

Pranasys

García, Rafael

Casos. Nro. 36
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos





Pranasys

A mediados de 2004, Álvaro Cardozo, fundador y presidente de Pranasys, y Rafael García, su amigo y Gerente de Marketing, sabían que tenían que corregir el rumbo. Pero las opciones eran muchas, y todas difíciles.

Historia

Pranasys fue fundada por Álvaro y su amigo Horacio en 1999. El objetivo era crear sistemas para permitir la “recarga” (compra de tiempo-aire adicional para hablar) de los celulares prepagos sin el uso del método –hasta ese entonces único– de la tarjeta con un código oculto en un área de raspado.

Los celulares prepagos nacieron en Latinoamérica a mediados de la década de los ‘90 y rápidamente se extendieron por todo el mundo. El sistema prepago permitía al usuario controlar el dinero usado en el rubro telefonía, a pesar de que el costo unitario del minuto fuera superior. Ya en 1999, la mayoría de los usuarios de telefonía celular en Latinoamérica y Europa eran prepagos y las tendencias de crecimiento se concentraban en los prepagos.

Sin embargo, para las empresas operadoras de telefonía celular los prepagos presentaban varias dificultades: la incertidumbre en cuanto a las cifras de ventas, la necesidad de estimular el uso en forma constante y la falta de fidelidad de los clientes, quienes podían cambiar de empresa fácilmente. Los costos asociados a las tarjetas de raspado eran grandes: impresión y distribución de las tarjetas, generación de los códigos ocultos, pérdidas y robos. Por añadidura, la operación de raspar el código y cargarlo en la plataforma prepaga era incómoda y rechazada por los usuarios: en la industria se decía que, en promedio, los usuarios ingresaban el código de 12 ó 15 dígitos dos veces en promedio, debido a errores de digitación. En el otro plato de la balanza, los operadores celulares recibían el dinero *antes* de que el cliente usara el servicio, y el precio unitario que se cobraba era mayor

Así, pues, las perspectivas para el primer producto de la empresa, la plataforma Atiendo! parecía muy promisoria. (Ver en **Anexo 1** una descripción de los productos de la empresa). En pocos meses cerraron un acuerdo con un distribuidor mayorista de Ancel –Cellular Center–, y poco después con otro – PuntoLuz. En 2000, cerraron trato con Movicom. El mercado uruguayo estaba cubierto.

Atiendo! se basaba en un registro detallado de clientes, de forma que cuando el usuario quisiera obtener la recarga de su cuenta, lo podía hacer ejecutando una serie de sencillos comandos desde su propio celular. Se pagaba contra la tarjeta de crédito del cliente que se había registrado cuando éste se había unido al sistema. En algunos países también se podía debitar una cuenta bancaria.

Álvaro recorrió literalmente todos los países de América ofreciendo Atiendo! El 11 de setiembre de 2001, firmó el primer contrato internacional, con Telecel en Paraguay. Los siguientes meses fueron de trabajo febril. Servir a un cliente internacional fue un esfuerzo enorme, con los calores y la humedad de Asunción de por medio. Para la empresa fue un salto cuántico en la faz técnica y comercial, pero a un costo: Horacio abandonó la empresa.

Álvaro aseguró el funcionamiento de la empresa obteniendo otro socio capitalista, pero toda la responsabilidad por la operación, la gestión y la comercialización internacional descansaban exclusivamente sobre sus hombros.

Este caso fue preparado por el Prof. Rafael García de Universidad ORT Uruguay con la colaboración del Prof. Enrique Kramer para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Además, al empezar 2002, había llegado a un acuerdo verbal con una empresa proveedora de equipos para operadores celulares ubicada en Miami, por el que esta última ofrecería los productos de Pranasys en aquel mercado. En esa empresa trabajaba un uruguayo, José, también amigo de Álvaro.

