

La genética de hacer buenos negocios
Revista Fortuna - 3 de octubre de 2005

La genética de hacer buenos negocios

Sus padres son profesionales, ejecutivos o empresarios reconocidos, pero decidieron no seguir sus huellas. Tienen entre 20 y 35 años y se lanzaron con compañías propias que, en poco tiempo, crecieron y mucho. Sus inicios, los problemas que atravesaron, los errores que cometieron y sus secretos para alcanzar el éxito. La ventajas (o desventajas) de portar apellido.

Sin dudas llevan el espíritu emprendedor en la sangre: sus padres son empresarios, ejecutivos o profesionales reconocidos que construyeron un espacio propio. Por eso, convivir con la apuesta de tomar riesgos les resulta tan natural. Sin embargo, esto no significa que necesariamente se hayan desarrollado al amparo de un apellido, puesto que en ese mismo espíritu emprendedor hay un elemento definitorio: el de tomar las riendas de las propias decisiones ya que ninguno eligió el mismo camino que sus progenitores. Sus edades van de 20 a 35 años y crearon empresas en rubros como turismo, branding, software y consultoría, joyería y management deportivo. Unos empezaron con inversión inicial cero, otros con un pequeño préstamo familiar y algunos con un importante aporte de capital propio o de sus socios (ninguno recurrió al financiamiento institucional). Todos crecieron de manera sorprendente, en ciertos casos en muy poco tiempo. Claudia Pistarini, de 35 años; Luis María Betnaza, 21; Tomás Costantini, 23; Diego Zuberbühler, 24, y Julián Bedel, 27, revelan cómo hicieron para convertirse en entrepreneurs exitosos: sus comienzos, los tropiezos, las equivocaciones, la estrategia de negocios y el futuro de sus compañías.

MANAGEMENT DEPORTIVO. El año pasado, Tomás Costantini se asoció con Michael Ducote y conformaron Humark cuando compró el 50% de la sociedad por u\$s 80.000. "Mike ya había explorado el negocio y había armado una propuesta muy inteligente con un buen plan de negocios. Así que me arriesgué e invertí mi capital", dice Tomás. La firma se encarga del management de tenistas como Guillermo Cañas, Mariano Zavaleta, Juan Chela y Agustín Calleri, entre otros. "Yo no tenía nada que ver con este tema. Pero siempre quise ser manager. Antes, manejaba un torneo de fútbol en Nordelta y de a poco me quería ir metiendo en eso. Pero el fútbol me resultó más difícil para meterme. Es un negocio que está muy pisado, en la Argentina y en todo el mundo. En cambio el tenis acá no se ha profesionalizado en su totalidad".

La compañía tuvo una rápida expansión: "Calculo que este año recupero la inversión y nos sobra plata para hacer más inversiones", reconoce el joven. Si bien indica que por ahora la idea es asentarse en un campo para después abarcar otros, el secreto del crecimiento "es ampliar el área de

negocios. Por ejemplo, estamos con las millas de Reebok, pero por el momento nuestro fuerte es el tenis. Y ahí vamos a cerrar exhibiciones en el interior del país, contratos con marcas, eventos corporativos, clínicas. Para el sponsoreo de los chicos queremos apoyo argentino, pero para lo que es raqueta o indumentaria, los contratos son internacionales. Nuestra estrategia de negocios a futuro está en los juniors. Ya tenemos una ecuatoriana, una brasileña, un argentino, de entre 15 y 17 años".

