

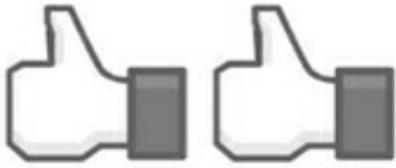
APRENDER A EMPRENDER

ARIEL ARRIETA

Contabilidad Basica y de Gestion
Modulo 1 - Capitulo 1
Modulo 2 - Capitulo 2



ATLÁNTIDA + HESIODO



*Para Verónica,
Zoe y Nacho*



Arrieta, Ariel, prologado por Hernán López.
Aprender a emprender. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Hesiodo, 2014.
E-Book.

ISBN 978-987-29319-9-5

1. Pequeñas Empresas. I. Título
CDD 338.642

PRÓLOGO

DE HERNAN LOPEZ PRESIDENTE Y CEO DE FOX INTERNATIONAL CHANNEL

“Las familias felices son todas iguales; las familias infelices lo son cada una a su manera”.

Tolstoi

Esta famosa cita de Tolstoi fue trasladada al mundo de los negocios por Jim Collins, quien propuso reemplazar “familias” por “empresas”, y “felices” por “exitosas”. Pocas preguntas han generado tanto interés y tantas hipótesis, como aquella que plantea qué es lo que separa a las empresas exitosas del resto. En su libro, Ariel expone una mirada nueva y muy interesante, y vale la pena leer cada palabra no solo por lo que dice, sino por quién lo dice.

ARIEL ARRIETA

Ariel fundó varias empresas antes de dar con la fórmula mágica en Digital Ventures, una empresa de publicidad online que vendió a la división que dirijo, Fox International Channels, parte de News Corporation. Luego de un período de integración durante el cual Ariel se mudó a España, volvió a Buenos Aires y conoció “desde adentro” una de las empresas de medios más grandes del mundo. Ariel decidió que su pasión seguía estando en ser fundador y dueño de su próxima empresa, y en facilitar el camino al éxito de otros emprendedores.

La decisión de volver a tener una empresa propia le da al libro que usted tiene en sus manos una variedad de perspectivas: desde el fundador, desde el inversor, desde la empresa nueva, desde la creciente, desde la establecida. También, desde el socio con motivación de seguir creciendo y desde aquel con el deseo de vender; desde América Latina y desde Estados Unidos y Europa; desde la cultura latina y la anglosajona.

Ningún tema queda por discutir: desde la necesidad de tener apoyo familiar hasta la forma ideal de detectar las motivaciones del talento que, inevitablemente, hará falta atraer y retener, así como también incentivarlo económicamente y moralmente.

Me permito presumir que el lector está en una de las primeras etapas descritas en este

libro y, por ello, se encontrará consultándolo nuevamente en los próximos años, a medida que pase por cada una de las etapas. No tengo duda de que el libro resultará progresivamente más y más útil a medida que el lector avance en su propio emprendimiento. Al final de cuentas, hay muy poca modelización en el mundo de los negocios, y en las próximas páginas, el lector se encontrará con las más importantes.



Hernán López

Presidente y CEO, Fox International Channel

INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y PROPUESTA

Aprender a emprender es el título de un libro, pero también de una propuesta. Se trata de avanzar con ánimo y curiosidad sobre un mundo que la mayoría de las personas ve como lejano, ajeno y hasta intimidante. Intentemos dejar esos miedos atrás, tiremos a un lado los preconceptos que muchas veces nos dicen que algo no es para nosotros.

Convertirse en emprendedor supone la posibilidad de perseguir muchos sueños propios que, de otra manera, deberíamos olvidar. Si no encontramos un espacio para realizarnos y ser felices, ¿por qué no crearlo nosotros mismos? Todo lo que vemos en el mundo fue hecho por alguien que en algún momento apostó por una idea, tomó un riesgo que creyó valía la pena.

Nosotros podemos cambiar el mundo en mayor o menor medida, podemos impactar positivamente en las comunidades en las que vivimos con proyectos que brinden oportunidades y afecten la vida de decenas, cientos o miles de personas. Esto solamente puede sonar utópico para quienes no lo han intentado aún.

