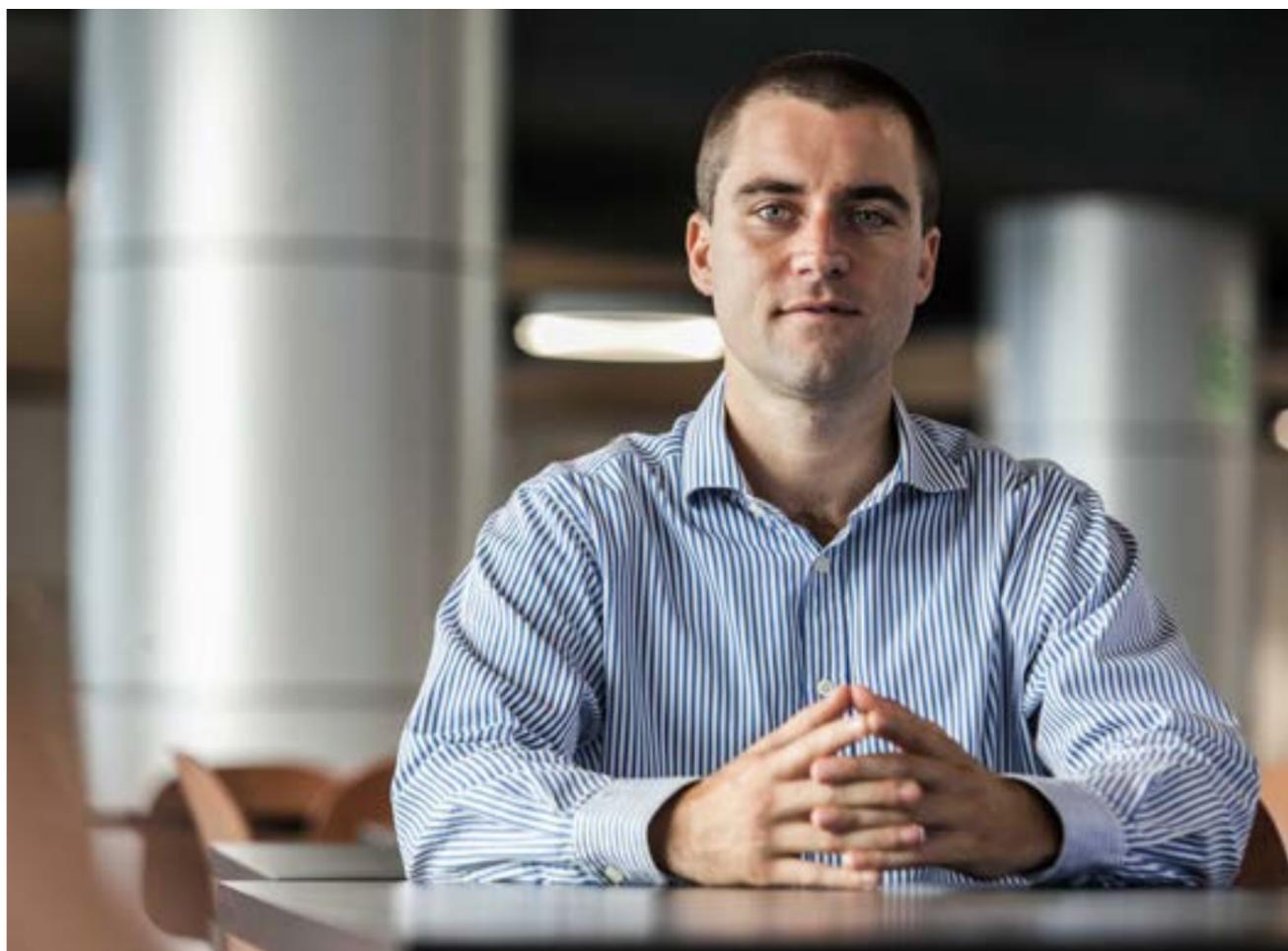


SERGIO OLCESE GASTELUMENDI

EL MARKETPLACE PARA EL TRANSPORTE DE CARGA PESADA: LA
EXPERIENCIA BAUEN
FREIGHT S.A.C



Lo que importa es que las personas que conforman tu equipo tengan mentalidad de crecimiento, dedicación y mucho trabajo. Debe contarse con un equipo con diferentes habilidades y fortalezas.

