



Los cuatro Directores de Logicsat se encontraban reunidos a fines de 2009, evaluando los resultados del año y preparando la estrategia y presupuesto para el año siguiente. Los temas más delicados de la agenda eran la capitalización de la empresa mediante el ingreso de un nuevo socio, la política de expansión en Sudamérica y la revisión de la cartera de productos.

Eduardo Nina –uno de los cuatro Directores– afirmaba:

“Si tuviéramos que comenzar Logicsat de cero una vez más lo haríamos de forma totalmente diferente. Lo primero sería conseguir un socio capitalista. Hubiéramos disfrutado de nuestra empresa desde el día uno y crecido muchísimo más. Sin embargo, nos cuesta decidirnos y aceptar que hay que ceder una parte de la empresa: no lo hemos hecho aún y ¡es difícil sacarse ese chip!”

El negocio

Varias industrias basan su éxito en la logística. La distribución de bienes es una de ellas; por ejemplo, en el reparto minorista de mercadería. También algunos servicios deben manejar satisfactoriamente los aspectos logísticos para lograr un desempeño adecuado; por ejemplo, las emergencias médico móviles y las flotas de taxis y remises.

La logística es la disciplina que permite coordinar adecuadamente la disponibilidad y la asignación de los recursos de que se dispone bajo restricciones impuestas por la relación con el cliente a atender y al servicio a brindar –típicamente establecidas por contrato y con márgenes de tolerancia definidos– dentro de condiciones que son habitualmente cambiantes. Permite superar los desafíos de operar en un área geográficamente extensa, en forma oportuna y con bajos costos. Para ellos, se debe contar con mecanismos de registro y feedback muy afinados y en tiempo real.

Una herramienta empleada para lograr un buen desempeño en el manejo de flotas son las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Es habitual que se utilicen redes de telecomunicaciones para identificar la ubicación de diversos móviles pertenecientes a flotas que llevan instalados terminales de datos.

Este caso fue preparado por los Profs. Alvaro Ballester y Enrique Kramer de Universidad ORT Uruguay en el marco del Convenio entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y la Universidad ORT, en el marco del "Programa Emprender" (ATN/ME-10148-UR), con BID/FOMIN. Fue redactado para que sirviera como base para su difusión, estudios posteriores y discusión, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Logicsat¹ se constituyó en 2004 como proveedor de soluciones para empresas que manejaran flotas.

El nacimiento

Javier Conde, Diego Illa, Sebastián Narancio y Eduardo Nina eran cuatro jóvenes profesionales de la informática y la administración de empresas. Percibieron una oportunidad comercial mientras dos de ellos trabajaban en Porto Seguro–Seguros² de Montevideo, Uruguay. Los otros dos integraban una empresa proveedora de Porto, a la que suministraban servicios de desarrollo de sistemas.

Entre las actividades desarrolladas en Porto, habían concebido, especificado y desarrollado un sistema de administración para un servicio de atención mecánica móvil de automotores que la compañía ofrecía a sus clientes. La aseguradora brindaba la posibilidad de solicitar auxilio mecánico frente a fallas en los vehículos e incluía su eventual traslado hasta un taller.

Los emprendedores entendían que era posible desarrollar mucho más el sistema. Sin embargo, la empresa no estaba dispuesta a ello porque consideraba que sus necesidades estaban adecuadamente contempladas.

Los cuatro emprendedores estaban firmemente convencidos de que era viable extender la aplicación del sistema a otras áreas de actividad y, por qué no, a otros países. Creían que serían capaces de embeber diversas tecnologías de punta y conocimiento del negocio en el sistema y, además, comprometerse con el éxito del cliente. La visión que tenían del producto a desarrollar los hacía creer que sería lo suficientemente atractiva como para que distintas industrias lo adoptaran para poder incorporar un alto valor agregado a sus operaciones logísticas.

La suma de confianza y esperanza de éxito condujo a que en la primavera de 2004 se concretara el spin-off³ mediante la renuncia de los socios que trabajaban en Porto.

Y ahora, ¿qué hacemos?



El momento de tomar decisiones estratégicas había llegado. Los socios identificaron que la tecnología que dominaban permitía competir en dos categorías de producto. El dilema era optar por una de ellas, ya que no existían recursos para ambas.

