuántos pedidos había vendido ese día y armábamos una lista de verde, amarillo y rojo, y los ordenábamos y los rankeábamos.”

- **Análisis Económico-Financiero de Métrica y análisis de riesgos**

En este Start-Up se calculaban distintas métricas económicas-financieras para saber qué habían vendido, cuánto y quiénes eran los vendedores estrellas. Ellos consideraban que se trataba de “meritocracia pura”.

- **Análisis de negocios de Métrica y análisis de riesgos**

En esta etapa no se llevaron a cabo cambios con respecto al equipo de socios y de management original, sino que se agregaron diferentes perfiles para potenciar el negocio. Por otro lado, respetando la idea de “meritocracia”, se realizaban diferentes rankings de desempeño y de resultados a modo de motivación a los diferentes sectores.

“...teníamos a cada telemarketer, cuántos pedidos había cargado, cuántos pedidos había vendido ese día y armábamos una lista de verde, amarillo y rojo, y los ordenábamos y los rankeábamos. El que estaba en rojo sabía que estaba en el horno y era terrible porque pegábamos la hoja y todo el mundo la podía ver...”

En términos operacionales, el proyecto fue exitoso ya que utilizó la mayoría de las herramientas propuestas en la encuesta de este trabajo de graduación y que pasó por los tres Pasos Claves de Project Management y, definió, planificó, monitoreó y controló satisfactoriamente durante todo el proyecto.

- **Conclusión**

Los co-fundadores de Officenet muestran haber transitado todas las Etapas de un Start-Up dentro de los Pasos Claves del Project Management.

Durante el Paso Clave **“Definición del alcance y objetivos del proyecto”**, los co-fundadores de Officenet generaron ideas impulsadas por el Brainstorming, la capitalización de la experiencia de Andy Freire ayudando a su mentor a vender aguas Sparkling y la influencia de parte de la empresa estadounidense Staples, la cual compró posteriormente a Officenet.

La validación de la oportunidad del negocio se basó en que Andy Freire y su socio Santiago dedicaron suficiente tiempo para saber qué proveedores, logística, canales y vehículo societario necesitaban. Invirtieron seis meses en validar su oportunidad y prepararse para el futuro. Además de validar en negocio en operaciones, lo validaron detalladamente en finanzas y estudiaron la industria, a pesar de que no existía todavía una organización similar en su modelo de negocios.

El armado del equipo, por otro lado, se realizó en base a la confianza que se tenían los socios como personas y profesionales ya que se conocían de hacía años en la Universidad.

En este punto no utilizaron demasiadas herramientas del Project Management, sólo se utilizó el organigrama como referencia de los roles y responsabilidades de cada socio.

Durante el **Paso Clave “Planeamiento”**, los co-fundadores tuvieron que enfrentarse con dos situaciones: La modelización del negocio y el planeamiento en sí.

Con respecto a la modelización del negocio, los co-fundadores tenían pleno conocimiento de las partes de su modelo de negocio, como ser la propuesta de valor, el canal, las actividades claves, los ingresos, los recursos claves, la estructura de costos, el cliente, la relación con el cliente y las diferentes alianzas estratégicas. Sin embargo, el Project Management no da para esto ninguna herramienta específica.

Con respecto al planeamiento, los co-fundadores utilizaron un extendido Plan de Negocios de cien hojas y lo realizaron con una tasa de error bajísima, aunque les costó seis meses de planificación.

Utilizaron un Plan de comunicación, se utilizó el Diagrama de Grantt y el Método de la Cadena Crítica. También se utilizó un Plan Financiero y la Curva de Avance o Curva en S y se estudiaron los indicadores básicos financieros.

Durante el **Paso Clave “Monitoreo y control”**, se utilizaron tanto las herramientas Ishikawa Fishbone Diagram como el Análisis de Montecarlo, como métrica y análisis de riesgos.

Luego del lanzamiento con un producto fácil de entender y eficiente, se procedió a mejorar la calidad tecnológica del depósito y la estética de la página web.

En este punto avanzado del Start-Up, es cuando se comienza a delegar responsabilidades más allá de los dos co-fundadores y automáticamente se comienza a invertir dinero en la formalización de todo lo que sucede en la organización a través de informes de desempeño para motivar a que, los mismos empleados, mejoren su rendimiento a través de una cultura fuertemente meritocrática.

De las quince herramientas que se planteó en la encuesta (ver Anexo 14), se utilizaron trece de ellas, observándose que, las dos herramientas que no se utilizaron fueron Work Breakdown Structure y Plan de Calidad. En el primero de los casos,

por lo comentado durante la entrevista, no se utilizó específicamente esta herramienta pero sí se visualizó el alcance que tendría el Start-Up de otra manera más informal. Con respecto al Plan de Calidad, ésta no fue utilizada porque no existía producción en este modelo de negocios.

Por otro lado, cabe destacar que la gran cantidad de herramientas de Project Management utilizadas por los co-fundadores de Officenet requirió seis largos meses de trabajo. Cabe la reflexión de que el escenario podría haber sido diferente si otro competidor con la misma idea de modelo de negocios hubiera estado compitiéndole a Officenet el lanzamiento pionero.

A continuación, se mostrará un Gráfico de Grantt orientativo con respecto a las tareas y proporciones temporales que se utilizaron para cada una de ellas en el Start-Up de Officenet, hasta alcanzar la estabilidad y encaminarse a la sustentabilidad. A grandes rasgos, el Start-Up finaliza como proyecto en un periodo de tiempo de aproximadamente 258 días, es decir, aproximadamente en nueve meses de trabajo. El equipo de trabajo ya estaba definido antes de generar la idea de Officenet, idea que es tomada de la experiencia en otros países de uno de los socios, donde el modelo de negocios ya funcionaba. El tiempo se dedica mayoritariamente a planear y a validar, ya que una vez ejecutada, el plan tuvo muy pocas contingencias.

Universidad de
San Andrés

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		Start-Up Officeret	257.63 días?	mié 5/22/96	sáb 5/17/97
2		Definicion de	115 días?	mié 5/22/96	mié
3		Generacion de lde	5 días?	mié 6/5/96	mié 6/12/96
4		Validacion de	100 días?	mié 6/12/96	mié
5		Arnado del equipu	10 días?	mié 5/22/96	mié 6/5/96
6		Fin de Definicion	0 días	mié	mié
7		Planeamiento	180 días?	mié 6/12/96	mié 2/19/97
8		Modelizacion del	40 días	mié 6/12/96	mié 8/7/96
9		Planeamiento	180 días?	mié 6/12/96	mié 2/19/97
10		Fin de	0 días	mié 2/19/97	mié 2/19/97
11		Monitoreo y control	40 días?	lun 3/24/97	sáb 5/17/97
12		Lanzamiento,	40 días?	lun 3/24/97	sáb 5/17/97
13		Fin de Monitoreo	0 días	sáb 5/17/97	sáb 5/17/97

Fuente: Elaboración propia, 2013

7.3.1 Caso Sushipop

- **Introducción**

Desde su infancia, Diego Araujo vivió, a través de sus padres, los éxitos, fracasos, pros y contras del emprendedurismo y, de alguna manera, esto lo llevó a elegir el mismo camino. Estudió Licenciatura en Administración de Empresas en el CEMA y luego de proponerle a varias personas emprender junto a él, halló a su socio ideal: Mateo. Juntos emprendieron Sushipop, el primer delivery de sushi en Argentina que buscaba, a través de precios accesibles, acercar el sushi como una nueva opción de “fast food”. A través de la cercanía con el cliente, Diego y Mateo mejoraron su negocio y lograron liderar el mercado de Buenos Aires y son la primera empresa de Delivery de Sushi en Latinoamérica que consiguió el certificado BPM (buenas prácticas manufactureras).

- **Observaciones**

A continuación, analizaremos el caso Sushipop respetando el marco teórico presentado. Se tomará al caso del Start-Up como un proyecto y se lo analizará en referencia a los “Pasos claves” que el Project Management introduce como necesarios para la realización de un proyecto exitoso: La definición del alcance y objetivos del proyecto, El planeamiento y El monitoreo y control.

Dentro de estos “Pasos Claves” desglosaremos las “Etapas de un Start-Up”, es decir, La generación de ideas, La validación de la oportunidad de negocio, El armado de Equipo, La modelización de negocio, El planeamiento del negocio y El lanzamiento, métrica y análisis de riesgos. Por otro lado, cada “Etapas del Start-Up” se analizará desde tres ópticas diferentes: la ingenieril, la económica-financiera y la de negocios.

La idea es analizar en qué medida se respetaron los “Pasos Claves” del proyecto dentro de las “Etapas del Start-Up” desde los puntos de vista Ingenieril, Económico-Financiero y de Negocio y si, dentro de estas “Etapas del Start-Up”, se utilizaron o no diferentes herramientas propuestas por el Project Management. El objetivo principal es determinar si el fin del proyecto, en este caso del Start-Up, fue exitoso o no, es decir, si se llegó a un estado de menor incertidumbre y de mayor estabilidad y sustentabilidad en el tiempo y qué similitudes y diferencias se encuentran con los otros dos casos de estudio.

A continuación, se procederá a analizar el caso Sushipop dentro de los límites de los “Pasos Claves” del Project Management.

Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”.

En este paso se deberá crear un panorama del proyecto, enunciando el problema a solucionar, identificando las metas del proyecto, enlistando los objetivos, determinando los recursos preliminares e identificando suposiciones y se deberá determinar las necesidades de personal del proyecto, reclutar al Gerente del Proyecto y a su equipo para luego organizarlo y asignar los paquetes de trabajo. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Generación de ideas**

Todo emprendimiento exitoso surge de una idea. Y, aunque Daniel Miguez (2007) asura que sólo el 2 al 5% del valor total del negocio reside en la idea, ésta es el requisito primero de cualquier emprendimiento.

- **Análisis Ingenieril sobre la Generación de ideas**

En el caso de Sushipop, la idea surge en Diego en relación con la comparación entre la venta de sushi en diferentes partes del mundo y el caso Argentino. En general, en otras partes del mundo, el sushi era considerado una comida accesible y cotidiana, mientras que en Argentina se planteaba como una comida elitista y costosa, mientras que Argentina es país vecino de Chile, el mayor exportador de salmón. De esta manera, a Diego se le ocurre cambiar el paradigma actual y proponer al sushi como comida popular, de ahí el nombre de la marca “Sushipop”.

- **Análisis Económico-Financiero sobre la Generación de ideas**

La generación de la idea Sushipop requirió su tiempo; sin embargo, Diego estaba trabajando en relación de dependencia mientras pensaba y desarrollaba mentalmente la idea.

“...yo cuando empiezo a trabajar en una multinacional y lo que me di cuenta es que, mismo estando ahí, sin haber emprendido nada, yo me di cuenta que no quería estar ahí, que no quería hacer carrera exitosa adentro de una empresa, sino que quería tener algo mío.”

- **Análisis de negocios sobre la Generación de ideas**

El proceso de generación de ideas lo realizó sólo Diego. Luego, para encontrar su potencial socio, Mateo comentaba su idea entre diferentes personas a modo de prueba y de termómetro. A muchos les gustó su idea, sin embargo pocos se interesaron por seguir creando un entorno de destino común y camino emprendedor.

“La idea yo la venía trabajando hace tiempo, pensando, tanteé a otra gente, yo estaba cómodo en el trabajo donde estaba pero había algo que no me cerraba y tenía una llama prendida adentro...”

- **Validación de oportunidad de negocio**

Es fundamental que, luego de haber tenido una idea, ésta sea testeada para asegurarnos que sea una oportunidad validada, es decir, que al menos tenga un alto potencial de realización.

- **Análisis Ingenieril de la Validación de oportunidad de negocio**

Durante el Start-Up, Diego y su socio tuvieron que investigar la industria entera ya que era un mundo desconocido para ellos.

“...en nuestro caso que nos metimos en un negocio que no teníamos ni idea”

En general, no se observa demasiada validación de la oportunidad antes de planear y lanzar Sushipop, fue más una cuestión intuitiva y de confianza en la idea.

“No evaluamos otras ideas como sociedad, por lo menos no al principio, sino dijimos “tenemos esta idea, sabemos que se puede aplicar y hay que romperse el lomo para que funcione bien, bueno, hagámoslo” y le metimos, no pensamos si era Sushipop u otra empresa, no. Dijimos Sushipop, confiamos en esto y le dimos hacia adelante.”

Los proveedores de salmón y el canal de delivery con “motoqueros” fueron algunos de los ítems que más tuvieron que

investigar para validar la legalidad del proyecto, ya que también eran los temas que más riesgos conllevaban.

○ **Análisis Económico-Financiero de la Validación de oportunidad de negocio**

La validación del negocio en el sentido financiero no fue tan intensiva ya que el dinero de la inversión inicial fue aportado por los mismos socios fundadores, sin la necesidad de convencer a un inversor. Esto aceleró el lanzamiento del proyecto Sushipop.

“Desde que charlamos con Mateo la idea hasta que abrimos pasaron, con un viaje en el medio, tardamos dos meses en abrir. El viaje fue por la empresa en la que estaba trabajando yo, nada que ver con Sushipop. Cuando volví, Mateo había avanzado en algunas cosas y pusimos una fecha para abrir y a esa fecha abrimos.”

○ **Análisis de negocios de la Validación de la oportunidad de negocio**

Durante el Start-Up de Sushipop, la investigación del mercado argentino en relación con los potenciales clientes interesados en comprar sushi no fue muy minuciosa. Lo único claro era el objetivo general de lograr masificar el sushi en Argentina, sin embargo, los objetivos más específicos de ventas mensuales fueron totalmente subestimados. Afortunadamente, había más demanda que oferta y esa subestimación significó más oportunidad y más mercado para Sushipop.

“Nosotros hicimos un plan, y los objetivos grandes los teníamos claros: queríamos masificar al sushi de alta calidad occidental. Eso lo teníamos clarísimo, queríamos masificarlo, íbamos a entrar con precios súper competitivos. Lo que a nosotros nos sirvió como aprendizaje es que subestimamos la demanda potencial que había, entonces hicimos un plan y las ventas que habíamos planeado para el segundo año, las logramos el primer mes, eso nos hizo reaccionar muy rápido y

pensar en que lo que pensamos que iba a ser tranquilo fue todo muy intenso y mucho fue de reacción, o sea, el plan que habíamos hecho, si bien lo hicimos, fue más de reaccionar lo que iba pasando que lo que respetamos ese plan original.”

El mercado era emergente y, al ser los primeros, no había competidores directos. Igualmente, posteriormente se presentaron muchas otras empresas que trataron de duplicar este modelo de negocios exitoso sin demasiadas barreras de entrada.

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Work Breakdown Structure” (ver Anexo 13), sin embargo, esta herramienta no fue utilizada durante el Start-Up.

- **Armado del equipo de trabajo**

Es esencial en la creación de un emprendimiento que las personas sepan crear y sostener en el tiempo equipos de trabajo que aprendan a trabajar en conjunto en contextos cambiantes, competitivos y de alta incertidumbre.

- **Análisis Ingenieril del Armado del equipo de trabajo**

La oportunidad fue visualizada por Diego, sin embargo, él siempre estuvo interesado en llevar a cabo el proyecto en conjunto con otro socio.

“...se la tiré (a la idea) a otras personas antes y nunca nadie picó como quien dice, y cuando hablé con Mateo fue como que los dos hicimos click y avanzamos. Por ahí necesitaba a Mateo para materializarlo.”

En este caso, previo al Start-Up, no habían demasiados precedentes de trabajo en equipo conjunto de Mateo y Diego.

“No nos conocíamos mucho con Mateo, nos conocimos trabajando en la empresa donde trabajábamos antes los dos, yo le planteé la idea sin darme cuenta que nos complementábamos tanto. Pero nos combinamos bien y nos pusimos los dos un objetivo en común y siempre...”

Sin embargo, el desarrollo de reglas claras, la generación de confianza, la repartición de roles y funciones se fue realizando a medida que avanzaba el Start-Up y, afortunadamente, no hubieron grandes conflictos.

“Al principio estuvimos un buen tiempo haciendo los dos todo, y eso nos hacía mucha veces pisarnos, hacer las cosas dos veces y un día nos sentamos y dijimos bueno, vamos a dividir la empresa en dos y uno se ocupa de la mitad y el otro se ocupa de la otra mitad y ahí nos dividimos que yo me empecé a ocupar de todo lo que es operaciones y RRHH y Mateo se empezó a ocupar más de todo lo que es comercial y finanzas y calidad y algunas cosas que cruzaban lo que él hacía. Cada uno empezó a ocuparse de sus temas y ahí hubo mucho de aprender a confiar en lo que el otro hacía.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Organigrama” para especificar quién hace las actividades de que consta el proyecto (ver Anexo 13), la cual se utilizó durante el Start-Up.

Con respecto a las competencias, Diego y Mateo tenían las habilidades Administrativas, Financieras, Comerciales y Operativas gracias a la formación como Licenciado en Administración de Empresas. Las demás competencias Legales e Informáticas fueron contratadas de manera independiente, por ejemplo, el armado de la página web fue tercerizada.

- **Análisis Económico-Financiero del Armado del equipo de trabajo**

El tiempo requerido por Diego para encontrar a Mateo fue el reclutamiento más importante, el cual se realizó mientras ambos seguían trabajando en sus respectivas empresas en relación de dependencia. El resto del equipo se fue armando a medida que avanzaba el proyecto, lo cual disminuyó la carga de trabajo en Diego y en Mateo hasta llegar a la situación actual en donde

ambos sólo ocupan los roles de Directores Generales y no se dedican específicamente a un rol concreto.

“Eso funcionó bien. Después a medida que fuimos creciendo fuimos armando un organigrama que si bien ya lo teníamos la mayoría de los puestos los ocupábamos Mateo o yo, porque era el gerente de RRHH, el gerente de operaciones y gerente de eso, Mateo era el gerente de comercial, etc y aparte éramos los CEOs compartidos. Después cuando nos fuimos organizando pusimos gerente de finanzas, gerente de cocina, gerente de logística, un gerente de calidad. Y hoy tenemos el organigrama completo, Mateo y yo somos CEOs solamente.”

○ **Análisis de negocios del Armado del equipo de trabajo**

La visión compartida entre Diego y Mateo fue muy clara desde un principio. El futuro que ellos deseaban se resumía en que la mayoría de las personas que disfruten de comer sushi puedan hacerlo a un precio accesible y de una manera cómoda y simple.

“Nosotros hicimos un plan, y los objetivos grandes los teníamos claros: queríamos masificar al sushi de alta calidad occidental. Eso lo teníamos clarísimo, queríamos masificarlo, íbamos a entrar con precios súper competitivos.”

En este caso, en donde el equipo fundador realmente no tenía otra experiencia previa al proyecto Sushipop, es aún más importante crear una visión compartida muy clara y motivante para ambos co-fundadores.

Paso Clave “Planeamiento”

En este paso se deberá identificar las actividades del proyecto, estimar el tiempo y los costos, establecer la secuencia de actividades del proyecto, identificar las actividades críticas y escribir la propuesta del proyecto. Se recomienda realizar una Red del Proyecto determinando la Ruta Crítica. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up.

- **Modelización del negocio**

Según Osterwalder (2010) “Un modelo de negocios describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. Este mismo autor afirma que necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos puedan entender, fácil de describir y de discutir pero el desafío está en lograr un modelo simple e intuitivo pero sin simplificar demasiado el funcionamiento de las empresas.

- **Análisis Ingenieril de la Modelización del negocio**

Bloque de Propuesta de valor: Sushipop proponía acercar el sushi de alta calidad occidental a un precio accesible por medio de delivery.

Bloque de Canales: Los canales de ventas eran Internet y teléfono. El canal de entrega era por medio de “Delivery”.

Bloque de Actividades claves: Las actividades claves para Sushipop tienen que ver con la Calidad y Satisfacción al cliente.

“...nosotros le dimos mucha importancia a nuestro grupo de Facebook, a contestarles a todos nuestros clientes y ante cualquier reclamo ir a solucionárselo y compensarlo en el caso que haya sido una equivocación nuestra...”

- **Análisis Económico-Financiero de la Modelización del negocio**

Bloque de Ingresos: El dinero provenía del precio del combo de sushi que el cliente pida.

Bloque de Recursos claves: Los activos más importantes para hacer funcionar el modelo eran todos aquellos relacionados con la calidad del producto, es decir desde los insumos de cocina, hasta el packaging, pasando por los cocineros, permisos, certificados de calidad.

Bloque de Estructura de costos: Los costos más importantes estaban relacionados con la calidad de los combos de sushi y la logística para que las entregas se realizan en tiempo y forma.

- **Análisis de negocios de la Modelización del negocio**

Bloque de Cliente: Las personas a las cuales se pretendía alcanzar y atender era a todos aquellos fanáticos del sushi que prioricen la calidad pero también el precio. En general hay una segmentación por poder adquisitivo ya que, aunque en comparación con restaurantes de sushi el precio es realmente inferior, hay personas que no poseen el poder adquisitivo para poder comprarlo regularmente.

Bloque de Relación con el cliente: La relación se trató de hacer personalizada, es decir, contestando sugerencia por sugerencia, respondiendo ante casos concretos. Esto lo manejaron desde Internet ya que consideraban que era mucho menos invasivo que el teléfono.

“Lo hicimos para eso, no para conseguir ventas o publicitar en Google sino para saber qué es lo que quería el cliente porque con eso podemos tratar de acercarnos más a lo que quieren ellos. Escuchar la opinión de ellos, que ellos nos escuchen a nosotros, lo usamos más que como canal de ventas como canal de comunicación.”

Bloque de Alianzas estratégicas: El proveedor más importante para Sushipop era el proveedor de pescado, más que nada de salmón. En general el resto de los insumos se puede conseguir fácilmente en el mercado local, sin embargo, el salmón es un producto que en general se importa, por lo que era sumamente importante como ventaja competitiva tener una alianza de este tipo.

- **Planeamiento del negocio**

El planeamiento del negocio es recomendable para todo emprendimiento ya que permite que todos los actores involucrados estén alineados de acuerdo con el foco de acción del negocio. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Negocios” para centralizar toda la información recolectada o procesada de otras herramientas de gestión y la planificación del

proyecto (ver anexo 13). En este caso no se realizó un Business Plan pero sí un plan con menos formalidades.

“Nosotros hicimos un plan, y los objetivos grandes los teníamos claros: queríamos masificar al sushi de alta calidad occidental.”

○ **Análisis Ingenieril del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de Marketing. En este Start-Up se realizaron planeamientos con respecto a las proyecciones estimadas de ventas demasiado vagas o con poco fundamento ya que poco de lo proyectado se trasladó a la realidad.

“...subestimamos la demanda potencial que había, entonces hicimos un plan y las ventas que habíamos planeado para el segundo año, las logramos el primer mes...”

Sin embargo, los planeamientos sobre las tácticas de ventas, las publicidades y promociones y la distribución fueron exitosas teniendo en cuenta la respuesta positiva del mercado.

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Comunicación” para estructurar el tratamiento de la información y la comunicación eficaz (ver Anexo 13), sin embargo no fue utilizada durante el Start-Up.

- Plan de producción y operaciones: En el Start-Up Sushipop se analizó todo lo necesario para producir los combos de sushi y realizar el servicio de entrega en tiempo y forma. El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Plan de Calidad de Proyectos” para tener en claro la calidad requerida de la producción (ver anexo 13), sin embargo, aunque la calidad es una de las cosas más importantes para su modelo de negocios, inicialmente no confeccionaron un plan de calidad. Sin embargo, con el pasar de los meses comenzaron a armar planes de este tipo.

“...trabajamos con una empresa de calidad que se dedican a lo que es seguridad alimentaria, hace un año y medio que estamos armando planes y aplicando un montón de cosas para la inocuidad. De hecho el año pasado, a fin de año,

certificamos BPM (buenas prácticas de manufactura), somos el primer sushi de Sudamérica en certificar y eso todavía no lo terminamos de certificar bien pero es un esfuerzo grande de parte nuestra y nada, es parte del plan de ir por la inocuidad del producto, de bajar los riesgos al mínimo.”

- Plan de acciones iniciales: El plan de acciones iniciales fue realizado en un período de dos meses

“Desde que charlamos con Mateo la idea hasta que abrimos pasaron, con un viaje en el medio, tardamos dos meses en abrir.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Diagrama de Grantt” para tener en claro las diferentes tareas a realizarse, los plazos para estas tareas y la superposición de tareas, y en este caso sí se utilizó durante el Start-Up, como también se utilizó la herramienta “Método de Cadena Crítica” (para reconocer en qué actividades aplicar el mayor esfuerzo).

o **Análisis Económico-Financiero del Planeamiento del negocio**

Deberán realizarse los siguientes planeamientos:

- Plan de desarrollo. Luego de las acciones iniciales, se debían desarrollar algunos tópicos que no se habían perfeccionado con la intención de ganar tiempo y lanzar.

“Siempre tratamos de buscar una ecuación en donde priorizamos que las cosas salgan, mismo nosotros abrimos y después fuimos mejorando sobre la marcha, lo mismo con algunas cosas.”

En general, el desarrollo lo fueron pensando a través de los distintos comentarios y sugerencias que los mismos clientes hacían en la página web o en las redes sociales.

“A medida que fue avanzando, fuimos teniendo la página, con esto, con lo otro, y una cosa que priorizamos en un principio fue el feedback, por medio de una sección en la página donde vos podías dejar tu comentario, eso lo hicimos casi como prioridad número 1.”