En el otoño de 2002, mientras la economía regional se derrumbaba, Álvaro y Rafael se encontraron varias veces al dejar sus respectivos hijos en la escuela. Se conocían desde hacía diez años, cuando Rafael manejaba los programas de canales de IBM en Uruguay, y había invitado a Álvaro a participar en programas de formación de distribuidores de IBM. Por entonces, Álvaro era director de otro emprendimiento. En esos encuentros del año 2002, Álvaro supo que Rafael dividía su actividad entre algunos trabajos de consultoría y dar clases en Universidad ORT; le quedaba bastante tiempo disponible. En pocas semanas, Rafael se sumó al equipo.

Juntos recorrieron muchos caminos de América: viajaron a Chile, Bolivia, Brasil y Argentina (ver **Anexo 2** por datos sobre el mercado de celulares en Latinoamérica). Mejoraron el material de marketing de la empresa y gradualmente mejoraron las características de Atiendo!: la interconectaron en tiempo real a las plataformas de los operadores que así lo permitían (convencer a Ancel fue una lucha de varios meses), y la interconectaron en tiempo real a todas las tarjetas de crédito. Esto le dio una tremenda eficiencia a la operativa, y brindó a los clientes un servicio totalmente en tiempo real.

En Argentina, se asociaron con una empresa local para vender allí los productos.

Durante 2003, de la mano de Telecel, ingresaron al mercado boliviano. Al mismo tiempo, hicieron enormes esfuerzos para dar soporte de ventas a su distribuidor de Miami. Iban a la oficina a horas insólitas para hacer demostraciones a países remotos; también daban soporte de ventas al socio comercial en Argentina. A mitad de año, un competidor de Irlanda (Valista) los visitó para que Pranasys fuera su implementador en la región. Este acuerdo pudo parecer raro, pero en una industria naciente como era la de comercio móvil, todo parecía posible. En tecnología, el término co-co (competir-cooperar) era moneda corriente. Finalmente, firmaron el acuerdo de implementación.

Al mismo tiempo, decidieron impulsar una ampliación de la plataforma Atiendo! para darle un alcance mucho más amplio: la dotaron de una plataforma completa llamada “de comercio móvil”. Esto significaba darle al usuario la posibilidad de utilizar el teléfono celular como medio de pago. Éste pasaba de estar limitado a la recarga de la cuenta celular prepaga a poder ser usado para el pago de cualquier mercadería. En algunos rubros –como taxis, *deliveries*, o *parkings*–, las ventajas parecían muy grandes, dado que otros medios de pago (no efectivo, como por ejemplo tarjetas de crédito) no llegaban a esos rubros.

Las ventajas de Pranasys para incursionar en el rubro parecían evidentes: mucho del conocimiento desarrollado alrededor de Atiendo! –como el tratamiento seguro de decenas de miles de transacciones financieras cada mes– ya era parte del *know-how* propio de la empresa. Pranasys creó a lo largo de los años una sólida relación y reputación con sus clientes, y particularmente con los operadores de las principales tarjetas de crédito. La nueva plataforma fue denominada PhoneCash!

A fin de año, Álvaro y Rafael fueron invitados a participar en la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (WSIS) en Suiza con todos los gastos pagados, debido a lo innovador del proyecto. Estaban orgullosos: de cientos de proyectos que se presentaron para recibir apoyo del gobierno suizo, fueron elegidos tres de Latinoamérica: un ecuatoriano y dos uruguayos (el otro era la empresa b4 *–before*).

Pero los contratos para PhoneCash! no llegaban.

Como buena empresa de tecnología, Pranasys necesitaba enormes sumas de dinero para financiar su Investigación y Desarrollo. Los productos generados debían ser robustos y con amplia funcionalidad; llegar a ellos insumía mucho dinero. Pranasys había hecho uso extenso de cuanto fondo de apoyo disponible había en el Uruguay, PASS¹ y PDT² especialmente. Con eso se financiaba –parcialmente– la participación del propio Rafael en la firma, la participación en algunos eventos internacionales –imprescindibles para conocer “lo último” del mercado– y el pago de los programadores de PhoneCash!.