Imagen A. Terminal de datos con navegador a bordo

La primera se denominaba “ubicación satelital de vehículos” conocida como “AVL⁴”. El propósito básico era informar al propietario de un vehículo (particular o empresa) dónde se encontraba el mismo. Adicionalmente se suministraría una bitácora con la historia, trayecto recorrido, día y hora de eventos de interés, etc. El servicio era sofisticado por las tecnologías que integraba,

¹ Por información más completa de la empresa visitar <http://www.logicsat.com>

² Antecedentes de la empresa en <http://www.portoseguro.com.uy>

³ **Spin-off** o **derivaje** (también llamada *salpicadura*) es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. Fuente: Wikipedia

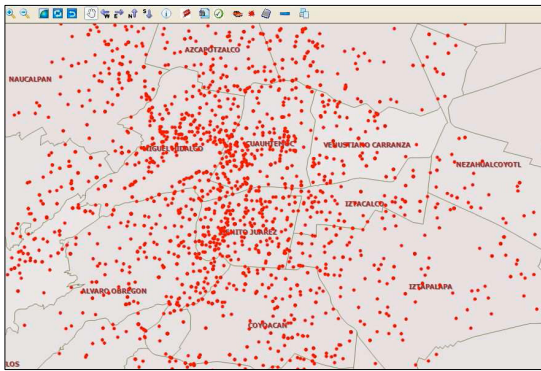
⁴ Acrónimo de “Automatic Vehicle Location”

pero los socios pensaban que se generaba un bajo valor agregado para el cliente. Creían que se trataba de una aplicación masiva, que tendría una gran demanda, que generaría bajos ingresos mensuales por concepto de arriendo del equipamiento y prestación del servicio. Creían que el principal obstáculo para prestar el servicio consistía en que se debía invertir una suma relativamente alta en las terminales que se instalaran en los móviles de los clientes.

Existían competidores fuertes, bien establecidos y con una base instalada de clientes muy amplia. En la región del Mercosur se destacaba la empresa argentina Lo Jack⁵, miembro del grupo norteamericano del mismo nombre. Los socios evaluaron como casi imposible lograr enfrentar a empresas de este calibre.

La segunda categoría era la de “despacho y control de flota”, conocida como *dispatching*. El propósito era el de asignar vehículos de una flota a clientes que demandaban servicio, como en empresas de taxis y sistemas de emergencia médico móviles.

Imagen B. Diagrama de dispersión con la ubicación geográfica de cada unidad



La aplicación era requerida por muy pocos clientes, altamente especializados, pero para quienes el sistema era crucial para el éxito. Los socios entendían que se producía un altísimo valor agregado en los algoritmos de asignación, que debían modelar y aplicar las mejores prácticas de cada industria en particular. El precio de arriendo mensual (denominado ‘licenciamiento’) era de unos USD 12 mil y la rentabilidad para el proveedor de la solución era estupenda, ya que requería un bajo mantenimiento.

Los socios estimaban que el proceso de compra de los potenciales clientes tomaría unos 12 meses porque éstos debían conseguir alinear la voluntad de varios departamentos en el uso de esta aplicación. Estimaban que la implementación tomaría varios meses y rondaría unos USD 90 mil en total. Cada nuevo proyecto no requería inversión por parte de la empresa proveedora de la solución, ya que el cliente realizaba desembolsos por adelantado para adquirir hardware, mapas y financiar el proyecto en general. Muchos clientes preferían desarrollar estas aplicaciones *in-house* para mantener el control de la aplicación. Los socios no veían competidores, y creían que uno de los motivos era que casi no existía demanda.

Los cuatro emprendedores tomaron la decisión de desarrollar y comercializar sistemas de *dispatching*.

El producto

La infraestructura tecnológica constaba de una terminal de datos instalada en el vehículo, que incluía un GPS⁶. Se conectaba en forma bidireccional con el centro de procesamiento de datos

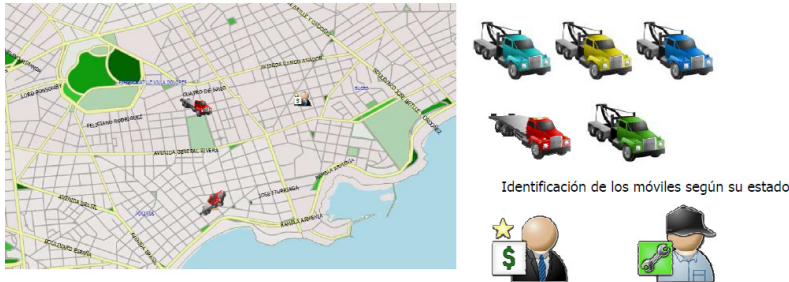
⁵ Por más información visitar <http://www.lojacklatam.com> y <http://en.wikipedia.org/wiki/LoJack>

