

# EL HACKER DE LAS STARTUPS

A contramano del manual del emprendedor, Francisco Santolo y su aceleradora Scalabl descreen de los planes de negocios.

POR SANTIAGO ENEAS CASANELLO

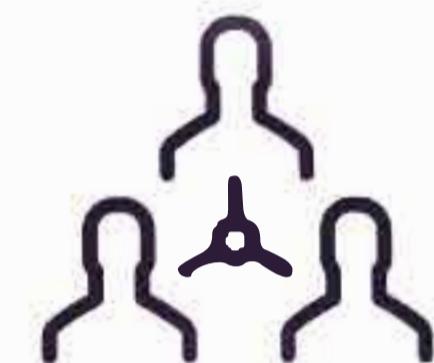
**E**l modelo actual para desarrollar startups es un modelo de humo con el cual los emprendedores siempre pierden", arremete Francisco Santolo, economista de la UCEMA y quien dejó un importante puesto con todas las comodidades en Dubai, donde trabajaba para una multinacional, para crear Scalabl, una aceleradora de emprendimientos que se caracteriza por tener una metodología de trabajo basada en máximas osadas pero de las que está absolutamente convencido.

En Scalabl, no creen en los planes de negocios; piensan que, para crear una empresa, no sólo no hace falta dinero, sino que es positivo que al principio no lo haya; sostienen que, antes de invertir un peso, tiene que estar 100% probado que ese peso se convertirá en más de un peso; y enseñan que, para que un emprendedor tenga éxito, no debe enamorarse de su idea, sino que debe cambiarla y reformularla, o incluso adoptar otra totalmente distinta, hasta encontrar la que realmente funcione con los clientes.

Es como si, a la metodología de la creación de empresas, le sumaran la lógica del experimento científico: para ser confirmada una hipótesis (en este caso, una idea de negocio), antes debe ser probada en el laboratorio (o

sea, en "la calle" y con los potenciales clientes). En solo un año de existencia, pareciera estar validando su metodología con 39 empresas incubadas.

Una de las premisas en las que Santolo insiste una y otra vez es que "el emprendedor que lee es un emprendedor con muchísimas más chances". Se refiere a la obra de varios importantes profesores de negocios de Estados Unidos que están sepultando todo lo que se enseñaba sobre creación de startups y lo están reemplazando por ideas novedosas y controvertidas. Lo son justamente dado que consideran que la mayoría de lo que se les enseña a los emprendedores - llamémoslo, la currícula clásica, aún de las universidades más caras del mundo - es equivocado y, como es equivocado, ¡eureka!, eso explica por qué nueve de diez emprendimientos fracasan. Geoffrey Moore, Eric Ries (autor del bestseller *Lean Startup*), Ash Maurya y Alexander Osterwalder son algunos de estos teóricos. Pero sobre todo, y encima de todos, está Steve Blank, un emprendedor en serie de Silicon Valley (cuatro de sus empresas tecnológicas salieron a la bolsa), creador de la metodología de customer development y profesor en Stanford, Columbia y Berkeley. Hoy, empresas como Google y Amazon aplican varias de sus ideas.



## (Re)Aprender a Emprender

Además de un área dedicada íntegramente a la creación o aceleración de empresas, Scalabl cuenta con una academia en donde trabaja con grupos de emprendedores que quieren aprender la teoría de Steve Blank y compañía y poner en práctica sus proyectos. Además, crearon una red de networking en la que participan incubados, colaboradores y graduados de la academia, y que ya suma casi 200 miembros. Por otra parte, abrieron una filial mexicana y en 2017 prevén el desembarco en Brasil, Chile y Emiratos Árabes. La UCEMA, la Universidad Di Tella, el IAE y Wayra, la aceleradora de startups de Telefónica, recomendaron la academia. También Incuba, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, trabajará este año en conjunto con Scalabl.

los planes son distintos a lo que sucede en la realidad. Por eso, si hacés un plan de negocios y pedís plata para ejecutarlo, hay un 99% de chances de que falles. Además, el plan de negocios rígido atenta contra la posibilidad de iterar, de hacer cambios, de transformar sobre la marcha la idea original hasta llegar a ser una empresa rentable.

