

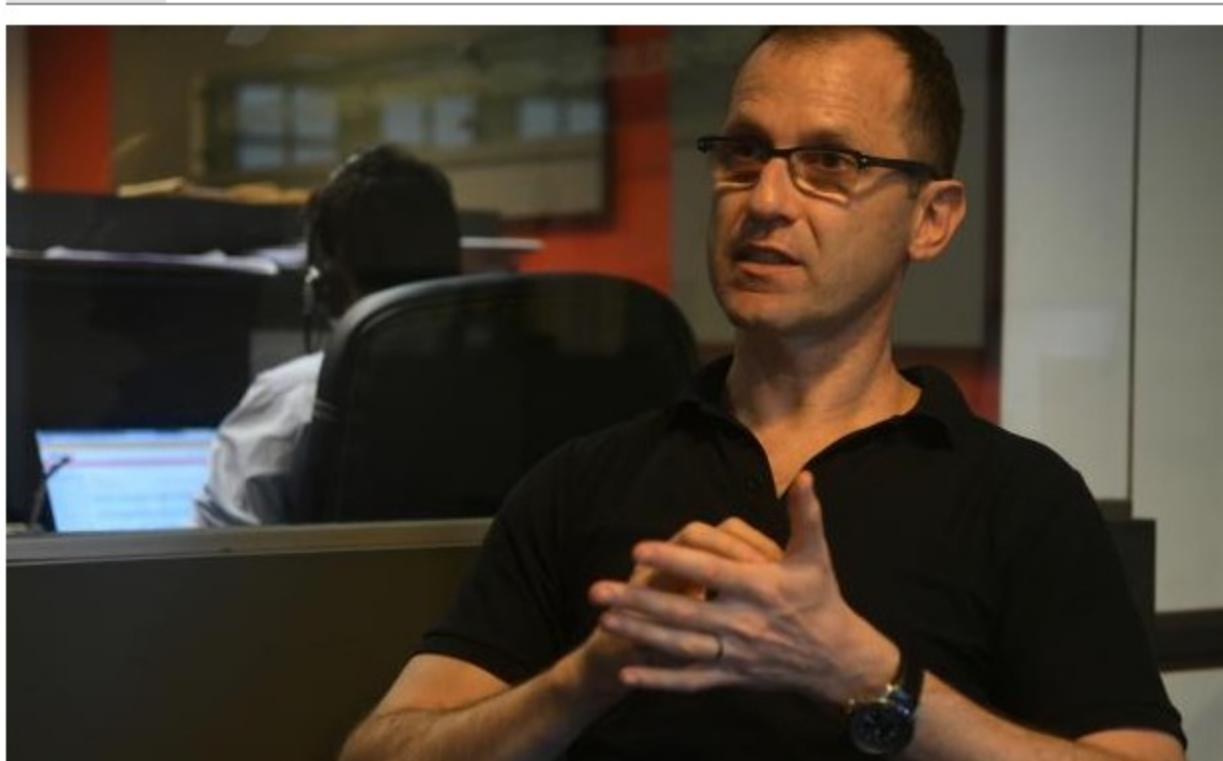


## MEMORY

## Modelos en desarrollo: la hoja de ruta de un estratega

Las distintas vías de expansión que utilizó Memory en el mercado internacional captaron la atención de la MIT Sloan School of Management.

## FOTO



Lieberman. Su empresa se expandió sin estructura de capital de riesgo. Foto: A. Colmegna



Vota por esta noticia:  
★★★★★ 0 votos

Me gusta 1

## TEMAS

MIT - Roni Lieberman - Memory.  
El Empresario 12 años - caso de estudio

Por Antonio Larronda | 30 jun 2017

Cambiar, mutar, entender la realidad, adaptarse al momento y, si es necesario, volver a empezar. Esa filosofía de trabajo, que ha llevado a Roni Lieberman a desembarcar con su emprendimiento en varios países de la región, atrajo la atención del Massachusetts Institute of Technology (MIT), que utilizó este caso de estudio en el Global Entrepreneurship LAB.

Lieberman creó su empresa en 1985 y comenzó vendiendo su solución por teléfono desde su casa. Su perseverancia y un producto de calidad lo posicionaron como referente en su sector en Uruguay, y plantearon el desafío de expandir la empresa en la región. Así, llegó a contar con nueve oficinas en América Latina sin una gran infraestructura de capital que lo apalancara.

Ese camino hizo que en 2004 su historia fuera escrita y presentada como un caso de estudio en la Universidad ORT por el profesor Marcel Mordecki y al año siguiente fue tomado por el profesor Richard Locke, responsable del Global Entrepreneurship LAB del MIT.

Lo que destacó a Lieberman fue que para armar su salida al exterior recurrió a diferentes modelos de negocio: instalarse directamente, tener distribuidores, con un sistema de franquicias y «hasta un híbrido entre todo eso».