En el mundo de los negocios no existen las fórmulas mágicas ni los sistemas infalibles, tampoco, secretos que unos pocos conocen y ocultan celosamente al resto de la humanidad. La mayoría de los emprendedores comienzan sus proyectos con una gran cantidad de temores y lo primero que descubren, luego de unos pocos días, es que tienen mucho que aprender.

Los empresarios exitosos no son siempre exitosos, y no consideran los fracasos como algo extraño o una tragedia. Es una posibilidad inherente al hecho de embarcarse en un proyecto.

Este libro tiene varios objetivos. El primero de ellos es desmitificar el mundo emprendedor, acercarlo a todas esas personas que tienen ganas de hacer algo diferente y por desconocimiento no se animan. Incluyo una idea, muy propia de América Latina, de que para emprender se necesitan fortunas, o pertenecer a una familia acomodada y haber estudiado en una universidad de elite.

El segundo es proveer al emprendedor una guía sobre los desafíos y problemas a los que tendrá que enfrentarse. El modelo de etapas que propongo intenta describir los distintos momentos de este proceso, desde la concepción de la idea de empresa hasta que se produce la venta de una compañía bien organizada y exitosa. La idea es que si las problemáticas de cada estadio son resueltas como corresponde, la empresa se desarrolla con solidez, pero si quedan pendientes, se convierten en graves dificultades para el futuro.

Los primeros cinco capítulos reflejan las primeras etapas de las empresas, sus nombres coinciden con las virtudes más importantes que debe perseguir un emprendedor en cada fase. Primero, el compromiso con un proyecto y con sus socios; luego, la acción, la puesta en marcha de este; el empuje para llevarlo a cabo; la identidad o el buen conocimiento de nuestras cualidades y posibilidades; y, finalmente, la plenitud, que es el máximo aprovechamiento de todas estas características.

El capítulo 6 se enfoca en dos graves pecados que tarde o temprano suelen aparecer en casi todas las compañías. Uno es el confort y el otro la vanidad. Aunque no podemos decir que sean una parte inevitable del ciclo de vida de toda organización, sí son una amenaza constante. Por tanto, son parte de la realidad de toda empresa.

El capítulo 7 es el de la salida, e intenta explicar los motivos para vender una empresa; cuándo al emprendedor le conviene salir, cuándo debería realizarse la venta, y también aportar algunos consejos de cómo efectuarla.

El modelo propuesto sigue la evolución de la empresa, pero también se ocupa de lo que pueden vivir los fundadores en cada etapa, ya que la relación que existe entre ambos aspectos es muy fuerte.

El tercer objetivo del libro es que el lector comprenda el valor de la experiencia en sí misma. Cuando nos convertimos en emprendedores elegimos un modo de vida que supone sacrificios y a veces sinsabores, pero también puede y debe generarnos satisfacción y aportar a nuestra realización como seres humanos.

El libro está ilustrado con ejemplos de otros referentes del ecosistema emprendedor con los cuales nos entrevistamos e intentamos articular sus experiencias dentro del modelo que proponemos en el libro: Andy Freire, Alejandro Sas, Manuel Tanoira, Emiliano Kargieman, Gonzalo Arzuaga, Gustavo Buchbinder, Gabriel Jacobson, Gerardo Garbulsky, Gustavo Grobocopatel, Gustavo Herrero, Gonzalo Alonso, Juan Carlos Goldy, Juan Carlos Lucas, Max Guerra, Vanesa Kolodziej, Luciana Seclen, Marcelo Berenstein, Santiago Bilinkis, Santiago Pinto Escalier, Silvia Carbonell, Wenceslao Casares y Tiburcio de la Carcova.

También comparto algunas de las frases que han estado presentes a lo largo de mi vida y me ayudaron a modelar la cultura de las empresas de las que formé parte. Adicionalmente el libro cuenta con un resumen bibliográfico que incluye los libros de los que aprendí y que influenciaron a éste en mayor o menor medida. Obviamente, los recomiendo. Por último, presento un glosario ya que mucha de la terminología que aquí aparece puede

resultar confusa o variar de país en país.