Para Santolo, estos dos principios - aunque surjan de lo más innovador de la literatura de creación de empresas - no suelen enseñarse porque no son simpáticos para distintos actores para los que invertir grandes sumas de dinero en startups (que aún no probaron que sean exitosas en el "mundo real") es la clave de su negocio, léase Venture Capitals y Com-

**"SI SOS EMPRENDEDOR, HACÉS UN PLAN DE NEGOCIOS Y PEDÍS PLATA PARA EJECUTARLO, HAY UN 99% DE CHANCES DE QUE FALLES".**

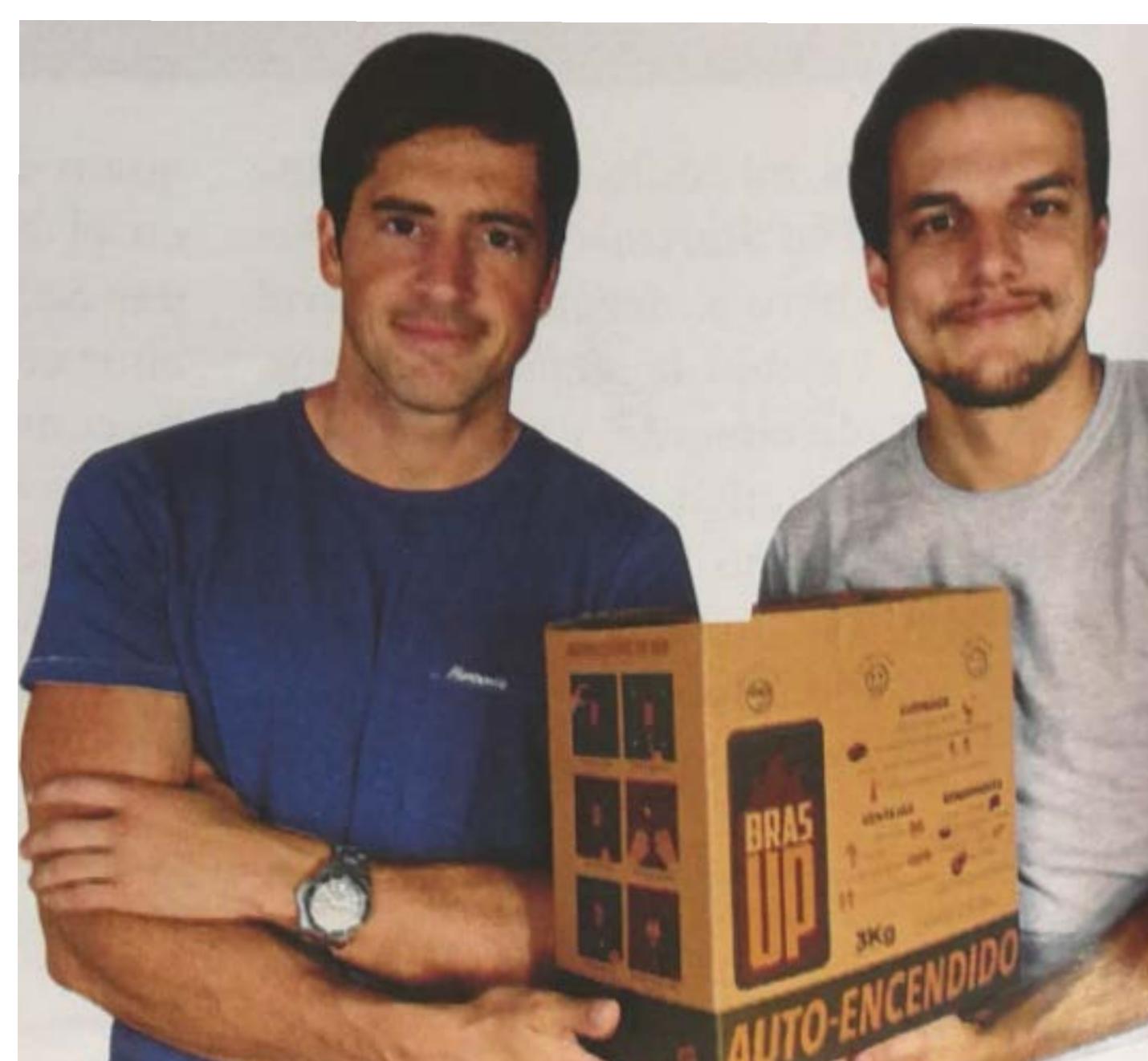
pany Builders, principalmente. "Si ya se quedaron con un porcentaje de los millones que captaron como inversión inicial, ¿qué le importa al VC que al emprendedor después le vaya mal? Eso sí, necesitan que el emprendedor le muestre un plan de negocios que le sirva para reportarse con el tipo que le dio el dinero y justificar en qué lo invirtió", dispara Santolo.