¹ PASS = Programa de Apoyo al Sector Software, administrado por la Cámara Uruguay de Tecnologías de la Información (CUTI)

² PDT = Programa de Desarrollo Tecnológico, administrado por el Ministerio de Educación

2004 se inició un poco más auspiciosamente: en enero firmaron el primer contrato con un operador en Argentina: Movicom Bellsouth. Era el ingreso a un mercado “grande”. Un mes después, se anunció mundialmente la venta de las operaciones de Bellsouth en Latinoamérica a Telefónica de España. Esto enlenteció el proyecto, que recién entró en producción en setiembre.

El proyecto de Argentina se basaba en un producto más sencillo derivado de Atiendo!, llamado AtiendoRetail!. Estaba pensado para los usuarios de dinero en efectivo, o no poseedores de tarjeta de crédito. Mediante AtiendoRetail!, se habían iniciado las recargas de celulares prepagos en cajeros automáticos en Uruguay: el lanzamiento de Bancomat con Movicom fue realizado en marzo de 2004. Le siguieron Redpagos y El Correo. En Argentina, el acuerdo inicial fue con Movicom y la cadena de supermercados Norte, perteneciente al grupo Carrefour.

A mitad de año, parecía claro que el modelo de vender tecnología a jugadores que siempre tenían un poder de negociación enorme en relación a la empresa estaba agotado.

Pranasys comercializaba Atiendo! a los operadores celulares por un monto inicial oscilante en los USD 60.000, y luego un cargo mensual de un 3 a 5 % del monto de las transacciones manejadas por el sistema. Estaba pensado como una inversión mínima para lo manejado por un operador celular, y ese porcentaje de *revenue sharing* debería crecer mucho con el tiempo. El operador celular corría con los costos de difundir el uso del sistema entre sus clientes.

Al mismo tiempo, un verdadero terremoto competitivo afectaba el mercado celular latinoamericano. Un mercado que años antes estaba diversificado en varios grupos económicos, se concentraba rápidamente en sólo dos grupos.

Para Pranasys, pagar las cuentas cada mes era difícil. Capitalizar la empresa, más difícil aún. Por otra parte, siempre que hablaban sobre la dirección a dar a la empresa, Álvaro y Rafael estaban convencidos que estaban en el mercado correcto, en el momento correcto, con buenos productos. Medio en serio, medio en broma, siempre decían:

“Quisiera que alguien me dijera: ‘Flaco, estás equivocado, dedícate a otra cosa’, pero todos nos dicen que somos unos fenómenos, que qué buenos productos tenemos, que qué visionarios somos por dedicarnos al comercio móvil y a la recarga electrónica de los prepagos cuando nadie lo hace”.

Parecía claro que si estuvieran en Estados Unidos, Europa o Israel, podrían financiar fuertemente la empresa mediante capital de riesgo y lanzarse a jugar en las grandes ligas. Ver **Anexo 3** por la Visión, Misión y Valores de Pranasys y el **Anexo 4** por información financiera histórica y proyectada.

A raíz de una propuesta a un potencial cliente de Centroamérica (que no se concretó), el distribuidor de Miami (el cual en dos años de trabajo no había concretado ningún negocio) les sugirió cambiar el modelo. Según su visión, los operadores ya no estaban afines a otorgar un porcentaje de su propia facturación, por más chico que fuese. Álvaro y Rafael decidieron mantener el modelo y agregar uno basado en la comercialización más tradicional de software: una licencia de uso (de unos USD 250,000) más un 1,5 por ciento mensual por concepto de mantenimiento.

Los precios de PhoneCash! serían mayores aún.