- Plan financiero: No se menciona ningún planeamiento financiero demasiado estricto, sino que se prioriza el objetivo y luego se piensa en cómo financiarlo.

“Pero en general tratamos de que las cosas salgan, tratamos de ser estrictos con la parte de presupuestos pero que eso no nos limite, que las cosas tienen que pasar.”

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Presupuesto Inicial” para calcular cuánto costará el proyecto dentro de su alcance, como también es aconsejable utilizar la herramienta “Curva de avance o Cursa en S” para poder observar los costos de cada actividad a lo largo de la duración que tienen prevista. Sin embargo, ninguna de estas herramientas fue utilizada durante el Start-Up. Finalmente también se pueden utilizar las herramientas “Período de retorno”, “VAN” y “ROI” como indicadores de cuán bueno o malo es el proyecto financieramente (ver Anexo 13), aunque tampoco fueron utilizadas por el Start-Up.

o **Análisis de negocios del Planeamiento del negocio**

- Riegos críticos, problemas y suposiciones: El proyecto Sushipop conlleva riesgos intrínsecos en su modelo de negocios. Se mencionan como los riesgos más significativos el factor de contar con “motoqueros” que hacen el delivery de los combos y el de cocinar con pescado crudo como el principal insumo.

“...el tema de tener motoqueros es de alto riesgo, es de los temas más importantes por los accidentes, ojalá no pase nunca pero puede pasar un accidente grave, somos consciente de eso, también está el riesgo de intoxicaciones porque trabajamos con productos sensibles pero para cada uno de esos riesgos tenemos estrategias de corto, mediano y largo plazo para ir bajando eso a lo máximo que se pueda.”

Se tomaron algunas medidas para apaciguar estos riesgos, como la educación vial de motoqueros y la concientización, así como la certificación de buenas prácticas de manufactura con respecto al trato del salmón.

“...trabajamos en educación para los motoqueros, en tratar de que no se maten con la moto y por otro lado, trabajamos con una empresa de calidad que se dedican a lo que es seguridad alimentaria, hace un año y medio que estamos armando planes y aplicando un montón de cosas para la inocuidad. De hecho el año pasado, a fin de año, certificamos BPM (buenas prácticas de manufactura), somos el primer sushi de Sudamérica en certificar y eso todavía no lo terminamos de certificar bien pero es un esfuerzo grande de parte nuestra y nada, es parte del plan de ir por la inocuidad del producto, de bajar los riesgos al mínimo.”

Por último, menciona el riesgo de que competidores nuevos ingresen y peleen por porciones del mercado.

“...muchos otros competidores han entrado y somos conscientes de eso. Nosotros fuimos los primeros, cuando entramos éramos los únicos y podíamos hacer lo que queríamos dentro de algunos límites pero los clientes nos perdonaban todas. Ahora al cliente que le fallamos se va a pedir a otros, existe otro y lo conocen. Entonces nosotros como que ahí estamos trabajando mucho en seguir haciendo las cosas bien, hacerlas siempre mejor que el resto, del lado de la marca, de toda la imagen de marca, del lado de la calidad, del lado del servicio, de ser los más rápidos, los más eficientes, la mejor atención al cliente, todo eso. Somos conscientes de que estamos generando ventajas competitivas con el resto de nuestros competidores y también confiamos en nuestra gente, en nuestro know-how y en que no va a pasar. Obviamente cuanto más tiempo pasa, las barreras de entrada no son tan altas así que tenemos que mejorar todos los días.”

Paso Clave “Monitoreo y Control”

En este paso se deberá definir el estilo de dirección, establecer las herramientas de control, elaborar informes con respecto al status del proyecto, revisar el programa del proyecto y emitir los cambios necesarios. Por otro lado, se deberá realizar la revisión

post- ejecución, y determinar si el proyecto fue exitoso o no. Para esto, se deberán transitar las siguientes etapas del Start-Up

- **Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos**

El lanzamiento de un producto o servicio, es decir, el primer contacto real que tenemos con nuestros clientes a través de la venta o la prestación de un servicio, nos dará por primera vez información sustancialmente valiosa: la respuesta del mercado.

- **Análisis Ingenieril de Métrica y análisis de riesgos**

Los riesgos más importantes son el manejo de “motoqueros”, la inocuidad de productos alimenticios sensibles y la entrada de nuevos competidores. En general, se tomaron medidas en todos los focos de riesgos para mantener la calidad, la seguridad de los recursos humanos y las ventajas competitivas que diferencien a Sushipop de otro delivery de Sushi.

El Project Management recomienda utilizar la herramienta “Ishikawa Fishbone Diagram” para identificar el Riesgo o Problema y verificar sus posibles causas (ver Anexo 13), como también la herramienta “Análisis de Montecarlo” para visualizar posibles resultados según las medidas tomadas. Ninguna de estas herramientas fue utilizada durante el Start-Up.

- **Análisis Económico-Financiero de Métrica y análisis de riesgos**

No se menciona haber utilizado métricas financieras tales como TIR, VAN, ROI, o período de repago. Sin embargo, se menciona un seguimiento de las ventas mensuales y de una cultura de mucha flexibilidad y adaptación ante el cambio.

“...las ventas que habíamos planeado para el segundo año, las logramos el primer mes, eso nos hizo reaccionar muy rápido y pensar en que lo que pensamos que iba a ser tranquilo fue todo muy intenso y mucho fue de reacción, o sea, el plan que habíamos hecho, si bien lo hicimos, fue más de reaccionar lo que iba pasando que lo que respetamos ese plan original.”

○ **Análisis de negocios de Métrica y análisis de riesgos**

El análisis que Mateo realiza con respecto a su proyecto Sushipop tiene que ver con la profesionalización de su modelo de negocio, en contraposición con la mayoría de los modelos de negocio de la industria del Delivery. Para él, esto representa una ventaja competitiva ya que los hace mejorar continuamente y ellos estar focalizados en el management general de la organización y no concentrados en el día a día.

“Por otro lado, del lado interno, trabajamos mucho en profesionalizar la empresa, nosotros trabajamos en una industria que no está tan profesionalizada, al no haber grandes cadenas y demás, se manejan todo como muy como almacenes y eso lo vimos como una ventaja de crear una empresa que sea una empresa que no sea un emprendimiento que los dueños están recibiendo el salmón y controlando los billetes sino que sea una empresa clara, con objetivos, hay pocos en la industria que trabajan así. Y por otro lado nuestra cultura y nuestra filosofía es mejorar siempre, mismo aunque estemos en mesetas donde no crezcamos en ventas y demás como que siempre queremos seguir mejorando y mejorando y mejorando y eso a la larga dará sus resultados.”

En términos operacionales, el proyecto fue poco exitoso, ya que aunque pasó por los tres Pasos Claves de Project Management, utilizó sólo tres de las quince herramientas planteadas y, a pesar de que se trató de definir el alcance del proyecto, este fue erróneo, ya que se subestimó el alcance real y, en términos de planificación, monitoreo y control, no se hicieron los actos precisos que se requerían.

- **Conclusión**

Los co-fundadores de Sushipop muestran haber transitado todas las Etapas de un Start-Up dentro de los Pasos Claves del Project Management.

Durante el **Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”**, los co-fundadores de Sushipop generaron ideas impulsadas por la comparación entre la venta de sushi en diferentes partes del mundo y el caso Argentino.

La validación de la oportunidad del negocio se basó en la investigación de la industria (especialmente temas legales relacionados con el canal del delivery manejado por motoqueros y la manipulación del salmón), aunque, no se observa demasiada validación de la oportunidad, sino más una cuestión intuitiva y de confianza en la idea innovadora. La falta de herramientas para la validación de la oportunidad tiene relación con que no participaron en rondas de inversiones, sino que ellos mismos financiaron su propio proyecto.

El armado del equipo, por otro lado, se realizó de manera casual, cuando Diego le presentó su idea a Mateo y éste mostró su motivación y sus ganas de emprender con Diego. Hasta el momento, no existían precedentes de trabajo en equipo entre Diego y Mateo, simplemente trabajaban para la misma empresa. El desarrollo de reglas claras, la generación de confianza, la repartición de roles y funciones se fue realizando a medida que avanzaba el Start-Up y, afortunadamente, no hubieron grandes conflictos.

En este punto no utilizaron demasiadas herramientas del Project Management, sólo se utilizó el organigrama como referencia de los roles y responsabilidades de cada socio.

Durante el **Paso Clave “Planeamiento”**, los co-fundadores tuvieron que enfrentarse con dos situaciones: La modelización del negocio y el planeamiento en sí.

Con respecto a la modelización del negocio, los co-fundadores tenían pleno conocimiento de las partes de su modelo de negocio, como ser la propuesta de valor, el canal, las actividades claves, los ingresos, los recursos claves, la estructura de costos, el cliente, la relación con el cliente y las diferentes alianzas estratégicas. Sin embargo, el Project Management no da para esto ninguna herramienta específica.

Con respecto al planeamiento, los co-fundadores no utilizaron el típico Plan de Negocios, aunque realizaron un plan menos formal con todos los

objetivos para masificar el sushi en la Argentina. No utilizaron ni un Plan de comunicación ni se utilizó un Plan de Calidad, aunque la innovación del proyecto ameritaba la comunicación y la calidad del producto era importantísima para su proyecto. A pesar de esto, lograron una excelente comunicación y una muy buena calidad del producto con otros métodos, como el estar cerca del cliente a través de Redes sociales como Facebook y su página web. Fue utilizado el Diagrama de Grantt y el Método de la Cadena Crítica. No se utilizó un Plan Financiero, sino que primero se piensa en el objetivo y luego en cómo financiarlo, ni tampoco Presupuesto inicial o Curva de avance o Curva en S o indicadores financieros. Aunque no se utilizan ninguna de las herramientas financieras de Project Management, se menciona un seguimiento de las ventas mensuales y de una cultura de mucha flexibilidad y adaptación ante el cambio.

Durante el **Paso Clave “Monitoreo y control”**, no se utilizaron las herramientas Ishikawa Fishbone Diagram ni el análisis de Montecarlo como métrica y análisis de riesgos. Sin embargo, se implementaron algunas medidas para apaciguar los mayores riesgos como la educación vial de motoqueros y la concientización, así como la certificación de buenas prácticas de manufactura con respecto al trato del salmón.

Luego del lanzamiento, no se procedió a hacer un plan de desarrollo por escrito, sino que directamente se procedió a escuchar a sus clientes y mejorar con respecto a esos comentarios.

De las quince herramientas que se planteó en la encuesta (ver Anexo 14), se utilizaron sólo cuatro de ellas, observándose que, en general, se utilizaron herramientas gráficas y rápidas de hacer y de aplicar a la realidad en cuanto a plazos y tiempos y lo mínimo e indispensable en finanzas. Al basar su trabajo en objetivos, las herramientas utilizadas responden a las preguntas de cuál es el objetivo y en cuánto tiempo debería hacerse, sin importar tanto quién lo haría o cuánto costaría. Según lo observado, el poco uso de herramientas de Project Management tiene que ver con el poco tiempo que utilizaron para validar su oportunidad (sólo dos meses) y con la decisión de no pedir dinero a inversores, sino ellos mismos fueron los aportantes del capital semilla. Por último cabe destacar que hubieron muchos riesgos que se corrieron y que podrían haberse evitado, como ser los potenciales conflictos entre dos socios que casi se desconocen, la potencial intoxicación de uno de los clientes, el peligro de un accidente de los motoqueros en dependencia, y la inmadurez del mercado para consumir sushi, ya que nunca se midieron de manera formal. Afortunadamente, ninguno de estos escenarios se concretó y por suerte el mercado reaccionó mejor de lo que ellos pudieron

prever y posteriormente a su lanzamiento pudieron disminuir esos riesgos con medidas preventivas, concientización y certificados de “buenas prácticas”.

A continuación, se mostrará un Gráfico de Grantt orientativo con respecto a las tareas y proporciones temporales que se utilizaron para cada una de ellas en el Start-Up de Sushipop, hasta alcanzar la estabilidad y encaminarse a la sustentabilidad. A grandes rasgos, el Start-Up finaliza como proyecto en un periodo de tiempo de aproximadamente 298 días, es decir, aproximadamente en diez meses de trabajo. El equipo de trabajo no estaba definido antes de generar la idea, a diferencia de los anteriores casos. El tiempo se dedica mayoritariamente a ejecutar, controlar y reparar las consecuencias de la precaria planificación anterior, hasta llegar a la estabilidad.



Universidad de
San Andrés

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		Definición del alcance	298 días?	mar 4/4/08	jue 5/21/09	
2		Generación de Ideas	5 días	mar 4/4/08	lun 4/7/08	
3		Validación de la	10 días?	mar 5/20/08	lun 6/2/08	4
4		Armadado del Equipo	30 días	mar 4/8/08	lun 5/19/08	2
5		Fin de Definición del	0 días	lun 5/19/08	lun 5/19/08	4
6		Planeamiento	263 días	mar 5/20/08	jue 5/21/09	
7		Modelización del	10 días	mar 5/20/08	lun 6/2/08	5
8		Planeamiento	40 días	mar 5/20/08	jue 7/31/08	ZCC
9		Fin de	0 días	jue 7/31/08	jue 7/31/08	8
10		Monitoreo y	210 días	vie 8/1/08	jue 5/21/09	
11		Lanzamiento,	210 días	vie 8/1/08	jue 5/21/09	9
12		Fin de	0 días	jue 5/21/09	jue 5/21/09	11

Fuente: Elaboración propia, 2013

8. Conclusiones

8.1.1 Pequeño repaso del trabajo de graduación.

Recapitulando, en este trabajo de graduación se ha detallado el contexto actual del desarrollo de una Revolución Emprendedora que ha democratizado las oportunidades de los emprendedores con la gran ayuda de Internet. Dentro de este marco, se describió a los diferentes tipos de emprendedores y se destacó al emprendedor Profesional creador de emprendimientos Dinámicos basados en Internet, elegido para el estudio de este trabajo. Sin embargo, a pesar de que hay efectivamente un aumento en las personas que eligen al Entrepreneurship como “carrera profesional”, las probabilidades de éxito de los emprendimientos no han aumentado: sólo 2 de cada 10 emprendimientos son sustentables y se consideran exitosos.

En este punto es donde se observa que, dentro de la Gestión de las Operaciones, existe la Gestión de los Proyectos o Project Management, la cual asegura que el éxito de los proyectos se encuentra en el entendimiento cabal de sus procesos. Y, si pensamos a los diferentes Start-Ups como Proyectos, podría aplicarse el Project Management a los Start-Ups para mejorar su rendimiento y aumentar sus probabilidades de éxito. Aquí es bueno detenerse a pensar ciertas cuestiones a tener en cuenta: En primer lugar, el Project Management ha sufrido transformaciones a través del tiempo debido a los cambios de contexto y, en general, siempre se lo utilizó para empresas en marcha, no Start-Ups, por lo que podría requerir modificaciones para que funcione en etapas embrionarias. En segundo lugar, es importante destacar que todos los proyectos tienen un comienzo y un fin y es por esto que se definió cuáles eran las Partes de un Start-Up (“La generación de ideas”, “La validación de la oportunidad de negocio”, “El armado del equipo”, “La modelización del negocio”, “El planeamiento del negocio” y “El lanzamiento, métrica y análisis de riesgos”), todas estas dentro de las Etapas Claves de un Proyecto (“La definición del alcance y objetivos del proyecto”, “El planeamiento” y “El monitoreo y control”). De aquí también es importante destacar a qué llamamos éxito del Start-Up, lo cual hemos definido como “crecimiento de la organización, sustentabilidad, salida de la extrema incertidumbre y adentramiento en la estabilidad”, para poder medirlo en términos del Project Management.

Habiendo desarrollado un marco teórico, se procedió a tomar tres casos de emprendedores profesionales con emprendimientos dinámicos basados en Internet

(Groupon Argentina, Staples Argentina y Sushipop), para estudiar sus Etapas Claves del Proyecto y los Pasos del Start-Up y analizarlos desde los puntos de vista Ingenieril, Económico-Financiero y de Negocios. Se utilizaron tanto entrevistas como encuestas para esta sección. En cada caso se realizaron varias conclusiones preliminares.

8.1.2 Conclusiones preliminares de los casos analizados.

De los tres casos, durante el **Paso Clave “Definición del alcance y objetivos del proyecto”**, los emprendedores entrevistados generaron ideas impulsadas por el Brainstorming, la capitalización de la experiencia de uno de sus co-fundadores, la influencia de parte de otras empresas, el contacto con personas de diferentes ámbitos y la comparación de Argentina con otras partes del mundo. En general se observa que los emprendedores tenían intenciones de emprender y estuvieron atentos a la información que el contexto les daba para aplicar algún modelo de negocios exitoso existente en la Argentina.

La validación de la oportunidad del negocio fue muy diferente en los tres casos. Andy Freire y su socio Santiago dedicaron seis meses de investigación exhaustiva y validación tanto financiera, de operaciones y de industria. Groupon no tuvo tanto tiempo para validar su oportunidad a nivel local por el contexto de feroces competidores, aunque basó sus proyecciones basados en la experiencia extranjera. También contaron con el contacto con inversores, quienes les dieron su opinión y criticaron sus puntos débiles. En el caso de Sushipop, la validación tuvo menos de dos meses de preparación y no se utilizaron herramientas de Project Management, sino que se valieron de la intuición y de la confianza en lo innovador del proyecto. En general se observa que hay desconcierto en cuanto a cómo validar la oportunidad de negocio. Esto puede explicarse a la falta de información específica para su emprendimiento, dentro de su industria y dentro de su alcance, *“Hoy en día el emprendedor tiene muchísimos problemas para obtener información”* (Postigo, 2012), y por otro lado a la falta de herramientas conocidas para poder validar esa oportunidad.

El armado del equipo, por otro lado, en dos de los tres casos se realizó en base a la confianza que se tenían los socios como personas y profesionales ya que se conocían desde sus años en la Universidad. En el tercer caso, Sushipop, esta asociación se dio de una manera azarosa, aunque el buen establecimiento de reglas claras ayudó a que no

hubiera grandes conflictos y que luego se creara esta relación de confianza y cooperación.

En general, durante el **Paso Clave “Definición de alcance y objetivos del proyecto”**, ninguno de los emprendedores utilizó demasiadas herramientas del Project Management, más que el organigrama.

Durante el **Paso Clave “Planeamiento”**, los emprendedores tuvieron que enfrentarse con dos situaciones: La modelización del negocio y el planeamiento en sí.

Con respecto a la modelización del negocio, los emprendedores tenían pleno conocimiento de las partes de su modelo de negocio. Sin embargo, el Project Management no da para esto ninguna herramienta específica.

Con respecto al planeamiento, los emprendedores utilizaron diferentes tipos y cantidades de herramientas. Andy Freire utilizó todas las herramientas propuestas como ser el Plan de Negocios, el Plan de comunicación, el Diagrama de Grantt, el Método de la Cadena Crítica, el Plan Financiero y la Curva de Avance o Curva en S y se estudiaron los indicadores básicos financieros. Federico Malek, de Groupon, sólo utilizó la herramienta Cadena Crítica y no realizaron escritos formales de Planes de negocios o de comunicación, sino que uno de los co-fundadores se ocupaba de esa área y comunicaba al resto informalmente. Con respecto a las otras herramientas, se buscaron sustitutos informales como calendarios con fechas de entrega, informes más cortos y específicos para presentar a inversores, entre otros. Con respecto a Sushipop, no utilizaron un Plan de Negocios, ni un Plan de comunicación ni un Plan de Calidad, sino un plan más informal con los objetivos a cumplir. Las herramientas utilizadas fueron Diagrama de Grantt y Método de la Cadena Crítica. En general, se observan muchas diferencias entre estos tres emprendimientos en cuanto a las cualidades de las herramientas utilizadas y los tiempos que se tomaron para utilizarlas. Esto también tiene que ver con que Officenet y Groupon buscaron inversores que apoyen económicamente su proyecto y para esto tuvieron que reforzar más el planeamiento y las finanzas del proyecto. Por otro lado, Groupon fue la única empresa que tuvo competidores a punto de lanzar al igual que ellos y tuvo que administrar más eficientemente su tiempo; Sushipop y Officenet contaron con la tranquilidad y la suerte de que no hubieran emprendedores tratando de implementar el mismo modelo de negocios al mismo

tiempo que ellos, ya que la ventana de oportunidad recién estaba comenzando a crecer.

Durante el **Paso Clave “Monitoreo y control”**, las herramientas de métrica y análisis de riesgos fueron solamente implementadas por el Start-Up de Officenet. A pesar de esto, Sushipop y Groupon tenían bien en claro cuáles eran sus riesgos más fuertes y rápidamente trabajaron en reducirlos y en la mejora continua de sus otros procesos.

En este punto avanzado del Start-Up, es cuando se comienza a delegar responsabilidades más allá de los dos co-fundadores y automáticamente Groupon y Officenet comienzan a invertir dinero en la formalización de todo lo que sucede en la organización a través de informes, inculcando paulatinamente el Project Management Formal. Sushipop no trabaja con informes formales, se basa más en el contacto con el cliente, el feedback en redes sociales, y algunos indicadores internos.

De las quince herramientas que se planteó en la encuesta (ver Anexo 14), Sushipop utilizó tres de ellas, Groupon utilizó ocho y Officenet utilizó trece de ellas. Es pertinente la aclaración de que los tiempos de aplicación de estas herramientas fueron diferentes, utilizando menos de dos meses Sushipop, seis meses Officenet y promediando a ambos, Groupon utilizó aproximadamente cuatro meses.

Las herramientas que utilizaron los tres Start-Ups son tres: Presupuesto, Organigrama y Cadena Crítica, una herramienta financiera, otra de organización y otra de Plazos, respectivamente.

Las herramientas que utilizaron al menos dos Start-Ups, además de Presupuesto, Organigrama y Cadena Crítica, son cuatro: Diagrama de Grantt, VAN, TIR y ROI. Siendo herramientas de Plazos, Financiera, Financiera y Financiera respectivamente.

Las herramientas que utilizaron sólo un Start-Up, son Work Breakdown Structure, Curva en S, Plan de Comunicación, Ishikawa Fishbone Diagram, Plan de Negocios, Análisis de Monte Carlo y Período de Repago. Siendo herramientas de Alcance, Programación, Comunicación, Riesgos, Integración, Tiempo y Financiera respectivamente.

La única herramienta que no fue utilizada por ninguno de los emprendedores fue el Plan de Calidad, aunque cabe la aclaración de que dos de los emprendimientos no requerían producción de ningún tipo.

En términos de Project Management, el único Start-Up que fue totalmente exitoso en los términos operacionales planteados en este trabajo de graduación fue Officenet, Start-Up que utilizó la mayoría de las herramientas propuestas en la encuesta de este

trabajo de graduación y que pasó por los tres Pasos Claves de Project Management. Groupon, en segundo lugar, no fue totalmente exitoso en términos operacionales ya que, a pesar de haber pasado por los tres Pasos Claves de Project Management, utilizó la mitad de las herramientas planteadas. Sushipop, en términos operacionales fue el menos exitoso, ya que aunque pasó por los tres Pasos Claves de Project Management, utilizó sólo tres de las quince herramientas planteadas.

A pesar de estas conclusiones parciales, el éxito en términos de Start-Up fue conseguido por los tres emprendimientos, ya que pudieron adentrarse en la estabilidad y en la sustentabilidad y el crecimiento.

Se observa que existe una relación entre el éxito operacional del Start-Up y el éxito del Start-Up en sí, ya que se ve la diferencia posterior en crecimiento que tuvo Officenet y Groupon con respecto a Sushipop. Officenet y Groupon crecieron con mucha más rapidez ya que conquistaron otras áreas geográficas dentro del país y fuera del país, a diferencia de Sushipop que tiene un alcance limitado a la Ciudad de Buenos Aires. A pesar de esto, entre Officenet y Groupon no hay tanta diferencia en términos de crecimiento, teniendo en cuenta que Officenet tuvo claramente un mayor desempeño operacional durante el Start-Up. Es por esto que se puede concluir en que llega un punto del Start-Up en donde utilizar más herramientas de Project Management no significa mejorar el rendimiento.

Observando los Graficos de Grantt pertenecientes a cada proyecto en particular, se percibe que hay una relacion entre dos Etapas del Start-Up: El “Planeamiento” y el “Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos”. En estos tres casos, cuanto menor es el Planeamiento, mayor tiempo toma la etapa “Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos” en finalizar con el proyecto con éxito, es decir, adentrándose en la estabilidad, y viceversa. En el caso de Walooz, el “Planeamiento” y el “Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos” tienen una duración semejante, en cambio en los casos de Officenet y Sushipop pasan situaciones opuestas: mientras que en Officenet el planeamiento lleva consideradamente mayor tiempo, el Lanzamiento, métrica y análisis de riesgos es relativamente corto, ya que el planeamiento fue llevado con un mínimo margen de error. En Sushipop, el Planeamiento fue mínimo, pero el precio que pagaron fue una etapa más larga de Lanzamiento, Métrica y análisis de riesgos, ya que gastaron mayor tiempo en estabilizarse por no tener un plan de mayores detalles.