«El caso muestra que hay muchas formas distintas de llegar al mercado internacional, con lo que tiene cada una de positivo y de negativo. Tanto hemos cambiado el modelo de negocio dependiendo del contexto que por un momento teníamos nuestra fábrica de software, luego decidimos que esto, que es *commodity*, lo hiciera un tercero y nosotros nos dedicábamos a lo comercial, de servicios y estrategia, a qué necesitaba el cliente, etcétera. Presentamos que esto más o menos va por acá, pero para llegar hay escalas, que tengo una hoja de ruta, pero los caminos y desafíos y errores son importantes. Lo relevante es aprender del golpe. La suma de eso es lo que es Memory ahora», reflexionó el empresario. La empresa en este momento está enfocada en el mercado local.

Mordecki destacó que en ORT este caso se utilizó en clase durante casi 10 años y aún hoy «sigue siendo un ejemplo paradigmático de cambio organizacional permanente, de no conformarse con menos que la excelencia y cambiar aunque las cosas estén bien, para estar mejor».

Para que ingresara a la curricula del MIT, el escrito fue traducido al inglés casi tal cual como se publicó en ORT, porque cumplía los requisitos necesarios para el responsable de la cátedra de la prestigiosa casa de estudios, aseguró el uruguayo Alberto Brause, quien trabajaba como ayudante en su momento de Locke y era encargado de servicio y de selección de la red de Endeavor. «Desarrollamos este caso para los estudiantes con el propósito de ilustrar los verdaderos desafíos que enfrentan las nuevas empresas en países como Uruguay y cómo los empresarios piensan a través de estos retos», recordó.

El caso de Memory se utilizó en clase para discutir cómo emprender en mercados en desarrollo, para «llevar ideas nuevas» a los alumnos. Llegó a tener un par de actualizaciones (que se hacen cada dos años) y se encuentra publicado en la biblioteca del MIT, resaltó Brause.

A Locke también le atrajo que desde Uruguay existiera un desarrollo de la industria del software tan importante, y en particular que existían poco casos de éxito en el mundo del software contable que, como Memory, se pudieran adaptar a empresas globales.

Según recordó Brause, durante las presentaciones en el aula lo que más llamó la atención a los estudiantes era lo difícil de emprender en Uruguay sin estructura de capital de riesgo para proyectar un crecimiento a largo plazo, un camino común en EE.UU. «El programa trataba de eso, de bajarlos a tierra, de entender el contexto de negocios de un país en desarrollo».

De hecho, si bien Lieberman no fue a exponer sobre el caso durante su utilización en el MIT porque se encontraba en pleno proceso de expansión, si lo presentó en la Universidad de Stanford más tarde de la mano de Endeavor, en un evento donde tres emprendedores de Silicon Valley y tres de América Latina mostraban su camino. Lo interesante, recordó, es que todos los estudiantes llegaron a proponer un mismo resultado pero transitando caminos «bien distintos». «Ellos comenzaban con una idea, se las financiaba un capital de riesgo y se iniciaba un plan de negocio donde el equilibrio podría estar en el cuarto año. A la hora de contar la historia de Memory, llamó mucho la atención cómo lo había hecho sin recurrir a grandes fondos de inversión. Me hacían un montón de preguntas, por ejemplo, quién me dio el monto inicial para hacer el plan de negocios y quién fue el inversor cuando lancé en Argentina y Chile. No les entraba en la cabeza que fuera todo a pulmón, que no hubiera inversores iniciales, que cruzara a Buenos Aires con una valija para hacer las reuniones, etcétera», destacó Lieberman.

Ese era el objetivo del MIT, que los estudiantes entendieran cómo se hacen negocios en países emergentes. Por ejemplo, en paralelo al de Memory, se mencionaba el de una minera de diamantes en África para entender cuáles eran los problemas de esa empresa, que tenía un gran potencial, pero dadas las reglas de juego del país era difícil de crecer, explicó Brause.

La cátedra, que se dictaba en dos semestres, también tenía una *feedback* interesante para las empresas. Durante el primero se presentaba el caso y los desafíos de emprender en un país en desarrollo versus hacerlo en EE.UU., donde las reglas de juego son estables, y luego cómo es competir en Sudamérica.

En el segundo semestre, los estudiantes del MBA viajaban a trabajar durante un mes y medio a alguna de las empresas de los casos presentados en clase para darles consejos.

Por Memory pasaron unos cinco estudiantes, recordó Brause. «Entramos en un circuito de ganar-ganar, porque los estudiantes iban a trabajar a países a los que no podían acceder de otra forma, y a los emprendedores Endeavor les servía, porque accedían a un capital de conocimiento sin tener que pagar más que la estadía», remarcó.