La Decisión

Opción 1 – Financiación por medio de capitalistas de riesgo. Álvaro era uno de los principales directivos de la Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información (CUTI), y Rafael un activo participante de la Comisión de Financiamiento y Mercado de Capitales de la misma institución. Como tales, estaban en estrecho contacto con el primer grupo de inversores que estaba a punto de instalar una empresa de capital de riesgo en Uruguay, Prosperitas.³ Un acuerdo con ellos implicaría acceder a un monto de financiación de entre medio y un millón de dólares a cambio de un 30 ó 40 por ciento del capital accionario. Aquí había dos desafíos: terminar de convencer a Prosperitas, para lo que Álvaro y Rafael se tenían fe, y cumplir con el largo tramiterio del capital de riesgo; y –posiblemente lo más complicado– convencer al

³ Véase www.prosperitascp.com.uy

otro capitalista de Pranasys, quien en su momento había aportado más de USD 150 mil y que aún no había visto ni un dólar bajo la forma de dividendos.

El monto a aportar por Prosperitas podía parecer alto, pero en realidad era poco en términos de gastos de marketing internacional para un producto de tecnología. Tendrían que seleccionar mercados para entrar.

Opción 2 – Modelo de broker PSP. Rafael recordaba algunas charlas que había escuchado en un evento en Londres, en el año 2002. Allí se describía el modelo PSP –proveedor de servicios de pago–, una especie de entidad independiente y equidistante de los demás jugadores, que actuaba como facilitador. Ese modelo de negocios les atraía mucho a todos en la empresa, pues sentían que podían modificar el rumbo estratégico de Pranasys a ese papel, actuando como PSP y desarrollando la tecnología propia del mismo. (El **Anexo 5** muestra la idea de funcionamiento de un PSP en forma gráfica). Era atractivo, pero se necesitaba dinero, mucho dinero. Por ejemplo: para vender tiempo–aire, habría que comprar los minutos a los operadores y venderlos luego por la cadena de distribución interconectada al nodo. Compárese esto con el modelo anterior, en el que Pranasys facturaba al operador celular entre un tres y un cinco por ciento de cada transacción después que la misma se realizara; en el nuevo modelo, tendría que comprar el 100 por ciento con un descuento de distribuidor de entre 10 y 12 por ciento y venderlo a precio *full* a través de la cadena de distribución, otorgando un margen final de siete u ocho por ciento a la cadena. Evidentemente, el manejo financiero y los volúmenes de dinero manejados eran muy diferentes. Los plazos de cobro y de pago eran críticos en un negocio así y en la empresa nadie tenía fuerte formación financiera.

Opción 3 – Comercialización de productos de terceros. La alternativa consistía en abandonar los desarrollos propios y dedicarse a comercializar productos del primer mundo. (Ver en **Anexo 6** una lista de competidores). La opción más obvia era profundizar el acuerdo con Valista (que surgió por la fusión de Network 365 e iPIN en 2003). Eso disminuiría los costos de I+D, pero aumentaría la dependencia del extranjero. Además, los “viejos” de la empresa le tenían mucho cariño a los productos propios, especialmente Atiendo!

Anexo 1. Productos de Pranasys

Atiendo! es un producto compuesto por equipos y programas especializados que automatiza la venta de tiempo-aire de prepago en forma electrónica.

El sistema Atiendo! vende tiempo aire, en forma automática todo el año, vía celular mediante débito automático en la tarjeta de crédito/débito del usuario. Es un sistema orientado a poseedores de tarjetas de créditos ó débitos. También es posible la venta de tiempo aire para usuarios que no disponen de tarjetas de crédito o débito mediante la función de “recarga a terceros”.

AtiendoRetail! vende tiempo aire mediante los puestos de venta (POS) de cadenas de comercios, como supermercados, cadenas de estaciones de servicio, farmacias. AtiendoRetail! incorpora la compra de tiempo de comunicación “prepago” a los hábitos de compra del usuario. AtiendoRetail! interactúa con el usuario, el sistema de cajas del comercio y la compañía operadora telefónica. La operación de recarga se hace en forma más eficiente y menos costosa para todos los interesados.