Escribo para todos los que están pensando en dar este salto maravilloso, tan lleno de incógnitas, sobre todo para los más jóvenes. Entre ellos habrá muchos que de chicos creían que podían cambiar el mundo, y luego crecieron y llegaron a la conclusión de que era solo un sueño. Este libro es para decirles que antes estaban en lo cierto.

Claro que es más fácil quedarnos con la sensación de seguridad que nos da trabajar en relación de dependencia, pero es una ilusión. Ser emprendedor no es fácil, hay que atravesar muchos túneles oscuros, pero al final del camino existe una luz. Espero que estas páginas alumbren un poco ese camino.



RESUMEN EJECUTIVO

Una de las afirmaciones más comunes entre los inversores y emprendedores es que nadie tiene tiempo para leer un plan de negocios de decenas y decenas de páginas. Todo lo importante debe decirse en unas pocas carillas.

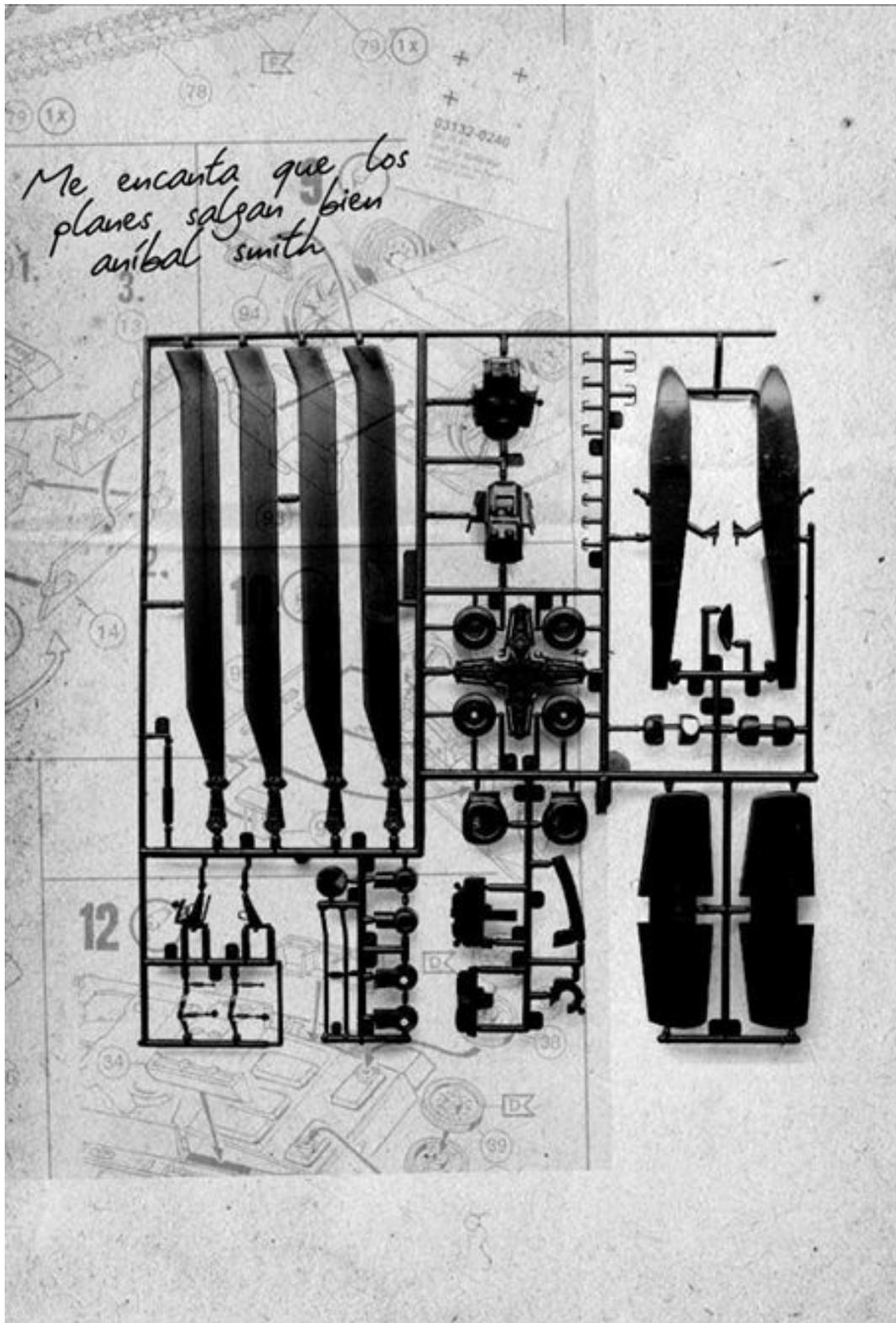
Las buenas ideas no pueden aburrir, deben ser planteadas de una forma atractiva, simple y directa.