## Sacaron «chapa»

Ser caso de estudio en una universidad tan distinguida le trajo buenos dividendos a Lieberman en su proceso de expansión internacional. «Cuando ya éramos caso del MIT, al presenarnos (ante algún potencial cliente o socio) mencionábamos ese detalle y, por ejemplo, en México nos evitaba explicar qué era Uruguay, que en este país se hacía buen software, etcétera. Como el MIT nos había elegido como caso, más otros detalles (como notas en cadenas internacionales como CNN), era distinto el abordaje con clientes; nos legitimó más allá de Uruguay y, además, nos despegó de otras empresas parecidas», aseguró.

Según recuerda el fundador de la empresa, incluso ciertos clientes que se contactaron con Memory mencionaban y resaltaban la «chapa» del MIT como información destacada de la empresa.

Uno de los detalles que sorprendieron a Lieberman fue que, al momento de publicarse el caso en la web del MIT, «dos lugares más abajo» estaba el de Nike.

Salvando las diferencias de proporciones de negocio, Lieberman sostiene que ambos resultan interesantes por el resultado final que descubren los estudiantes.

«Creo que con los casos se buscaba transmitir la dinámica de cómo distintos emprendedores, de diferentes partes del mundo, habían llegado a un mismo resultado a partir de las situaciones que se les plantó. Los alumnos encontraban que había denominadores comunes en los casos, sean Memory o Nike. Por ejemplo, uno o dos emprendedores habían iniciado el proyecto, las formas de abordar los problemas eran parecidas, había perseverancia, tolerancia a la frustración, habilidades para formar equipos y hasta similitudes en qué tipo de personas se seleccionaron», remarcó el emprendedor.

## Red de contactos

Cuando Endeavor daba sus primeros pasos en la región, cerró un acuerdo con la Universidad ORT, que promovía el estudio de casos en sus clases de MBA. Memory era una de las empresas apoyadas por Endeavor y su caso fue uno de los seleccionados. Esta organización comenzó a promover a sus emprendedores en el MIT para que recibieran estudiantes de MBA de esa prestigiosa universidad que pudieran asesorarlos en su expansión, recordó el docente Alberto Brause. A su vez, Roni Lieberman ejercía la presidencia de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (Cuti), y solía notificar las novedades del sector al MIT. Cuando llegó el turno de Memory, tampoco dejó pasar la oportunidad.

## NOTICIAS DE HOY



**NACIONAL**  
"Hugo" para rato



**DERECHOS**  
Con el "No" de Merkel, Alemania aprobó el matrimonio igualitario



**FOTOGALERÍA**  
La verdadera joya de Nacional



**FINANCIAMIENTO DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS**  
Tupabandas: citan a excomisario que denunció a Mujica

**tvshow**

ESTABA CONTRATADA  
**MALA ONDA**  
Charlotte no se quiso sacar fotos en Uruguay

MIRA LAS FOTOS  
**Agustín Casanova con su novia de paseo en Buenos Aires**

MOVIDA  
**Ciclo radial hace "alto guiso" para la audiencia en pleno Centro**

**OVACIÓN** **DIARIO DEPORTIVO**

ARGENTINA **MESSI**

**La gran boda: Luis y Sofía están en Rosario para el casamiento**

**PERABO**  
El plantel se quiere quedar pese a los atrasos y las ofertas del exterior

**NACIONAL**  
Es hoy: esperan la mejor noticia, la renovación de Rodrigo Aguirre

## COMENTARIOS

Comentarios (0)

Validar cuenta

Estimado usuario, para participar debe validar su cuenta con un celular. Acceda a [Participación](#) para validarlo.

## OPINIONES

## EDITORIAL DE HOY

## El espejo retrovisor

El Frente Amplio usa a la democracia y solo la defiende cuando le conviene, a diferencia de la mayoría de los ciudadanos que ve en el sistema la piedra angular que garantiza sus derechos y asegura sus libertades.

Hernán Bonilla

Apuntes sobre la rendición



Leonardo Guzmán

¿De Feria? ¡De duelo!



## ÚLTIMO MOMENTO

Últimas noticias

**Con el "No" de Merkel, Alemania aprobó el matrimonio igualitario** La canceller se opuso a la equiparación total de los derechos de las parejas homosexuales, pero el ó...

08:50

**La verdadera joya de Nacional** Así lucirá el Gran Parque Central cuando se finalicen todas las obras de ampliación proyectadas por ...

08:34

**Tupabandas: citan a excomisario que denunció a Mujica** Fiscal pide reapertura de investigación de asaltos a bancos.

08:15

## GALLITO

Automotores

Inmuebles

Trabajo

Clasificados

## EDICION IMPRESA

**EL PAIS**

Señale admitte que fue "un error" presentarse con título de licenciado

**CLUB EL PAIS**

EL PAIS  
30 de Junio de 2017

Descargar PDF