Se concluye que la utilización de los Pasos Claves del Project Management y ciertas herramientas, sobre todo las herramientas de Planeamiento, tienen relación con el adentramiento en la estabilidad, definido como el éxito de cualquier Start-Up, según los tres casos analizados. Si no se hubieran utilizado los Pasos Claves del Project Management y las diversas herramientas provistas, tal vez se podría haber llegado a un éxito del proyecto, pero de una manera más azarosa y tomando mayores riesgos.

8.1.3 Conclusiones finales y Modelo propuesto desde el trabajo de graduación.

En este punto, procedemos a explicar las conclusiones finales de este trabajo de graduación.

1. El Project Management Formal no está pensado para Start-Ups

En primer lugar, el Project Management Formal siempre ha sido pensado para su aplicación en organizaciones en marcha, no en Start-Ups. Según Kerzner (1998), los sistemas de Project Management no son para todas las compañías. Para las compañías con pequeños proyectos, sistemas muy formales de Project Management podrían no ser eficientes en cuanto a la relación costo-beneficio.

Se considera, que un Start-Up es un pequeño proyecto y que los sistemas muy formales de Project Management entorpecerían al mismo y aletargarían el cumplimiento del mayor objetivo de un Start-Up, que es salir de la incertidumbre. Esto puede verse en el caso analizado Officenet, el cual, a pesar de ser un caso totalmente exitoso a nivel operacional, fue el caso que mayor tiempo tardó en la Etapa Clave “Planificación”. Por otro lado, cada vez los consumidores son más exigentes a la hora de elegir qué o a quién contratar y, además de esto, la ventana de oportunidad podría cerrarse y competidores crear ventaja sobre el Start-Up por la lentitud de los procesos. En el caso analizado de Groupon, el Start-Up supo entender la relación costo-beneficio de la excelencia operacional en detrimento de no ser los primeros en lanzar el Start-Up.

En los casos estudiados, la mayor utilización de herramientas y procedimientos del Project Management está relacionado con una mayor inversión en tiempo, ya que los recursos humanos y económicos son limitados. A pesar de esto, todos los emprendimientos pasaron por las Etapas Claves del Project Management como ser “La definición del alcance y los objetivos del proyecto”, “La planificación” y “Monitoreo y Control”, aunque utilizando herramientas más informales.

Este trabajo de graduación se dedica a estudiar los proyectos de Start-Up de emprendimientos basados en Internet y a examinar una posible relación entre la

utilización del Project Management en estos Start-Ups y el aumento del éxito de los mismos. Según lo investigado en los casos, no es factible esta combinación por sí sola, dadas las características de ambos componentes. Por un lado, el Project Management plantea un método sistematizado y progresivo para definir, organizar, planificar, monitorear y controlar los proyectos, mientras que el Start-Up busca un modo práctico, ágil y flexible a cambios de llegar a la sustentabilidad y la estabilidad, evitando la amenaza de posibles competidores o de la clausura de la ventana de oportunidad. Según Postigo (2012), "...la herramienta del Project Management por un lado le da cierto orden al emprendimiento pero por otro lado le quita flexibilidad y reacción frente a cambios en el entorno. Ayuda a ordenar pero ordena tanto que vuelve a la estructura con poca flexibilidad". Es por esto que es necesario adaptar al Project Management y modelarlo para que sea compatible con las demandas del Start-Up. Según Postigo (Anexo 10), "Existe un equilibrio entre la intuición del emprendedor y las herramientas del Project Management y esa combinación es perfecta".

2. El Project Management Informal es un camino alternativo para Start-Ups.

Según Kerzner (1998), el Project Management Formal siempre ha sido muy costoso. Esto se debe específicamente a que maneja demasiada documentación formal y gasta mucho tiempo en esto. El Project Management informal maneja muchísima menos documentación formal porque la reduce a la mínima e indispensable, pero a cambio, debe impulsar una cultura con los siguientes cuatro elementos:

- 1) Confianza: Si todos confiaran en su equipo, se necesitaría poca documentación, menos reuniones grupales y se realizarían contratos en menor tiempo.
- 2) Comunicación: La comunicación verbal e informal es más costosa, ya que suele olvidarse. Se recomienda dejar por escrito pero de manera simple y sintética.
- 3) Cooperación: Por definición es el deseo individual de trabajar con otros por el beneficio de todos. En organizaciones de excelencia, la cooperación debería surgir sin la intervención de una autoridad.
- 4) Trabajo en Equipo: Por definición, el trabajo en equipo es aquel que hacen personas con espíritu de cooperación bajo los límites de la coordinación. Un buen trabajo en equipo se define como aquel en donde todos compartes sus

ideas, existe un alto nivel de innovación y creatividad, todos confían en el otro, están comprometidos con su trabajo y comparten la información de manera abierta.

Estos elementos culturales son los que se encuentran en la mayoría de los Start-Ups exitosos y los emprendedores resaltan estas características de su equipo emprendedor. Esto puede verse en los casos de Groupon, de Officenet y de Sushipop, en los cuales las relaciones con sus socios venían de amistades formadas en Universidades (Groupon Argentina y Officenet) y relaciones que hasta el día de hoy son de absoluta confianza (Sushipop, Groupon y Officenet).

Según Míguez (2008) “El desafío más importante de un emprendimiento es lograr ser efectivo, no sólo en la producción o implementación de acciones, sino en la capacidad de ir cuidando la calidad de la relación entre los miembros del equipo, pues de lo contrario se corre el riesgo de que se pierda o se erosione la capacidad del equipo de generar confianza- fundamental para crear cambios, innovar, producir e implementar en conjunto-.”

3. Es necesario un Modelo de Project Management Informal para Start-Ups.

Luego de haber concluido que el Project Management Formal no presenta exactamente las características que demanda un Start-Up y de haber presentado al Project Management Informal como un posible camino para los Start-Ups, presentaremos un modelo de Project Management Informal basado en la confianza, la cooperación, el trabajo en equipo y la comunicación que además sea práctico, intuitivo y flexible pero no por eso deje de ser sistematizado. Con respecto a las herramientas, se conservarán herramientas del Project Management Formal que fueron utilizadas por los emprendedores estudiados, aunque también se agregarán nuevas herramientas brindadas por los nuevos conceptos de los libros *The Lean Start-Up* y *Business Model Canvas*.

Se respetarán los Pasos Claves del Project Management y las Etapas de un Start-Up utilizadas durante el estudio de casos en este trabajo de graduación, ya que en los diferentes casos analizados se respetaron estos mismos, con lo cual se concluye que grafican bien el Proyecto de Start-Up y desarrollan las partes más importantes. Sin embargo, para darle una mayor flexibilidad al proceso, vamos a cambiar el orden de estos Pasos Claves y Etapas y les daremos interacción.

Según Sergio Postigo (Anexo 10), el reto más grande es que “...los emprendedores puedan emprender de una manera más fácil y más directa” y ese es el propósito de este modelo.

El modelo es:

- 1) Interactivo: Hay interacción entre todas sus partes. No tienen un orden cronológico simple, sino que las diferentes Etapas van intercalándose y cuestionándose entre sí.
- 2) Teórico- Práctico: Conlleva ejercicios y herramientas teóricas pero siempre se trata de validar en la realidad estas conclusiones.
- 3) Flexible: Trata, al igual que el método científico, de plantear una hipótesis, planificar sobre esta hipótesis, experimentar y validar si la hipótesis era cierta o falsa. De esta manera trata de no atar al emprendedor a un escenario o a una afirmación o a un plan que puede estar lejos de la realidad. En este sentido toma la filosofía de The Lean Start-Up (Ries, 2011).
- 4) Intuitivo: Se busca que el modelo pueda ser utilizado sin un análisis o razonamiento previo, sino que los pasos sean intuitivos para el emprendedor.

El modelo podría visualizarse de este modo:

Universidad de
San Andrés

Modelo Propuesto de Project Management Informal para Start-Ups.

Tiempo Etapa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Generación de ideas												
Armado de Equipo												
Modelización												
Planificación												
Validación Oportunidad												
Métrica y Análisis de Riesgos												

Fuente: Elaboración Propia. 2013.

Universidad de
San Andrés

El Modelo propuesto considera las Etapas “Generación de Ideas”, “Armado de equipo”, “Modelización del negocio”, “Planificación”, “Validación” y “Métrica y Análisis de Riesgos”. Sin embargo, como se ve en el gráfico, estas etapas no son únicas sino que se van intercalando.

La primera de las etapas, “La generación de ideas”, se sucede en el mismo período de tiempo que la segunda, es decir, “El armado del equipo de trabajo”. Esto se debe a que el proceso de generación de ideas, en general colabora con el amalgamiento entre potenciales socios para crear un entorno de creatividad, destino común, energía y pasión emprendedora, desafío por la innovación, entre otros (Míguez, 2008).

- **Generación de ideas:** Los métodos de búsqueda o generación de ideas, en general, integran experiencias, know-how y redes de contacto. Se toman de Daniel Míguez (2008) los siguientes métodos:
 - Brainstorming
 - Centros de Redes de apoyo a emprendedores y convenciones
 - Lectura de periódico, revistas y uso de buscadores de Internet.
 - Contacto con personas de otras regiones o ámbitos.
 - Capitalización de la experiencia propia.
 - Contacto de empresas que buscan nuevos mercados o desprenderse de ellos
- **Armado del equipo de trabajo:** Este proceso puede darse de diversas maneras. Es aconsejable que en el armado del equipo de trabajo se elijan personas que complementen las capacidades profesionales de los otros socios y que entiendan la “Visión compartida” del equipo de trabajo. Se toma la herramienta de Project Management “Organigrama” para especificar quién hace las actividades de que consta el proyecto. Fue utilizada por los tres casos analizados en este trabajo de graduación. Se toman algunos criterios de Míguez (2008) para el armado del equipo:
 - a) Desarrollo de reglas claras
 - b) Comunicación de las reglas y generación de confianza
 - c) Acuerdo de participación grupal e individual
 - d) Repartición inteligente de roles y funciones
 - e) Continuo aprendizaje en equipo

Juan Menazzi (2012) aporta su opinión al respecto “...en los RRHH también hay problemas graves, el equipo de trabajo y el equipo de socios, a veces se desestiman las cosas o reglas de juego que deben quedar claras” (Anexo 11)

Por otro lado, habrá que pensar en reunir las competencias genéricas y específicas para que el emprendimiento funcione. Entre ellas deberán estar las competencias Administrativas, Financieras, Legales y regulatorias, Comerciales y de marketing, Operativas y de producción, de Informáticas y demás específicas del emprendimiento. Si bien lo ideal es reunir estos talentos, lo cierto es que muchas veces el equipo fundador se inicia con una o dos personas que no pueden abarcar todas esas funciones y por lo tanto los emprendedores buscan formas inteligentes de ir abarcándolas, por ejemplo, contratando de forma independiente a profesionales como abogados, contadores, consultores , etc.

La tercera de las Etapas es la Modelización del negocio junto con la Planificación. Ambas pertenecen al Paso Clave “Planificación”. Estas Etapas serán seguidas por la validación de esta modelización y planificación realizada y luego se procederá a una métrica, que indicará qué otras cosas habrá que Modelar y Planificar, entrando en un mismo circuito progresivo de Modelización-Planificación-Validación-Métrica y Análisis de riesgos.

- **Modelización del negocio:** Según Osterwalder (2010) “Un modelo de negocios describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. Este mismo autor afirma que necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos puedan entender, fácil de describir y de discutir pero el desafío está en lograr un modelo simple e intuitivo pero sin simplificar demasiado el funcionamiento de las empresas. Es por esto que se toma para el Modelo propuesto la herramienta que ofrece Osterwalder (2010) la cual se llama Business Model Canvas (Anexo 4). Osterwalder asegura que un modelo de negocios puede ser descrito a través de 9 bloques básicos que muestra la lógica sobre la cual la compañía intentará hacer dinero, los cuales son:
 - Bloque de Propuesta de valor: Este bloque describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

- Bloque de Canales: Este bloque describe cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor.
- Bloque de Actividades claves: Este bloque describe las cosas más importantes que una compañía debería hacer para cumplir con su modelo de negocios.
- Bloque de Ingresos: Este bloque representa el dinero que la compañía genera de cada segmento de clientes (el costo deberá ser sustraído de los ingresos para crear ganancias).
- Bloque de Recursos claves: Este bloque describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar al modelo de negocios.
- Bloque de Estructura de costos: Este bloque describe todos los costos incurridos en las operaciones del modelo de negocios.
- Bloque de Cliente: Este bloque define los diferentes grupos de personas y organizaciones a las cuales la empresa pretende alcanzar y atender
- Bloque de Relación con el cliente: Este bloque describe el tipo de relación que la compañía establece con un segmento específico de clientes.
- Bloque de Alianzas estratégicas: Este bloque describe la red de proveedores y socios que hacen funcionar al modelo de negocios.

Juan Menazzi (2012) sugiere al Canvas como herramienta para definir el alcance de un proyecto. “Habitualmente vemos problemas graves en lo que es la definición del alcance y por eso trabajamos con el Canvas, porque ahí surgen los problemas de foco, los problemas de mala definición de mercado, etc. Ahí surgen problemas importantes, entonces la definición del alcance es clave.” (Anexo 11)

- **Planificación:** El planeamiento del negocio es recomendable para todo emprendimiento ya que permite que todos los actores involucrados estén alineados de acuerdo con el foco de acción del negocio. Permite entender el objeto de negocio, la visión, la industria donde se va a operar, el plan de operaciones, el plan financiero, los objetivos económicos, las personas requeridas para hacer funcionar el negocio, entre otros. En general se utiliza mucho el planeamiento para encarar la búsqueda de recursos. Es importante que, para realizar el planeamiento del negocio, la idea esté lo más validada posible y

el negocio esté lo más modelado posible. Es por esto que el Modelo propuesto toma la herramienta de Project Management “Plan de Negocios”. Aunque sirve como método para aclarar ideas, es un proceso arduo, sistemático y sistémico e involucra tiempo, dinero y recursos. Por lo que el emprendedor deberá elegir la opción de costo-beneficio que más le sirva en relación a sus necesidades. El detalle del documento y la calidad del mismo deben estar relacionadas a las necesidades del momento.

La tabla de contenidos completa del Plan de Negocios es la siguiente:

- Resumen ejecutivo
- La industria y la compañía: sus productos y servicios
- Estudio de mercado
- Modelo de negocio y aspectos económicos
- Plan de Marketing
- Plan de desarrollo
- Plan de producción y de operaciones
- El equipo de trabajo y socios
- Plan de acciones iniciales
- Riesgos críticos, problemas y suposiciones
- Plan financiero
- Propuesta ofrecida a inversores (si es que los hay)

Andy Freire (2012) expresa las virtudes de hacer un Plan de Negocios “Yo creo en el valor de plan de negocios detallado y en Word porque te ordena las ideas, te obliga a ordenar los conceptos” (Anexo 12)

También se toma la herramienta Diagrama de Grantt (utilizada por dos de los casos analizados) y la Cadena Crítica (utilizada por todos los casos analizados) porque son dos herramientas que grafican muy bien los plazos, los responsables y el proceso íntegro en general. Las herramientas en forma de “red” tienen la ventaja de ser sumamente visibles y se puede trabajar la “optimización del proyecto”, tanto económica como financiera. Toda red posee tareas consecutivas, algunas de ellas conforman la “cadena crítica” (es decir, que su margen es igual a cero) y otras no. Las tareas que poseen un margen mayor podrán optimizar las tareas de manera económica o financiera, abaratando el costo o financiándolo de una manera más conveniente. En cambio, las tareas críticas sólo podrán optimizarse de manera económica, realizando un “clearing” de tiempos entre

tareas caras y baratas, abaratando el costo total. Este concepto de Optimización de los Proyectos es clave durante la Planificación del mismo.

La cuarta de las Etapas es la “Validación de Oportunidad de negocio”. Al igual que la “Modelización”, la “Planificación” y la “Métrica y análisis de riesgos”, pertenece a un círculo progresivo en donde primero se modela y se planifica el negocio, luego se valida y se hacen métricas y análisis de riesgos y finalmente se vuelve a comenzar.

- **Validación de oportunidad de negocio:** Es fundamental que, luego de haber tenido una idea, de haberla modelado y planeado, ésta sea testeada para asegurarnos que sea una oportunidad validada, es decir, que al menos tenga un alto potencial de realización. En general el camino del emprendimiento es altamente ambiguo y riesgoso, además de que demanda gran cantidad de recursos financieros, tiempo y contactos. Es por esto que es muy importante asegurarse de estar frente a una verdadera oportunidad.

En este sentido, Eric Ries (2011) introduce el concepto de Mínimo Producto Viable (MVP) y aconseja aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje. Es decir, es pertinente contar, lo antes posible, con un Mínimo Producto Viable, que puede ser el producto o servicio que se ofrecería pero en su versión mínima, para ponerlo a prueba bajo la mira de consumidores o personas reales. En general los emprendedores confían mucho en los datos y estadísticas, aunque no fueron pensados específicamente para el emprendimiento. Esto es un error, ya que podrían acceder a información mucho más específica y valiosa, poniendo a prueba su Mínimo Producto Viable.

El Modelo propuesto toma al Mínimo Producto Viable como ejercicio y herramienta para probar las diferentes hipótesis que se tienen y para comprobar, efectivamente, si el modelo de negocios y la planificación planteada tienen altas probabilidades de realización.

La quinta de las Etapas es la “Métrica y análisis de riesgos”. Al igual que la “Modelización”, la “Planificación” y la “Validación de Oportunidad de negocios”, pertenece a un círculo progresivo en donde primero se modela y se planifica el negocio,

luego se valida y se hacen métricas y análisis de riesgos y finalmente se vuelve a comenzar.

- **Métrica y análisis de riesgos:** Luego de realizada la validación, hay que considerar los riesgos del negocio, para nuevamente volver a modelar y planear. Por esto, se toma la herramienta del Project Management “Ishikawa Fishbone Diagram” para identificar el Riesgo o Problema y verificar sus posibles causas. En esta etapa, son muy importantes las métricas económica-financieras para proyectar hacia el futuro, de acuerdo con la información que nos da el presente. Aquí se recomienda utilizar diferentes indicadores que brinden información sustancial para la organización en cuanto a lograr su objetivo principal: salir de la incertidumbre y terminar de ser un Start-Up para convertirse en un negocio.

Según lo expuesto anteriormente, queda presentado el Modelo propuesto desde este trabajo de graduación que se considera más adecuado a las necesidades de un Start-Up, más interactivo, dinámico y más flexible. Y, con este aporte, se considera que se ha logrado el objetivo principal de este trabajo de graduación que es comprender y analizar, desde el Project Management, cuáles son los pasos o herramientas que, implementadas por Start-Ups, aumentan las probabilidades de éxito de los mismos.

Desde este trabajo de graduación, se considera a los nuevos negocios como una creciente fuerza dinámica y productiva con importante rol tanto en lo académico como en lo empresarial. De esta manera se cree haber contribuido al desarrollo de la cultura emprendedora, inspirando mediante la investigación, a las próximas generaciones.

8.2.1 Limitaciones del trabajo de realizado.

El análisis realizado contó con algunas limitaciones que se expondrán a continuación. Previo al análisis, sin embargo, es importante notar que las mismas se deben a cuestiones vinculadas a los recursos con los que se dispone a la hora de realizar el trabajo de graduación. Entre estos, se está haciendo referencia a la incapacidad de contar con un presupuesto adecuado y la insuficiencia de contactos adecuados para penetrar en los ámbitos más deseados para investigar.

El alcance de la investigación es limitada, ya que solamente se estudiaron tres casos con modelos de negocios muy diferentes a pesar de tratarse de emprendimientos

apalancados en Internet. Es por esto que no se pretende rigurosidad estadística. Esta limitación es sobrellevada con la gran bibliografía consultada y con las entrevistas a personas paradigmáticas del mundo del Entrepreneurship. El modelo presentado también se limita a las observaciones realizadas de los tres casos analizados, es por esto que se sugiere el estudio de mayores casos para probar su efectividad y no se garantiza la efectividad en todos los emprendimientos.

8.3.1 Sugerencias para investigaciones futuras.

El Modelo propuesto se realizó en base a los tres casos estudiados y a la bibliografía consultada, por lo que sería interesante plantearlo en otros Start-Ups para conocer la aceptación o la no aceptación, ya que no se probó aún.



Universidad de
San Andrés

9. Bibliografía

- América Economía Tecno, revista online. Enero, 2012. <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/tres-de-cada-cuatro-argentinos-tienen-acceso-internet>
- Arthur, B., *Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events*, Economic Journal, número 397, páginas 116-131, 1989.
- Barba, Enric. Blog "Gestionando la innovación", www.enricbarba.com.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. New York: Pearson Prentice Hall. (2006).
- Bilinkis, Santiafo. Blog "Riesgo y recompensa", <http://spanish.bilinkis.com>.
- Brown, Wayne S., "Technical Innovation and the Role of Universities," in Proceedings of the Baylor University Conference on Research and Education in Entrepreneurship. Baylor University, 1980, pp. 327-332.
- Centro de emprendedores ITBA, Blog Emprendedores ITBA, <http://emprendedoresitba.wordpress.com/>, 2012.
- Cowling, M. and Taylor, M. "Entrepreneurial women and men: two different species?". Small Business Economics, (2001).
- El Economista de Méjico, Revista online. <http://eleconomista.com.mx>, 2011.
- Endeavor, Endeavor Talks: Conferencia Martin Lousteau, <http://www.endeavor.org.ar/biblioteca-audiovisual.html>, 20.
- Fitzgerald, P. Marshall, Murphy, Dennis and O'Connor, Joyce, "High Technology Entrepreneurship: Can It be Taught? A Case Study of Training Intervention in High Technology Entrepreneurship," FOER (1984).
- Graves, E. G. *How to succeed in business without being white: Straight talk on making it in America*. New York: HarperCollins. (1998).
- Great place to work, online. <http://www.greatplacetowork.com.ar/best/list-ar-2009.htm>, 2009.
- Gual, J. y Ricart, J. E.: *Estrategias empresariales en telecomunicaciones e Internet*, Madrid, Fundación Retevisión, 2001.
- Guía del PMBOK. Project Management Institute, 2004.

- Kerzner, Harold. *In search of Excellence in Project Management*, Van Nostrand Reinhold, 1988.
- Klemperer, P.: *Markets with Consumer Switching Costs*, Quarterly Journal of Economics, número 102 (2), páginas 375-394, 1987.
- Kotler, Philip. “Principles of Marketing” Prentice Hall, 1990 (4ª edición)
- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj. “Administración de las operaciones. Procesos y cadenzas de valor. “ 8va Edición, 2008.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (6th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western. (2004).
- Lewis, James P. “Fundamentals of Project Management”. Amacon, 1997.
- Margalef, Jordi Canals, *La estrategia de la empresa en la era de internet*, Revista ICE, agosto-septiembre 2001, número 793, p. 57 a 76.
- Mc Laughlin, Erin B. “The role of emotional intelligence and self-efficacy in developing entrepreneurial career intentions”, *College of Business, University of North Texas*, Denton, Texas.
- McGrath, R. “Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure”. *Academy of Management Review*, 24: 13–30. (1999).
- Michael G Seott y Daniel F. Twomey. “The long-term supply of entrepreneurs: Student’s carrer aspirations in relation to entrepreneurship”.
- Miguez, Daniel. “El emprendedor Profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas”, Buenos Aires, 2007.
- Nancy M. Levenburgm Paul M. Lane, Thomas V. Schwarz. “Interdisciplinary Dimensions in Entrepreneurship” *Grand Valley State University*, Gran Rapids, Michigan.
- Organization for Economic Co-operation and Development report, (OECD) (1997).
- Osterwalder, Alexander. “Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers”, New Jersey, 2010.
- Richael Connolly, Billo Gorman y Joe Bogue. “An Exploratory Study of the Process by which Recent Graduate Entrepreneurs (RGEs) Become Self-Employed”.
- Rise, Eric. “The Lean Starup”, 2011.
- Senge, Peter, “La quinta Disciplina”, Ediciones Granica, Barcelona, 1995.

- Shane, S. A., & Venkataraman, S. “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *Academy of Management Review*, 25(1): 217–226. (2000).
- The U.S. Census Bureau, *U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics* (2001).
- The U.S. Small Business Administration report, (2001)
- Timmons, Jeffry A. & Spinelli, Stephen. “New Venture Creation.: Entrepreneurship for the 21st century.” 8th International Edition, 2009.