PhoneCash! es una plataforma de comercio móvil que brinda al comerciante y al usuario una forma segura de concretar una transacción comercial sin usar dinero en efectivo.

PhoneCash! transforma el teléfono celular en una “billetera virtual”.

PhoneCash! interconecta a los operadores celulares, los operadores financieros, y los comercios. De esa forma, al concretar el pago, mediante una o dos llamadas se cierran los circuitos de identificación del cliente, autenticación del pago, y transferencia financiera, en forma rápida y segura.

PhoneCash! ha sido concebida como una plataforma extremadamente flexible, permitiendo interactuar a usuarios de diferentes operadores celulares, relacionados con diferentes operadores financieros, y para concretar la comercialización de todo tipo de bienes o servicios. Asimismo, se contempla la posibilidad de uso de muy variadas tecnologías a nivel de terminal móvil, para asegurar la comodidad del usuario y el máximo despliegue en el mercado.

Las interfases de comunicación pueden ser variadas:

- voz con mensajes pregrabados (IVR)
- mensajes cortos (SMS)
- Internet móvil (WAP)
- WorldWideWeb
- POS móviles
- asistentes personales (PDA)

Fuente: Extraído de propuestas comerciales de la empresa

Anexo 2. El mercado celular en Latinoamérica

País	Población	PBI	PBI Per cápita	Penetración Celular	Celulares a Diciembre 2003	% Prepagos	Celulares a Diciembre 2002
Fuente	ITU	ITU			ITU	Convergencia	ITU
Unidades	Millones	Millones USD		%	Miles	%	Miles
Argentina	37	409	11.065	18	6.500	79	6.500
Bolivia	8	8	927	17	1.401	86	873
Brasil	176	453	2.572	26	46.373	74	34.881
Colombia	44	81	1.852	14	6.186	78	4.597
Costa Rica	4	17	4.029	11	460	-	460
Chile	15	66	4.514	44	6.446	82	6.446
Ecuador	13	14	1.046	18	2.394	87	1.561
Guatemala	12	23	1.891	13	1.577	72	1.577
Honduras	7	7	962	5	326	79	327
México	103	637	6.159	25	25.928	93	25.928
Nicaragua	6	3	453	4	203	73	203
Panamá	3	11	3.526	27	834	84	526
Paraguay	6	6	944	30	1.770	90	1.667
Perú	27	57	2.071	11	2.909	78	2.307
Salvador, el	7	14	2.178	18	1.150	-	889
Uruguay	3	12	3.607	19	652	62	652
Venezuela	26	126	4.911	25	6.464	93	6.464
	497			22	111.573		95.858

Fuentes:

- ITU = International Telecommunications Union. Ver www.itu.org
- Convergencia = Convergencia Latina, medio de prensa especializado en la industria de telecomunicaciones en la región de LA. Ver www.convergencialatina.com

Anexo 3. Pranasys: Visión, Misión, Valores

VISIÓN

Ser una empresa que genera productos para el mercado mundial, orientada al cliente, que sea reconocida por la excelencia de sus soluciones y la calidad de sus servicios.

MISIÓN

Brindar soluciones para los negocios basados en la tecnología de la información y servicios de alta calidad para asegurar la gestión exitosa de nuestros clientes

VALORES

Energía – Creatividad - Calidad

Somos un equipo que disfrutamos nuestra actividad y realizamos nuestras tareas con alegría generando un entorno positivo; desarrollando las capacidades, habilidades y perspectivas de cada uno de sus miembros.

Creemos en nuestra gente y en sus propuestas creativas, y la respetamos.

Buscamos la satisfacción plena de nuestros clientes.

“Prana” es una palabra en sánscrito que significa la energía vital del universo.

Fuente: Tomado del material de marketing de la empresa. Estas definiciones fueron formuladas al fundarse la empresa, y en sucesivas revisiones no sufrieron modificaciones.