⁶ GPS: Global Positioning System, sistema de posicionamiento global. Por triangulación satelital, permite ubicar cualquier objeto sobre la superficie de la tierra en cualquier momento y en cualquier condición climática.

del cliente mediante la red de telefonía celular, utilizando tecnología GPRS⁷. En el centro de procesamiento se consolidaba la información de ubicación mediante mapas digitales.

La solución consideraba múltiples variables para administrar el servicio. Se destacaba entre ellas la georeferenciación⁸. Utilizando la ubicación satelital ofrecida por el GPS de los móviles, también tenía en cuenta la actividad que estaban desarrollando en función de si se encontraban atendiendo una falla, transportando a un cliente, disponibles o fuera de servicio.

Imagen C. Ejemplo de ubicación y estado de móviles



El proceso era simple y rápido. Los pasos consistían en que quien estuviera al mando del vehículo informaba su estado al operador telefónico, quien ingresaba los datos al sistema. En función de los requerimientos de servicio, el programa asignaba una unidad a una nueva tarea en forma óptima basándose, también, en el cálculo de los tiempos de atención históricos para distintas circunstancias, la posición de diversos móviles capaces de atender la necesidad requerida en el mapa digital, y otros aspectos. El sistema funcionaba con altos estándares de desempeño y soportaba múltiples operadores telefónicos simultáneamente.

El primer cliente

El equipo se conformó con la dedicación a tiempo completo de Javier Conde –quien actuaba como Director Técnico– y a tiempo parcial de los otros tres emprendedores.

En diciembre de 2004 se creó formalmente la empresa y en febrero de 2005 se concretó el desarrollo del sistema para el primer cliente, la empresa Uruguay Asistencia⁹ (miembro del grupo Mapfre Asistencia¹⁰), prestador de servicios de Mapfre Seguros¹¹ de Uruguay.

Una de las dificultades en esta negociación fue que no existían antecedentes que dieran credibilidad a la propuesta técnica.

Sonriendo, Sebastián Narancio –Director Comercial– comentó que una de las decisiones más difíciles fue la de invertir en el diseño del logo, web y papelería de la empresa. Con el tiempo la evaluaron como una de las más importantes decisiones estratégicas que habían tomado, ya que gracias a ella lograron captar el interés de los primeros clientes, proyectando una imagen de empresa muy sólida. (Ver el logo al comienzo de este caso.)

⁷ General Packet Radio Service (GPRS) o servicio general de paquetes vía radio es una extensión del Sistema Global para Comunicaciones Móviles (Global System for Mobile Communications o [GSM](#)) para la transmisión de datos no conmutada (o por paquetes). Fuente: Wikipedia.

⁸ Capacidad de ubicar sobre la superficie terrestre un punto de interés (vehículo, edificio, persona, etc.) con alta precisión, típicamente pocos metros de error.

⁹ Por más información consultar <http://www.uruguayasistencia.com.uy>

¹⁰ Datos adicionales de la empresa en <http://www.mapfre.com>

¹¹ Primer aseguradora privada extranjera que se estableció en Uruguay luego de la desmonopolización de los seguros. Ver en <http://www.mapfre.com.uy>

El prototipo del programa se puso en producción en agosto de 2005 y “fue un desastre” según Nina. En los meses siguientes se fueron solucionando todos los problemas.

El alto nivel de satisfacción del cliente se constató cuando Uruguay Asistencia presentó el sistema Logicsat en la Convención mundial del Grupo Mapfre que se desarrolló en Miami a fines de 2005. Diego Illa –Director Administrativo Financiero– recordaba que les había costado un gran esfuerzo gastar USD 200 para imprimir a color y encuadernar el manual del sistema que el cliente les pidió para llevar a la Convención.

Evolución

En 2006 captaron en Argentina a su segundo cliente, Ibero Asistencia. Prestaba a Mapfre Argentina servicios similares a los que Uruguay Asistencia brindaba en Uruguay. El proyecto se desarrolló sin inconvenientes.