Universidad de
San Andrés

10. Anexos

Anexo 1: Clones de digg, Facebook, LinkedIn y YouTube.

	digg	Facebook	LinkedIn	YouTube
Brasil	Linkk link.com.br	---	---	Videolog videolog.uol.com.br
China	Verydig verydig.com	Xiaoneiwan xiaonei.com	Wealink wealink.com	56.com 56.com
Francia	Scoopeo scoopeo.com	Skyrock skyrock.com	Viadeo viadeo.com	Dailymotion dailymotion.com
Alemania	Yigg yigg.de	StudiVZ studivz.net	Xing xing.com	Myvideo myvideo.com
India	Best of Indya bestofindya.com	Minglebox minglenbox.com	Rediff Connexions connexions.rediff.com	Rajshri rajshri.com
Israel	Hadash Hot hadash-hot.co.il	Mekusharim mekusharim.co.il	Hook hook.co.il	Flix flix.co.il
Mejico	Enchilame enchilame.com	Vostu vostu.com	Infojobs infojobs.com.mx	BuscaTube buscatube.com
Países Bajos	eKudos ekudos.nl	Hyves hyves.net	---	Skoeps skoeps.nl
Rusia	News2 news2.ru	V Kontakte vkontakte.ru	MoiKrug moiKrug.ru	Rutube rutube.ru
Sudáfrica	Muti muti.co.za	---	---	MyVideo myvideo.co.za
Turquía	Nooluya nooluya.com	Qiraz qiraz.com	Cember cember.net	Resim ve Video resimvideo.org

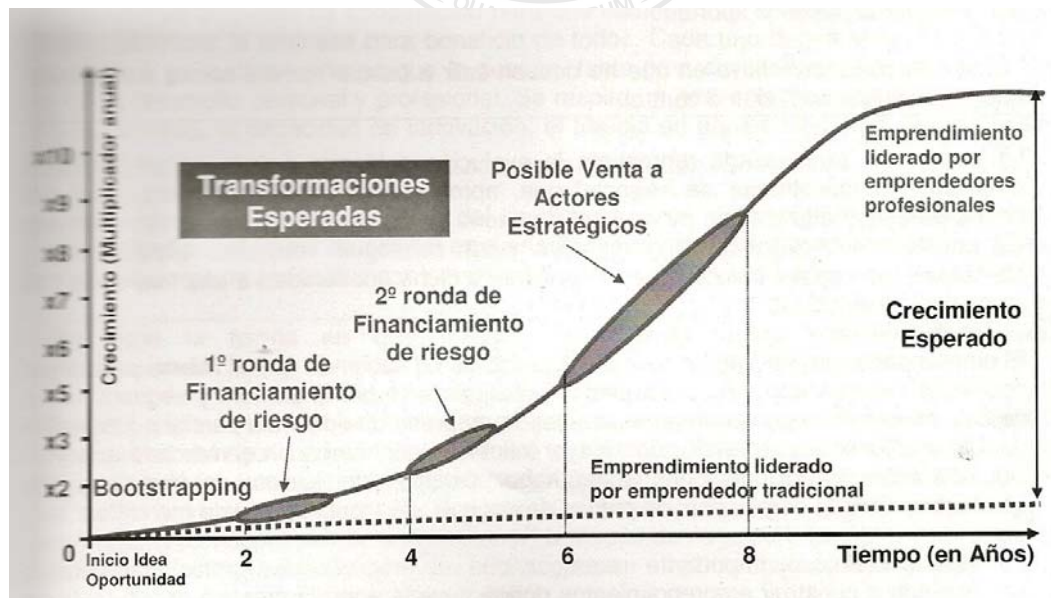
Fuente: Business 2.0. 2007. Time Inc.

Anexo 2: Nuevas industrias lanzadas por la generación-E

Nuevas industrias de:	
Computadoras personales	Servicios de telefonía celular
Biotecnología	CD-ROM
Televisión por cable inalámbrico	Publicaciones y compras por internet
Cambios rápidos de aceite	Informática de escritorio
Softwares para PC	Imágenes virtuales
Información de escritorio	Super-tiendas de alimentos
Comunicaciones sin cable/ dispositivos de mano (handhelds)/PDAs	Entretenimiento y media digital
Productos saludables	Servicios de cuidado de mascotas
Páginas electrónicas	Aplicaciones de voz por Internet
CAD/CAM (diseño y fabricación asistido por computador)	Edificios amigables con el medio ambiente
Información de correo de voz	Sistemas de energía eólica y solar
Servicios de tecnología	Biocombustibles y biomateriales

Fuente: Timmons, Jeffrey A. & Spinelli, Stephen. "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century." 2009.

Anexo 3: Los emprendimientos dinámicos vs los emprendimientos tradicionales












Fuente: Miguez, Daniel. "El emprendedor Profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas", 2008.

Anexo 4: Business Model Canvas

Designed for: _____
 Designed by: _____
 Date: ____/____/____
 Iteration: ____

The Business Model Canvas

<p>Key Partners</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Can our partners help us improve our business? Which key activities do partners perform? Which key resources do partners provide? Which key channels do partners use? Which key customer segments do partners target? Which key revenue streams do partners generate? Which key cost structures do partners incur? Which key risks do partners face? Which key opportunities do partners see? Which key threats do partners face?</p> 	<p>Key Activities</p> <p>What key activities do our value propositions require? Can our business Channels? What key resources do we need? Which key channels do we use? Which key customer segments do we target? Which key revenue streams do we generate? Which key cost structures do we incur? Which key risks do we face? Which key opportunities do we see? Which key threats do we face?</p> 	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to our customers? What are our customers' pain points? How do we address these pain points? Which key activities do we perform? Which key resources do we need? Which key channels do we use? Which key customer segments do we target? Which key revenue streams do we generate? Which key cost structures do we incur? Which key risks do we face? Which key opportunities do we see? Which key threats do we face?</p> 	<p>Customer Relationships</p> <p>What kind of relationships does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? How do we establish and maintain these relationships? How do we integrate with the rest of our business model? How do we create and deliver value? How do we capture value? How do we defend our value? How do we scale our value? How do we sustain our value? How do we improve our value? How do we disrupt our value? How do we transform our value? How do we reinvent our value? How do we revolutionize our value? How do we transcend our value? How do we transcend our value?</p> 	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value? Which key activities do we perform? Which key resources do we need? Which key channels do we use? Which key customer segments do we target? Which key revenue streams do we generate? Which key cost structures do we incur? Which key risks do we face? Which key opportunities do we see? Which key threats do we face?</p> 	<p>Key Resources</p> <p>What key resources do our value propositions require? Can our business Channels? What key activities do we need? Which key channels do we use? Which key customer segments do we target? Which key revenue streams do we generate? Which key cost structures do we incur? Which key risks do we face? Which key opportunities do we see? Which key threats do we face?</p> 	<p>Channels</p> <p>Through which Channels do our Customer Segments expect us to establish and maintain relationships with them? How do we establish and maintain these relationships? How do we integrate with the rest of our business model? How do we create and deliver value? How do we capture value? How do we defend our value? How do we scale our value? How do we sustain our value? How do we improve our value? How do we disrupt our value? How do we transform our value? How do we reinvent our value? How do we revolutionize our value? How do we transcend our value? How do we transcend our value?</p> 	<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs incurred by our business model? Which key activities do we perform? Which key resources do we need? Which key channels do we use? Which key customer segments do we target? Which key revenue streams do we generate? Which key cost structures do we incur? Which key risks do we face? Which key opportunities do we see? Which key threats do we face?</p> 	<p>Revenue Streams</p> <p>For whom do we create value? How do we create value? How do we capture value? How do we defend our value? How do we scale our value? How do we sustain our value? How do we improve our value? How do we disrupt our value? How do we transform our value? How do we reinvent our value? How do we revolutionize our value? How do we transcend our value? How do we transcend our value?</p> 
---	---	---	--	---	--	--	--	--

www.businessmodelgeneration.com

Anexo 5: Modelo de Entrevista para Emprendedores Argentinos.

Guia de la Entrevista a Emprendedores.

Introducción al trabajo de graduación.

La temática de mi trabajo de graduación se centra en el éxito de los jóvenes emprendedores que utilizaron internet como herramienta clave en su negocio.

Para analizar el éxito del emprendimiento, sugiero que un nuevo emprendimiento se adapta a la definición de proyecto y, por ende, podría ser administrado desde el punto de vista operacional por el Project Management. Sin embargo, considero que no es suficiente sólo con las etapas de definición, planificación y monitoreo del Project Management para ser exitoso hoy por hoy, por la constante aparición de nuevas empresas abiertas de innovación. Hay que reinventar los negocios y es por esto que agrego a las herramientas del Project Management, nuevos métodos de diseño, más específicamente, el Canvas o modelo del lienzo de Alex Osterwalder.

Básicamente, mi hipótesis dentro de este trabajo podría resumirse de esta manera: “Si los nuevos emprendimientos se trataran como proyectos y se siguiera la metodología del Project Management, y además se utilizaran métodos de diseño, éstos tendrían mayores probabilidades de éxito.”

Para comprobar o descartar mi hipótesis, mi metodología consta de una serie de entrevistas a jóvenes emprendedores exitosos que utilizan internet como herramienta clave en su negocio. Las entrevistas buscan indagar sobre si en las fases tempranas del emprendimiento se utilizó, consciente o inconscientemente, la metodología del Project Management y si esto fue considerado decisivo para el éxito. También se harán preguntas referidas al Método CANVAS, para ver si lo utilizaron consciente o inconscientemente y si les parece útil o no.

Preguntas sobre el Inicio:

- 1) ¿Cuándo te diste cuenta que eras un emprendedor? ¿Sentís que es algo que siempre te definió o algo que desarrollaste académicamente?
- 2) ¿Internet fue sólo un instrumento para llevar a cabo tu idea o fue el generador?

- 3) ¿Por qué Walooz/Officenet/Sushipop? ¿Tenias otros proyectos en mente? ¿Siempre buscaste activamente tener tu propio proyecto o jugó un rol decisivo el contexto?

Preguntas sobre la definición y organización de proyectos

- 1) Desde el primer momento ¿Tenias en claro los objetivos, el alcance, los plazos y los recursos que demandaría el emprendimiento? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se definieron? ¿Cuánto tiempo tardaron en definirlos?
- 2) Inicialmente, ¿Cómo elegiste con quién trabajar y porqué? ¿Buscaste en las otras personas las capacidades que no poseías o pensaste más en afinidad y confianza?

Preguntas sobre planificación de proyectos.

- 3) ¿Cómo se dividieron las actividades dentro del equipo? ¿Cuáles eran las actividades a nivel micro de cada integrante del equipo? ¿Hubo cambios posteriores?
- 4) Luego de la división de tareas, ¿Pensaron en el orden más eficiente de las actividades o el orden se fue dando a prueba y error? ¿Consideraron que algunas actividades tenían que ser priorizadas porque su retraso afectaría demasiado al resto del proceso?
- 5) ¿Se realizaron estimaciones de tiempos de cada actividad y armaron una secuencia de principio a fin? ¿Tienen presente cuánto tiempo es el máximo que cada proceso puede tardar? ¿Utilizaron herramientas para programar las actividades cronológicamente?
- 6) ¿Analizaron en qué actividades les convenía sacrificar costo por tiempo o viceversa?
- 7) ¿Identificaron los principales riesgos para el éxito de su emprendimiento y pensaron como evitarlos? ¿Tuvieron un plan de administración de riesgos en el caso de presentarse una contingencia?

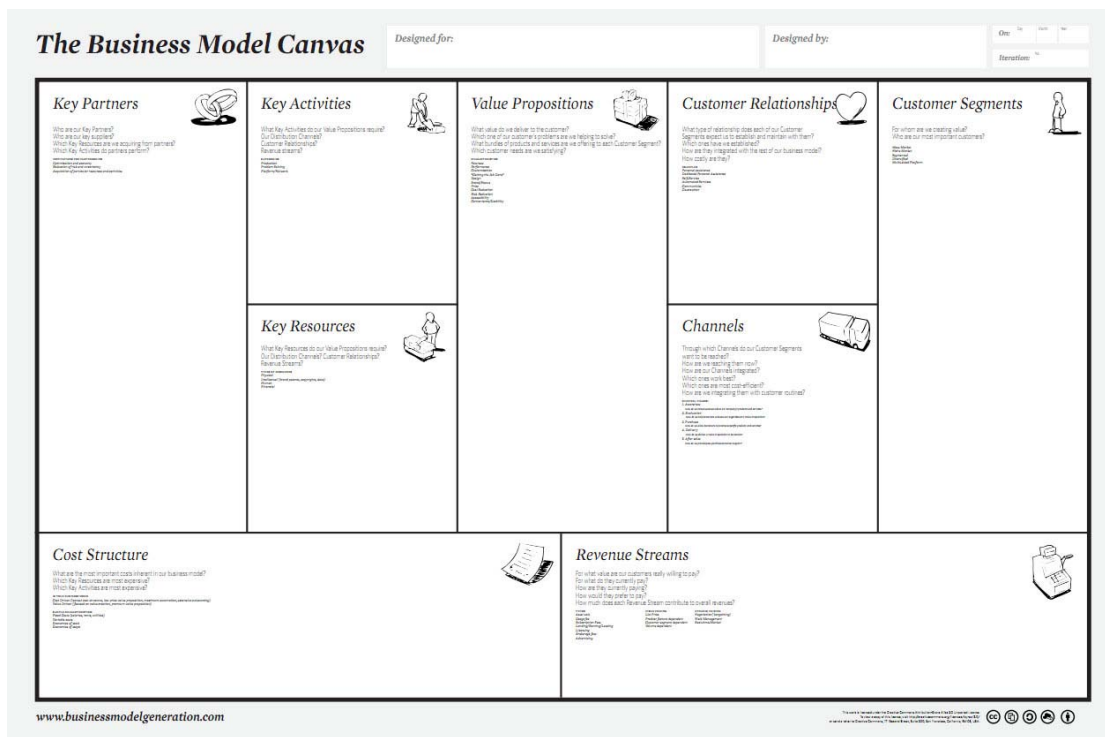
Preguntas sobre monitoreo y control

- 8) ¿Se realizó un monitoreo constante del emprendimiento? ¿Se utilizó un sistema de seguimiento?

Sobre modelo de diseños: CANVAS by Alex Osterwalter.

Este modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. Osterwalder plantea 9 bloques de construcción y los muestra en un gráfico separado en Quien, Qué, Cómo y \$. Aconseja imprimir en grande este cuadro y de manera grupal trabajar sobre él con post-its y marcadores de tal manera que cuando se cambia alguno de estos bloques hay que revisar los cambios que se producen en los demás. De esta manera es más visible y se pueden establecer relaciones entre los bloques y cómo un cambio en alguno de los bloques modifica al resto.

Mostrar el CANVAS.



- 9) ¿Lo conocías? ¿Qué te parece? ¿Pensás que serviría para plantear el modelo de negocios de un nuevo emprendimiento? ¿Lo usarías vos si tuvieras que hacer algún otro emprendimiento? ¿Qué ventajas pensás que tiene? ¿Qué desventajas?

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

Anexo 6: Entrevista a Federico Malek, Fundador de Groupon Argentina.

Preguntas sobre el Inicio:

¿Cuándo te diste cuenta que eras un emprendedor? ¿Sentís que es algo que siempre te definió o algo que desarrollaste académicamente?

No, yo siempre supe que antes de los 30 iba a tener una empresa mía, desde no sé, desde que tengo memoria. Mis papas son independientes, no trabajan en empresas y yo siempre dije que antes de los 30 iba a tener mi empresa. Ese era mi objetivo antes de entrar en la facultad. Yo estudié economía.

¿Internet fue sólo un instrumento para llevar a cabo tu idea o fue el generador?

¿Por qué Walooz? ¿Tenias otros proyectos en mente? ¿Siempre buscaste activamente tener tu propio proyecto o jugó un rol decisivo el contexto?

Probamos en realidad un montón de emprendimientos. Walooz fue el quinto más o menos. Yo estaba trabajando en un banco de inversión y Alan estaba laborando en McKinsey y probamos varios emprendimientos, por ejemplo, tuvimos una cervecera artesanal, tuvimos un montón de cositas, importación de vinos a Brasil. El tema es que nada funcionó demasiado bien, necesitábamos mucho capital para hacer funcionar bien estos negocios que eran de gran escala y le pusimos mucha garra a lo que es internet, internet siempre nos interesó, más que nada por el ambiente dinámico y porque existen oportunidades muy buenas para el emprendedor dentro de lo que es internet. Yo me gané una beca por una fundación y me fui a estudiar a Georgetown, en Georgetown conocí este modelo de negocios, en realidad nosotros íbamos a comenzar con un club de ventas privado, es como el padre de Groupon, el padre de las cuponeras antes del boom de las cuponeras, en EEUU hay una conocida que se llama Gruilt.com, acá en Argentina también hay un montón. Y nosotros queríamos arrancar algo así para LATAM, Latino América, y fuimos a presentar el proyecto a Panamá y en Panamá nos dijeron que el modelo ya estaba explotado y no era lo suficientemente viral y ahí conocí el modelo de Groupon, me gustó, no estaba en Latino América todavía y nos abalanzamos sobre este proyecto y lo lanzamos.

Preguntas sobre la definición y organización de proyectos

Desde el primer momento ¿Tenias en claro los objetivos, el alcance, los plazos y los recursos que demandaría el emprendimiento? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se definieron? ¿Cuánto tiempo tardaron en definirlos?

Si, teníamos algo así como un plan de negocios, pero en nuestro caso el plan de negocios no sirvió, uno puede planear todo lo que quiera pero la verdad depende de tantas cosas que lo más importante es tener un objetivo muy claro, que al principio es lanzar. Yo creo que eso es lo más importante para todo emprendedor, o sea, hay que ver como pensar de la mejor manera los objetivos a corto plazo, y cumplir esos objetivos a muy corto plazo. A corto plazo era bueno, ¿Qué tenemos que hacer? Éramos un equipo de 4 en ese momento, ¿Qué tenemos que hacer? Dividámonos las tareas entre los cuatro y vos dedícate a esto, vos dedícate a esto y vos dedícate a esto. En ese momento habíamos dividido las tareas de seguimiento de la plataforma tecnológica y trabajar con la gente que nos desarrollaba la página, otro tenía como objetivo conseguir socios, empezar a firmar acuerdos con socios para empezar a publicar con empresas, que empiecen a publicar en nuestra página, uno estaba enfocado en el marketing y el otro estaba enfocado en conseguir inversores. Entonces el que estaba enfoca en marketing era el que estaba enfocado en conseguir usuarios y yo estaba en este armado de plan de negocios que era para mostrar a los inversores y no era más que una presentación para mostrar a los inversores cuáles eran nuestros objetivos a largo plazo y cuáles era nuestra visión. Pero un plan de negocios al estilo Entrepreneurship como lo conocés vos no lo teníamos. Teníamos una presentación con objetivos de cuánta plata necesitábamos, por qué, muy muy break down, muy por qué necesitábamos esta plata y cuáles eran los objetivos al mediano plazo. Pero no era un plan de negocios extensivo no hemos tenido. Igualmente no chocábamos porque cada uno tenía sus deadlines y se iba entregando todo y se iba cumpliendo. Lo que pasa es que en el embrión, en el principio es muy complicado porque es muy caótico todo. No es tan perfecto como lo podés escribir en un plan de negocios. Para mí no sirven mucho los planes de negocios. Se pusieron objetivos muy a corto plazo y quien tenía problemas lo ayudábamos y si alguien tenía problemas de programación nos poníamos todos a programar

Inicialmente, ¿Cómo elegiste con quién trabajar y por qué? ¿Buscaste en las otras personas las capacidades que no poseías o pensaste más en afinidad y confianza?

Sabía que trabajan muy bien y porque teníamos muchísima confianza. Desde el comienzo sabíamos que íbamos a construir un Management Team que iba a trabajar muy bien en conjunto. Mirando atrás lo que nos faltó el capaz la pata técnica, éramos 4 egresados de San Andrés, ninguno sabía nada de desarrollo, éramos 3 economistas y 1 administrador. En el futuro lo que nos faltaría, pensando hacia atrás, tendríamos que haber conseguido un perfil un poco más complementario al nuestro, que se dedique a la parte tecnológica.

Preguntas sobre planificación de proyectos.

¿Cómo se dividieron las actividades dentro del equipo? ¿Cuáles eran las actividades a nivel micro de cada integrante del equipo? ¿Hubo cambios posteriores?

De los 4 yo me quedé como gerente general, Alan se quedó como gerente comercial, otro chico también está como gerente comercial y después el otro está en finanzas.

Luego de la división de tareas, ¿Se realizaron estimaciones de tiempos de cada actividad y armaron una secuencia de principio a fin? ¿Tienen presente cuánto tiempo es el máximo que cada proceso puede tardar? ¿Utilizaron herramientas para programar las actividades cronológicamente?

Si, teníamos un calendario en una ventana que sigue estando en la ventana, porque la oficina era la casa de uno de los chicos, era la casa de Alan y ahí teníamos todo. Y sigue todo y creo que Alan nunca en su vida lavó los vidrios.

¿Analizaron en qué actividades les convenía sacrificar costo por tiempo o viceversa?

Si, por supuesto. Esas decisiones las tomabamos entre todos, siempre los 4 estabamos de acuerdo. Yo creo que es muy difícil de medir el tema de costos, tiempo. En ese momento sabíamos que se estaban lanzando muchísimos competidores y nuestra página no era la mejor que podría ser, de hecho no aceptábamos todos los medios de pagos locales y sin embargo lanzamos para plantar bandera. Ahora si me preguntás si hicimos un costo de projected cashflow para saber en cuánto tiempo estimado bla bla, no, fue pura intuición. Nosotros sabíamos por rumores que había distintos competidores que iban a lanzar y que el que iba a ser first mover iba a tener una ventaja comparativa con respecto al resto y mientras antes lanzaba iba a ser first mover de antemano y se iba a plantar en la cabeza del consumidor antes que el resto. Ahora eso ¿Hay manera de medirlo? Y, que se yo. Con la adrenalina de ese momento creo que nadie se detuvo a medir analíticamente cuándo iban a lanzar los demás o ese tipo de cosas. Aparte era muy difícil de averiguar. Esa información era información de conocidos y de nadie más. Una vez que te metés en un ambiente es como que uno conoce a uno, y ese conoce a otros y yo conozco a uno que está lanzando algo así y me dicen que lo van a hacer en Septiembre. ¿Teníamos algo certero? Y, la verdad que no. Y todas las estimaciones como que al fin y al cabo, no se dieron exactamente como nosotros pensábamos. Pero sí lanzamos la página tomando la decisión de que no era la mejor página pero que necesitábamos lanzar urgentemente porque sabíamos que el beneficio de lanzar de ante mano iba a ser mucho mayor al costo de esperar para tener la mejor página y ser los 5tos.

¿Identificaron los principales riesgos para el éxito de su emprendimiento y pensaron como evitarlos? ¿Tuvieron un plan de administración de riesgos en el caso de presentarse una contingencia?

También nosotros sabíamos que no sólo era importante ser el first mover sino también el que invierta más. Y sabíamos que Groupon con nosotros iba a ser first mover e iba a ser el que más espalda financiera iba a tener para invertir más en el mercado. Y fue así. Con nosotros Groupon pudo lanzar. La primera persona que vino a Groupon al país que era de Alemania fue el 15 de Junio y el 24 de Junio ya habíamos lanzado la página. Si lo hubiésemos hecho de manera orgánica, por nosotros mismos, hubiéramos tardado muchísimo más. Los de Groupon nos eligieron a nosotros porque cumplimos todos los requisitos para ellos. Teníamos un equipo formado, los 4 nos llevábamos bien,

somos los 4 profesionales, los 4 relativamente jóvenes, de 24, 25 años y es lo que Groupon busca para armar equipos en los demás países. Siempre buscan perfiles de banca, perfiles que sean universitarios graduados en ciencias duras, después perfiles que hayan trabajado en bancas de inversión o consultoras tipo McKinsey. Y nosotros cumplíamos todos esos requisitos. Cuando supieron que encima estábamos a punto de lanzar y que encima sabían que podían adquirir a todo el equipo y a todos los socios que habíamos firmado nos hicieron una oferta que les hizo mucho sentido a ellos. Éramos un equipo como el que ellos buscaban y estábamos listos como para lanzar.

Preguntas sobre monitoreo y control

¿Se realizó un monitoreo constante del emprendimiento? ¿Se utilizó un sistema de seguimiento?

Contratamos dos perfiles muy potentes, uno es el gerente de operaciones que es una chica muy muy muy buena y otra persona que es de business intelligence. La gerente de operaciones monitorea todo los procesos, encara los procesos que son los más importantes pero escala los procesos con nosotros. Y la persona de business intelligence es la que provee de informes a todas las áreas. Constantemente estábamos tratando de mejorar los procesos y obviamente que al ser una empresa comercial todos los días, incluso varias veces por día revisamos los objetivos de cada uno, eso lo hacemos básicamente entre todos. De los 4 yo me quedé como gerente general, Alan se quedó como gerente comercial, otro chico también está como gerente comercial y después el otro está en finanzas. Entonces las 4 áreas están y tienen que ver con el cumplimiento de objetivos. No hay alguien que se escape de ver si se cumplieron los objetivos o no. Y junto con este perfil muy fuerte que trabajamos en operaciones, es con la persona que revisamos los objetivos de las operaciones. Todos los días estamos revisando objetivos, una vez por semana nos juntamos los lunes, tenemos reuniones de 7 a 1 de la noche donde los revisamos más profundamente y después tenemos otra revisión mensual. Esto lo hacemos desde el primer mes. Es una empresa comercial entonces tenés un objetivo de venta, al tener un objetivo de ventas tenés una métrica para saber si llegaste o no al objetivo y una vez que tenés eso tenés que juntarte básicamente todos los días para saber cómo venimos con los objetivos, si los estamos

cumpliendo o no los estamos cumpliendo. El objetivo de ventas lo ponemos nosotros y lo revisamos en tiempo real.

Preguntas sobre Métodos de Diseño

¿Lo conocías? ¿Qué te parece? ¿Pensás que serviría para plantear el modelo de negocios de un nuevo emprendimiento? ¿Lo usarías vos si tuvieras que hacer algún otro emprendimiento? ¿Qué ventajas pensás que tiene? ¿Qué desventajas?

