



Emprendimientos que funcionan

Diez factores críticos que originan o deshacen a una nueva compañía

por Joel Kurtzman y Glen Rifkin

RESUMEN EJECUTIVO

Tras analizar un variado grupo de emprendimientos, durante un período de cuatro años, un equipo de investigadores de PriceWaterhouseCoopers descubrió que existen diez reglas fundamentales para aumentar las posibilidades de éxito de una empresa que está comenzando.

Aunque no basta con estas reglas, pues debemos contar además con buenas ideas, el momento correcto, dinero, entusiasmo y la suficiente energía como para trabajar durante largos períodos, las diez reglas le asegurarán un mejor porvenir a la nueva empresa.

En el presente texto, los autores hacen un exposición detallada de cada una de las siguientes reglas: comenzar con al menos tres o cuatro fundadores; un experto en marketing entre los fundadores; una red de gente talentosa a nuestro alrededor; crear valor - no una estrategia de salida; disciplina financiera; encontrar un primer cliente que podamos cultivar; atacar un mercado existente; integre una junta capaz de resolver problemas; ofrezca algo único y cree una marca; y, emocionese y disfrute el viaje.

Comenzar con al menos tres o cuatro fundadores

Mientras más numeroso sea el grupo de fundadores, mejor. Esto aumentará las capacidades del nuevo emprendimiento y su acceso al capital. Para aumentar aún más las posibilidades de éxito, reúna un grupo de personas que hayan trabajado juntas en otros proyectos y que compartan el poder ampliamente.

En los emprendimientos que están empezando no ocurrirá mucho a menos que involucremos a gente capaz en la gerencia. En pocas palabras, las grandes compañías están formadas por grandes equipos. Un buen equipo gerencial puede convertir las ideas en realidad; en cambio, es posible que un equipo gerencial pobre hasta acabe con las grandes ideas. Esta es la razón por la que, ante todo, los capitalistas de riesgo evalúan la calidad del equipo gerencial. Si este último no es fuerte y de primera calidad, dejan de lado el negocio.

Así pues, mientras más experimentado sea nuestro equipo gerencial, mayores posibilidades habrá de triunfar. Es preciso un equipo de fundadores balanceado. Cada uno debe contribuir con su experticia a la puesta en marcha del emprendimiento. Los capitalistas de riesgo suelen poner sus esperanzas más en un gran equipo gerencial que en un gran producto. Un equipo

fundador con diversas capacidades será siempre más atractivo que un fundador solitario. Si los miembros del equipo han trabajado previamente en otra compañía o proyecto, la confianza del inversionista aumentará.

Hay otro punto fundamental que reclama nuestra atención. Los líderes astutos saben cuándo es hora de buscar gerencia profesional. Saben intuitivamente cuándo es hora de enfrentar la opinión común y cuándo es hora de buscar gente que pueda brindarle su profesionalismo y experticia a la empresa. Un inversionista siempre verá con buenos ojos el que los fundadores estén dispuestos a apartarse cuando sea necesario.

Un experto en marketing entre los fundadores

Para triunfar a la larga, alguien en el equipo gerencial debe formularse continuamente preguntas fundamentales como: "¿Existe un mercado para esta idea?" Si todo el mundo está completamente absorbido por el desarrollo del producto y nadie se ocupa de identificar quiénes son los posibles clientes del producto, habrá problemas. Por tanto, siempre será preciso contar con al menos un experto en marketing en el equipo gerencial y, en el mejor de los casos, entre los fundadores.

Los expertos en marketing se concentran en lo que se debe hacer para vender el producto. Piensan en asuntos mundanos de los que no se pueden ocupar los técnicos:

1. El modelo de negocio de la firma.
2. La propuesta de valor.
3. La estructura de costos y el ciclo de ventas.
4. Patentes y derechos de autor.
5. Asociaciones de ventas y canales de distribución.
6. Volúmenes de producción y disponibilidad del producto.
7. Viabilidad del plan de negocio.
8. Cómo validar el tamaño del mercado.
9. Informar a los medios sobre la firma y sus productos.

Además, los expertos en marketing suelen tener buenas ideas sobre posicionamiento competitivo. Pueden hacer sugerencias sobre cómo se puede diferenciar la compañía, cómo puede ser más atractiva a los ojos de los inversionistas y cómo añadirle mayor valor a partir de investigaciones de mercado. Los inversionistas siempre están muy interesados en conocer los factores que propiciarán la demanda de los nuevos productos y servicios en desarrollo.