Supongo que a muchos lectores, y puede ser tu caso, no les sobrará el tiempo. Por eso, para brindar una rápida imagen de las ideas de este libro, hemos incluido este resumen ejecutivo. El resumen puede servir también como guía de lectura para el resto del libro, donde las características, los desafíos y problemas por los que puede atravesar una empresa están abordados en profundidad.



PEGUE
UNA FOTO
SUYA

usted está aquí



EL MODELO, DESAFÍOS Y PROBLEMAS

Cada capítulo corresponde a una etapa específica, correlacionada con la anterior, de la vida de un emprendimiento. El tiempo que permanece una empresa en cada estadio puede variar, pero no hay forma de saltar etapas. El no resolver las necesidades básicas de cada etapa puede atentar contra la supervivencia del emprendimiento.

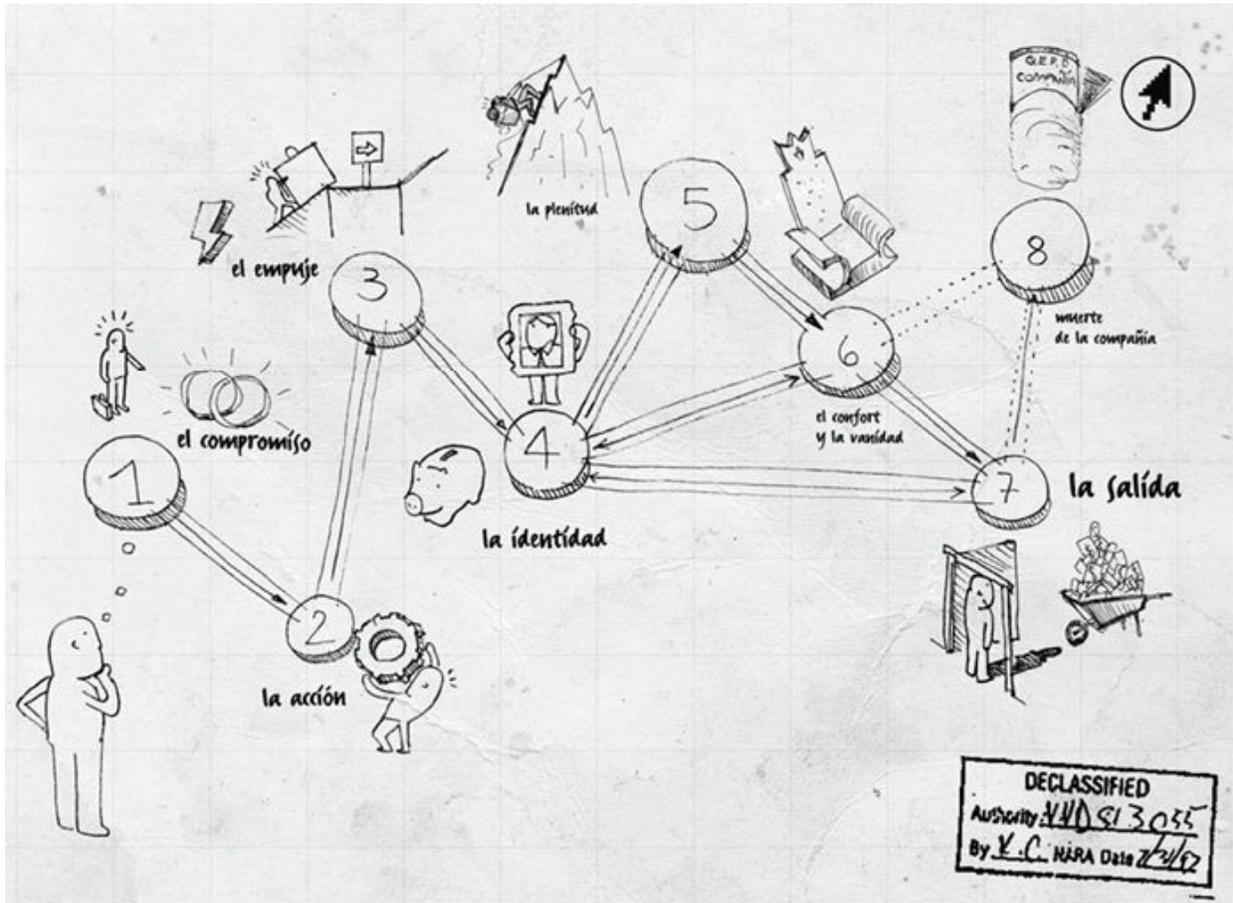
En las primeras páginas de cada capítulo, luego de una breve descripción, pasamos revista a una serie de dificultades. En la primera lista agrupamos los desafíos y en la segunda los problemas.

