

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 Examedi, startup fundada en 2021 por tres jóvenes que vieron en la pandemia una oportunidad de negocios en los exámenes médicos a domicilio, partiendo con los PCR. El éxito de la propuesta llegó rápido y con ello su expansión, apoyada por un levantamiento de capital de US\$ 17 millones. Pero la situación se tornó compleja, lo que derivó en la llegada de Werner como CEO en reemplazo del cofundador Ian Lee, quien salió totalmente de la gestión junto a otros dos fundadores.

"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 importantes. La reestructuración fue planteada en tres etapas, dos de las cuales ya concluye-

ron. La primera fue tomar control y hacer cambios clave, sobre todo en la cultura y valores de la empresa, de manera de reducir sustancialmente el derroche de recursos, como los viajes innecesarios en *business class*, cuenta Werner. La segunda, añade, fue enfocarse en el *core* del negocio, mejorar la gestión y alcanzar la rentabilidad. "Examedi tenía un foco muy ancho y muy poco profundo", añade.

En concreto, se eliminaron prestaciones para centrarse en las más eficientes y rentables: 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, con la reducción de personal de 75%, sobre todo en Chile. Hoy son 25 personas en México y 13 personas en Chile.

También cerraron oficinas y mercados en el país y México. Hoy están en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Coquimbo, cerrando, por ejemplo, Valdivia y Antofagasta, entre otras.



Mariano Werner, CEO de Examedi.

“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”.

“Examedi tenía un foco muy ancho y muy poco profundo”.

MARIANO WERNER
 CEO EXAMEDI

En el exterior están en Ciudad de México y Monterrey.

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

Próximos pasos

En cuanto a lo que viene, Werner 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.

La meta para 2025 es alcanzar el mes venidero la rentabilidad en México, mientras que en Chile tiene previsto lograrlo a fines de año.

En términos de ventas, dice que el crecimiento quedará para 2026. Este año, comenta que al menos han logrado mantener un nivel similar a 2024, por lo que esperan cerrar 2025 con más de US\$ 4 millones.