Una demostración del alto grado de satisfacción de Ibero Asistencia fue que propuso difundir el sistema en unos 10 países pequeños de África y Europa donde se encontraba instalada. La falta de recursos de Logicsat impidió explotar la oportunidad.

En 2007 Logicsat se abocó a crear redes de contactos y de difusión internacional. En esa línea se afilió a la Cámara de Industrias del Uruguay, a la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) y fue seleccionada por Endeavor Uruguay en su Programa Promesas¹².

Con el apoyo de Uruguay XXI¹³ participó en una misión comercial a Méjico donde ensayó designar a un distribuidor contactado durante un congreso en Uruguay. Luego de varios intentos no se logró un buen entendimiento y la distribución se suspendió. En contrapartida ganaron un muy buen cliente, la aseguradora AIG México¹⁴, que implementó el sistema sin dificultades.

En 2008 participó en una misión comercial a Chile y Brasil, que no arrojó resultados. En ese año incorporaron un nuevo cliente, Mapfre Seguros de Argentina. Esta empresa administraba servicios para 2000 vehículos y disponía de una flota de 80 unidades. En el primer mes de uso del sistema, la Mapfre Argentina obtuvo un ahorro de USD 50 mil. Cuando el cliente comprendió el valor agregado de la solución de Logicsat no dudó en aceptarla, desplazando la propuesta de Lo Jack de Argentina.

Ecuador

Sobre fines de 2008, unos contactos familiares de uno de los socios que vivían en Ecuador identificaron la posibilidad de instalar un sistema de *dispatching* para el Departamento de Policía (ciudad de Quito). El proyecto administraría 4,500 vehículos y requeriría una inversión total del cliente estimada en USD 6 millones (incluye los servicios de Logicsat, la compra del hardware requerido y otros gastos asociados a la dirección y ejecución). Logicsat decidió invertir en este proyecto y uno de los socios comenzó a viajar cada dos o tres meses. En estos viajes presentó la solución, brindó apoyo técnico y consultoría para la redacción del llamado

¹² Organización no gubernamental que promueve el espíritu emprendedor en países emergentes. Ver más información en <http://www.endeavor.org.uy>.

¹³ Organización gubernamental que impulsa la exportación y brinda apoyo a empresas. Ver detalles en <http://www.uruguayxxi.gub.uy>.

¹⁴ Por más información visitar <http://www.aig.com>.

internacional de ofertas y, en general, avanzó mucho en el relacionamiento con el cliente. A mediados de 2009, el Departamento de Policía decidió que no disponía de la capacidad técnica necesaria para operar el sistema y canceló el proyecto.

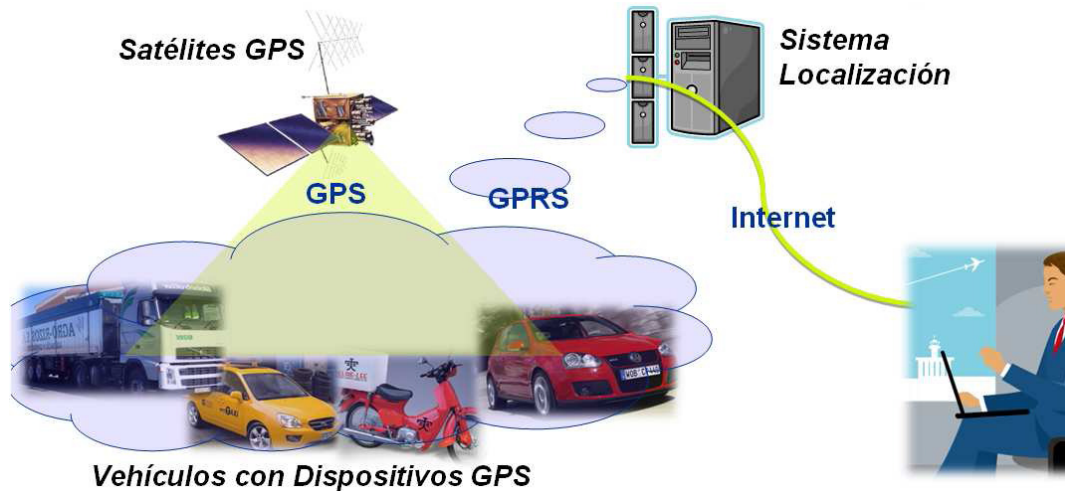
Logicsat se encontró entonces que había invertido tiempo, dinero, y esfuerzo comercial en una propuesta que no había prosperado. Sin embargo, los socios sintieron que habían logrado, como subproducto del esfuerzo, un conocimiento de la realidad ecuatoriana. Decidieron entonces continuar explorando el mercado y Nina pasó a residir 20 días por mes en Ecuador a partir de enero de 2010, con el objetivo de impulsar negocios.