Tomás señala que no le resulta difícil enfrentar un proceso de negociación, aún cuando se trate de grandes corporaciones. "Sentarme, ofrecer el negocio, la exhibición, lo hago. El follow up es difícil. Cuando tenés que seguir y hay una gran burocracia. Por ejemplo, con Personal nos fue muy bien, tenemos buen trato con ellos, nos llevamos bárbaro, pero estuvimos cinco meses para cerrar un evento. Y todavía estamos negociándolo". En cuánto a la capacidad para negociar "la aprendí de mi papá -reconoce-. Siempre, hasta con una compra de un auto, me enseñaba cuál era el punto de ansiedad. Yo soy muy ansioso y él más calmo. Él es mi cable a tierra. Yo encontraba un auto, me daban un número y lo quería ya. El me decía que aguantara una semana que iba a bajar un poquito. Y eso pasaba. Antes de hacer un negocio hablo con papá. No le puedo decir: 'Quiero hacer un programa de TV', ya que me pregunta por qué quiero hacer eso si soy manager. 'Puede ser que eso te de plata pero te estás desviando de lo que vos tenés que hacer', me dice. Y me va como encarrilando. Me deja volar en lo que yo quiero, pero no ser disperso con las cosas. Papá nunca te va dar de más; si te tiene que dar, va a ser lo justo para que vos salgas a flote como él salió solo".

JOYERIA. "Siempre me gustaron las alhajas. En mi familia, mi abuela tenía una gran colección de alhajas y eso influyó en mí". La autodescripción pertenece a Claudia Pistarini, hija de la ex modelo Karim Pistarini, que estudió gemología en Estados Unidos y hace diez años que dirige la joyería que lleva su nombre.

"Siempre me incliné por lo que fuera creativo, sobre todo con el diseño. Estudié tres años arquitectura, pero después me incliné por las joyas porque empecé a hacer cursos paralelamente a los estudios. Esto me llevó a trabajar rápido. Me fue muy bien desde el principio". Su primer negocio fue vender un collar de perlas. "Para poder hacerlo le pedí a mi madre un préstamo. Lo hice y a los tres días le devolví la plata. Hay que conocer mucho el producto que vas a comercializar, cómo es su fabricación, cómo llevarla a cabo, el marketing, dónde lo vas a vender y a quién. Necesitás toda una formación para eso porque es un producto suntuario. Distinto es si vendés jeans", advierte. Primero tuvo un taller propio y oficinas y luego abrió un local a la calle. "Cuando se puso peligroso por el tema de los robos y vino la devaluación, tuvimos que cambiar toda la estrategia de venta. Por un lado, sacamos productos más baratos, de alta rotación, por costos y porque la gente tenía miedo de usar joyas valiosas. Cerramos el local a la

calle y nos ubicamos en shoppings, que son de consumo más masivo. Y empezamos a franquiciar".

Salvo por un punto de venta dentro de Patio Bullrich, Claudia terceriza la comercialización de sus joyas. "Es muy difícil fabricar el producto, hacer el marketing y venderlo. Yo soy muy detallista con eso, que es lo único que te lleva a que las cosas salgan bien. Así que no podemos tener también a nuestro cargo negocios donde tengamos que controlar las ventas, los stocks y todo el movimiento que tiene cada local", explica. De ahí que cuente con cinco franquicias en el interior del país (cuestan de \$ 50.000 para una franquicia corner hasta \$ 150.000 para una en un barrio privado) y dos en el exterior, una en San Pablo y otra en Chile (esta última es una master y vale u\$s 250.000 para tener la exclusividad en todo ese país). "Lo bueno es que la recuperación de la inversión es en un año", asegura Pistarini. Además de la buena facturación local, que en 2004 tuvo un incremento del 20%, uno de los mayores crecimientos se dio en la venta al turismo, que hoy representa el 50% del total. Sin embargo, su fuerte está en las franquicias: "La selección del futuro franquiciado es estricta. La persona no tiene que saber de joyas, pero debe tener un determinado nivel en un montón de cosas para poder comercializarlas. La persona que vende una alhaja tiene que estar preparada desde profesional hasta culturalmente, tiene que trabajar mucho. No es para cualquiera". La joyera no tiene socios. "Yo intervengo en todo -advierde-. Pero recurro a consultorías para temas laborales, de franquicias, de estrategia de publicidad. De todas formas, soy la que toma las decisiones, la que pide los presupuestos, las propuestas y la que tira la línea de lo que quiere que se haga durante el año. Pero asistida por consultoría, que es lo que hablo de la tercerización".