La experiencia de iniciar un negocio con un modelo “nuevo” o “innovador” es realmente enriquecedora. Esto se debe a varios motivos, algunos más complejos de describir que otros. Haré mi mayor esfuerzo para poner a contra luz qué cosas influyen en el éxito de un proyecto. Definitivamente, aún nos falta un largo camino por recorrer, pero espero que nuestra experiencia les pueda servir a todos para recoger lo que les sea útil en sus propios planes y emprendimientos. No es suficiente con la creatividad y la innovación para llegar al éxito. Hay otras cosas que considerar cuando vas a comenzar un negocio propio. Debes asegurarte de tener clientes, contactos, el plan de negocios justo, fuentes de financiamiento, buen *momentum* y un mercado que entiende qué es lo que le ofreces. De alguna manera, los administradores deben utilizar esta información para calcular cuál es el momento adecuado para ejecutar sus estrategias y planes, y deben estar presentes cuando el cliente lo necesita. Esto es tan circunstancial como abstracto y aplica a todo tipo de negocios. Debe saber leerse el mercado para desarrollar el producto (en este caso, un servicio de *software*) según las necesidades. El producto debe comprender las distintas realidades del mercado al que apunta. Por ejemplo, Bauen está diseñado para que el transportista asigne sus camiones según su propia disponibilidad, a diferencia de los servicios de taxi, donde los conductores no negocian los servicios. Bauen tiene, además, procesos de

verificación de datos, choferes y vehículos porque sabemos de las dificultades que tiene el “dador de carga” para contratar empresas de transporte que cumplan sus requisitos de seguridad. Y somos rigurosos. La *app* del transportista comprende que hay varios operadores de ruta y varios choferes. Es decir, el transportista registra varias unidades para ponerlas a trabajar en la *app* y asignamos varias cuentas a una misma empresa. Entre otras cosas, el *timing* fue muy importante en esta experiencia de desarrollo de *software*. Les cuento por qué. Había conseguido financiarnos con capital propio para llevar a cabo la primera etapa del proyecto. Afortunadamente, este periodo coincidió con mi investigación de tesis. Aún no terminaba la Universidad y hacía mi tesis de Seminario 1 y 2, el tener que leer “obligado” me facilitó la información que contenía la matemática que le daba validez al concepto que estaba tratando de llevar a la práctica. Eso fue motiva-

ción pura. El consejo que siempre doy a mis compañeros es: “Hagan la tesis de cosas relevantes para ustedes mismos y que valga la pena investigar. Si no, no gastes tu tiempo”. La tesis fue sobre la eficiencia en el transporte de carga por carretera. Con ello, hubo mucha —y a la vez suficiente— investigación para el diseño de Bauen. Pude dedicarme a tiempo completo porque las circunstancias me lo permitieron. Esa sensación fue la de tener bastante tranquilidad y tiempo para poder hacer el diseño del *software*. Pasé muchas horas estudiando el transporte, los procesos, las ineficiencias, las posibilidades de ahorro, las actitudes: de qué forma podemos mejorar la situación actual a través de la tecnología y cómo cuantificar esos beneficios para ver si el proyecto era realmente una buena idea. Además, tenía que buscar cómo demostrárselo al público.

Luego de evaluar y mapear las funcionalidades que eran necesarias en



el sistema, tuvimos que ir creando una identidad de marca, formando la cultura, en apuros quizás, porque el *front-end* ya se encontraba en movimiento. Cabe mencionar que, en la realidad, uno no sabe bien lo que quiere hasta que tiene que poner en papel el diseño de cada pequeña parte que conforma todo el sistema digitalizado. Esto muchos no lo toman en cuenta cuando comienzan a soñar en desarrollar sus propios proyectos. Es necesario profundizar en la idea de que aunque uno quiere entregar el trabajo perfecto, aparecen muchas limitaciones en el camino: presupuesto, conocimiento (propio y de otros), transparencia con proveedores, tiempo, cambios en el entorno, etc. Con este escenario, el *mind-set* o la mentalidad de lo que es posible entra en juego. Se vuelve indispensable tener un equipo con el mismo enfoque. Los valores juegan un rol fundamental, las personas tienen prioridades y necesidades distintas. Lo que importa es que las personas que conforman tu equipo tengan mentalidad de crecimiento, dedicación y mucho trabajo. Debe contarse con un equipo con diferentes habilidades y fortalezas. Personas que se complementen.

Un día, caminando por la Universidad, me encontré con Fernando Pazos, un viejo amigo del colegio con el cual nos reuníamos siempre para hacer parrilla entre amigos y contar anécdotas, entre las cuales están nuestros ingenios de juegos florales para lograr terminar el año “sin vacacional”. Hicimos un coheite con gas metano recogido de las heces de las ovejas del colegio, otro año una bobina de Tesla que casi hace explotar el laboratorio de física y uno que otro invento más que venían de siempre de Fernando, que tenía una especie de taller en su casa. Fernando venía de cum-



plir 3 años en sus prácticas, motivo por el cual no pudo seguir y vino a trabajar con nosotros en lo que más le gusta, el mundo de las finanzas. Desde entonces, es nuestro gerente administrativo en Bauen.