Lanzamiento de AVL en Uruguay

Durante 2007 Logicsat decidió comenzar a desarrollar el producto AVL. Invertió en desarrollo, compra de software especializado, servidores y contrató personal para afectarlo al proyecto. No existió un plan de negocios. La estrategia se fue ajustando de acuerdo a las circunstancias.

Finalmente, en 2008, una empresa solicitó adquirir el servicio de AVL. Curiosamente este cliente no disponía de vehículos. Aspiraba a controlar con el sistema a una flota que contrataba por distancia recorrida y deseaba tener pruebas de que la facturación era ajustada a la realidad.

Imagen D. Diagrama de funcionamiento sistema AVL



Unos meses después, al observar el desarrollo de la operación, los socios entendieron que el retorno de esta unidad de negocios era de largo plazo. En efecto, se debía adquirir hardware para el vehículo, el que se entregaba en arrendamiento, incluido en el valor de la cuota mensual del servicio. En promedio, se repagaba en 10 meses, por lo cual el servicio comenzaba a generar utilidades al año de su contratación.

Continuaron suministrando el servicio AVL a nuevos clientes sin realizar ninguna acción de ventas. La difusión se basaba exclusivamente en la referenciación de los clientes existentes. El motivo para no realizar ninguna promoción era que el negocio requería capital de trabajo para los equipos, que no estaba en las posibilidades de la empresa.

Los “ángeles” son difíciles

Los socios habían definido mantener entre ellos la totalidad de la propiedad de la empresa. Esto había llevado a una estructura de financiamiento que por un lado limitaba la captación de nuevos clientes y la ampliación de la operación a nuevos países, y por otro había obligado a tomar préstamos desventajosos y había consumido esfuerzo gerencial en negociaciones que no habían dado frutos.

Illa afirma que los dos primeros años habían sido terribles, en términos de la limitadísima disponibilidad financiera.

“Yo le diría a un emprendedor que en el primer año va a perder dinero, y que en el segundo simplemente dejará de perder pero que no va a ver un peso. El primer ‘gasto loco’ que la empresa realizó fue en 2009 cuando autorizamos la compra de cuatro “BlackBerries”¹⁵ para los Directores. Cuando uno lo perdió, no se lo repuso.”

Los cuatro socios, conscientes de la necesidad de conseguir fondos, tomaron como primera opción buscar un socio capitalista. Acudieron a Prosperitas Capital Partners¹⁶ –la primera empresa de *venture capital* del Uruguay– para identificarlo. Illa reflexionaba:

“Cuando analizábamos las cláusulas de los contratos propuestos no sabíamos si estábamos frente a una estúpida propuesta o a una condición leonina. ¡En la Facultad no te enseñan esto! La misma Prosperitas no había hecho nunca la experiencia y comenzó la experimentación con nuestra empresa. Nos pedía muchísima información financiera que nos costaba generar. Pedimos consejo a muchas personas y empresas. Recurrimos a Endeavor e incluso tomamos cursos de este tema en Argentina donde emprendedores que habían transitado el camino comentaban qué aspectos se debían cuidar. En definitiva, nunca llegamos a sentir la seguridad para tomar una decisión. Esperamos concretar la incorporación de este capitalista en el año 2010.”

Las necesidades de fondos se habían cubierto tomando deuda. El primer préstamo de USD 50 mil, a 7 años de plazo, fue otorgado a mediados de 2009 por el Fondo Emprender¹⁷ (manejado por Prosperitas Capital Partners) a siete años de plazo.

Adicionalmente, algunos de los inversores ángeles contactados actuaron como prestamistas a dos, 10 y 12 meses, por un total de USD 65 mil, a tasas que llegaron a alcanzar el 23% efectivo anual en dólares. La ventaja relativa había sido que el conocimiento previo adquirido de la empresa permitió que los préstamos se realizaran sin requerir garantías reales.