Contar con un experto en marketing entre los fundadores es positivo porque estos se verán obligados a salir y a hablar con el cliente mientras el proceso de desarrollo del producto está en marcha. Esta retroalimentación puede jugar un gran papel para mantener el proceso de desarrollo por el camino correcto. Un buen gerente de marketing debe probar un prototipo con los posibles clientes. Sólo así es posible validar el mercado y crear una propuesta de valor atractiva. Además, esta información permitirá determinar si se atacará un nicho en particular o todo el mercado.

Por otra parte, los expertos en marketing son muy buenos a la hora de identificar los diversos actores presentes dentro de un mercado en particular. Pueden sugerir una estrategia de posicionamiento que aumente las posibilidades de éxito. Asimismo, los expertos en marketing deben estudiar la trayectoria de los actores ya establecidos para identificar posibles errores y así evitarlos. También es positivo identificar quiénes representan las mayores influencias de la industria y determinar si vale la pena o no establecer una relación con quienes están marcando la pauta. Un buen experto en marketing debe saber cómo llamar la atención de los medios y en cuáles eventos de la industria debe participar la compañía.

Una red de gente talentosa a nuestro alrededor

Es imposible hacerlo todo cuando estamos empezando un proyecto desde cero. Lo ideal es empezar con un grupo de personas que hayan trabajado juntas en el pasado. Si esto no es posible, debemos disponer de un grupo de gente talentosa que podamos reclutar para el equipo gerencial.

No olvide que los inversionistas podrán recomendar gente para el equipo gerencial. Lidar con todas las rivalidades que surgirán será siempre parte de empezar un proyecto. Debemos superar este reto si queremos contar con la mejor gente en el momento más oportuno.

Algo parecido debemos decir de las ventas. Nuestra compañía no tiene que hacer todas sus ventas. Por el contrario, es posible establecer asociaciones de marketing y desarrollar canales de distribución que sean más eficientes que lo que podamos hacer por nuestra cuenta. Muchos nuevos negocios no se ocupan de determinar cómo serán vendidos sus productos. No piensan en:

1. ¿Quién comprará el producto o servicio?
2. ¿Cómo lo comprará?
3. ¿Cuánto estará dispuesto a pagar?
4. ¿Cómo será distribuido el producto?

Para crear una asociación de marketing, las compañías deben convencer a sus socios del valor de la relación. Debemos demostrar que contamos con una tecnología mercadeable, que los clientes están dispuestos a comprar. Debemos tener pruebas de que el consumidor final prefiere nuestro producto por encima de cualquier otro.

Una buena idea es contratar a alguien que haya trabajado den-

tro de la organización de los posibles socios o, al menos, en la industria.

Normalmente, nuestra imagen dependerá tanto de las personas que trabajan para nosotros como de las características técnicas de nuestro producto. En ciertas industrias es importante contar con la aprobación de los principales actores del mercado antes de lograr algún arrastre. Por ejemplo, para una nueva compañía de tecnología, contar con la aprobación de Microsoft, Cisco, Hewlett-Packard, Dell, Oracle, SAP, Siebel o IBM significará pasar inmediatamente de la oscuridad a la respetabilidad. Por esta y otras razones estratégicas, los nuevos emprendimientos suelen formar alianzas de desarrollo con las principales compañías.

Para que estas alianzas funcionen:

1. Determine claramente lo que ambas partes quieren obtener de la alianza. Las alianzas unilaterales no son viables.
2. Concéntrese en resultados cuantificables.
3. Trate a los socios como clientes y asegúrese de que estén obteniendo verdaderos beneficios.
4. Válgase de la alianza para entrar a nuevos mercados.

Al formar alianzas, los nuevos emprendimientos deben tener cuidado de no permitir que sus socios se les interpongan frente a los clientes. No es conveniente que la información proveniente del mercado sea filtrada antes de que llegue a nuestra compañía. Debemos oír de primera mano cómo están utilizando los clientes nuestro producto y qué asuntos están surgiendo. Mantengamos en mente que la alianza representa un porcentaje minúsculo de las ganancias de nuestro socio, pero una gran proporción de nuestras ventas. No debemos valernos del prestigio de nuestro socio si esto implica perder el contacto con los clientes.

