

EL SEVERO AJUSTE DEL CEO DE EXAMEDI PARA SALVAR UNA DE LAS STARTUPS "SÍMBOLO" DE LA PANDEMIA

MARISA COMINETTI

Como un caso puro y duro de reestructuración integral para salvar a una empresa en crisis calificó Mariano Werner a Examedí, startup fundada en 2021 por tres jóvenes veinteañeros que vieron en la pandemia una oportunidad de negocios con los exámenes médicos a domicilio, partiendo por los PCR. El éxito de la propuesta llegó rápido y con ello su expansión, apoyada un año después por un levantamiento de capital de US\$ 17 millones. Pero luego la operación se tornó compleja, con caída en las ventas y altos costos. Esto derivó en el ingreso de Werner como CEO en reemplazo del cofundador Ian Lee, quien salió totalmente de la gestión junto a otros dos socios: Juan Pablo Zepeda y Alberto Albagli (que se unió después). Solo Andrés Kemeny sigue como CTO.

"La empresa nunca ha sido rentable, ha quemado plata siempre (...); la verdad es que nunca estuvo a la altura de la expectativa que había generado en los inversores", afirma Werner, quien tomó el liderazgo en octubre pasado con el fin de hacer rentable la operación y de esa forma responder a los inversionistas. A 10 meses de iniciar un severo plan de ajuste, el abogado argentino y MBA de Stanford dice que ya hay avances significativos.

"Yo sabía que era una empresa que estaba con problemas. Pero

“La empresa nunca ha sido rentable, ha quemado plata siempre”.

me encontré con una situación más crítica de la que había anticipado”, agrega.

La reestructuración fue definida por él y su equipo en tres etapas, dos de las cuales ya concluyeron. La primera fue tomar control y hacer cambios clave, sobre todo en la cultura y valores de la empresa, de manera de reducir el “derroche” innecesario de recursos, como los viajes en *business class*, precisa Werner. La segunda, añade, fue enfocarse en el *core* del negocio, mejorar la gestión y alcanzar la rentabilidad.

"Examedí tenía un foco muy ancho y muy poco profundo", dice.

En concreto, se eliminaron prestaciones para centrarse en las más eficientes: exámenes de sangre a domicilio, telemedicina y vacunas tanto para B2B como para B2C. Además, hubo una fuerte reducción de gastos de administración y venta, por ejemplo, con la reduc-

ción de personal de un 75%, sobre todo en Chile. Hoy son 25 personas en México y solo 13 personas en Chile. También cerraron ciudades en el país y México. Hoy están en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Coquimbo, saliendo, por ejemplo, de Valdivia y Antofagasta, entre otras. En el exterior se enfocaron en Ciudad de México y Monterrey.

Con todo esto, agrega Werner, han logrado aumentar en 50% el margen bruto.

"Los inversionistas, que estaban muy apáticos porque había sido un caso bastante doloroso para ellos, ahora están más entusiasmados (...) les gusta lo que ven y tienen confianza en el proceso que estamos llevando adelante, porque la verdad es que los números han sido muy alentadores", asegura.

Próximos pasos

En cuanto a lo que viene, el CEO, dice que lo más próximo es en agosto, cuando se cambiarán de oficina a una de menor tamaño y de menor costo, desde El Golf a Vitacura.

El reto para 2025 es alcanzar el mes venidero la rentabilidad en México, mientras que en Chile tienen previsto lograrlo a fines de año.

En términos de ventas, indica que el crecimiento quedará para 2026. Inicialmente, lo habían previsto para este año, pero dada la cirugía mayor que han realizado en Examedí, la meta fue aplazada. En todo caso, indica que al menos han logrado mantener un nivel de ventas similar a 2024, por lo que esperan cerrar 2025 con más de US\$ 4 millones.

Dentro de los focos de crecimiento para 2026 está el B2B. También fortalecer el peso de México dado el tamaño de ese mercado. Hoy este representa un tercio del total.



Mariano Werner, CEO de Examedí.