El total de préstamos recibidos permitió financiar la compra de hardware por valor de USD 115 mil.

Logicsat en 2009

La empresa estaba constituida por cuatro directores y tres asistentes.

Los ingresos anuales habían sido los siguientes:

¹⁵ Modelo de teléfono celular inteligente de la empresa canadiense Research in Motion.

¹⁶ Por información adicional visitar <http://www.prosperitascp.com>

¹⁷ Más información disponible en <http://www.fondoemprender.com.uy/institucional.html>

Producto	Empresas clientes	Número de países	Facturación USD miles
AVL	50	1	130
<i>Dispatching</i>	5	3	110
Total			240

La facturación proyectada para 2010 ascendía a USD 1 millón, sujeta a la disponibilidad de un inversor que aportara USD 250 mil para financiar la expansión en Ecuador y Argentina, al tiempo que permitiera reestructurar el Departamento de Sistemas e invertir en investigación y desarrollo.

Las dos unidades de negocios presentaban características marcadamente distintas. *Dispatching* era fuente de utilidad y sus fondos financiaban a toda la empresa. AVL presentaba pérdidas sostenidas porque los nuevos servicios vendidos no aportaban utilidad en el primer año. Estas ventas requerían aumento de capital de trabajo que, al no disponer de capital propio o de terceros, se tomaba de los fondos generados por la operación y de préstamos. La empresa había calculado el número máximo que le era posible vender mensualmente, ya que si excedía el mismo no podía financiarse. En varias oportunidades decidieron suspender la venta por este problema. Las proyecciones mostraban que en el primer semestre de 2010 AVL alcanzaría el equilibrio económico ya que la mayoría de los equipos habría terminado de amortizarse y comenzarían a generar utilidad.

La buena noticia del año fue que en julio de 2009 se estableció una alianza estratégica con Movistar¹⁸ en Uruguay, lo que permitió reducir el costo del hardware en aproximadamente un 25% y obtener apoyo comercial y técnico en la región. Se buscó negociar con una empresa de telefonía internacional ya que la idea era basarse en su prestigio y redes comerciales en otros países para apalancar la expansión internacional.

Próximos pasos

Los cuatro socios se preguntaban si debían continuar invirtiendo en desarrollar Ecuador. “Nunca lo planificamos” comentaban. La búsqueda del inversor continuaría, pero se percibían dudas sobre el proceso de evaluación a seguir. El servicio AVL generaba discusión interna, sobre si tenía sentido seguirlo suministrando con tan bajo perfil y a costa del impacto financiero.

El Departamento de Sistemas –responsable de las operaciones e investigación y desarrollo– necesitaba ser rediseñado para ganar eficiencia, pero no había fondos para ello.

En el transcurso de la reunión, uno de los Directores recordó que en cuatro años no se había hecho más que un pequeño retiro de utilidades, ya que siempre se reinvertían los fondos generados en el desarrollo de la empresa. Entre las risas de sus compañeros, comentó: “¡Eso sí, en estos años nos hemos subido un poco el sueldo!”

¹⁸ Empresa miembro del grupo Telefónica Móviles. Ver datos adicionales en <http://www.movistar.com.uy>



Segunda parte

La reunión de directorio de diciembre de 2010 discurría entre bromas y risas de los participantes. Como comentara más tarde uno de los socios, reinaba el optimismo al evaluar los resultados. Las ventas habían aumentado casi un 300% respecto al año anterior y la operación en Ecuador estaba próxima a concretar su primer negocio. Y todo ello sin haber obtenido un inversor para financiar la expansión.

AVL

La unidad de negocios comenzó a ser rentable porque un porcentaje importante de los equipos adquiridos había alcanzado su total amortización. Así, el monto de la cuota mensual que abonaban los clientes se convertía casi totalmente en utilidad. La rentabilidad de la operación pasó de prácticamente 0% al 90% de la facturación de este servicio.

Adicionalmente, el peso uruguayo estaba fuerte en relación al dólar, proceso que venía dándose desde un par de años atrás. Los ingresos en pesos ayudaban a que la compra en dólares de los equipos fuera amortizada en menor tiempo. Este efecto de “descalce” de moneda, sumado a la reducción del precio de los equipos obtenido mediante el acuerdo con Movistar del año anterior, permitió que el período de amortización de las terminales se redujera de 10 a 4 meses, con lo que el atractivo general del negocio AVL había aumentado sustancialmente.