Otro de los factores por los cuales Santolo recomienda no invertir ni buscar inversores durante las primeras etapas de una startup es del rango psicológico: las trampas del ego. "Cuando te dan plata desde el

## CASO I Clientes en llamas

Facundo Cabrera tiene 25 años y estudió cine y publicidad, su amigo Juan Pablo Vigil tiene 30 y es arquitecto. Ambos son de la ciudad de Corrientes y, en 2014, tuvieron una de esas ideas simples pero geniales: inventar una bolsa de carbón para hacer el fuego que se haga sola. Que únicamente requiera encenderla y problema resuelto. Hilando más fino, la idea la improvisó el papá de Facundo cuando, después de un viaje a Buenos Aires, le llamó la atención la cantidad de gente que no hacía asados porque no sabía encender las brasas. Luego de varios meses de ideas, experimentos, prueba y error (sobre todo con mechas), al final lograron inventar un carbón "que se haga solo" y así nació Brasup. El producto es una pequeña caja con carbón de quebracho blanco y un fondo de madera, y se enciende con una vela. Absolutamente ecológico y sin ningún producto químico. El carbón se convierte en brasa ardiente lista para distribuir debajo de la parilla en 15 minutos. Al principio, las cajas se empezaron a vender en Corrientes (supermercados, carnicerías, despensas, etc.) y, dada la aceptación que tuvieron, saltaron las fronteras de la provincia: hoy se consiguen también en Rosario, Córdoba y Buenos Aires (donde incluso abrieron un punto de

venta en Perú Beach, uno de los lugares más concurridos por los jóvenes en San Isidro). También tienen cada vez más presencia en supermercados chinos y están cerca de cerrar algunos acuerdos con cadenas multinacionales y otorgar la primera franquicia (que habilita a producir y vender las cajas de Brasup) en Córdoba. Los fundadores cuentan que hay algunos grupos de consumidores en los que la idea prendió rápido. Uno es el de las mujeres que, en muchos casos, se animaron por primera vez a hacer un asado. También gente mayor y el segmento del aire libre (los que salen de excursión de pesca o van de camping). Brasup está siendo impulsada por IncuBA (el programa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que potencia el desarrollo de nuevos emprendimientos) y por Scalab. Y son optimistas: para 2018, proyectan facturar \$ 5 millones; ahora, están abocados a concretar la posibilidad de exportar a otros mercados como el uruguayo, el brasileño y particularmente el europeo. Su producción se encuentra en el Chaco.



principio, te meten en ese juego que es lo peor. Cuando recibís dinero, tus familiares y tus amigos ya creen que sos exitoso y lo que te sucede a vos es que tu objetivo pasan a ser las rondas de inversión en vez de construir un negocio sustentable. Al final, quedás atrapado durante años en un empresa que no es sana, y después va a quebrar y te van a acusar de haber inventado una burbuja".

Desde Scalabl, aseguran que ninguna de las empresas que están incubando da pérdidas: que todas, "o casi todas", ya llegaron al punto de escalar y de que cada peso invertido se convierta en más. Y hay de todo, por ejemplo: Fumigapp, una empresa de fumigación con una

## "EL PRIMER PLAZO DEL PROYECTO SOLO REQUIERE DE PAPEL, LÁPIZ Y GENTE CON IDEAS".

impronta cool y mucha presencia en las redes sociales (algo inédito para el rubro); Mavericks, una empresa de gafas de sol producidas en la Argentina; Precios Ninja, un sitio de ecommerce en el que buscan el precio más bajo del producto deseado; Digital Doctor, que digitaliza la relación médico - pacientes; Roomie, que arma eventos "secretos" en los que nuclea a diseñadores independientes de moda; Brasup, inventora de unas cajas de carbón para hacer el asado con un sistema de autoencendido; y Les Croquants, una cadena de pastelería tipo francesa especializada en macarons y cupcakes.