Anexo 4. Información financiera

Moneda: USD

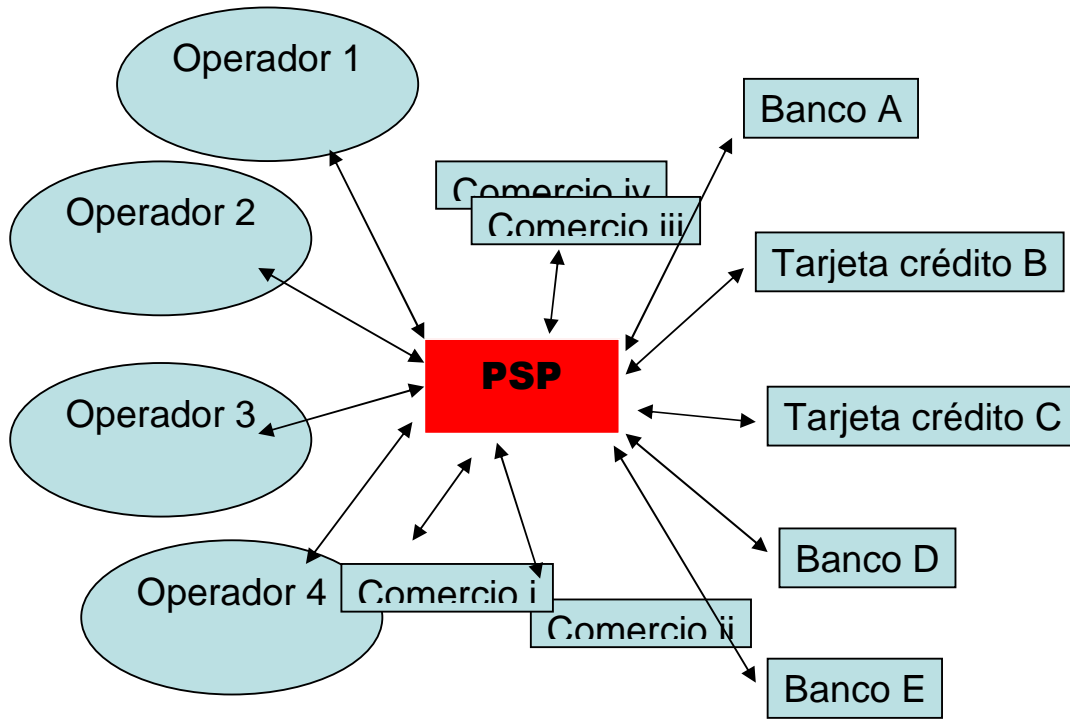
Años	<u>Histórico</u>				<u>Proyectado</u>		
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tipo de Cambio	12,51	14,77	27,17	29,29	31,00	32,55	34,18
% Devaluación		18%	84%	8%	6%	5%	5%
Empleados	3	4	5	6	7	9	12
% Variación	0,0%	33,3%	25,0%	10,0%	27,3%	28,6%	33,3%
Clientes	2	4	5	6	9	12	15
% Variación	0,0%	100,0%	25,0%	20,0%	50,0%	33,3%	25,0%
<u>Resumen del Estado de Resultados</u>							
Ventas Brutas	60.454	96.275	125.521	102.042	189.000	490.000	720.000
% Variación		59,3%	30,4%	-18,7%	85,2%	159,3%	46,9%
Costo de Ventas	36.000	48.757	71.710	63.094	103.000	225.900	284.400
Resultado Bruto	24.454	47.518	53.811	38.948	86.000	264.100	435.600
% Margen	40,5%	49,4%	42,9%	38,2%	45,5%	53,9%	60,5%
Gastos de Administración y Ventas	3.600	2.842	3.244	24.112	35.000	42.000	50.400
% de Ventas	5,95%	2,95%	2,58%	23,63%	18,52%	8,57%	7,00%
EBITDA	20.854	44.676	50.567	14.836	51.000	222.100	385.200
% Margen	34,5%	46,4%	40,3%	14,5%	27,0%	45,3%	53,5%
Depreciación y Amortización	0	0	0	5.634	6.761	7.775	8.552
EBIT	20.854	44.676	50.567	9.202	44.239	214.325	376.648
% Margen	34,5%	46,4%	40,3%	9,0%	23,4%	43,7%	52,3%
Otros Ingresos	0	0	15.296	26.900	35.000	115.000	0
Intereses Netos	0	432	854	0	0	0	0
Resultados antes de Impuestos	20.854	44.244	65.009	36.102	79.239	329.325	376.648
Impuestos	0	0	1.494	1.408	1.549	1.704	1.874
Resultado Neto	20.854	44.244	63.515	34.694	77.690	327.621	374.774
% Margen	34,5%	46,0%	50,6%	34,0%	41,1%	66,9%	52,1%