Las ventas de servicios AVL continuaban –como había sido habitual– por referencias y efecto boca a boca de los clientes. La empresa no realizaba ninguna acción de ventas del producto. “Despachamos, no vendemos” decía uno de los socios. No obstante, desde fines de 2009 se había comenzado a realizar unas primeras tímidas acciones publicitarias contratando el servicio Adwords de Google. Se dedicaron en promedio dos horas diarias durante el primer semestre para asegurar un mejor posicionamiento en el buscador. Se logró figurar entre los primeros sitios Web referenciados al consultar por “ubicación satelital de vehículos”. Además, durante sus viajes, los socios chequeaban que el comportamiento de Adwords fuera efectivo también en Ecuador, Argentina y Brasil.

Dispatching

Este caso fue preparado por los Profs Alvaro Ballester y Enrique Kramer de Universidad ORT Uruguay en el marco del Convenio entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y la Universidad ORT, en el marco del "Programa Emprender" (ATN/ME-10148-UR), con BID/FOMIN. Fue redactado para que sirviera como base para su difusión, estudios posteriores y discusión, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

El producto continuaba operando exitosamente y en forma muy estable. Se habían obtenido dos nuevos clientes durante 2010 en Uruguay y los clientes anteriores habían incrementado ligeramente el tamaño de sus flotas.

Los socios percibían que el mantenimiento del sistema se había vuelto relativamente complejo y pensaban que podía ser conveniente la reprogramación. Ello permitiría también reducir el costo de futuras implementaciones al permitir un mayor grado de parametrización¹. Sin embargo se preguntaban si era el momento de invertir en un producto que podía categorizarse de “vaca lechera”.²

Ecuador

Nina continuaba distribuyendo su tiempo entre Quito y Montevideo.

La mala experiencia que habían hecho con los distribuidores anteriores había sugerido a los socios establecerse con oficinas propias. Luego de considerar seriamente la alternativa, optaron por darle una oportunidad a un nuevo distribuidor. Se formuló un acuerdo de distribución con la firma ecuatoriana GRYA³ que figuraba entre las 140 mayores de Ecuador. La empresa disponía de una red de locales bien posicionados y comercializaba soluciones informáticas y de redes, entre las que se contaban las marcas Toshiba y Apple.

GRYA realizaría la promoción comercial de los productos, identificaría *prospects* y comercializaría (sola o con el apoyo de Logicsat) las soluciones. Dicho acuerdo establecía que la retribución para GRYA consistiría en un monto variable sobre la venta, no mayor al 30%

A fines de 2010, Logicsat se encontraba realizando la capacitación inicial de su nuevo distribuidor.

Uno de los aspectos que influyó en captar el interés de GRYA fue que Movistar Ecuador –una de las principales empresas telefónicas del país– se había plegado a la alianza estratégica ya concretada en Uruguay.

La negociación con Movistar Ecuador fue difícil. El concepto del negocio no demoró en ser entendido y aceptado por la telefónica, pero el Jefe de Proyecto a cargo de la iniciativa fue cambiado tres veces a lo largo del año. Esto determinó que hubiera que recomenzar las negociaciones con cada nuevo ejecutivo que ocupaba el cargo.

Aún así, nada detuvo la actividad comercial que Nina llevaba adelante personalmente. Concentrado en promover el producto *dispatching*, se centró en ofrecerlo a 126 cooperativas de taxis. La afiliación de cada taxi sería voluntaria – las cooperativas decidieron que no forzarían su adopción. Las visitas de demostración y ventas le insumieron a Nina unos cinco meses. Existían preacuerdos de compra por parte de 450 conductores. Considerando que el producto no existía en el mercado, Nina creía que los resultados eran auspiciosos. La utilización del sistema por los taxis seguramente aportaría la visibilidad necesaria como para que otras flotas confiaran en Logicsat.