Todo indica que, si Santolo fuese alumno de su adorado Blank, aprobaría su clase con honores. Claro que, seguramente, él tampoco crea en las calificaciones académicas. **F**

## CASO 2 Una patada voladora al retail online

En Precios Ninja quieren darle una vuelta de tuerca al rubro del e-commerce. Ellos no son únicamente un sitio de ventas online sino que su propuesta es ser el sitio que consiga, siempre, el precio más bajo del mercado en el producto que alguien quiera comprar. Pero no es solo un slogan sino una metodología, porque Precios Ninja funciona así: primero, el cliente busca el producto en un sitio de e-commerce tradicional, luego pega el link de ese sitio con el producto y el precio y ellos se encargan de conseguirlo en poco tiempo ese producto, pero más o mucho más barato. Por el momento, están dedicados al rubro tecnológico (celulares, notebooks, periféricos, consolas de videojuegos) pero, en el transcurso de este año, piensan ir abriendose a otros segmentos, como el de los electrodomésticos o el de la moda. Cómo consiguen siempre un precio más ventajoso es la "fórmula de la Coca-Cola" de la empresa. "Eso es como nuestra caja negra - explica sonriendo Francisco Marotta, uno de los dos socios fundadores -, pero digamos

que tiene que ver con un proceso basado en investigaciones de mercado, estudios específicos y algoritmos". Y los precios que encuentran los "Ninja" parece ser confiables, porque no son pocos los usuarios que utilizan el servicio para "tener precios de referencia". El otro socio es contador y se llama Marcos Ford. Los productos se pueden pagar por Internet, y se los envían a los clientes o ellos pueden pasar a retirarlos. Uno de los sitios que inspiró a los socios a fundar Precios Ninja a fines de 2015 es el sitio inglés Flubit, que tiene una metodología similar y que promete ser siempre "15% más barato que Amazon". "Estábamos seguros que necesitábamos algo parecido en nuestro país", cuenta Marotta. Uno de sus objetivos para 2017 es acelerar el proceso de búsqueda del precio más bajo y que se resuma a pocas horas. No descartan, tampoco, abrir Precios Ninja, en algún otro país del Cono Sur, ya sea Chile o Uruguay. "La idea está prendiendo muy bien porque todo el mundo prefiere pagar menos, es algo básico", se entusiasman los fundadores.





“Blank es mi ídolo. Su libro fundamental, *The Startup Owner’s Manual*, es un libro poderosísimo a nivel negocios: cambió la manera de emprender radicalmente, y así cambió el mundo. Él es quien nos enseñó que el emprendedor no tiene ninguna certeza sino adivinanzas e hipótesis y por eso debe salir a testearlas ‘out of the building’”, se entusiamó Santolo,

quien decidió volver a la Argentina en el 2015 con la intención de fundar Scalabl. Antes, había estado dos años en Dubai, donde se desempeñaba como gerente regional para 15 países de África y Medio Oriente para el gigante brasileño BRF (la quinta empresa alimenticia más importante del mundo, dueña de Pato y Sadia, entre otras marcas).

Su carrera corporativa había comenzado a los 23 años, en la también brasileña Natura, donde fue nombrado gerente de marketing para la Argentina a los 26 años y, luego, gerente comercial para todo América latina. Además de su título de economista del CEMA y un posgrado en Economía en la Universidad de San Andrés, pasó por la escuela de negocios y emprendimientos de Stanford y realizó el programa de desarrollo de ejecutivos de Kellogg. Scalabl no fue su primer emprendimiento: lo 14 años, en 1995, creó Hocus Pocus, que llegó a tener la sala de chat más importante de habla hispana (50.000 visitantes diaria cuando Internet recién empezaba a ganar). “Pasa que mi papá era un amador y antes que nadie, en casa tenía las cinco computadoras en red”, explica.

**¿Por qué decis que no hace falta dinero para emprender?**

Porque el primer plazo de un negocio únicamente requiere de papel y lápiz y gente inteligente pensando ideas e hipótesis. El segundo paso, entrevistar a los posibles futuros clientes para escuchar qué problema tienen y qué solución necesitan, a lo sumo implica el gasto del café que vas a invitarles. Y el tercer paso, la creación de un producto mínimo viable, también es casi a costo cero. El dinero sólo se necesita en la etapa adecuada que es cuando uno ya tiene un “máta de ventas” sólido y confirme que todo lo que invierte va a escalar, y se va convertir en más dinero.

**Decís que tampoco creés en los planes de negocios.**

Exacto. Yo creo en ellos de ninguna manera. De hecho, casi siempre terminan jugando en contra de los emprendedores. No es que se me ocurrió a mí salir de la literatura, sobre todo de Steve Blank. Los planes de negocios son cosa de las empresas ya consolidadas que conocen a sus clientes y saben cómo venderles. Pero, cuando sos emprendedor, todos