A mí me parece que es mucho más piola que el típico y tradicional plan de negocios. Ataca todas las cosas que tiene que atacar y yo creo que los planes de negocios tradicional que nos enseñan en la facultad me parece que es hacer futurología y la verdad es que cuando te metés a hacer un emprendimiento gastar tiempo para valuar tu proyecto que ni siquiera arrancó de acá a dos años y hacer un discount cashflow o sacar el VPN, VAN, TIR, ROI o lo que sea de un proyecto que ni siquiera se lanzó me parece que no tiene sentido. Me parece que hay que enfocarse en lo que son los objetivos a muy corto plazo. Primero tenés que hacer un análisis de cuánto te va a salir y cuánto pensás que vas a vender pero muy al corto plazo. Saber cuál es la potencialidad del negocio, saber cuál es el mercado total al que estás apuntando pero ahí a hacer proyecciones de ventas es muy complicado porque depende de muchísimos factores y de vuelta, es hacer futurología de algo que no existe todavía. Entonces, una vez que vos evaluaste en función de las herramientas que tenés que podés llegar a tener un objetivo rentable, sabés mas o menos de qué mercado estás hablando, decís bueno, qué necesito para alcanzar ese objetivo y tenés que ir bien botton line, hands on, y decir a corto plazo necesito todo esto. Que se va concatenando esto con esto, esto con esto, esto con esto. Ahí vas dividiendo tareas que se vayan especializando algunas tareas y obviamente que al principio cuando son pocos, muy pocas personas abarcan muchos contenidos y a medida que va pasando el tiempo te tenés que ir especializando en algunas cosas. Me parece que tiene sentido este plan siempre y cuando esté hecho para que realmente sume valor al trabajo y vos tengas los objetivos muy claros. Si vos haces esto solamente porque querés tener un mapeo lindo para presentárselo a alguien no sirve de nada. A veces arman planes de negocios que son super fancy, que se gastaron días y semanas y no tienen sentido. Como economista es tu tarea hacer bajar esos proyectos

increíbles a la realidad. Entonces tengo que saber que tengo que hacer mañana para llegar a los objetivos. Objetivos a muy corto plazo, que sean asequibles que se puedan lograr y hacer un micro-managemente, incluso ahora estamos iniciando una nueva etapa que se va a llamar micro-managemente, de saber en cada hora si se cumplieron o no tus objetivos y no desenfocarte con otras cosas que no sean tus objetivos. Entonces vos planteas todo esto. Pero esto lo que no tiene es un timeline, ¿Donde hay un timeline acá? Tiene que haber un timeline donde diga donde arranco, que tengo que hacer. Tampoco tiene un listado de prioridades, qué es más prioritario, ¿Conseguir un Key Resource o un Key Partner? ¿Dónde me tengo que enfocar? Tienes que tener muy en claro qué tenes que lograr para hacer que esto (Señala el bloque de Revenues) sea más grande que esto (señala el bloque de Costs). Y enfocarte en eso. Todo lo demás es secundario. Pasa mucho que cuando arrancás te enfocás en pelotudeces que no tienen sentido. A nosotros nos pasaba que cuando comenzamos nos enfocábamos en Facebook y perdíamos horas en el Facebook cuando no tenía sentido perder horas en el Facebook. Por cada hora que pasabas en Facebook podrías haber conseguido un Spa en la calle. Lo importante son objetivos a muy corto plazo, deadlines y hacer un Nano-Management, de todo el tiempo a toda hora ver cómo venimos con el cumplimiento de los objetivos y focalizarte en las actividades más prioritarias. Esto me parece que está bueno pero yo le agregaría un Timeline y le agregaría un Listado de Prioridades. Clasificar dentro del listado de cada uno de estos boxes cuál es la actividad más prioritaria y del total de todos los boxes cuál es lo más prioritario. Ejemplo, si abrís por ¿Conocés Vitamin Waters? Vitamin Waters es una empresa de Nueva York que la compró Coca Cola por no sé, U\$S 2.000 M en el 2007. Si vos abrís una empresa como Vitamin Waters, ¿Qué es lo más importante? O para Red Bull, ¿Qué es lo más importante? ¿Enfocarte en darle una imagen que sea buena onda, de la noche, “Red bull te da alas” y todo eso? ¿O focalizarte en el canal, que esté ahí? ¡Es la distribución! ¿De qué sirve enfocarte en darle una buena imagen a Red Bull si no conseguiste alguien que te lo distribuya? Pero, para una empresa de Internet como la nuestra había que tener usuarios, conseguir usuarios era prioritario porque sin usuarios no tenemos nada, eso ahí sí el marketing era importante. Y el canal de distribución era básico, es internet, ya estaba hecho.

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

Anexo 7: Entrevista a Andy Freire, Fundador de Officenet/Staples Argentina.

Pregunta sobre el Inicio:

¿Cuándo te diste cuenta que eras un emprendedor? ¿Sentís que es algo que siempre te definió o algo que desarrollaste académicamente?

A los 6 años. Lo que pasa es que como mi papa era medico, le decía “quiero hacer empresas” y él me decía “tenés que estudiar contador”. Cosa que en ese momento ser contador era como algo prestigioso, administrador no era tan común, entonces me decía eso. Después me dije “no, en realidad quiero ser economista”, pero en realidad desde muy chiquito quería crear empresas, no sé porqué tampoco venía de una familia emprendedora, mi viejo era médico, mi mama era profesora de inglés, con lo cual no tenía un background familiar que me llevara naturalmente a eso pero siempre supe que eso era lo que a mí me gustaba. Me gustaban los números, me gustaba negociar, me gustaban ese tipo de cosas.

¿Internet fue sólo un instrumento para llevar a cabo tu idea o fue el generador?

Internet casi no existía cuando empezamos, internet sabíamos que iba a ir creciendo, esto es año 96, y que tarde o temprano se iba ir comiendo a la venta de tiendas, dijimos “el teléfono le va a ganar a las tiendas, no tiene sentido que la gente vaya a comprar a la tienda cuando puede llamar por teléfono, entonces el delivery de pizza lo conoce todo el mundo y el delivery de office supplies también, entonces porqué alguien iba a ir a comprar a la tienda office supplies si sabés que son commodities que no necesitás ir a ver qué cartucho me gusta más para comprar, si tengo tal impresora sabés qué cartucho le va, lo mismo para las resmas de papel y las biromes. Entonces era bastante evidente que el modelo de vender por tiendas iba a quedar obsoleto tarde o temprano, esa era mi visión. Y eso se validó y por eso no abrimos tiendas, fuimos directamente al teléfono. Ahora en ese momento pensamos en el teléfono y que el fax iba a ser la manera en que la gente iba a comprar y la gente podría haber mandado un e-mail pero era un 1% de las ventas... e-mail, ni siquiera internet. Después fuimos con el

tiempo migrando a internet. Sabíamos que internet venía pero no era todavía el momento en el 96.

¿Por qué Officenet? ¿Tenias otros proyectos en mente? ¿Siempre buscaste activamente tener tu propio proyecto o jugó un rol decisivo el contexto?

Lo que pasó es que yo sabía que quería armar un proyecto, no sabía por dónde tenía que empezar y tenía un mentor mío que era el dueño de la empresa botellones de agua Sparkling. Y yo miraba la compañía de él y él me pedía que le ayude a vender la compañía y yo miraba y le decís “¿Qué más les podés vender a 30.000 pymes que te compran agua todos los días?”. Porque no le vendía más nada y la verdad que la relación ya la tenía construida, tenía la confianza. Y terminé de ver ese sector y terminé de armar la idea de OfficeNet. Sabía que quería armar un proyecto y no sabía bien qué y se me ocurrían ideas muy modernas que no tenían mucha aplicación, eran demasiados creativas y poco down to earth. Y entonces mi mentor en un momento me dijo “porque no te dejás de pensar en tantas ideas geniales y no te ponés a pensar lo simple, lo distinto”, y ahí pensé esta idea y le dije: venta de office supplies por catálogo. Y ahí me dijo que eso era una vieja idea pero es distinto como lo estás pensando. Y ahí arranqué. No tenía otro proyecto en mente la verdad, tenía un montón de ideas pero que me puse a analizar en serio fue el primero.

Preguntas sobre la definición y organización de proyectos

Desde el primer momento ¿Tenias en claro los objetivos, el alcance, los plazos y los recursos que demandaría el emprendimiento? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se definieron? ¿Cuánto tiempo tardaron en definirlos?

Invertimos 6 meses en armar un plan súper sofisticado con un Excel de 6 mega que hacía preguntas de cuántas cajas entran en una camioneta y cuántos llamados recibe una telemarketer por día. Y después nos fuimos a EEUU a validar esos supuestos. Siempre lo pensamos para Argentina, terminamos abriendo Brasil después porque se dio una circunstancia que es que había un grupo inversor brasilero que estaba interesado en comprar OfficeNet y ellos nos dijeron que porque no nos compraban una parte y

nosotros íbamos a Brasil a abril Brasil y terminamos yendo. Pero la idea original era Argentina.

Inicialmente, ¿Cómo elegiste con quién trabajar y por qué? ¿Buscaste en las otras personas las capacidades que no poseías o pensaste más en afinidad y confianza?

La verdad es que siempre soñamos con Santi poder hacer un proyecto juntos, nos conocimos en el examen de ingreso de San Andrés, él venía del Pellegrini, yo del Nacional Buenos Aires que eran dos muy buenos colegios, éramos los dos “chupilargos”, estudiamos toda la carrera juntos, él fue medalla de oro, yo tercer mejor promedio y siempre dijimos que cuando nos recibamos hacemos algo juntos. Y nos fuimos a Procter a trabajar juntos y a los 6 meses yo me fui para empezar a pensar esto y el después se vino conmigo. Sabía que lo iba a hacer con él. Después el equipo lo fuimos contratando en el tiempo pero yo soy muy de asociarme con alguien, no soy de hacer las cosas solo. Nos complementamos muy bien, yo soy más empujador y Santi es como más reflexivo, Santi es más intelectual y yo soy más apasionado, inconsciente de mandarme y juntos hacemos un buen equipo, discutíamos un montón, de hecho la gente al principio se asustaba porque nos veía gritarnos a lo bestia, nos matábamos y pensaban que nos estábamos peleando y en realidad era intrínseco de nuestra manera de trabajar.

Preguntas sobre planificación de proyectos.

¿Cómo se dividieron las actividades dentro del equipo? ¿Cuáles eran las actividades a nivel micro de cada integrante del equipo? ¿Hubo cambios posteriores?

Definimos que yo manejaba RRHH y todo lo comercial y Santi manejaba logística y tecnología. Y contratamos una chica para lo administrativo, una contadora. Me acuerdo cuando empezamos yo tuve que ir a los inversores a convencerlos de que Santi entre porque ellos a Santiago no lo conocían pero después lo aceptaron. Santiago no sabía mucho de tecnología pero era muy hábil e iba a aprender muy rápido, era una cuestión de tiempo.

Luego de la división de tareas, ¿Pensaron en el orden más eficiente de las actividades o el orden se fue dando a prueba y error? ¿Consideraron que algunas actividades tenían que ser priorizadas porque su retraso afectaría demasiado al resto del proceso?

Nos poníamos miles de deadlines y éramos súper ingenieriles en la administración de proyectos, en general fuimos muy buenos. Todo el mundo siempre dice que los planes de negocios no sirven para nada porque todo el mundo los arma y después no sirve para nada pero el nuestro estaba cumplido a rajatabla, hemos cumplido el plan mes a mes, con una tasa de error bajísima, la verdad es que hicimos un trabajo buenísimo y por eso los 6 meses de trabajos previos habían sido súper importantes. Creo que la planificación repaga y repaga un montón, antes que comenzar a trabajar sabíamos más que nadie en la argentina de la industria y vos decís, como puede ser si todavía no vendieron un lápiz, pero habíamos estudiado tanto la industria que sabíamos más que nadie. Contratamos una librería para que nos ayudara y empezamos a hacer cosas de mystery shopping y fuimos a ver una empresa y le dijimos que Santi tenía un tío que tenía un local en el Once, que estábamos viendo si poner una juguetería o una librería, que queríamos entender la industria librera, hicimos de todo, todas las cosas caraduras que te puedas imaginar. Pero la verdad es que hemos hecho una muy buena planificación, con lo cual nos repartíamos muy bien los roles pero también había mucho trabajo en equipo, por lo que en cuanto uno estaba haciendo agua, el otro iba y lo ayudaba como fuera, entonces cada uno maneja su área en tanto y en cuanto alguien no apreté el botón rojo, si alguien lo apretaba todos nos íbamos a ayudar al que tenga un quilombo. Laburamos muy bien la verdad, fue mucho trabajo en equipo y estábamos muy comprometidos para que todo salga bien. Nos pisábamos pero lo hacíamos conscientemente sin grandes peleas ni interrupciones.

¿Se realizaron estimaciones de tiempos de cada actividad y armaron una secuencia de principio a fin? ¿Tienen presente cuánto tiempo es el máximo que cada proceso puede tardar? ¿Utilizaron herramientas para programar las actividades cronológicamente?

Teníamos al Business Plan y habíamos hecho algunas cosas en el Project de Microsoft. Entonces usamos algunas cosas del Project, teníamos el lanzamiento de la plataforma tecnológica que contratamos a una empresa que se llamaba Cola, y el software de iniciación era el que un poco marcaba el ritmo. La verdad es que fue muy bien porque éramos muy obsesivos con la planificación.

¿Analizaron en qué actividades les convenía sacrificar costo por tiempo o viceversa?

Si si, obviamente. Por ejemplo, lanzamos una página muy pedorra, pero con un teléfono de alta reconversión y un sitio on-line. La calidad en ese momento no iba a ser tan importante pero sí que sea muy fácil de utilizar. Compramos el número 303-4444 que era muy difícil de conseguir y se lo compramos a una vieja. Empezamos a llamar a números que nos gustaban de barracas y nos atendió una vieja y le dijimos “señora, le compramos el número de teléfono señora” a cuanto? A \$500. Y ella aceptó venderlo. El sitio lo hicimos muy básico y después todo el tiempo lo fuimos mejorando. Sí teníamos en claro en qué valía la pena invertir y en qué no. Por ejemplo, hoy si vas al depósito de Office Net vas a ver todo sofisticado la logística, la cinta transportadora pero no lo hicimos así de entrada, al principio fueron estantes pero sabíamos que después lo íbamos a hacer en serio.

¿Identificaron los principales riesgos para el éxito de su emprendimiento y pensaron como evitarlos? ¿Tuvieron un plan de administración de riesgos en el caso de presentarse una contingencia?

La verdad es que no tan bien. Uno de los problemas que tuvimos fue cobranzas, que lo subestimamos por completo y habían pasado 6 meses que no habíamos cobrado nada, porque pensamos que la gente iba a mandar los cheques por correo como en EEUU y la verdad es que nadie nos había pagado nada. Y fue una subestimación absoluta de ese tema. Ese fue uno de los problemas más graves que tuvimos. Habíamos hecho un análisis de sensibilidad, una cosa que se llamaba Simulación de Montecarlo, re nerd, re sofisticada, que le ponías distribuciones probabilísticas a distintas variables y todas corrían y después te daban una curva de Gauss de cómo podían ir, súper nerd.

Pero aparte de eso no habíamos hecho mucho análisis. Hicimos el plan y dijimos vamos a ejecutarlo.

Preguntas sobre monitoreo y control

¿Se realizó un monitoreo constante del emprendimiento? ¿Se utilizó un sistema de seguimiento?

Empezamos a hacer un tablero de control a mano que iba anotando cuántos pedidos habíamos hecho en el día, si se habían entregado, si se había cargado en el sistema, si se había pickeado, packeado, si se había cobrado. Todo a mano. En un momento poníamos dos por día, tres por día y después empezamos a hacer automáticamente 3.000 pedidos diarios, era una locura. Pero el principio hacíamos ese trabajito manual que pegábamos en la pared. Después empezamos a hacer un seguimiento súper sofisticado, casi mercenario, donde teníamos a cada telemarketer, cuántos pedidos había cargado, cuántos pedidos había vendido ese día y armábamos una lista de verde, amarillo y rojo, y los ordenábamos y los rankeábamos. El que estaba en rojo sabía que estaba en el horno y era terrible porque pegábamos la hoja y todo el mundo la podía ver, por eso digo que era medio mercenario. Pero bueno, era meritocracia pura.

Preguntas sobre métodos de diseño.

¿Lo conocías? ¿Qué te parece? ¿Pensás que serviría para plantear el modelo de negocios de un nuevo emprendimiento? ¿Lo usarías vos si tuvieras que hacer algún otro emprendimiento? ¿Qué ventajas pensás que tiene? ¿Qué desventajas?

Creo en el Business Plan y en esto, creo que no son excluyentes. Esto nunca lo hice y son maneras más modernas que en esa época no existían de conceptualizar las oportunidades, mientras yo en ese momento me ponía a escribir, yo hice un Business Plan de 100 páginas, hablando de las tendencias en el mundo, del marketing directo, una cosa súper sofisticada. Creo que estas cosas son útiles, vi varios modelos de este tipo de cosas, en ese momento no las había visto y creo que si las hubiera visto también las hubiera usado, pero venía más de la “escuela de Dvoskin”, de armar el plan de negocios,

de escribir, etc. Pero me parecen buenísimas este tipo de cosas porque permiten ordenar su cabeza antes de salir a ejecutar. Yo creo que no son excluyentes porque vos podés ordenar estas fichas y cuando terminás de ordenar estas fichas te podés sentar a escribir un plan. Yo creo en el valor de plan de negocios detallado y en Word porque te ordena las ideas, te obliga a ordenar los conceptos. Esto te puede dejar los conceptos demasiados etéreos por ahí. Y como no son excluyentes podés hacer primero esto y después el Business Plan. No me parece simplista, sino que es una manera de conceptualizar ideas y ordenarlas pero me parece que no es suficiente para tener las preguntas respondidas que uno tiene que tener o que necesita. Pero está bueno, me gusta.

Fuente: Elaboración Propia. 2012.



Anexo 8: Entrevista a Diego Araujo, Fundador de Sushipop.

Preguntas sobre el Inicio:

¿Cuándo te diste cuenta que eras un emprendedor? ¿Sentís que es algo que siempre te definió o algo que desarrollaste académicamente?

Eso hablamos bastante con mi socio Mateo cuando empezamos, yo creo que lo tenés innato, en mi caso por un tema familiar, en mi casa mi padre es un emprendedor nato y yo toda mi vida mamá desde chico el que mi padre labore independiente, que cambie de proyectos, que empiece una cosa, que le vaya mal, que le vaya bien pero que siempre eso y capaz no tuve la escuela de tener un padre que trabaja en una súper empresa hace 30 años, entonces para mí, más allá de los pros y los contras, un poco viene de ese lado. Después del lado de yo cuando empiezo a trabajar en una multinacional y lo que me di cuenta es que, mismo estando ahí, sin haber emprendido nada, yo me di cuenta que no quería estar ahí, que no quería hacer carrera exitosa adentro de una empresa, sino que quería tener algo mío. Algo mío que para eso había que sacrificar un montón de cosas y cuando puse en la balanza toda la vida prefiero trabajar 12 horas para mí que 8 para otro. Y eso en conclusión te da que por varios factores yo creo que si bien se hace, te podés formar como emprendedor pero principalmente lo principal tiene que ser como alguna llama prendida internamente. Si no la tenés se hace difícil. Esto viene de chico o de que en algún momento uno se hace la pregunta de si lo que estoy haciendo me gusta, si estoy dispuesto a arriesgarme, porque la realidad es que dentro de los riesgos, es mucho menos riesgoso trabajar para otro y bueno, el viernes a la tarde apagar la computadora, irte el fin de semana, y el lunes volvés a trabajar a las 9 y el fin de semana descansaste y no tuviste la cabeza en nada porque si se prende fuego a vos no te importa, en cambio cuando sos emprendedor, cuando tenés tu negocio, cualquier cosa que pase tenés que trabajar 24 horas para eso. Tiene sus riesgos porque vos sos responsable por todo pero bueno, tiene un montón de beneficios también. Y la otra cosa que uno se plantea cuando empezás a trabajar es el tema del aprendizaje, si bien se aprende bastante en las empresas grandes, cuando tenés tu negocio te tenés que ocupar de todo y es como tener un “máster de realidad”, y en eso la facultad te da herramientas pero es todo en el aire, acá lo ves todo aplicado. Y vos

podés estudiar liderazgo en la materia RRHH o en Administración pero una cosa es estudiarlo y otra cosa es tener 100 personas a cargo.

Yo fui al CEMA y de alguna manera ellos promueven que vos seas emprendedor pero nunca ves las herramientas reales para poder emprender, nadie te enseña, como que te dicen, al igual que en todas las facultades, “hay que hacer un Business Plan y no sé qué” pero después te das cuenta que una cosa es hacer un Business Plan y otra cosa es hacer un negocio. Mismo, nosotros no hicimos un Business Plan aunque hayamos aprendido en la facultad que se tenía que hacer. Teníamos una idea y teníamos que materializarla e hicimos un plan de acción que tratamos de ejecutar como pudimos porque si te ponés a pensar el súper mega plan no arrancás nunca, hay muchas cosas que no sabés hasta que arrancás y podés planificar un montón de cosas, ponerle numeritos estimados pero hasta que no pasa no sabés. Más en nuestro caso que nos metimos en un negocio que no teníamos ni idea

¿Internet fue sólo un instrumento para llevar a cabo tu idea o fue el generador?

Nosotros originalmente y principalmente empezamos utilizando las herramientas de redes sociales. Al principio hicimos una página web porque todos tienen página web y para tener un lugar de contacto y que la gente vaya ahí y sepan qué estás ofreciendo pero lo principal que nosotros buscamos a través de Internet y las redes sociales y la página web fue conseguir la opinión de nuestros clientes, estar cerca de nuestros clientes. Lo hicimos para eso, no para conseguir ventas o publicitar en Google sino para saber qué es lo que quería el cliente porque con eso podemos tratar de acercarnos más a lo que quieren ellos. Escuchar la opinión de ellos, que ellos nos escuchen a nosotros, lo usamos más que como canal de ventas como canal de comunicación. Esa creo que es la principal cuestión, nosotros le dimos mucha importancia a nuestro grupo de Facebook, a contestarles a todos nuestros clientes y ante cualquier reclamo ir a solucionárselo y compensarlo en el caso que haya sido una equivocación nuestra e Internet para eso es buenísimo porque puede llegarle a mucha gente en poco tiempo.

Por el modelo de negocios que tenemos sería muy difícil pensarlo sin Internet. Internet es mucho menos invasivo que el teléfono, nosotros tenemos un call center, nosotros podríamos estar llamando a la gente pero a veces, eso es un arma de doble filo, si bien llegás a contactarlos, la realidad es que molesta que te llamen por teléfono. A mi

me parece que Internet es más light porque el que quiere te contesta, el que no, no, y , si no le gusta tu mensaje lo borra y listo. Y también agarramos mucho el Boom de Facebook y Twitter, saber qué piensa la gente, qué te pareció, todos participan mucho en los grupos y estamos muy cerca del cliente gracias a Internet.

¿Por qué Sushipop? ¿Tenias otros proyectos en mente? ¿Siempre buscaste activamente tener tu propio proyecto o jugó un rol decisivo el contexto?

La idea yo la venía trabajando hace tiempo, pensando, tanteé a otra gente, yo estaba cómodo en el trabajo donde estaba pero había algo que no me cerraba y tenía una llama prendida adentro y cuando conocí a Mateo, mi socio, le conté la idea y los dos dijimos de hacerlo realidad y lo hicimos. No evaluamos otras ideas como sociedad, por lo menos no al principio, sino dijimos “tenemos esta idea, sabemos que se puede aplicar y hay que romperse el lomo para que funcione bien, bueno, hagámoslo” y le metimos, no pensamos si era Sushipop u otra empresa, no. Dijimos Sushipop, confiamos en esto y le dimos hacia adelante.

Preguntas sobre la definición y organización de proyectos

Desde el primer momento ¿Tenias en claro los objetivos, el alcance, los plazos y los recursos que demandaría el emprendimiento? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se definieron? ¿Cuánto tiempo tardaron en definirlos?

Nosotros hicimos un plan, y los objetivos grandes los teníamos claros: queríamos masificar al sushi de alta calidad occidental. Eso lo teníamos clarísimo, queríamos masificarlo, íbamos a entrar con precios súper competitivos. Lo que a nosotros nos sirvió como aprendizaje es que subestimamos la demanda potencial que había, entonces hicimos un plan y las ventas que habíamos planeado para el segundo año, las logramos el primer mes, eso nos hizo reaccionar muy rápido y pensar en que lo que pensamos que iba a ser tranquilo fue todo muy intenso y mucho fue de reacción, o sea, el plan que habíamos hecho, si bien lo hicimos, fue más de reaccionar lo que iba pasando que lo que respetamos ese plan original.

Desde que charlamos con Mateo la idea hasta que abrimos pasaron, con un viaje en el medio, tardamos dos meses en abrir. El viaje fue por la empresa en la que estaba trabajando yo, nada que ver con Sushipop. Cuando volví, Mateo había avanzado en

algunas cosas y pusimos una fecha para abrir y a esa fecha abrimos. Obvio con algunos errores que fuimos aprendiendo pero nada eso, fue más de aprender mientras lo hacíamos que tratar de aprender todo para abrir, porque nuestro mayor aprendizaje fue a través de nuestros 4 años y cuando das muchas vueltas sobre los planes no pasa nada. En cambio en este caso dijimos bueno, avancemos, abramos y después vemos. Y de hecho fue así. El aprendizaje mayor, más que de investigación fue en la práctica.