Uno de los conductores interesados era el candidato a ocupar la presidencia de la Unión de Taxistas; el acto eleccionario se realizaría a fines de diciembre de 2010. Si lograra ser electo

¹ Capacidad de un sistema de ajustar su comportamiento y funciones mediante datos y no programación

² Término correspondiente a la Matriz BCG. Ver detalles en http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

³ Por más información consultar <http://www.grya.com.ec>

presidente de la misma, el proyecto seguramente ganaría visibilidad a nivel nacional. Se proyectaba que una masa inicial de 700 unidades generaría ingresos por unos USD 25 mil mensuales.

En paralelo, el importador de una marca internacional de automóviles de primera línea había manifestado la intención de dotar del servicio AVL a las unidades nuevas que vendiera, como forma de agregar valor a los flamantes propietarios. Si esto se concretaba, la venta asegurada era de unas 600 unidades nuevas por mes. La concreción de este contrato significaría un cambio en las prioridades estratégicas de la empresa y seguramente el disparo de la comercialización masiva de AVL, no prevista en absoluto hasta entonces.

Los socios creían que tal vez se estuviera acercando el momento en que pudieran comenzar a recuperar la inversión que desde 2008 realizaban en el país y que estimaban en aproximadamente USD 100 mil.

Si prosperaba el acuerdo con GRYA, Logicsat percibiría el 70% de la facturación. De este volumen, se debería descontar los gastos de marketing, ventas y operativos que se habían asumido compartir con el distribuidor. Los ingresos netos así obtenidos estarían gravados con el 30% de Impuesto a las Utilidades (retenidos por el estado ecuatoriano), y los ingresos netos en Uruguay serían del 49% de la rentabilidad obtenida en Ecuador. Una opción sería no girar los fondos al Uruguay y reinvertir en el crecimiento de Logicsat en aquel país.

Nuevo director

Con franco entusiasmo, los socios de Logicsat se encontraban en las etapas finales de la incorporación a la empresa de un nuevo director. Esta persona –cuya identidad mantendrían en reserva hasta la concreción del acuerdo– era un reconocido hombre de negocios en Uruguay, con amplia experiencia en emprendimientos. Aportaría a la organización su *know-how* gerencial y comercial, así como su red de contactos. No se trataba, pues, de un capitalista. Recibiría una participación en el paquete accionario como parte de su retribución.

Los socios percibían este ingreso como de alto valor y gran impacto en el futuro. Sentían que incorporar *seniority* para la formulación de estrategias y en las negociaciones con distribuidores y potenciales clientes les ayudaría a concretar más y mejores negocios.

El acercamiento de las partes permitía estimar que la incorporación se concretaría en el primer trimestre de 2011.

Análisis de 2010

Logicsat había crecido en personal: estaba conformada por 4 directores y 7 asistentes.

La historia de ventas era la siguiente:

Producto	Facturación 2009 USD miles	Facturación 2010 USD miles
AVL	130	240
<i>Dispatching</i>	110	450
Total	240	690

Estrategias para 2011

No existía consenso entre los socios sobre el manejo que debía darse al producto AVL en Uruguay. Todos coincidían en que era interesante, pero discrepaban en el nivel de inversión en marketing y ventas que soportaría. Además, no todos querían priorizarlo por sobre el tradicional negocio de *dispatching*. Pero ya no dudaban en invertir en publicidad para difundirlo, a la luz del buen flujo de caja de que gozaba la empresa.

Dispatching, el producto estrella de la empresa, empezaba a requerir remozamiento. ¿Debían invertir en él?

Ecuador continuaba consumiendo recursos y sin generar retorno alguno por tercer año consecutivo. Las expectativas eran buenas, pero el negocio de AVL podía dispararse y obligaría a reformular la estrategia.

Los socios creían que los consejos del nuevo socio serían valiosos, pero diferir un trimestre la ejecución no era una opción aceptable.

No se había alcanzado en 2010 la meta de ventas de USD 1 millón pero tampoco se había contado con la inversión prevista de USD 250 mil. Los socios confiaban alcanzar ventas por USD 1.2 millones en 2011.

Sonriendo, uno de los socios comentó: “¡Es fabuloso todo lo que podríamos hacer si tuviéramos dinero!”



RASTREO SATELITAL

DESPACHO

RUBROS ▾

SOPORTE ▾

LOGIN ▾

Rastreo de celulares - Logi...



Control de horarios - Logic...



Asignación online de tarea...



Asignación

Envía las tareas a realizar a cada móvil.



Monitoreo

Controla el estado de cada trabajo.



Localización

Ubica en vivo tus móviles y tareas.