Los inversionistas siempre le prestan mucha atención a la existencia de canales asociados y alianzas estratégicas. Obviamente, mientras más socios tengamos, más dispuestos estarán los inversionistas a apoyar el proyecto. La diferencia entre contar con un gran producto y contar con el apoyo de una de las mayores compañías en la industria puede ser de muchos millones.

Crear valor - no una estrategia de salida

Para crear una nueva compañía que sea exitosa, debemos contar con un modelo de negocio funcional y riguroso. Debemos tener claro cómo generaremos ganancias. El modelo de negocio determinará si una compañía es viable y si tiene posibilidades de mantenerse en el mercado a largo plazo o si desaparecerá apenas se acabe la inversión.

Un buen modelo de negocio debe tener las siguientes características:

1. Determina con claridad cuál es el negocio: una vez clarificado esto será posible adoptar los procesos y estrategias

más adecuados. Por ejemplo, Virgin Atlantic Airways siempre especifica que no está en la industria del transporte sino en la del entretenimiento. Esta decisión siempre trae grandes consecuencias.

2. Implica un modelo de precios: debe estar claro cuál es el valor del producto y mediante qué mecanismo se generarán las ganancias.

3. Ampliable: en vez de centrarse en un único producto de lanzamiento, un buen modelo de negocios debe contemplar la posibilidad de introducir toda una línea de productos.

4. Flexibilidad: para que pueda ser enmendado de acuerdo con los cambios del mercado.

5. Un único objetivo: el único modo de crear un espíritu de equipo es estableciendo un objetivo común.

Disciplina financiera

Si un nuevo emprendimiento no aprende a manejar su flujo de caja, no durará por mucho tiempo. Es importante saber en todo momento cuánto dinero se está gastando.

Lo mejor que puede hacer una compañía que está empezando es utilizar la mayoría del dinero en la búsqueda de clientes en vez de en infraestructura y personal. En este sentido, debe evitarse alquilar grandes oficinas, comprar equipos innecesarios o pagarle demasiado al personal.

Cuando se trata de manejar el flujo de caja, hay cuatro preguntas que debemos estar en condiciones de contestar:

1. ¿Qué tan bien estamos manejando actualmente el flujo de caja y de cuáles sistemas disponemos para tal fin?
2. ¿Con qué precisión podemos calcular la cantidad de dinero que necesitaremos en el futuro?
3. ¿Cuándo nos quedaremos sin dinero si la compañía continúa gastando de esta manera?
4. ¿Contamos con una estrategia para aumentar nuestras reservas antes de que las necesitemos en el futuro?

Es importante que la estrategia de negocios refleje y esté en sintonía con nuestro flujo de caja. Nada puede ser tan importante como para que gastemos todo el dinero disponible y después tengamos que hacer malabarismos para pagar la nómina. Este no es un buen modo de hacer negocios porque la gerencia vivirá en pánico en vez de concentrarse en desarrollar el negocio.

Atacar un mercado existente

En líneas generales, es mejor solucionar un problema que desarrollar una solución en busca de un problema. Es mejor desarrollar un producto que satisfaga una necesidad presente, que tratar de crear un mercado desde cero. Esto no quiere decir que no podamos descubrir nuevos mercados, pero empezar por un mercado existente es menos riesgoso. Cuando tratamos de desarrollar un producto para un mercado que no existe, esta-

mos apuntando a un blanco en movimiento.

Mantenerse a la delantera en un mercado emergente es un reto. Si nos tardamos mucho en desarrollar el producto, es posible que nos quedemos sin dinero antes de siquiera establecernos. Asimismo, si nos movemos demasiado rápido y lanzamos nuestro producto con demasiada antelación, la competencia podría lanzar un producto superior. En estas situaciones debemos ser lo suficientemente flexibles como para acelerar o disminuir el ritmo.

Las ventajas de atacar un mercado ya establecido son:

1. Si realmente contamos con un producto revolucionario, podremos otorgarles permisos de venta a otras compañías de la misma industria o de otras industrias.
2. Podemos formar alianzas estratégicas con los actuales clientes para crear nuevos productos que les resulten atractivos.
3. Podemos comparar nuestra oferta con la de la competencia y así mejorar la nuestra.
4. Tendremos una mejor idea de las cosas que quieren los clientes.
5. Tendremos una idea real del tamaño del mercado y así podremos planificar mejor las actividades de manufactura y la cantidad de personal necesario.