Ambos hemos sido los impulsores del proyecto. Él, por un lado, viendo la parte administrativa y yo, la parte logística y de *software*. Fernando será administrador de la de Lima a fines de este año. Ya con él en el equipo a partir de julio, el proyecto se fue cuajando de a pocos. Terminamos finalmente el diseño y, como en cualquier proyecto de esta naturaleza, vino la fase de desarrollo. Para ello, hicimos una licitación abierta *online* con el fin de determinar quién iría a ejecutar esta parte del proyecto con nosotros. La licitación tuvo unas bases y un cronograma normales, juntos con el alcance o el *scope* del proyecto. Tuvimos que revisar 39 propuestas de diversos países como Japón, China, Europa, India, EE. UU., entre otros. Finalmente, opta-

mos por la India debido a que ofrecía la mejor calidad-precio. Era difícil trabajar con gente en la India sin tener un contacto cara a cara. Nuestros programadores eran muy buenos, pero teníamos la barrera del lenguaje, ya que muchos de ellos no hablaban inglés. Además, 12 horas de diferencia horaria hacían del desarrollo, un dolor de cabeza.

Finalmente, valió la pena el esfuerzo. Poco a poco fuimos sacando las primeras versiones de las apps y ya teníamos que ver cómo interactuaban los usuarios en pruebas reales. Todo ello mientras depurábamos las distintas actividades, es decir, eliminábamos los errores inevitables de la programación. Abrazar los defectos fue muy importante en este proceso. Luego pasamos apuros, nos quedábamos sin dinero: sin recursos. Lo que pasó fue que tuvimos que desarrollar mucho desde un principio. El tema con el transporte de carga es que un MVP (Minimum Viable Product) no era

bueno. Me explico: el proyecto podría haberse desglosado en la realización en primer lugar de uno de los subprocesos de la adquisición y ejecución de los servicios de transporte de carga. Podríamos haber iniciado haciendo algo más *narrow* y menos complicado como el sistema de negociaciones entre proveedor y cliente, o el *trackeo* de las unidades. Sin embargo, esto no era viable comercialmente porque no hubiera tenido una ventaja competitiva y significativa respecto a otros, lo cual nos impedía realizar pruebas en empresas. Entonces, si la app no iba con todas sus funcionalidades, el proyecto no iba; por ello, Bauen se desarrolló casi por completo desde el comienzo.

Gracias a que ganamos el concurso promovido por el Centro de Emprendimiento de la Universidad de Lima, pudimos obtener el capital semilla que nos permitió seguir adelante con nuestra operación en el Perú e India. En busca de ir formando un equipo aquí, fuimos

buscando proveedores locales y así, hoy por hoy, estamos terminando nuestro desarrollo en casa. Cuando pienso en mi experiencia, me dirijo directamente a pensar en cuáles son las veces que he renovado mis esperanzas en el proyecto. Al no tener incentivo monetario no es fácil. Toda la plata se reinvierte. En este sentido, es fácil desalentarse. Para mí, el antídoto es siempre leer y mantenerme informado. Si alguien saliera con una tecnología sustituta, no tardaría en enterarme. Eso me mantiene tranquilo. Esto es indispensable para que nuestras organizaciones y mentes estén despiertas constantemente. De alguna manera, recibir una noticia positiva de forma repentina, el enterarme de algo o identificarme con un estudio que sustente mi trabajo, es lo que más despierta esas ganas de seguir adelante. Por eso, ahora no paro de leer noticias, revisar estudios interesantes usando la base de datos de la universidad, ver la historia, revisar noticias en diarios e internet o lo que sea que

contenga la información que necesito para seguir viendo hasta qué punto tomar más riesgos, o no tomarlos. Es importante comprender que si el proyecto tomará tiempo o si se cambiaran los miembros del equipo, sí habrá retrasos, imprevistos y nuevos caminos. Siendo sincero, cuando comenzamos el proyecto, pensamos que completar el desarrollo de software tomaría tres meses, y nos terminó tomando casi un año. Entender que la única constante es el cambio y recibir aquellos cambios con la mente abierta es importantísimo. Recordemos también, la importancia del primer paso, por mínimo que este sea; esto es lo que inicia el movimiento. Para dar el primer paso, es importante creer en uno. Créanme, me he topado con personas que se demoran en ejecutar su plan —o peor aún nunca lo ejecutan— porque piensan que ellos solos no pueden dar ese primer paso. O prefieren quedarse en su zona de confort. Siempre hay alguna manera de superar los inconvenientes; pensar con eficacia nos enfoca en el logro de nuestras metas.

Mi recomendación final: “Junta tus recursos y comienza a hacer realidad aquello que quieres o aspiras; si no, no lo quieres lo suficiente”.

Sergio Olcese Gastelumendi
Egresado de la carrera de
Administración
Universidad de Lima