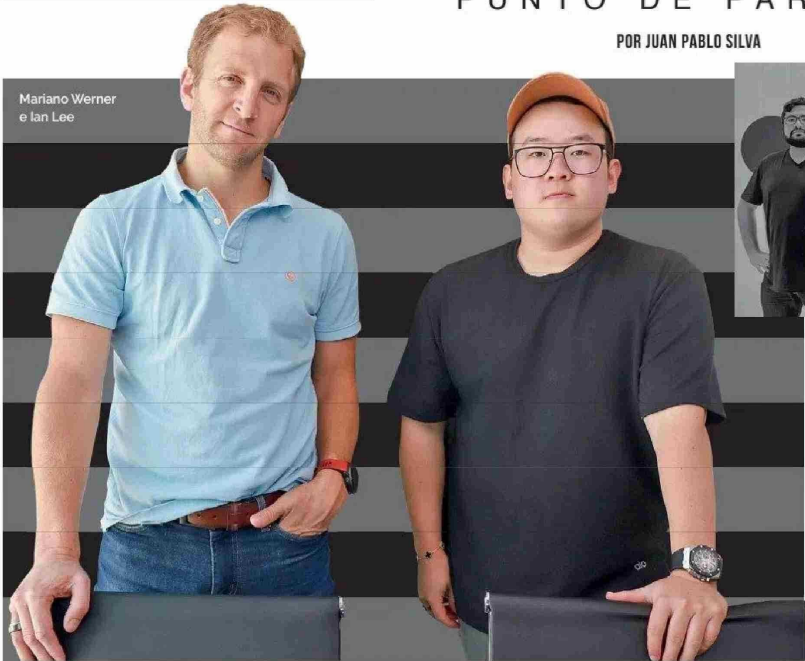


PUNTO DE PARTIDA

POR JUAN PABLO SILVA



Mariano Werner e Ian Lee



Juan Pablo Zepeda, Ian Lee, Andrés Kemény y Alberto Albagli

CIRUGÍA EN EXAMEDI: SALEN IAN LEE Y OTROS DOS FUNDADORES

Con la reestructuración ejecutada por el nuevo CEO de Examedi Mariano Werner, los socios Juan Pablo Zepeda y Alberto Albagli no calzaban en la ecuación del equipo. Ian Lee dice haberse dado cuenta de que él tampoco era la persona más indicada para ser CEO. Desde esta semana, en el día a día, de los fundadores sólo queda Andrés Kemény, como CTO. La startup que llegó a tener un equipo de 160 personas, hoy tiene 35.

En octubre de 2024 entró a Examedi el MBA en Stanford -con paso en BCG, Matrix, Socofar y Lemontech- Mariano Werner. Asumió como CEO de la startup que fundaron en 2020 Ian Lee, Juan Pablo Zepeda, Andrés Kemény y Alberto Albagli y que levantó US\$ 17 millones en una ronda liderada por General Catalyst. Desde su llegada, los cambios en la compañía han sido profundos: despidió al 40% del personal, cerró operaciones en ciudades y reenfocó el negocio.

Pero la reestructuración más grande vino en el c-level. Salieron tres fundadores. A finales de año Juan Pablo Zepeda dejó su cargo de COO, en enero partió Alberto Albagli (era gerente comercial) y esta semana se anunció la salida del día a día de Ian Lee, quien ejercía como CPO desde que Werner lo reemplazó como CEO. Lee quedará como presidente del directorio, instancia nueva que también pidió crear Werner con su llegada y donde participan Tyler Olkowski (General Catalyst), Patrick Kiblsky (socio de Nexus y Nueva Mas-

Vida) y Andrés Lawson (fundador de Dafiti). De todas formas, los fundadores siguen teniendo la mayoría de los votos en el directorio, ya que existen distintas clases de acciones.

Examedi nació como un emprendimiento de PCR a domicilio. En menos de dos años llegó a facturar más de US\$ 3,5 millones, tener un equipo de 160 personas y ser una de las startups con mayor potencial del país. Pasaron por Y Combinator y abrieron operaciones en México. Post pandemia los ingresos se fueron a cero, pero lograron revertir la caída, dicen en la empresa, y retornar a las mismas cifras de facturación a través de la toma de exámenes a domicilio.

A pesar de esto, asegura Ian Lee -el único chileno miembro de la Thiel Fellowship, que beca con US\$ 100 mil a menores de 21 años para dejar la universidad y hacer una startup-, sentía que él no era el indicado para seguir liderando la empresa, "y me siento feliz con mi decisión", dice.

Tras un año desafiante, donde tanto su padre como su madre tuvieron problemas de salud, Lee solicitó consejos. Se reunió con el fundador de Healthatom, Daniel Guajardo, y éste le contó que el argentino Werner venía saliendo de Lemontech, donde triplicó la firma. Citó a sus socios a un café y les dijo que sería bueno evaluar un rol para Werner en la empresa. En poco tiempo la conclusión fue: tiene que ser CEO. Todos estuvieron de acuerdo con que era lo que necesitaba la empresa, que seguía perdiendo plata y ya no crecía al ritmo que exigen los fondos de venture capital.