GRAND CLASS. Luis María Betnaza, hijo de Luis Betnaza (director de Techint), se asoció este año con su amigo Martín Nielsen, de 22 años; su tío, Rómulo Betnaza, y Antonio Presa (ex director de Iberia y del aeropuerto de Barajas) y lanzó Grand Class, un servicio exclusivo de transportes para turistas en El Calafate. En este emprendimiento llevan invertidos \$ 3 millones, piensan invertir un monto similar el año que viene para ampliar las zonas de servicios a Bariloche, Ushuaia, Puerto Madryn y Buenos Aires y tienen proyectado construir un hotel 5 estrellas en El Calafate, con un costo de 15 millones de euros. "La idea surgió por un viaje que hizo mi tío, que vive en España, al glaciar. Pagó primera clase en Aerolíneas Argentinas, paró en el Hotel Alvear, en El Calafate contrató la Posada de los Alamos. El viaje le pareció espectacular hasta que llegó allá y se subió al auto y le tocó un Renault 18. Cuando fuimos nosotros con Martín, nos dio la misma sensación. Entonces empezamos a armar todo y ver las posibilidades y surgió en principio la idea del hotel como algo que estaba faltando. Pero fuimos para adelante con las camionetas porque era más realizable". La empresa comenzó a operar a mediados de este mes.

Luis, que estudia Derecho y trabajaba en la secretaría privada de la SIDE, y Martín, que estudia marketing, aportaron parte del capital inicial. "El aporte fue mixto. En gran parte fue plata que puso mi tío y su amigo, y nosotros pusimos lo que pudimos. Mi papá me dio consejo, me apoyó porque la iniciativa le parecía buenísima. Pero por otro lado, le daba un poco de miedo que yo me arriesgara a armar esto porque me estaba jugando a todo o nada", indica Betnaza hijo. Pero no sólo fueron consejos e intuición para armar este negocio: también hubo estudios de mercado y una prueba piloto con los operadores locales. "De la parte hotelera el que más sabe es Rómulo -indica Martín-. El nos transmite los conocimientos. De turismo en sí, Rómulo tiene mucha gente conocida en el sector y eso nos permitió conectarnos con esas personas. De hecho en España hay alguien que me ayuda en la parte de comercialización". Un negocio trajo otro. Para este emprendimiento, la firma encargó un software específico que mandaron a diseñar de acuerdo con sus necesidades. Este software resultó tan práctico que empresas de turismo comenzaron a pedirlo a la compañía que lo desarrolló, aunque los propietarios son Luis y sus socios. Pero no todos fueron aciertos cómo este. "Uno de los problemas, que nos hizo gastar mucha plata, fue un error por no saber bien cómo comercializar esto -relata Luis-. Nosotros pensamos que era algo que se iba a vender en España y en un principio para la imagen contratamos creativos de allá. Al final resultó que se tenía que vender acá y ya habíamos invertido un montón en España".

BRANDING. Julián Bedel es hijo del arquitecto Jacques Bedel y hace siete años comenzó con la empresa VIRTUALTRIP. "Hacemos desarrollo estratégico de marcas. Le definimos a una empresa cómo va a ser la esencia de esa marca, cómo va a ser la personalidad. Por ejemplo, al Malba le ayudamos a definir cómo hacer su posicionamiento frente al público local, al extranjero, su identidad corporativa, la señalética, cómo van a ser productos que vendan, el uniforme, el website. No tenemos nada que ver con los productos masivos. Lo nuestro está definido como branding cultural", explica. Desde una inversión inicial cero (salvo por una computadora), a proyecciones de facturación de \$ 3 millones el año que viene, pasó mucho agua bajo el puente. Incluso una quiebra. "En el '97, conocí todo lo que era Internet y me empecé a meter ahí, a aplicar el diseño y la interactividad. El estudio fue agrandándose muy volcado a las punto com y quebró cuando explotó la burbuja. Me hice repelota, mis socios me dejaron, tuve que despedir a 15 personas. Tenía 21 años. Y después empecé de nuevo, más que nada con los clientes que yo ya tenía, a ver exactamente por dónde pasaba mi valor agregado. Lo que me empezaron a decir ellos era lo mismo que estaba en la parte estratégica. Estaban felices con el diseño que yo les brindaba, pero lo veían como una consecuencia de todo un laburo previo de interpretación, de qué necesitaba esa marca", recuerda Julián y agrega: "Soy un tipo que disfruto