Inicialmente, ¿Cómo elegiste con quién trabajar y por qué? ¿Buscaste en las otras personas las capacidades que no poseías o pensaste más en afinidad y confianza?

No nos conocíamos mucho con Mateo, nos conocimos trabajando en la empresa donde trabajábamos antes los dos, yo le planteé la idea sin darme cuenta que nos complementábamos tanto. Pero nos combinamos bien y nos pusimos los dos un objetivo en común y siempre, desde un principio trabajamos en equipo para lograr los objetivos, no hubo tanta selección, no es que yo tenía una idea y empecé a ver qué hago con vos, con vos o con vos, sino fue que se la tiré a otras personas antes y nunca nadie picó como quien dice, y cuando hablé con Mateo fue como que los dos hicimos click y avanzamos. Por ahí necesitaba a Mateo para materializarlo. El sigue estando y sigue siendo mi socio, somos nosotros dos.

Preguntas sobre planificación de proyectos.

¿Cómo se dividieron las actividades dentro del equipo? ¿Cuáles eran las actividades a nivel micro de cada integrante del equipo? ¿Hubo cambios posteriores?

Al principio estuvimos un buen tiempo haciendo los dos todo, y eso nos hacía mucha veces pisarnos, hacer las cosas dos veces y un día nos sentamos y dijimos bueno, vamos a dividir la empresa en dos y uno se ocupa de la mitad y el otro se ocupa de la otra mitad y ahí nos dividimos que yo me empecé a ocupar de todo lo que es operaciones y RRHH y Mateo se empezó a ocupar más de todo lo que es comercial y finanzas y calidad y algunas cosas que cruzaban lo que él hacía. Cada uno empezó a ocuparse de sus temas y ahí hubo mucho de aprender a confiar en lo que el otro hacía. Y bueno, si uno se ocupaba de comercial, bueno se ocupaba esa persona, nos recomendábamos cosas pero cada uno tenía que ser responsable de lo que tenía, de su

gente, de todo. Eso funcionó bien. Después a medida que fuimos creciendo fuimos armando un organigrama que si bien ya lo teníamos la mayoría de los puestos los ocupábamos Mateo o yo, porque era el gerente de RRHH, el gerente de operaciones y gerente de eso, Mateo era el gerente de comercial, etc y aparte éramos los CEOs compartidos. Después cuando nos fuimos organizando pusimos gerente de finanzas, gerente de cocina, gerente de logística, un gerente de calidad. Y hoy tenemos el organigrama completo, Mateo y yo somos CEOs solamente.

Luego de la división de tareas, ¿Pensaron en el orden más eficiente de las actividades o el orden se fue dando a prueba y error? ¿Consideraron que algunas actividades tenían que ser priorizadas porque su retraso afectaría demasiado al resto del proceso? ¿Utilizaron herramientas para programar las actividades cronológicamente?

Si, siempre todos los años tenemos planes en donde decimos todo lo que va a pasar durante el año, definimos objetivos por área, definimos “hitos” que son las grandes cosas que van a pasar en el año con deadlines. Algunos más específicos, es decir, tal fecha y otros tal mes y otros tal trimestre. Desde que empezamos tomamos una metodología de priorizar con un sistema de clasificar en A, B, C según la importancia y después en A1, A2, A3 y eso nos ayudaba a elegir en donde concentrar nuestras energías y dedicarle a lo urgente y dedicarle también a lo importante porque sino lo importante no sale nunca.

¿Analizaron en qué actividades les convenía sacrificar costo por tiempo o viceversa?

Siempre tratamos de buscar una ecuación en donde priorizamos que las cosas salgan, mismo nosotros abrimos y después fuimos mejorando sobre la marcha, lo mismo con algunas cosas. En algunas cosas nos equivocamos pero en general, la cultura es buena, hagamos las cosas en tiempo y una vez hechas las vamos mejorando, no esperemos a tener el mega plan de todo porque sino seguimos esperando y no pasa. El primer mes nuestro, la página no era una página sino que era un flyer, estaba la página, el dominio, entrabas y había un flyer. Necesitábamos tener algo. A medida que fue avanzando, fuimos teniendo la página, con esto, con lo otro, y una cosa que priorizamos en un principio fue el feedback, por medio de una sección en la página

donde vos podías dejar tu comentario, eso lo hicimos casi como prioridad número 1. Pero en general tratamos de que las cosas salgan, tratamos de ser estrictos con la parte de presupuestos pero que eso no nos limite, que las cosas tienen que pasar.

¿Identificaron los principales riesgos para el éxito de su emprendimiento y pensaron como evitarlos? ¿Tuvieron un plan de administración de riesgos en el caso de presentarse una contingencia?

Si, y tratamos de atacarlos siempre en los planes anuales y uno de los objetivos es siempre la sustentabilidad y eso incluye todos los riesgos, desde el tema de tener motoqueros es de alto riesgo, es de los temas más importantes por los accidentes, ojalá no pase nunca pero puede pasar un accidente grave, somos consciente de eso, también está el riesgo de intoxicaciones porque trabajamos con productos sensibles pero para cada uno de esos riesgos tenemos estrategias de corto, mediano y largo plazo para ir bajando eso a lo máximo que se pueda. Siempre teniendo en cuenta que no somos una empresa de Software, que somos un delivery de Sushi, entonces el pescado crudo lo vamos a seguir manejando y los motoqueros los vamos a seguir teniendo. Entonces trabajamos en educación para los motoqueros, en tratar de que no se maten con la moto y por otro lado, trabajamos con una empresa de calidad que se dedican a lo que es seguridad alimentaria, hace un año y medio que estamos armando planes y aplicando un montón de cosas para la inocuidad. De hecho el año pasado, a fin de año, certificamos BPM (buenas prácticas de manufactura), somos el primer sushi de Sudamérica en certificar y eso todavía no lo terminamos de certificar bien pero es un esfuerzo grande de parte nuestra y nada, es parte del plan de ir por la inocuidad del producto, de bajar los riesgos al mínimo.

Por otro lado, muchos otros competidores han entrado y somos conscientes de eso. Nosotros fuimos los primeros, cuando entramos éramos los únicos y podíamos hacer lo que queríamos dentro de algunos límites pero los clientes nos perdonaban todas. Ahora al cliente que le fallamos se va a pedir a otros, existe otro y lo conocen. Entonces nosotros como que ahí estamos trabajando mucho en seguir haciendo las cosas bien, hacerlas siempre mejor que el resto, del lado de la marca, de toda la imagen de marca, del lado de la calidad, del lado del servicio, de ser los más rápidos, los más eficientes, la mejor atención al cliente, todo eso. Somos conscientes de que estamos generando ventajas competitivas con el resto de nuestros competidores y también

confiamos en nuestra gente, en nuestro know-how y en que no va a pasar. Obviamente cuanto más tiempo pasa, las barreras de entrada no son tan altas así que tenemos que mejorar todos los días.

Preguntas sobre monitoreo y control

¿Se realizó un monitoreo constante del emprendimiento? ¿Se utilizó un sistema de seguimiento?

Tenemos un área de control de gestión que tiene un Manager y un asistente, trabajamos con tableros en cada área, donde aparecen indicadores con el nivel de servicio, la calidad, de costos, etc y, mismo dentro de los planes consideramos el indicador y lo seguimos mes a mes para ver cómo vamos evolucionando. Para ver si estamos mejor o peor y para ir mejorando el tablero, mejorar los controles, las formas de medición, tratar de eliminar los escondites, porque cuando aplicas algún método de control es imposible medir el 100%, entonces medís con muestras y demás. Hay que tener cuidado con que la muestra no sea representativa, entonces en eso trabajamos mes a mes.

Cuando recién empezábamos siempre hacíamos nuestros controles con los clientes, a través de las redes sociales sabíamos lo que pensaban ellos y con eso nos bajaban. Si el cliente decía que estábamos llegando tarde entonces mejoremos, tenemos tantos reclamos, mejoremos. Y en el 2010 avanzamos en el área de control de gestión. Entonces lo dividiría en dos etapas, al principio era más percepción y el año pasado empezamos a formalizar el proceso con tableros y demás y eso ayuda a la gestión del mes a mes o día a día. El feedback no puede ser basado siempre en percepciones porque le quita un montón de seriedad y de importancia.

Creo que tuvimos una muy buena idea de negocios al principio, y después fue ir adaptándonos siempre a qué era lo que quería el cliente y estar siempre encima de ellos y cerca del cliente y eso nos dio ventajas sobre el resto. Por otro lado, del lado interno, trabajamos mucho en profesionalizar la empresa, nosotros trabajamos en una industria que no está tan profesionalizada, al no haber grandes cadenas y demás, se manejan todo como muy como almacenes y eso lo vimos como una ventaja de crear una empresa que sea una empresa que no sea un emprendimiento que los dueños están recibiendo el salmón y controlando los billetes sino que sea una empresa clara, con objetivos, hay pocos en la industria que trabajan así. Y por otro lado nuestra cultura y nuestra filosofía

es mejorar siempre, mismo aunque estemos en mesetas donde no crezcamos en ventas y demás como que siempre queremos seguir mejorando y mejorando y mejorando y eso a la larga dará sus resultados. Nosotros siempre creímos que no es que siempre nos tiene que ir bien para mejorar sino que tenemos que mejorar, que después nos va a ir bien seguro, es un tema de filosofía, más de empresa, de vida, si vos hacés las cosas bien te va a ir bien en todos los ámbitos.

Preguntas sobre Métodos de Diseño

¿Lo conocías? ¿Qué te parece? ¿Pensás que serviría para plantear el modelo de negocios de un nuevo emprendimiento? ¿Lo usarías vos si tuvieras que hacer algún otro emprendimiento? ¿Qué ventajas pensás que tiene? ¿Qué desventajas?

No conozco el modelo en particular, por lo que estoy viendo puedo decir que es bastante similar al que nosotros usamos, y que estamos conscientes de todas las cosas que vemos ahí. Lo veo como algo positivo, es más, me lo llevo como idea, lo voy a bajar para poder trabajarlo, por ahí en la vorágine de los planos por ahí está bueno parar la pelota y mirar esto y cada tanto ver que es de un trimestre a otro, de un año a otro que me modificó, por ejemplo, ver si mis key partners ahora son los mismo que antes, o donde me afecta en los Revenues o en la relación con los clientes. Me parece súper positivo y creo que es a nivel directorio, esto no lo podés bajar, hay cosas que no le incumben a la mayoría de la empresa pero para trabajar en el directorio o socios. Por ahí te hace tocar cosas como los canales, que nosotros tenemos un solo canal que es el delivery y hay otros canales potenciales entonces está bueno tenerlo y decir este año quiero ampliar mis canales y ponerlo ahí. Esto es una foto, no es para hacer un plan sino para ver donde estoy parado hoy o donde quiero estar mañana, y debería darme una foto bastante precisa. No creo que sea para poner por ejemplo Revenue X, quiero llegar a Revenue Y, eso va por otro lado. Para mí sirve como análisis de situación actual.

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

Anexo 9: Modelo de Entrevista para impulsores del Entrepreneurship Argentino.

Guía de la Entrevista a impulsores del Entrepreneurship.

Introducción al trabajo de graduación.

La temática de mi trabajo de graduación se centra en el éxito de los jóvenes emprendedores que utilizaron internet como herramienta clave en su negocio.

Para analizar el éxito del emprendimiento, sugiero que un nuevo emprendimiento se adapta a la definición de proyecto y, por ende, podría ser administrado desde el punto de vista operacional por el Project Management. Sin embargo, considero que no es suficiente sólo con las etapas de definición, planificación y monitoreo del Project Management para ser exitoso hoy por hoy, por la constante aparición de nuevas empresas abiertas de innovación. Hay que reinventar los negocios y es por esto que agrego a las herramientas del Project Management, nuevos métodos de diseño, más específicamente, el Canvas o modelo del lienzo de Alex Osterwalder.

Básicamente, mi hipótesis dentro de este trabajo podría resumirse de esta manera: “Si los nuevos emprendimientos se tratan como proyectos y se siguiera la metodología del Project Management, y además se utilizaran métodos de diseño, éstos tendrían mayores probabilidades de éxito.”

Para comprobar o descartar mi hipótesis, mi metodología consta de una serie de entrevistas a jóvenes emprendedores exitosos que utilizan internet como herramienta clave en su negocio. Las entrevistas buscan indagar sobre si en las fases tempranas del emprendimiento se utilizó, consciente o inconscientemente, la metodología del Project Management y si esto fue considerado decisivo para el éxito. También se harán preguntas referidas al Método CANVAS, para ver si lo utilizaron consciente o inconscientemente y si les parece útil o no.

Preguntas sobre el Inicio:

- 1) ¿En qué sentido estás cerca de los emprendedores? ¿Por qué te interesa el campo del Entrepreneurship?
- 2) ¿Cómo fueron tus orígenes en el Entrepreneurship? ¿Qué te motivó? ¿Qué cosas te atraían del Entrepreneurship?
- 3) ¿Qué te imaginás haciendo por el Entrepreneurship en un futuro?

Preguntas sobre el Entrepreneurship de hoy.

- 4) ¿Qué caracteriza al Entrepreneurship del siglo XXI?
- 5) ¿En tu opinión hoy en día existe lo que se llama la Revolución Emprendedora o no?
- 6) ¿Te parece que la aparición de Internet tuvo influencia sobre el Entrepreneurship?
- 7) ¿Por qué crees que es importante el fomento del Entrepreneurship? Hoy en día se considera al Entrepreneurship como algo totalmente positivo por ser creador de puestos de trabajo, creador de mayor competitividad entre empresas, impulsador de innovación, impulsador de un mayor PBI nacional, etc. ¿Considerás que hay alguna faceta negativa del Entrepreneurship?

Preguntas sobre el emprendedor Argentino

- 8) ¿Cómo es el Emprendedor Argentino?
- 9) ¿Cómo es el Joven Emprendedor Argentino?
- 10) ¿Cómo son los emprendimientos argentinos apalancados en Internet?

Preguntas sobre el Project Management

- 11) ¿Considerás que los Emprendimientos podrían ser considerados como Proyectos?
- 12) ¿Considerás que son útiles algunas herramientas o pasos del Project Management para poder definir, planificar y monitorear los emprendimientos?
- 13) ¿Qué herramientas suelen usar, según tu experiencia, los emprendedores o cuáles recomendás que utilicen?

Preguntas sobre Métodos de Diseño

Sobre modelo de diseños: CANVAS by Alex Osterwalter.

Este modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. Osterwalder plantea 9 bloques de construcción y los muestra en un gráfico separado en Quien, Qué, Cómo y \$. Aconseja imprimir en grande este cuadro y de manera grupal trabajar sobre él con post-its y marcadores de tal manera que cuando se cambia alguno de estos bloques hay que revisar los cambios que se

Anexo 10: Entrevista a Sergio Postigo, Director del Centro de Emprendedores de UdeSA.

Preguntas sobre el Inicio:

¿En qué sentido estás cerca de los emprendedores? ¿Por qué te interesa el campo del Entrepreneurship?

Este campo me interesó porque recién estaba comenzando en Argentina y porque me di cuenta que habían muchas cosas para hacer y también venían de una tendencia mundial el desarrollo de temas de emprendedores. Respecto al contacto de emprendedores, más allá de las áreas de formación, en general tengo una cantidad bastante importante de consultas en temas de emprendedores que me plantean problemas. Y el otro de los puntos es que de alguna forma soy el nodo central de una red de emprendedores, a la cual ellos pueden acceder gratuitamente, cosa que estoy tratando de cambiar (risas). Pero creo que la construcción de una red de emprendedores es importante.

¿Cómo fueron tus orígenes en el Entrepreneurship? ¿Qué te motivó? ¿Qué cosas te atraían del Entrepreneurship?

El primer contacto que tuve fue en un congreso internacional de Entrepreneurship en Suecia, hace 20 años y de ahí no paré y mi doctorado es en Entrepreneurship. Entonces, ese fue el primer contacto. Y de allí no paré.

¿Qué te imaginás haciendo por el Entrepreneurship en un futuro?

Me gustaría seguir perfeccionando las cosas que hago. Por ejemplo, mejorar cosas que puedan hacer que los emprendedores puedan emprender de una manera más fácil y más directa. Que en mi caso particular es a través de la formación y de esta construcción y acceso a redes y que no necesariamente se relaciona a fondos, por ejemplo vos sos emprendedora y necesitás a alguien que sepa de programación y yo conozco un emprendedor que sabe de programación y que tiene capacidad ociosa y entonces se hace el contacto, me parece que ese es el punto.

Preguntas sobre el Entrepreneurship de hoy.

¿Qué caracteriza al Entrepreneurship del siglo XXI?

Internet desde ya, la tecnología aplicada a la vida diaria, hoy el acceso a la información es instantánea y no solo por el acceso a la información sino porque hay diferentes sistemas o formas de acceder a recursos, por ejemplo recursos financieros, con los sistemas de Crowd-funding que se generan. Eso creo que va a cambiar todo. Aunque hace un año solamente que está en Argentina y hace pocos años que se implementa en el mundo creo que va a cambiar sin lugar a dudas la posibilidad de que los emprendedores puedan emprender.

¿En tu opinión hoy en día existe lo que se llama la Revolución Emprendedora o no? ¿Te parece que la aparición de Internet tuvo influencia sobre el Entrepreneurship?

Yo creo que está en evolución y en ebullición el tema de los emprendedores. Porque si nuestra charla es dentro de 10 años vamos a decir lo mismo, vamos a decir “No te parece que esta es la era de los emprendedores porque antes...”, ¿no? Yo creo que está en una evolución positiva por lo menos. Antes se emprendía tanto como ahora pero con las limitaciones del entorno que había en esa época, citándolo a Henry Ford. Antes a duras penas había teléfono y ahora todos tenemos celular. Entonces, sí creo que cada vez son mayores los emprendedores jóvenes que se incorporan al mercado. Se está viendo que emprender es una opción legítima de carrera. No es sólo la tecnología e internet igualmente, yo creo que cada vez más los centros educativos promocionan cada vez más la formación de emprendedores, y acompañado de eso se desarrollan los mercados de capitales y las reglas de juego de la economía mundial también cambian. Y hay actividades, como las competencias de planes de negocios que aceleran o que contribuyen a ese proceso, si metemos todo eso junto nos da algo parecido a la situación actual de los emprendedores. De hecho hay muchos emprendedores que no basan sus emprendimientos en internet. El caso de Sushipop internet es una herramienta porque lo más importante es el modelo de negocios, no inventaron ni el sushi ni el sushi electrónico, pero repiensen un modelo de negocios.

¿Por qué crees que es importante el fomento del Entrepreneurship?

Es importante porque mejoran las economías regionales, contribuyen con la innovación con distintas industrias, genera puestos de trabajo de manera genuina, aporta a la movilidad social, básicamente por eso.

Hoy en día se considera al Entrepreneurship como algo totalmente positivo por ser creador de puestos de trabajo, creador de mayor competitividad entre empresas, impulsador de innovación, impulsador de un mayor PBI nacional, etc. ¿Considerás que hay alguna faceta negativa del Entrepreneurship?

Yo te voy a decir las cosas malas (risas). Para mí es la desarticulación entre las iniciativas, por ejemplo el gobierno hace una cosa sin ponerse de acuerdo con otros, hay como varias iniciativas al mismo tiempo. Otro problema es la falta de comunicación o la mala comunicación realizada. El emprendedor tiene muchísimos problemas para obtener información, tiene muchísimos problemas para hacerse el capital inicial, ese es un escalón casi pendiente, que ahora va a estar ocupado por lo que yo te digo que es el Crowd-Funding, porque todo el mundo quiere apoyar al emprendedor cuando ya está bastante exitoso, al principio es muy riesgoso. Así que, eso son los lados más débiles del Entrepreneurship. También me parece importante generar una red entre instituciones, más que nada Universidades, pero el tema es que funcione. Muchas veces es porque no tienen objetivos en común. Un ejemplo es que existen diferentes competencias de planes de negocios que van a los mismos niveles o al mismo perfil de emprendedor, en lugar de existir una pirámide de competencias que ataca o que ayuda a emprendedores de distintos niveles. Todas van a todos, entonces hay mucho solapamiento de fuerzas. Eso tiene que ver con el ego de las universidades, del posicionamiento estratégico de las universidades y tiene que ver con una falta de diálogo abierto entre los actores a los que tengan que tomar una decisión.

Preguntas sobre el emprendedor Argentino

¿Cómo es el Emprendedor Argentino? ¿Cómo es el Joven Emprendedor Argentino? ¿Cómo son los emprendimientos argentinos apalancados en Internet?

Es igual para mí. Para mí no hay un emprendedor Argentino o Español, sí está caracterizado por ciertas cuestiones culturales y sociales que hacen a la diferencia en esencia. Pero el que es emprendedor apalancado por internet del que no y, pensemos en proyectos que no necesiten el apalancamiento de internet, porque si me hablás de un emprendimiento de una aplicación de internet, es la vida del tipo, digamos. Pero para mí

son entornos en donde se mueve un emprendedor. Mismo en la Universidad de San Andrés no tenemos una fuerte formación en el área de sistemas y sin embargo muchos de nuestros emprendedores tienen lugares destacados en lo que es desarrollo de aplicaciones por internet o proyectos de negocios con plataformas en internet. Digo, no somos ITBA o CAESE, o lo que sea. O en el desarrollo de productos. De vuelta, nuestras áreas de formación tiene que ver con áreas mas sociales, como economía, administración, y sin embargo hay proyectos de graduados de la universidad que van desde Real Estate hasta Internet. Entonces vuelvo a destacar el tema del entorno, por ejemplo un emprendedor rural va a emprender dentro del entorno rural, en cambio un emprendedor súper “techy” va a emprender en ese sector. Digo que ellos van a emprender, independientemente del sector al que accedan, ellos van a emprender. Hoy te toca a vos en la música y emprenderás en eso, porque es tu afinidad, lo que te gusta y emprenderás en eso. Después te toca en el área de bienes tangibles y emprenderás ahí. Emprender no es para cualquiera, yo creo que hay un 5 % de la población que no necesita cursos de nada y que va a emprender sin recursos, como el Maradona o Messi del deporte. Y hay otro tanto, que por más que le des clínica de futbol, nunca, porque no quiera o porque no le den las habilidades. Y el 90% que está en el medio, con distintos tonos que estés más cerca del mejor o del peor preparado, si todos pueden emprender. Creo que los procesos de formación contribuyen mucho a los emprendedores. De hecho hace un tiempo hicimos una investigación de emprendedores de base universitaria vs emprendedores de no base universitaria, dos grupos exitosos, y lo que se vió es que los emprendedores de base universitaria emprendían de manera mucho más profesional, en el segundo año ya triplicaban su nivel de facturación, conseguían financiamiento, justamente por desarrollar competencias universitarias. Eran todos emprendedores exitosos salidos de la crisis encima. Sobre ese nivel de éxito algunos tienen mucho más nivel de éxitos que otros. Entonces fuimos a ver si los que tenían más éxito que otros habían tenido contacto con Universidades, y si, se debía a eso. Hay una diferencia. La red de contactos es distinta, es diferente vos, universitaria, emprendiendo con los contactos de la universidad que vos en la calle, se potencia bastante más el universitario.

Preguntas sobre el Project Management

¿Considerás que los Emprendimientos podrían ser considerados como Proyectos?

Si, pero la herramienta del Project management por un lado le da cierto orden al emprendimiento pero por otro lado le quita flexibilidad y reacción frente a cambios en el entorno. Ayuda a ordenar pero ordena tanto que vuelve a la estructura con poca flexibilidad. Y muchas veces los emprendedores se mueven por experiencia, por conocimiento tácito del mercado, más que por lo que desarrollan en el Business Plan. Existe un equilibrio entre la intuición del emprendedor y las herramientas del Project Management y esa combinación es perfecta. Es casi como la misma combinación que siempre me preguntan si chicos como ustedes que terminan la universidad es mejor que emprendan directamente desde la universidad o si es mejor que tengan un tramo de carrera corporativa en el medio. Depende de cada caso, pero se ha demostrado que la experiencia en el mundo corporativo no es negativa. También conozco emprendedores que emprendieron desde la universidad y que nunca pisaron ni van a pisar el mundo corporativo o empresa, y le va increíblemente bien. Los que hicieron el proceso inverso y tomaron 3 o 4 años de trabajo y después emprendieron no les va mal tampoco.

¿Consideras que son útiles algunas herramientas o pasos del Project Management para poder definir, planificar y monitorear los emprendimientos? ¿Qué herramientas suelen usar, según tu experiencia, los emprendedores o cuáles recomendás que utilicen?