Encontrar un primer cliente que podamos cultivar

Obtener clientes es una de las principales medidas del éxito para un nuevo emprendimiento. Si podemos demostrar que tenemos un pie dentro del mercado mediante la obtención de un cliente altamente influyente, nos será mucho más fácil financiar y desarrollar la empresa. La capacidad de encontrar este tipo de clientes es invaluable desde el punto de vista de una empresa que está empezando.

Si bien las ganancias de los primeros clientes son importantes, aún más importantes son los clientes que creen en lo que hacemos y que actuarán como puntos de referencia en nuestros esfuerzos de mercadeo.

Un error muy común entre los nuevos emprendimientos es tratar de atacar simultáneamente demasiados segmentos del mercado. Tratan de ser de todo para todo el mundo y terminan fuera del juego. Las compañías ya establecidas no caen en esta trampa. Conocen sus nichos, quiénes son sus mejores clientes y se concentran en mantenerlos felices. Los nuevos emprendimientos deben controlar su ímpetu y buscar un segmento del mercado en particular, en el que puedan asegurar el negocio con un cliente muy influyente.

Hay muchas formas de segmentar un mercado. Mientras mejor entendamos las necesidades de un segmento en específico, estaremos en mejores condiciones de desarrollar lo que este necesita. Tomar en cuenta el mercado a la hora de desarrollar nuestro producto puede significar una gran ventaja competitiva. Pero esto sólo ocurrirá si la nueva empresa estrecha sus

miras y trata de establecerse al principio en un solo segmento del mercado.

Los nuevos emprendimientos también deben enfrentarse al problema de determinar cuándo es el momento de solicitar la ayuda de un “mercenario” experto en ventas y con mucha experiencia. Como es bien sabido, a los mercenarios sólo les interesa el dinero, así que sólo estarán interesados en nuestro negocio si existe la posibilidad de ganar mucho dinero. Los mercenarios son ventajosos gracias a su tenacidad e impulso. Así pues, atraviesan las barreras y llegan hasta quienes tienen el poder de tomar decisiones. Sin embargo, contratarlos no es barato y esto sólo será posible si producimos al mismo ritmo al que venden.

También es importante decidir si hacerle una gran venta a un único cliente o fomentar canales de venta asociados, que generen una sucesión de pequeñas ventas. Ambas aproximaciones tienen sus ventajas y desventajas. Los emprendimientos suelen preferir un flujo de pequeños negocios porque esto parece menos riesgoso. Está además el problema de que un único cliente podría presionar a la compañía para que desarrolle productos con características que satisfagan sólo a una parte del mercado. Sin embargo, la mejor aproximación es contar con un gran cliente y con pequeños clientes paralelos.

Los buenos emprendimientos fusionan la visión del fundador con las expectativas del cliente. Van más allá y visualizan mercados donde nadie los ha buscado. También le enseñan al posible cliente lo que es posible y, de este modo, modelan las expectativas del mismo. Además, son lo suficientemente flexibles como para adaptar sus planes de negocios a las oportunidades que se presentan en el mercado.

Integre una junta capaz de resolver problemas

En los emprendimientos, los inversionistas privados juegan un papel protagónico, sobre todo cuando se sientan en la junta del nuevo negocio. Los emprendimientos exitosos tienden a tener juntas integradas por personas que tienen como tarea hacer crecer el negocio.

Una buena junta directiva de un emprendimiento:

1. Busca los recursos necesarios.
2. Propicia la estabilidad financiera mediante sistemas y procesos financieros.
3. Brinda asistencia para desarrollar estrategias de negocio viables.
4. Presenta otras entidades que conformarán alianzas estratégicas.
5. Es fuente de consejo, conocimiento, contacto con los clientes, visión y apoyo financiero.

En todo caso, el éxito es más probable cuando la junta directiva trabaja mano a mano con el tren gerencial para resolver problemas y ocuparse de los asuntos fundamentales.

Ofrezca algo único y cree una marca

La mayoría de los emprendedores comienzan nuevas compañías para crear y luego vender mejores productos y servicios que los que están disponibles. Esto está bien, pero el desarrollo exitoso de productos nunca se lleva a cabo en el vacío. Los emprendimientos deben entrar en contacto con los clientes inmediatamente para poner a prueba los productos en desarrollo y explorar otras opciones. Esta evaluación de las ideas en el mundo real es lo que le permitirá a la compañía desarrollar productos que el cliente valore.