mucho del error, del fracaso. No le tengo miedo. De hecho me va mal muy seguido, pero gracias a Dios tengo una actitud positiva al lidiar con las cosas. Por ahí encaro diez cosas, cinco me van mal y cinco, bien. Pero gracias a que estoy encarando diez cosas, cinco me van bien. Es como las minas: no todas te dan bola". Bedel hizo el secundario libre y no siguió ninguna carrera. "Mi método es otro que el universitario. Prefiero el laburo y más que nada rodearme de tipos talentosos. Rodeándote de gente aprendés mucho más", dice. Su empresa fue financiándose basada en la facturación. ¿Cuál fue la influencia que tuvo su padre en este desarrollo? "El fue el ejemplo de todo lo que no tenía que hacer a nivel negocios. Es un tipo que labura mucho, muy digno y muy coherente con su trabajo, sus ideas y sus puntos de vista. Eso sí lo tomé mucho de él, la de bancártela con quien sos vos, con tus puntos de vista. El resto lo fui aprendiendo por ensayo y error", señala.

EL GRUPO PEXO. Diego Zuberbühler, hermano de Verónica Zuberbühler, que tiene su propia empresa de cosméticos, Anton Chalbaud y sus socios comenzaron, en 2002, a desarrollar sitios Web. Sin poner un peso, cada uno llevó su propia computadora, estaban en una oficina prestada y todo lo que ganaban lo reinvertían. A los seis meses habían alquilado un piso en Rivadavia al 800. Hoy piensan abrir oficinas en Madrid y Sidney, su facturación en 2006 (si incluyen España y Australia) está proyectada en u \$s 3 millones, y están a punto de integrar las empresas que tienen -cuatro en total- en el Grupo Pexo. "Toda la inversión que hicimos hasta hoy fue producida por la propia empresa. En ningún momento hubo aportes de capitales de nadie", explica Diego, y Anton amplía: "Cuando empezamos, mucha gente joven que se dedicaba a tecnología y diseño estaba desocupada. Con lo cual conseguimos mucha gente dispuesta a trabajar por salarios bajos en esos momentos. Después de los primeros seis meses hizo eclosión y ahí ya pudimos empezar a pagar sueldos en serio. Pero todos los socios estamos acá por opción, ninguno fue que no le quedaba otra. De hecho, salvo uno, ninguno trabajó jamás en relación de dependencia. Todos tenemos vocación de entrepreneur, de hacernos solos". Claro que reconoce algo importante en estos casos. "Hay un tema que es real -indica-: pudimos hacer esto, al igual que mucha gente lo puede hacer, porque teníamos red atrás. Yo me podía dar el lujo de estar seis meses cobrando \$ 500, por más que no pedí a nadie que pusiera plata en la empresa". Una de las claves del crecimiento de la compañía fue el desarrollo comercial. "Siempre tuvimos una política de poder hacer cualquier cosa que nos pidieran, así fuese algo chino. También nos ocupábamos de salir a vender, de conseguir los clientes. Después si con la gente que teníamos no se podía hacer, salíamos a buscar rápido a alguien en el mercado para poder hacerlo y solucionarlo. ¿Cómo lo conseguimos? Gran parte por contactos de los socios. Y después por asociativismo: fuimos armando alianzas comerciales con empresas que tenían algún tipo de

relación con lo que hacíamos nosotros", indica Anton. Diego explica una de las estrategias de crecimiento a futuro del negocio. "El proceso de internacionalización es clave -asegura-. Como estamos en un negocio que es de continua innovación, trabajar para mercados desarrollados exige más porque quieren las cosas más nuevas. Eso te permite innovar un montón y con esa innovación podés ofrecerles mejores soluciones a las empresas en la Argentina. Porque son cosas que no las tendrías o no las conocerías si estuvieses solamente trabajando acá. Por otro lado, te permite ser un receptor de empleo mucho mejor porque la gente quiere trabajar con el que está haciendo las cosas más nuevas. Además, lógicamente, el billete de otro color no es nada despreciable".

Mario Rodríguez Muñoz