Anexo 4. Información financiera (cont.)

Años	Histórico				Proyectado		
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<u>Resumen del Estado de Situación Patrimonial</u>							
Total Pasivos	S/I	5.890	19.049	31.425	25.000	30.000	34.500
Total Patrimonio Neto	S/I	109.424	75.354	126.370	215.000	354.000	541.500
<i>Retorno sobre el Capital</i>		40,4%	84,3%	27,5%	36,1%	92,6%	69,2%
Total Activos	S/I	115.314	94.403	157.795	240.000	384.000	576.000
<i>Retorno sobre Activos</i>		38,4%	67,3%	22,0%	32,4%	85,3%	65,1%
<u>Análisis del Capital de Trabajo</u>							
Cuentas a Cobrar	S/I	(31.742)	1.166	7.573	9.088	11.360	15.903
<i>Días de Cuentas por Recibir</i>		(119)	3	27	17	8	8
Inventario	S/I	0	0	0	0	0	0
<i>Variación de Inventario</i>		0	0	0	0	0	0
Cuentas a Pagar	S/I	4.525	1.664	4.767	5.720	7.151	10.011
<i>Días de Cuentas a Pagar</i>		34	8	28	20	12	13

Fuente: Preparado en base a información financiera presentada por la empresa a Endeavor Uruguay, una organización internacional sin fines de lucro cuyo fin es promover el espíritu emprendedor.

Anexo 5. El modelo PSP



El nodo central une a todas las partes.

El modelo de PSP –Proveedor de Servicios de Pago– simplifica la topología de red, agregando valor para todos los involucrados.

Se habilitan las transacciones “cruzadas” de un operador (celular o financiero) a otro, permitiendo un desarrollo de mercado mucho más acelerado y eficaz. (el equivalente al “roaming” de voz).

Fuente: Presentación comercial de la empresa

Anexo 6. Competidores

Empresa	País de Casa Matriz	Año fundación	Oficina LA	Negocios LA
ACI	USA	1975	MX SAO BA	Cinemex
Airada	USA/India	?	?	?
Alphyra	Irlanda	1989	No	No
AMDOCS	USA	1982	MX SAO	No
BCGI	USA	1988	No	No
Bibit	Holanda	1997	No	No
Cibernet	USA	1988	RIO	Sí
Convergys	USA	1998	RIO SAO MX BA	Sí
CSG	USA	1994	MIA MX RIO BA	Sí
Debisys	USA	1996	No	No
EverSystems	Brasil	1991	SAO RIO BA CTBA CARACAS	Sí
Encorus	Alemania	2001	No	No
Lightbridge	USA	1989	SAO	Sí
Macalla	Irlanda	1998	No	No
Mobipay	España	2000	ARG?	No
Paybox	España/Alemania	1999	No	No
Simpay	España/Inglaterra	2003	No	No
Trintech	Irlanda	1987	MVD	Sí
Valista	Irlanda/USA	1999	SAO	No
Verisign	USA	1995	SAO MX	Sí
VoiceCue	USA	1993	No	No

Fuente: Compilación del autor del caso a partir de visitar los sitios Web de cada empresa e información recogida en los eventos internacionales en los que participó la empresa.