"A mí no me llaman cuando la empresa no tiene problemas"

Werner aceptó el desafío -además de

los incentivos económicos en acciones- por otras razones, dice. "Creo que que la misión de redefinir la forma en que la gente aborda su salud me parece que en verdad puede tener impacto. Creo que estamos en el lado correcto de la historia por dos motivos: uno, para descongestionar las clínicas y hacerlo mucho más costo eficiente para el sistema y para los pacientes; y dos, porque si bien ese no es el foco inmediato, creo que hay que ayudar a los pacientes a ser mucho más proactivos con el cuidado de su salud".

Werner afirma que los primeros 100 días fueron intensos. Su foco estuvo puesto en "un diagnóstico organizacional para ver qué medidas tomar rápido y con

la intención de lograr la rentabilidad; entender qué parte del equipo hay que ajustar a los desafíos que tenemos ahora (contrató a la ex jefa de marketing de Fintual, Beatriz Ivanovic, y trajo de CFO a Matías Micheloni, MBA de Chicago y ex SummaPartners y Matrix) y hacer el presupuesto para el próximo año", explica.

En ese diagnóstico organizacional, tanto Albagli como Zepeda no entraban en la ecuación, y Lee, dice Werner, "dijo que quería seguir vinculado a Examedi pero que no le motivaba el día a día". Con la llegada de este nuevo CEO, Lee pasó a ser jefe de producto (CPO), pero en una startup enfocada en la rentabilidad y en hacer crecer los negocios que ya funcionan, no hacía sentido tampoco ese rol. Ambos aseguran que todas las salidas fueron conversadas y bien recibidas y la reestructuración se hizo en el momento adecuado, porque ya quedaba menos del 50% del capital levantado y siguen con pérdidas.

Asegura que la startup no estaba en la UTI, pero sí lo estaba pasando mal: "a mí no me llaman cuando la empresa no tiene problemas", dice el argentino. "Esa es la verdad de la milanesa. Yo me encargo de solucionar rápido empresas que tienen buen potencial pero que no están a la altura de ese potencial". Otra de las conversaciones que tuvo Werner antes de entrar fue "saber qué radio de gestión tenía, y me dieron un cheque casi en blanco", asegura. Y agrega: "Hay algo que me parece muy destacable de los founders. Ellos cuando me llamaron sabían que el remedio era medio amargo, pero también veían que había que hacer algo para que la empresa tenga un mejor futuro. La idea en este momento es llegar a la rentabilidad, mejorar los indicadores y ahí veremos para

qué estamos. No tengo duda de que es un buen negocio, lo que no sé es si es un negocio para venture capital o más para private equity, la diferencia es si vamos a crecer 300% o crecer entre 40% y 60%. Ellos sabían que venía un espacio de cambio porque no les estaba yendo bien, es una empresa que tiene un producto excelente pero pierde plata y

no ha crecido tanto como podría. Rápidamente el diagnóstico que me hice es que teníamos un serio problema de foco".

Volver al foco

Una de las primeras acciones del nuevo CEO fue concentrar todo en el core del negocio, que son exámenes de sangre a domicilio, vacunas y telemedicina. Así, con estos cambios y con una cifra que asegura Werner es la más importante -"en estos cuatro meses triplicamos el lifetime value sobre CAC, o sea, cuánto me cuesta adquirir un cliente y cuánto me genera el cliente"-, asegura que se termina la primera etapa de Examedi. "Ojalá que todo sea para arriba ahora", señala. También destacan que con un octavo del presupuesto de marketing previo y del equipo están logrando mejores resultados.

En 2024 Examedi creció un 30%, muy lejos del 300% que alguna vez creció y con el que logró una valorización de cerca de US\$ 100 millones. Para 2025 Werner espera crecer un 50%. Y sobre la valorización dice: "Nosotros hoy no estamos levantando plata. Entonces la valorización no es muy relevante. Pero no creo que lleguemos a esa valoración porque no estamos creciendo 300%".

El día del anuncio

La salida de Zepeda y Albagli fue comunicada en su debido momento a los equipos, y aunque "es una pena, una tristeza por la persona, por lo que simboliza, por los lazos que hicieron, hay un entendimiento de que aquí somos parte de un barco y son buenas decisiones. No es una democracia, no es que todo el mundo tiene que estar de acuerdo, pero me gusta la gente que entiende el porqué y dice 'puedo no estar de acuerdo, pero lo entiendo'. Diría que acá se logra eso", comenta Werner.

Sobre la partida de Lee, para muchos fue una sorpresa. Se citó a un all hands el jueves a las 12 (reuniones que convocan a toda la empresa), donde Werner anunció las buenas cifras de enero y que los cambios estaban dando resultados. Luego, le dio la palabra a Ian Lee para hacer pública su salida. El founder dice que tras el anuncio recibió muchos mensajes de Slack de parte del equipo, varios decían que habían entrado a Examedi para trabajar con él, y que había mucho shock.

- ¿Como se reemplaza a una figura como la de Lee?

- Eso está por verse. Me parece que va a ser una buena relación, tenemos que ver cómo seguimos. Hay mucho espacio de win-win. Soy optimista. Del día a día no me preocupa porque creo que las dos partes somos conscientes de que necesitamos otras cosas".

En esa línea, recalca Werner, "quiero ser claro: fue él quien tomó la decisión, no hay que dramatizar algo que no es dramático. Yo estoy de su lado como del de los inversionistas. Acá hay una parte relevante del patrimonio de los inversionistas y todos queremos que esto crezca".