Demasiados emprendimientos se rehúsan a compartir sus ideas con los clientes por miedo de que estas sean robadas. Pero esto es muy contraproducente porque la opinión del cliente es muy importante al momento de desarrollar un producto. Sólo cuando el producto llega a las manos del cliente puede empezar el proceso de desarrollo.

Notemos, además, que, para obtener financiamiento en el futuro, los emprendimientos siempre necesitan demostrar que generarán ganancias rápidamente. Los inversionistas se frustran cuando tienen que invertir dinero en un proyecto que ni siquiera ha logrado salir del laboratorio. Conseguiremos más financiamiento si mostramos un balance entre la calidad del producto y la celeridad con la que lo lancemos al mercado.

A las compañías no les gusta tener un único producto exitoso. Por tal motivo, el proceso de desarrollo suele contemplar versiones más avanzadas del producto o extensiones del mismo. Esto le permitirá a la compañía ganar dinero a partir de diferentes nichos. También será muy beneficioso crear una marca que englobe toda la línea. Una buena marca puede impulsar y fortalecer la decisión de un cliente a la hora de comprar.

Emocíonese y disfrute el viaje

Los emprendimientos no son tan complejos de dirigir como las compañías ya establecidas; sin embargo, poseen una serie de características que atraen a un cierto tipo de persona:

1. Siempre son un trabajo en progreso: no es raro que los emprendimientos revisen sus estrategias comerciales y cualquier otro elemento cada semana en vez de cada año. Se requiere de un alto nivel de adaptabilidad.
2. Suelen estar a la ofensiva, no a la defensiva: siempre están disputándose porciones del mercado con las compañías ya establecidas. Los CEO emprendedores disfrutan la emoción del ataque y el reto de tratar de quitarle su porción de mercado a las compañías ya establecidas.
3. Tienen que ver con hacer siempre algo nuevo: y muchos CEO emprendedores se aburren cuando deben dedicarse a mejorar lo que ya existe.
4. La gente vive bombardeada de información y propuestas de todos lados: y el CEO debe examinar todo esto para crear un modelo de negocio viable. Esto es muy diferente de lo que debe hacer el gerente de una compañía, a decir, incre-

mentar su porción de mercado en uno o dos puntos porcentuales al año.

5. El tiempo pasa rápido: porque la compañía debe introducir sus productos al mercado antes de que se acabe el financiamiento. Esto implica que los gerentes deben pensar bajo presión y hacer ciertas concesiones.

Por otra parte, los emprendimientos deben oscilar constantemente entre perfección y velocidad. Los líderes de las compañías establecidas suelen hacer hincapié en la calidad y confían en que esto rendirá sus frutos. El CEO de un emprendimiento no se puede dar este lujo, pues sabe que habrá problemas si el producto no entra al mercado con prontitud. Por tanto, la tarea principal del CEO de un emprendimiento es generar ganancias lo más rápido que sea posible. Esto supone arrebatarles el producto de vez en cuando a los técnicos, que quieren mejorarlo constantemente.

Los líderes de los emprendimientos también deben motivar a la gente para que adopten una serie de instrumentos que no están disponibles en las compañías más maduras. En vez de

premiar a quienes descubren un modo de reducir los costos, la mayoría de los premios deben estar destinados a quienes logran pensar más allá de los esquemas establecidos. Las personalidades fuertes deben ser modeladas en torno a un objetivo común, con el único incentivo de la riqueza futura si todo sale cual fue planificado. Los líderes de los emprendimientos deben articular su visión de futuro de tal modo que la gente talentosa no se sienta tentada a buscar ganancias más inmediatas. Los CEO de los emprendimientos siempre describen lo que es posible, no lo que hay actualmente.

Por este y otros motivos, es muy raro que el CEO de un emprendimiento continúe dirigiendo la compañía después de que esta se ha establecido. Es muy común que el fundador se dedique a otros proyectos y le deje su puesto a alguien que se encargue de mejorar la compañía. Para el CEO lo importante no es tanto el dinero cuanto la emoción del camino.

Si usted está aspirando a convertirse en el CEO de un emprendimiento, diviértase y disfrute del paseo.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Startups that Work

Editorial: Portfolio

Publicado el: octubre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/376>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.