El Business plan es importante como proceso de pensamiento, porque una vez que está escrito, al otro día de la implementación ya cambia pero como proceso de reflexión está bueno. Creo que deberían de mejorar las metodologías de investigación de mercado y el acceso a informes sectoriales. En general el emprendedor se enfrenta a este problema, querés emprender y querés hacer aplicaciones para iPhone y no hay informes específicos o por ejemplo, querés exportar fideos, y no hay un informe específico. Ahí hay una deficiencia. Y no siempre tienen en claro el modelo de negocios que hay detrás. Y esto tiene que ver con la característica propia del emprendedor, que quiere emprender. Quiere implementar, quiere hacer. Por eso es muy difícil sentarlo para que haga algo escrito y sentarlo. Herramientas financieras usan muy pocas, muchas menos de las que deberían usar. A regañadientes usan una planilla de Excel. Es muy sencillo, por ejemplo, en el curso que tenemos de emprendedores, a los chicos les doy planillas financieras que pueden usar con las macros incluidas, pero ahí también está el error de pretender que el emprendedor desarrolle el Project Management,

el tipo solamente tiene que aprender a usar esa herramienta, con el potencial que requiera, pero lo tiene que aprender a usar, no desarrollarlo, no hacerlo. Por algo habrá gente de sistemas. Pero sin lugar a dudas hacen menos números de los que deberían hacer. Eso hace que tengas como emprendedor una visión a muy corto plazo respecto al proyecto, y podés recibir buenas o malas noticias y estar en duda sobre lo que tenés que hacer. Vos podés tener un proyecto más o menos en marcha, y yo te digo “quiero invertir medio millón de dólares, decime en qué lo vas a usar” y vos al principio vas a estar contenta y después me vas a decir, “y, no sé, lo tengo que pensar”. Y es una buena noticia, imaginate si es una mala. Y ese tipo de cosas sobre escenarios no lo tienen muy sistematizado.

Preguntas sobre Business Model Canvas

¿Considerás que nuevos métodos de diseño de emprendimientos podrían ayudar a mejorar las probabilidades de éxito de los mismos en relación a la creación, captura y desarrollo de valor? ¿Escuchaste hablar del Business Model Canvas de Alex Osterwalder? (mostrarlo) ¿Qué opinión te merece?

El modelo Canvas, sí, yo lo uso. Lo empecé a usar hace dos años, antes utilizaba otro muchísimo más sencillo que básicamente lo que hacía era analizar las principales fuentes de ingreso y de egreso del proyecto. Como dos áreas importantes. Pero hace dos años que estoy usando el modelo Canvas de Business Model que lo utilizo en el grado, en el postgrado y en emprendedores fuera del área específica que me toca actuar y da bastante buenos resultados como instrumentos. El pensamiento visual es muy importante y poder ver la interacción entre los distintos bloques y sobre todo me parece importante el cómo alguien hace que esa dinámica ocurra. Yo te lo puedo explicar, te puedo dar cosas para que leas pero de ahí a que pase es distinto. Lo que yo voy a hacer durante los próximos años es desarrollar un poco más esas metodologías en el learning by doing de esa metodología. Creo que está bueno, que lo visual ayuda, se entiende fácil. Hasta sacaron una aplicación para iPhone, pero ya para mí no tiene tanto sentido. Es como en su momento lo fue el esquema del pensamiento del FODA que después fue reemplazado de alguna manera por la herramienta de Porter y que ahora tenemos esta herramienta. Mismo el libro visual de los autores es súper entendible, el diseño es impecable, tiene que ver con el origen de los países escandinavos. Yo lo que creo es que están buenas esas herramientas, pero en todos los casos hay que saberla

utilizar primero y hacerla utilizar después. Porque no es tirar un esquema y que los demás lo hagan, en el caso de los profesores como yo. Y trabajas muy diferente dependiendo el tipo de público, es una herramienta más para pensar y hacerte reflexionar. No reemplaza a otras, es complementaria a las otras. Es cierto que los Business Plan se está tratando de que se hagan más sintéticos, más al punto y de hecho hay una parte del libro de él en donde cada sección la ve relacionada con una parte del Business Plan pero no creo que se reemplaza. Es algo que complementa sin lugar a dudas. Yo creo que en el Business Plan, la parte de modelos de negocios debería estar y seguramente debería ser esta. Pero no es solo eso. Es como toda herramienta, está en constante cambio, entonces hay gente que la va a mejorar y a adaptar pero hay gente que no. El Business Plan es necesario como metodología para pensar, no es tanto el valor agregado en el documento como lo es en el proceso. Por ejemplo, yo ahora estoy leyendo algunos autores que ven al sector de manera mucho más interesante que Porter, para los emprendedores, son autores que estoy tomando. Y la combinación de ese pensamiento del Business Model son cosas que hay que hacer antes de escribir el Business Plan. Entonces el Business Plan sale perfecto. Por ejemplo, un autor es Mullins. Justamente el título y slogan es “Qué hay que hacer antes de escribir el Business Plan”. Son como 7 secciones, que la información que contienen sigue siendo siempre la misma, pero acomodadas de otra manera ayuda al emprendedor a pensarlo de diferente manera. Creo que hay herramientas que se desarrollan en el entorno corporativo y sirven en ese entorno, Porter por ejemplo. No sé si Porter es más útil para una persona en el mundo corporativo o para un emprendedor y sin embargo se siguen usando de manera indistinta. Eso pasa con las 4P de marketing, también se usan las mismas herramientas para un emprendedor que recién empieza que para una empresa multinacional. Y a los emprendedores hacen leer a Kotter que no le sirve al emprendedor, porque todo el desarrollo de Kotter está pensado para otro contexto. No digo que es el marketing, sino que es el marketing diferente.

Fuente: Elaboración propia. 2012.

Anexo 11: Entrevista a Juan Manuel Menazzi, Director del Centro de Emprendedores de ITBA.

Preguntas sobre el Inicio:

¿En qué sentido estás cerca de los emprendedores? ¿Por qué te interesa el campo del Entrepreneurship? ¿Cómo fueron tus orígenes en el Entrepreneurship? ¿Qué te motivó? ¿Qué cosas te atraían del Entrepreneurship?

En mi vida, yo he ido de a poco, innovando y adaptándome. Creo que la vida es una relación entre el individuo y medio y esa relación es una adaptación. Y ese adaptarse es siempre emprender. Entonces en mí caso particular, yo estudié carreras absolutamente humanísticas y de un grado muy alto de abstracción. Mi carrera de grado es filosofía. Después de a poco e impensadamente me fue llevando el trabajo, los viajes, la familia, los afectos, las ofertas, me fueron llevando al campo más sociológico y empresarial y luego el problema del desarrollo económico. Yo entiendo que el entrepreneurship no es otra cosa que la representación económica y laboral de lo que nos pasa a todos, todos los días. Vos en este momento estás haciendo un esfuerzo para entender cómo yo digo las cosas y qué quiero decir y yo estoy haciendo un esfuerzo de adaptación para con vos. Y hay quienes son más hábiles en ese esfuerzo de adaptación y menos hábiles y hay entornos donde te resulta más fácil adaptarte. Y de este modo siempre me interesó vincularme en áreas de conocimiento que no tenían que ver conmigo, con la tecnología sobre todo. Tuve dos empresas, emprendimiento, que afortunadamente me fueron bien, y como me gusta la tecnología, soy emprendedor por el lado tradicional de lo que es emprender, por el lado humano de lo que es emprender, por ese lado, estoy vinculado con los emprendedores. Y la última cuestión, que ya es una cuestión si se quiere más de valores, a mí me preocupa seriamente, el tema del desarrollo económico. Fue una de las cosas que mi carrera me fue llevando, terminé estudiando Desarrollo Económico Local en Italia, y aprendí un montón de cosas que me parece que si nosotros aplicáramos en Latino América, tendríamos solución a un montón de problemas y creo que la clave en lo que es el desarrollo económico es definir modelo de nuevas empresas con sus propios criterios. Y políticas públicas adecuadas.

¿Qué te imaginás haciendo por el Entrepreneurship en un futuro?

Actualmente estoy ocupando un cargo en el ITBA, es una Universidad y que tiene ciertas particularidades. Su particularidad es que está bastante orientada en lo que es tecnológico, esto no es un problema, porque yo entiendo que la actividad tiene que estar abierta a otro tipo de emprendimientos, en el curso hay de todo y en las carreras de grado hay de todo también. Me parece que lo más importante o los objetivos más importantes me pongo y si algún día yo no estoy acá el que venga me parece que tiene que seguir, de una vez y para siempre, es un centro de emprendedores real que encaje en lo que está definido en la literatura como un ecosistema. Una universidad donde haya realmente incubación de emprendimientos, club de inversores, fondeo, formación de inversores, formación de emprendedores, cosa que en la realidad no existe. Si vos te fijás nosotros en nuestra página hablamos de una cantidad de actividades que son actividades que tenemos realmente. En otras Universidades no tenemos. Muchas veces Universidades que ni siquiera tienen centro de Emprendedores y te hablan que tienen club de inversores, fondeo y que tienen capital y que tienen información de no se qué, y en realidad no tienen. En Argentina no hay un emprendedor que pueda ir a una Universidad y encontrar el ecosistema necesario para poder emprender. Necesitamos el nodo clave de un ecosistema para empezar. Generar un polo concreto para general el ecosistema me parece que es el futuro y el objetivo. Hay que ir de a poco, porque es complicado. Pero eso es lo que pretendemos. Yo creo que uno de los puntos más importantes es unir las fuerzas de las universidades que tengan alguna afinidad y con las que no haya afinidad también. Debería existir entre universidades una red a nivel latinoamericano, no digo a nivel internacional. Pero a partir de algunos viajes o cursas o cosas que se han producido en el exterior y que yo he tenido el gusto de poder participar, hemos a empezar a constituir esas redes a nivel latinoamericano y a nivel nacional. Es la cuenta pendiente porque vos no podés especializarte en todo y saber todo y tener absolutamente todo. El ITBA por ejemplo, tiene alianzas estratégicas con San Andrés, obviamente son Universidades complementarias. Si hay puntos en donde no nos complementamos, que ambos pretendemos dar Administración, ¿Cuál es el problema? Ahora, deberíamos poder trabajar de manera tal que San Andrés cuando tenga una demanda tecnológica pesada pueda acudir al ITBA, que nosotros que a veces tenemos consultas sobre políticas públicas y nos hablan de políticas públicas al entrepreneurship, claro que yo voy a poder decir algo sobre eso, pero es un milímetro al lado del

potencial como una Universidad como San Andrés. Tendrían que estar incluidos aquí todos los jugadores, y en ese sentido tenemos una cuenta pendiente, cada uno acá hace su juego, creo que en ese sentido podría ayudar bastante el estado, que algo está haciendo, desde el punto de vista del Gobierno de la Ciudad, que está tratando de vincular. Pero bueno, hay una cuestión cultural complicada.

Preguntas sobre el Entrepreneurship de hoy.

¿Qué caracteriza al Entrepreneurship del siglo XXI? ¿Te parece que la aparición de Internet tuvo influencia sobre el Entrepreneurship?

Si la pregunta apunta a lo que es la tendencia en nuevos emprendimientos, yo creo que hubo como tres generaciones. La primera generación fue la Web 1.0, a Microsoft y a Google, Apple mismo. Tenemos una segunda generación, una oleada de compañías 2.0 y tenemos LinkedIn, Facebook, Twitter. Y tenemos una tercera oleada, en todo lo que es tendencias, que es la tecnología Mobile. Y lo que se ve es que cada uno de esos compartimientos está funcionando de manera estanca y que los de la web 1.0 no consiguen reconvertirse, porque a Google le está costando reconvertirse, por eso todos sus fracasos con Google+, no funcionó. Y lo mismo sucede con la segunda oleada con respecto a lo Mobile, y ahí se explica la compra de Instagram y ese tipo de procesos. Si va a pasar, si no va a pasar, ya hay artículos que dicen que Google en 5 años va a desaparecer, digamos, yo no pretendo decir eso, pero para el emprendedor de hoy el campo es la tecnología Mobile. El futuro y se sabe que eso es así y hay enorme cantidad de oportunidades.

¿Por qué crees que es importante el fomento del Entrepreneurship? Hoy en día se considera al Entrepreneurship como algo totalmente positivo por ser creador de puestos de trabajo, creador de mayor competitividad entre empresas, impulsador de innovación, impulsador de un mayor PBI nacional, etc. ¿Considerás que hay alguna faceta negativa del Entrepreneurship?

Creo que hay una cantidad importante de cosas políticamente incorrectas que no se dicen del entrepreneurship. Me voy a referir específicamente del caso Argentino no? Hay una cantidad muy importante de sello de goma, de falsas instituciones, universidades o instituciones, que dicen tener lo que no tienen. Esto genera frustraciones porque si vos a una Universidad donde te dicen que tienen fondeo, capital, inversores y

te encontrás que no es verdad, que es todo una fantasía, la desilusión es importante. Lo primero es separar la paja del trigo y ver lo que realmente existe a nivel institucional y es poco, poco para lo que podría haber. La otra cuestión políticamente incorrecta o que nadie quiere mencionar tienen que ver con las políticas públicas activas respecto a lo que es el Entrepreneurship, son cosas que todo el mundo sabe que son aparentemente buenas y que el Estado debe promover, por lo que vos decís que el Entrepreneurship crea puestos de trabajo, tecnologías y más impuestos, eso es absolutamente ciertos. Ahora bien, el diseño que nosotros tenemos de políticas públicas tanto a nivel gobierno como a nivel nacional, son políticas o públicas que no solamente no están coordinadas, una coordinación vertical u horizontal, sino que además tienen un nivel de ineficiencia muy altos. Tengo casos en donde emprendedores que han ganado todos los concursos y todos los premios que te puedas imaginar, que han aplicado a todas las líneas de créditos, que han ganado o recibido subsidios, a fondo perdido de cantidades importantes de dinero, y nunca han logrado monetizar, nunca han logrado generar un producto concreto o dinero. Y pasan los años y sigue siendo un Start-Up que sigue sin monetizar y que ha perdido su ventana de oportunidad y sigue agonizando de muerte natural porque estos programas, en vez de acelerar y ayudar a estos emprendimientos, lo que hacen es mantener a los emprendedores a flote con estos aportes y lo que termina sucediendo es una mala administración de recursos y pérdidas e ineficiencias. Y ahí la cuestión es doble, uno, malas elecciones: emprendimientos que no tienen potencial y que son financiados y son ayudados y nunca van a despegar. Pero lo que más me preocupa a mí son los casos en los que hay buenas elecciones pero los emprendedores destinan recursos, dinero y sobre todo tiempo, que es lo más valioso que tienen, a aplicar a estos concursos o estos subsidios y descuidan consecuentemente su objetivo principal. Y segunda cuestión, y un componente muy importante en la vida de un emprendedor, es el hambre, la presión, es el darte cuenta que no estás vendiendo, que tu empresa se está yendo para abajo y que estás perdiendo dinero y que estás en la fase crítica donde se decide si arrancás o si definitivamente vas a quebrar y en ese momento es muy importante que al emprendedor no le sobren recursos. Si en ese momento crítico se le da toda la presión necesaria como una olla presión que para que se cocine bien el tipo tiene que estar diciendo “si no resuelvo este problema mañana no como” entonces se queda toda la noche pensando y al otro día resuelve el problema. Ahora si tiene un fondo no reembolsable de 150.000 pesos que no le exige ningún tipo de contraprestación o no hay ninguna exigencia de desarrollo, ahí estamos en problemas.

Te insisto, hay casos de modelos de negocios de 4 o 5 años que han ganado todos los premios, han participado de todos los sistemas de promoción de los emprendedores y no han diseñado ni siquiera un prototipo, ni las cosas más básicas o fundamentales. Digo, no quiero dar nombres porque no quiero ofender a nadie, pero te podría citar 40 y es una cantidad enorme de dinero y de cosas que se destinan a los emprendedores. Se sabe de antemano que vas a dar para 10 y te van a surgir 2 pero el problema es que te surjan esos dos, no te pueden surgir 1 o 0.5. La mala asignación de estos fondos genera eso. Esto es políticamente incorrecto en el seminario de PRODEM se planteó Hugo Kant y lo planteé yo a un panel que estaban hablando sobre las políticas públicas. Eran emprendedores y otros funcionarios y otros inversores. Y preguntamos esto, porque los dos vemos lo mismo. No se respondió digamos. Cuando preguntamos cuáles eran los problemas de esos programas para que se expliquen esas limitaciones o problemas, pero dijeron “bueno, los problemas son que nos gustaría dar más subsidios” y miraron para otro lado. Son las cosas políticamente incorrectas del mundo de los emprendedores.

Preguntas sobre el emprendedor Argentino

¿Cómo es el Emprendedor Argentino? ¿Cómo es el Joven Emprendedor Argentino? ¿Cómo son los emprendimientos argentinos apalancados en Internet?

El emprendedor Argentino específicamente, tiene como característica distintiva, o el ecosistema emprendedor Argentino tiene como característica distintiva, la calidad de los recursos humanos. Mucho se habla del potencial de los mercados brasileños, se habla de las políticas públicas interesantes que tiene Chile, las oportunidades presenta otros países de Latinoamérica, pero todo el mundo reconoce la potencialidad en lo que tiene que ver con recursos humanos en la Argentina. Esto no va acompañado de otras condiciones necesarias como son básicamente las condiciones institucionales, que disparan ciertos problemas con respecto al acceso al crédito, que tienen que ver con la imposibilidad de planificar, que tienen que ver con las reglas del juego cambiantes. Entonces el emprendedor Argentino tiene mucha capacidad, valor desde el punto de vista de los RRHH, ha crecido en ese ecosistema, no quiero decir putrefacto, pero contaminado y se está afilado para vivir ahí. La contra es que aún estando afilado, las barreras son importantes.

Preguntas sobre el Project Management

¿Considerás que los Emprendimientos podrían ser considerados como Proyectos?

Si, creo que el emprendimiento es un tipo de proyecto que se caracteriza por un muy bajo nivel inicial de dominio de las variables y los recursos. Un proyecto de ingeniería que hace Techint, no lo llamamos emprendimiento, básicamente porque tienen un dominio muy racionalizado de variables y recursos del inicio. Sí llamamos emprendimiento a tu idea de generar “x” producto para determinado segmento en la base de la pirámide porque hay un montón de variables que no conocés y, entre otras cosas, si te pregunto si tenés la plata me vas a decir que no. Esa es la gran diferencia, pero ciertamente es un proyecto.

¿Considerás que son útiles algunas herramientas o pasos del Project Management para poder definir, planificar y monitorear los emprendimientos?

Yo destaco como documentación y como cosas macro, lo que es el plan de negocios y el modelo de negocios. Yo creo que el plan de negocios hay que saber cómo se hace. Después si querés hacerlo más grande, o más chico, es un problema tuyo, pero tenés que saber cómo hacerlo. Después el modelo de negocios que sí o sí hay que hacerlo, sí o sí hay que tenerlo claro. Luego el tipo de emprendimiento, la planificación y la dimensión que requiera, hay herramientas más o menos interesantes, más que nada macro también. Si vos me estás preguntando sobre emprendimientos de TI, y todo eso, creo que sirven metodologías como el PMboc (Project management book of knowdleadge) son como biblias a las cuales que se pueden acusar de ser enlatados, lo que no se puede dudar es que allí están todas las herramientas de Project management bien descriptas y la definición clara de las áreas de conocimiento. Ahí cualquier emprendedor o cualquier persona puede comenzar con la definición del alcance del proyecto, con determinados documentos, hay una gestión de los recursos, de los recursos humanos, gestión del tiempo, etc. Por otro lado es una metodología donde hay cursos por todos lados pero que cualquiera se puede descargar el PMboc o leerlo de cualquier lado, es accesible a todo el mundo. O cualquier curso de Project Management contundente y serio. Hay también Project Management destinado a políticas públicas, pero en todos los casos hay que hacer un trabajo sesudo de alcance, planificación y

ejecución y monitoreo y control. Que el control, en ese caso, ese es otro tema. Después hay otras herramientas más específicas claves para los emprendedores, y estas herramientas son un buen manejo de planillas de cálculo de Excel, flujo de fondos, un buen y adecuado manejo de cronogramas, WBS (estructura de desglose de trabajo), cadena crítica, y básicamente todas las herramientas que vos ves en un Project. Todas las herramientas gráficas, económicas financieras son cosas que sí o sí tiene que manejar un emprendedor.

¿Qué herramientas suelen usar, según tu experiencia, los emprendedores o cuáles recomendás que utilicen?

Habitualmente vemos problemas graves en lo que es la definición del alcance y por eso trabajamos con el Canvas, porque ahí surgen los problemas de foco, los problemas de mala definición de mercado, etc. Ahí surgen problemas importantes, entonces la definición del alcance es clave. Después en los RRHH también hay problemas graves, el equipo de trabajos y el equipo de socios, a veces se desestiman las cosas o reglas de juego que deben quedar claras. Y respecto a los RRHH, un error muy habitual tiene que ver con no valorizar esos trabajos. Entonces a veces aparecen flujos de fondos, o estimaciones donde uno dice “bueno acá van a trabajar 3 personas que son ustedes tres que son los socios, fenómeno, pero de qué van a vivir?” es decir muchas veces no contemplan los salarios para sobrevivir, cosas básicas como esas. Pero es muy raro encontrar emprendedores, salvo que sean profesionales, formados, en alguna disciplina bastante estricta por ejemplo, Ingeniería, que sin pasar por un curso donde se les aporten competencias específicas que apliquen herramientas de Project Management. Muchos piensan que el Entrepreneurship es una cosa más de inspiración, de que viene la idea y que con esto ya voy para adelante. Y la verdad es que hay que planificar, que hay que monetizar, que hay que contabilizar, que hay que fasear un proyecto.

Preguntas sobre Business Model Canvas

¿Considerás que nuevos métodos de diseño de emprendimientos podrían ayudar a mejorar las probabilidades de éxito de los mismos en relación a la creación, captura y desarrollo de valor? ¿Escuchaste hablar del Business Model Canvas de Alex Osterwalder? (mostrarlo) ¿Qué opinión te merece?

La tesis doctoral de Alexander Osterwalder tiene que ver con el Canvas, el libro Business Model Generation es un producto posterior, su tesis doctoral, que no es muchos años, es sobre esto que él veía en los emprendedores como falencia a lo que es el modelo de negocios. Y básicamente lo que él decía, en un modo más agresivo era que, la inutilidad de los viejos modelos vinculados a los planes de negocios y la necesidad imperiosa de trabajar sobre modelos de negocios. Básicamente es plan de negocios vs modelo de negocios. Yo creo que esa tesis tendrías que conseguirla y darle una miradita no? No debe ser difícil, en Google me metería. Aparte el es un tipo, por lo que se, bastante colaborativo, en el sentido de que el libro que ha escrito lo ha hecho con gente de todas partes del mundo, con lo cual yo no dudaría en escribirle y decirle en lo que estás trabajando. Y pedirle su tesis, por que el te va a girar todos los papers posteriores que son más, no lo desmerezco, pero son más prácticos y comerciales. Para la tesis doctoral es tipo tuvo que hacer un trabajo académico como lo que tenés que hacer vos y las fuentes te van a servir muchísimo más.

Si vos le preguntás a un emprendedor si hizo ese bodeque de 80 páginas de Business plan, muy pocos te van a decir “Si, acá está”. Pero si vos le preguntás al emprendedor si en algún momento pensó, discutió y puso en blanco sobre negro, una definición clara acerca de cuál es su cliente, su oferta presente, su oferta futura, si tiró flujo de fondos, si calculó el financiamiento, si calculó TIR, VAN, etc, creo que todos te van a decir que sí. Que luego va a ir asociado a que digan “si, la TIR me dio tal cosa y al final me dio tal otra” eso puede ser pero no creo que nadie te diga que fue una pérdida de tiempo, yo creo sinceramente en la utilidad de los planes de negocios. De ahí a despreciar el ejercicio y el rigor que te requiere el plan de negocios, yo ahí me separo de Osterwalder que diga lo que quiera, a mí me parece demasiado light una cosa exclusivamente basada en el Canvas solamente. Mi sensación es que todos hacemos lo mismo, siendo jueces de una competencia, siendo inversores, potenciales socios, yo voy a venir y te voy a decir, “bueno, cuál es tu negocio, a ver contame un poquito, y a qué segmento de cliente, y con qué canales, como monetizas” todo eso te van a preguntar (señalando el Canvas), y un agujero acá instantáneamente se produce una desconexión. Eso está perfectamente claro. Después en otro momento te van a preguntar “¿Hiciste tu plan de negocios?” y ahí tenés que poder decir, “si, acá está” y capaz tenga 40 páginas o lo que sea, pero lo que voy a hacer es hojearlo un poco y voy a mirar las tablas, y voy a mirar los flujos y voy a mirar qué escribís respecto a los clientes y alguna otra cosita que me quedó en la cabeza. Pero bueno, esa es mi opinión. Esto igualmente tiene un

montón de problemas no resueltos, vos hablás de los segmentos distintos o de los clientes, vos tenés que hacer una estimación de demanda, hay manuales enteros de cómo se estima demanda, llegás a construir el puente Buenos Aires Colonia, ¿Cuántos tipos se lo van a tomar? Y, hay muchas manera de calcularlo, no es simplemente yendo a retiro a ver cuántas personas se van el fin de semana a Punta del Este, o a Buquebus. Digamos, el tema de que la oferta crea la demanda, la oferta futura, es un cálculo complejo, entonces no alcanza con un post-it pegado acá. Ahora, que vos tenés que tener perfectamente claro cuáles son los segmentos de clientes a los cuales vas a tener que apuntar, fenómeno, pero yo quiero saber cuántos son esos clientes. Que vos quieras monetizar por publicidad de Google, fenómeno, pero quiero saber otras cosas. Ciertamente estas herramientas son cosas complementarias. Y además, creo que sin saber hacer bien un plan de negocios, no podés saber hacer bien esto. Esto pasa parecido con el arte. Está la música contemporánea, está la pintura contemporánea, y vos te encontrás en el museo con un enorme lienzo en blanco con una mancha negra en el medio que es un baldazo de pintura que le tiró el tipo. Y vos decís ¿Esto es arte? Eso lo hace cualquiera. Ese tipo, salvo que sea un chanta, tiene un dominio total y absoluto de la técnica clásica de pintura y que puede hacer un retrato a la perfección y una vez que domina eso dice “bueno, yo hago otro tipo de arte”. Entonces, creo que las competencias clásicas para hacer un plan de negocios deben estar en un emprendedor. No un plan de negocios como por ejemplo le encargarías a una consultora, de 100 páginas, no eso. Pero sí que tengas la experiencia de haber tirado un par de flujos de fondo, de haber hecho un Project. Y esto es así, es completamente complementario, te da la agilidad de comprender los backs sobre todo, en un plan de negocio. A veces en un plan de negocios no se ven tan bien las cosas y cuando las ponés acá por esa cosa sinóptica de Osterwalder es muy buena. En eso es buenísimo para tenerlo en la cabeza para hablar con un potencial socio, inversor, etc. Pero no completa. En mi opinión.

Anexo 12: Entrevista a Andy Freire, Director de Endeavor Argentina.

Preguntas sobre el Inicio:

¿En qué sentido estás cerca de los emprendedores? ¿Por qué te interesa el campo del Entrepreneurship?

Creo en el emprendedorismo como filosofía de vida, además de creer que es fundamental para una sociedad desarrollar su cultura emprendedora y que surjan emprendedores. Endeavor a mí me ayudó un montón y la manera de responderle a Endeavor para mí fue decidir ayudar a otros a recibir la ayuda que yo recibí. Te decía que el emprendedorismo es una filosofía de vida porque para mí es una manera de vivir la vida, una manera de pensar la vida, de aventura, de entusiasmo, de adrenalina, de vivir tus valores, de buscar y construir tu propio destino. A mí hay un montón de cosas que me dan la sensación de que la vida te ofrece y que no siempre la gente toma y entonces me encanta invitar a la gente a vivir de esta forma. Endeavor es un vehículo muy útil para hacer lo que yo quiero hacer y promover que el emprendedorismo surja en el país y que haya muchos emprendedores que les vaya bien, que ganen mucha guita pero al mismo tiempo promover este espíritu emprendedor en la sociedad. Eso.

Preguntas sobre el Entrepreneurship de hoy.

Hoy en día se considera al Entrepreneurship como algo totalmente positivo por ser creador de puestos de trabajo, creador de mayor competitividad entre empresas, impulsador de innovación, impulsador de un mayor PBI nacional, etc. ¿Considerás que hay alguna faceta negativa del Entrepreneurship?

Lo negativo es que tenés muchos más fracasos que éxitos en el mundo emprendedor, y una sola mira los éxitos pero hay muchísimos fracasos y los fracasos son muy dolorosos y hay mucha gente que emprende y que fracasa, hay mucha gente que cree que puede emprender y en realidad no tiene la capacidad para hacerlo. Es como un oasis en un montón de cosas en donde la gente se obnubila con el entusiasmo de la ilusión y muchas veces sufre mucho porque terminan siendo mucho más duras de lo que se imaginaban. Entonces creo que ese es como el lado oscuro del emprendedorismo que es que no es para todos, que tienen más fracasos que éxitos y que también te desequilibra bastante tu vida porque cuando estás emprendiendo estás mil por mil con

tu cabeza metida hasta las orejas y la verdad es que eso te desequilibra en tu vida familiar, te desequilibra en la vida con tus amigos, entonces si no tenes la cabeza muy equilibrada te podés ir ala mierda, el entusiasmo y la adrenalina pueden llevarte a hacer cagadas en tu vida cotidiana por el simple hecho de que te desbalanceas y te pasas de rosca del entusiasmo de estar haciendo. Creo que en ese sentido es como un desafío emprender y no todo es tan color de rosa y todo no es tan festilin y Disneylandia, creo que tiene su faceta oscura que la gente no quiere conocer.

Preguntas sobre el emprendedor Argentino

¿Cómo es el Emprendedor Argentino? ¿Cómo es el Joven Emprendedor Argentino? ¿Cómo son los emprendimientos argentinos apalancados en Internet?

Creo que Argentina va a seguir exportando talento al exterior, creo que hay un talento impresionante, las universidades tiene que aprender a formar más empleadores que empleados, creo que están enfocados más en crear empleados que empleadores, creo que tienen que enseñar la dimensión emocional. Soy muy optimista, creo que independientemente de cuán buena o mala esté la macroeconomía en la Argentina, los argentinos somos muy creativos, somos muy emprendedores, y creo que vamos a seguir exportando talento a todo el mundo, estoy super optimista.

Preguntas sobre el Project Management

¿Considerás que los Emprendimientos podrían ser considerados como Proyectos?

Si, claro. Igualmente creo que hay que formarse para emprender mejor. Y también opino que hay aspectos emocionales/espirituales que tienen que ver con el emprender que lamentablemente no se dan en las Universidades y deberían enseñarse porque hacen a la diferencia entre un buen emprendedor y uno muy bueno. Creo que a las universidades les falta formar emprendedores a nivel emocional y espiritual para que entiendan esos desafíos y esos lados oscuros del emprendedorismo y lo puedan encarar con sabiduría. Falta enseñar sabiduría en las universidades.

Preguntas sobre Business Model Canvas

¿Considerás que nuevos métodos de diseño de emprendimientos podrían ayudar a mejorar las probabilidades de éxito de los mismos en relación a la creación, captura y desarrollo de valor? ¿Escuchaste hablar del Business Model Canvas de Alex Osterwalder? (mostrarlo) ¿Qué opinión te merece?

Creo en el Business Plan y en esto, creo que no son excluyentes. Esto nunca lo hice y son maneras más modernas que en esa época no existían de conceptualizar las oportunidades, mientras yo en ese momento me ponía a escribir, yo hice un business plan de 100 páginas, hablando de las tendencias en el mundo, del marketing directo, una cosa hiper sofisticada. Creo que estas cosas son útiles, vi varios modelos de este tipo de cosas, en ese momento no las había visto y creo que si las hubiera visto también las hubiera usado, pero venía más de la “escuela de Dvoskin”, de armar el plan de negocios, de escribir, etc. Pero me parecen buenísimas este tipo de cosas porque permiten ordenar su cabeza antes de salir a ejecutar. Yo creo que no son excluyentes porque vos podés ordenar estas fichas y cuando terminás de ordenar estas fichas te podés sentar a escribir un plan. Yo creo en el valor de plan de negocios detallado y en Word porque te ordena las ideas, te obliga a ordenar los conceptos. Esto te puede dejar los conceptos demasiados etéreos por ahí. Y como no son excluyentes podés hacer primero esto y después el Business Plan. No me parece simplista, sino que es una manera de conceptualizar ideas y ordenarlas pero me parece que no es suficiente para tener las preguntas respondidas que uno tiene que tener o que necesita. Pero está bueno, me gusta.

Fuente: Elaboración propia. 2012.

Anexo 13: Guía de encuestas para emprendedores.

Herramientas Project Management: ¿Utilizó Ud. estas herramientas durante su Start-Up?

1) Nombre y Apellido:

2) Herramienta sobre ALCANCE:

¿Se utilizó la herramienta Work Breakdown Structure durante las primeras etapas?

Work Breakdown Structure:

Sirve para definir el alcance de un proyecto y visualizar esquemáticamente los paquetes de trabajo que están o no están incluidos en el proyecto.

Como método se divide al proyecto en paquetes de trabajo y se representa gráficamente en forma de árbol.

SI	
NO	
SIMILAR	

4) Herramientas sobre CALIDAD:

¿Se utilizó la herramienta Plan de Calidad de Proyectos durante las primeras etapas?



Plan de calidad del Proyecto:

Conjunto de políticas, medios y acciones aplicadas a un proyecto con objeto de asegurar la calidad requerida. Se trata de un documento escrito.

SI	
NO	
SIMILAR	

4) Herramienta sobre PLAZOS:

¿Se utilizó la herramienta Diagrama de Grantt durante las primeras etapas?

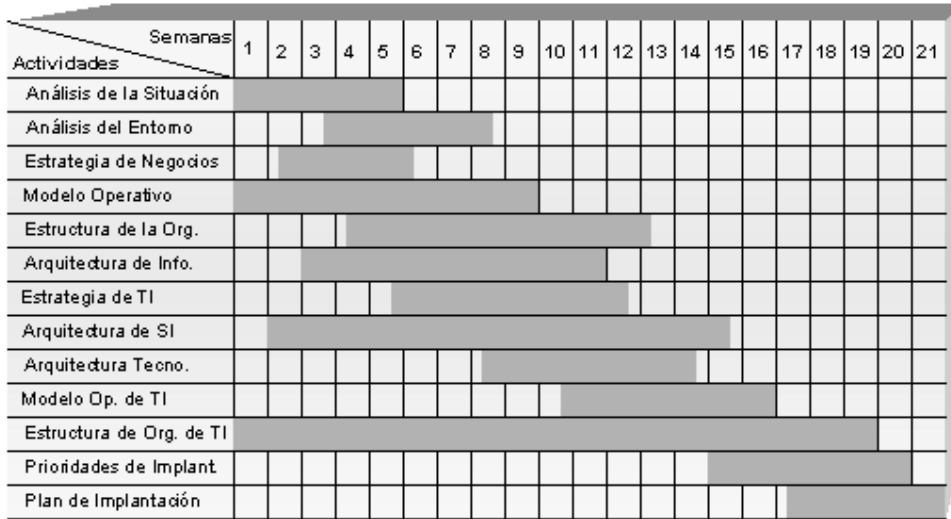


Diagrama de Grantt:

Es un diagrama con escala de tiempos horizontal en donde se unos las barras de tiempos de las actividades más tempranas con las más tardías. Cuando se observan actividades en las que coinciden los tiempos más tempranos y los más tardíos, estamos ante actividades que constituyen el camino crítico, donde el retraso de una actividad altera la duración total del Proyecto. En el resto de las actividades existe cierta holgura.

SI	
NO	
SIMILAR	

5) Herramienta sobre PRESUPUESTO:

¿Utilizó la herramienta Presupuesto Inicial durante las primeras etapas?

PRESUPUESTO INICIAL

INGRESOS		EGRESOS	
Aportación inicial de las socias	\$15,000.00	Campaña de sensibilización (se haría con materiales de reuso)	\$100.00
Venta de los residuos sólidos mensuales	\$19,900.00	Botes o cajas para la recolección	\$500.00
TOTAL	\$34,900.00	Gastos de administración	\$1000.00
		Pago de los servicios de la bodega	\$1,000.00
		Camioneta para los traslados	\$30,000.00
		Costos de uso de la camioneta	\$1000.00
		Total	\$33,600.00
INGRESOS \$34,900.00			
EGRESOS \$33,600.00			
UTILIDAD \$ 1,300.00			

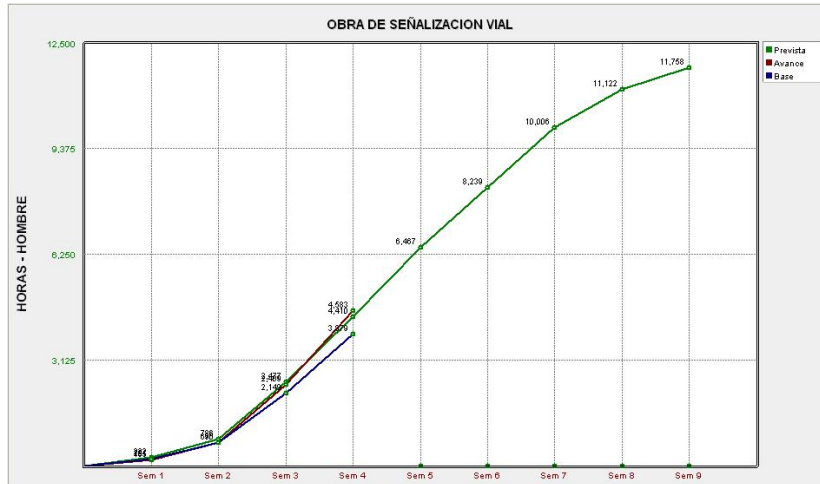
Presupuesto Inicial:

Herramienta que calcula cuánto costará el proyecto dentro de su alcance. Se calculan los costes directos, indirectos, contingencias, el margen del proyecto, el precio de venta, entre otros.

SI	
NO	
SIMILAR	

6) Herramienta de PROGRAMACIÓN:

Utilizó la herramienta Curva de avance o Cursa en S durante las primeras etapas?



Curva de avance o curvas en S

Une a la planificación con el presupuesto dentro de una misma herramienta de gestión. Distribuye los costos de cada actividad a lo largo de la duración que tienen prevista. El eje X representa los plazos y el Y los costos asumidos.

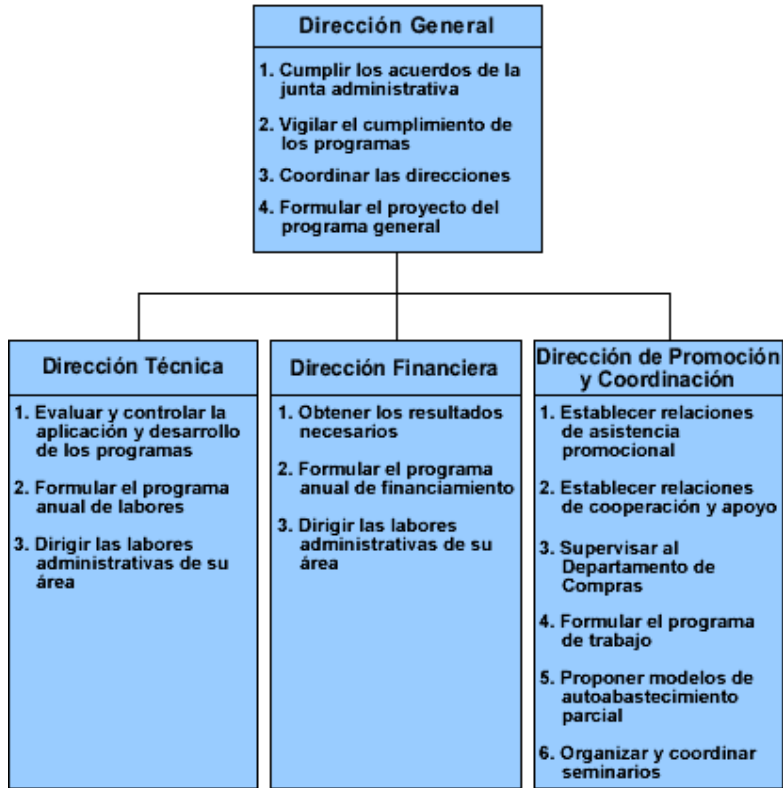
SI

NO

SIMILAR

7) Herramienta de ORGANIZACION:

¿Utilizó la herramienta Organigrama durante las primeras etapas?



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

San Andrés
Organigrama

Especifica quién hace las actividades de que consta el Proyecto.

Estructura las personas en diferentes bloques de actividades para orientarlos hacia un objetivo común.

SI

NO

SIMILAR

8) Herramienta de COMUNICACIÓN:

¿Utilizó la herramienta Plan de Comunicación durante las primeras etapas?



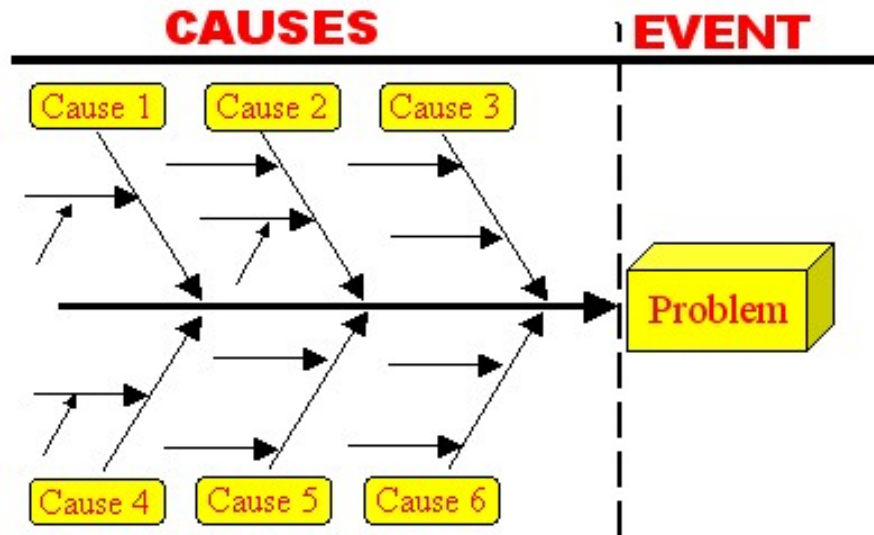
Plan de comunicación de Proyecto

Es un plan que incluye todo lo referido a la estructuración y tratamiento de la información. Su principal objetivo es que la comunicación sea eficaz y también evita el excesivo papeleo.

SI	
NO	
SIMILAR	

9) Herramienta de RIESGOS:

¿Utilizó la herramienta Ishikawa Fishbone Diagram durante las primeras etapas?



Ishikawa Fishbone Diagram

Es un diagrama de causa y efecto, donde primero se identifica el Riesgo o Problema y luego se verifican cuáles son las posibles causas. Es útil para asociar problemas con diferentes procesos o subprocesos para poder identificar la solución de este problema de manera más ágil.

SI	
NO	
SIMILAR	

10) Herramienta de INTEGRACIÓN:

¿Utilizó la herramienta Business Plan durante las primeras etapas?



Business Plan

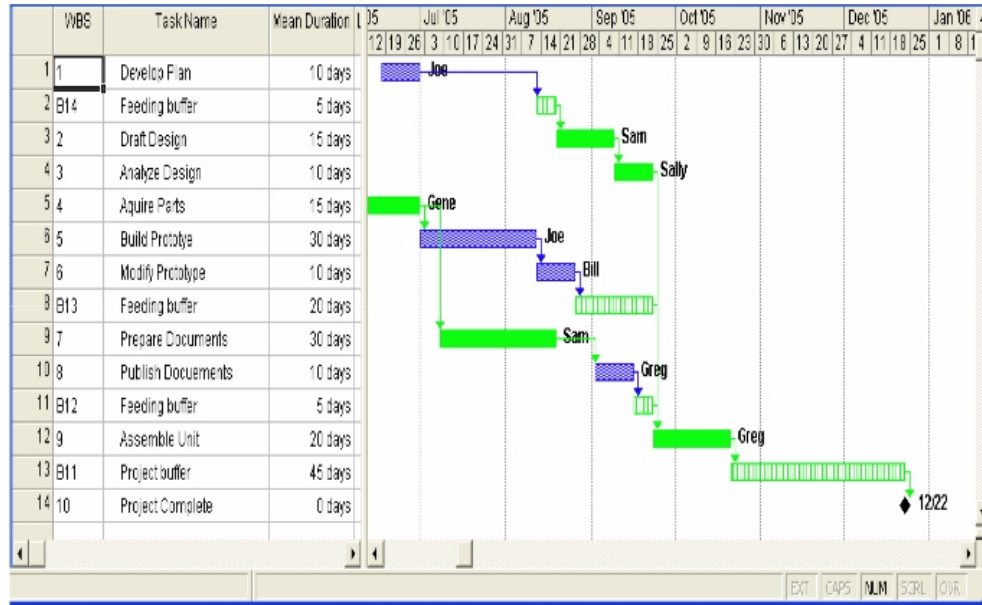
Esta herramienta es un documento escrito que centraliza toda la información recolectada o procesada de otras herramientas de gestión. Consta de un resumen ejecutivo y de capítulos relacionados a la investigación de mercado, la calidad, el alcance, la planificación, los recursos, los costos y presupuestos, la programación, la organización, los procedimientos operativos, etc.

Hace visible la cultura de la anticipación para llevar a buen fin los proyectos.

SI	
NO	
SIMILAR	

11) Herramienta de TIEMPO:

¿Utilizó la herramienta Método de la Cadena Crítica en las primeras etapas?



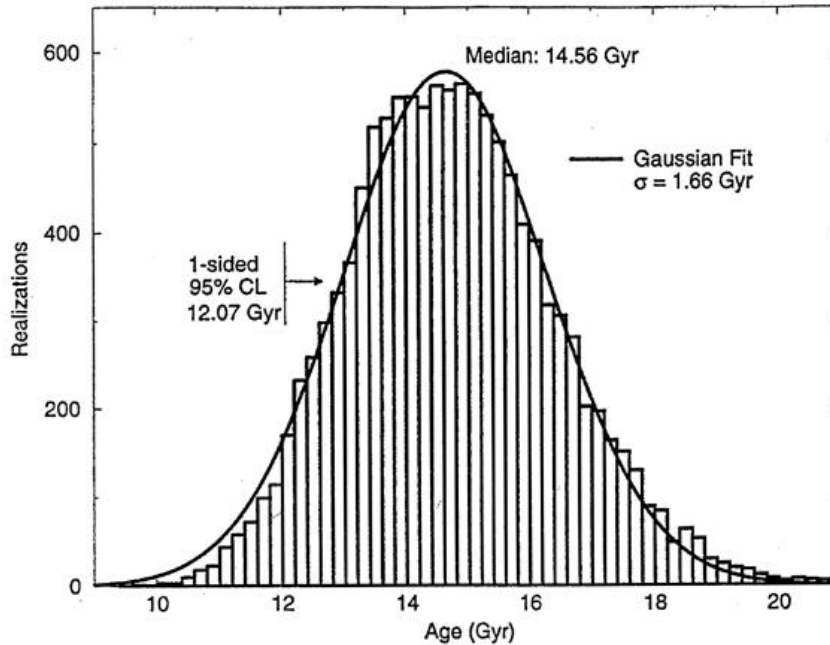
Método de la Cadena Crítica

Herramienta que ayuda a reconocer en qué actividades o tareas aplicar el mayor esfuerzo ya que el retraso de esas tareas será causa del atraso de todo el proyecto.

SI	
NO	
SIMILAR	

12) Herramienta de TIEMPO:

¿Utilizó la herramienta Análisis de Monte Carlo durante las primeras etapas?



- Análisis de Montecarlo.

La simulación Monte Carlo es una técnica matemática computarizada que permite tener en cuenta el riesgo en análisis cuantitativos y tomas de decisiones.

La simulación Monte Carlo ofrece a la persona responsable de tomar las decisiones una serie de posibles resultados, así como la probabilidad de que se produzcan según las medidas tomadas. Muestra las posibilidades extremas (los resultados de tomar la medida más arriesgada y la más conservadora) así como todas las posibles consecuencias de las decisiones intermedias.

SI	
NO	
SIMILAR	

13) Herramienta FINANCIERA:

Utilizo la herramienta Período de Retorno o Pay back durante las primeras etapas?

Payback Period

pp = $\frac{\text{Costs of Project / Investment}}{\text{Annual Cash Inflows}}$

- Período de Pay Back

Es un indicador que calcula el plazo en el cual los flujos de tesorería actualizados a la tasa de referencia igualan al valor de las inversiones actualizados a esa misma fecha. Cuanto menor sea este indicador, a igualdad de los demás indicadores, el proyecto es mejor.

SI	
NO	
SIMILAR	

14) Herramienta FINANCIERA:

¿Utilizó la herramienta VAN durante las primeras etapas?

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

VAN

Es la diferencia entre los flujos de tesorería actualizados a una tasa de interés prefijado y las inversiones actualizadas a esa misma tasa. Un VAN positivo, indica que la inversión del proyecto produce beneficios superiores a los que podrían obtenerse invirtiendo a la tasa de referencia.

SI

NO

SIMILAR

15) Herramienta FINANCIERA:

Utilizo la herramienta TIR durante las primeras etapas?

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

TIR

Es la tasa de descuento que iguala el valor de los desembolsos previstos con el valor de los flujos de tesorería esperados, ambos actualizados. Con este indicador, en lugar de descontar los flujos de tesorería a una tasa prefijada, se obtiene aquella tasa de descuento que iguala el valor actualizado de los flujos esperados con las inversiones previstas. Con la TIR se halla la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero.

SI

NO

SIMILAR

16) Herramienta FINANCIERA:

¿Utilizo la herramienta ROI durante las primeras etapas?

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

ROI

Este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

SI	
NO	
SIMILAR	

Fuente: Elaboración propia por medio de FreeOnlineSurveys.com. 2012.



Universidad de
San Andrés

Anexo 14: Resultado de la encuesta a emprendedores “Herramientas Project Management: ¿Utilizó Ud. estas herramientas durante su Start-Up?”

Nombre:	Andy Freire	Federico Malek	Diego Araujo
Fundador de:	Officenet.	Groupon Arg.	Sushipop.
WBS	NO	SI	NO
Plan de Calidad	NO	NO	NO
Diagrama de Grantt	SI	NO	SI
Presupuesto	SI	SI	SI
Curva en S	SI	NO	NO
Organigrama	SI	SI	SI
Plan de comunicación	SI	NO	NO
Ishikawa Fishbone Diagram	SI	NO	NO
Business Plan	SI	NO	NO
Cadena crítica	SI	SI	SI
Análisis de Monte Carlo	SI	NO	NO
Período de Pay Back	SI	NO	NO
VAN	SI	SI	NO
TIR	SI	SI	NO
ROI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia. 2012.