Algunas dificultades son normales para ciertas etapas, pero se convierten en graves problemas si se presentan en otras. Un ejemplo sencillo es el desarrollo de un niño. Si antes de aprender a caminar se hace pis encima mientras duerme, no es nada preocupante, pero si le sucede cuando ya está en edad escolar, es otro tema.

Lo mismo puede decirse de la infraestructura de una compañía, que en las primeras etapas no tiene capacidad para soportar una gran cantidad de clientes, pero que posteriormente debe desarrollar ese potencial.



EL JUEGO DEL START UP



1. El compromiso

La primera etapa del emprendimiento gira en torno al compromiso del fundador. Es el momento previo al gran salto, el que nos lleva a abandonar la falsa seguridad del trabajo en relación de dependencia y enfrentar un nuevo mundo, con sus recompensas y riesgos. Los esfuerzos que debemos realizar exigen un alto grado de convicción. Es necesario que

nos miremos a nosotros mismos y descubramos si estamos preparados para emprender esa aventura.

La pregunta vale también para todos los que nos van a acompañar. Tenemos que pensar si la familia y los amigos están dispuestos a compartir los sacrificios. Necesitamos encontrar un buen socio, que además sirva de soporte para cuando vengan los tiempos difíciles. Los inversores también deben confiar mucho en nosotros, en la visión que les presentemos.

El entusiasmo debe ser más fuerte que el miedo.

Sin embargo es normal experimentar temores y dudas. Preguntarse: ¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Quién va a comprar mi producto o utilizar mi servicio?

Estamos en un momento de preparación en el que si vamos a saltar lo tenemos que hacer con plena conciencia de lo que esto implica, con todas las problemáticas que vamos a tener que enfrentar. No sirve la actitud de, simplemente, probar para ver qué pasa, porque al poner una red de seguridad, en realidad nos estamos ofreciendo un margen para fallar.



2. La acción

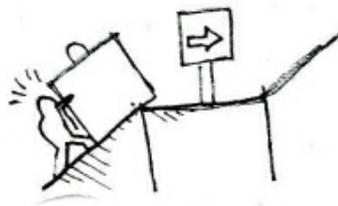
La segunda etapa comienza cuando el fundador renuncia a su trabajo estable, pasa a una relación de independencia y asume los riesgos financieros de la empresa. Partimos del universo de las ideas y las buenas intenciones, llegamos al de la acción y la realidad.

La empresa tiene dos grandes exigencias: la atención de sus fundadores y las necesarias inyecciones de capital. Las acciones poseen una clara orientación hacia la oportunidad.

Hay que producir resultados, ventas y efectivo. En un principio, sin embargo, es lógico que la empresa consuma más de lo que produce.

Un problema común que se debe tener en cuenta es el que se da cuando, en pos de la generación de efectivo, se aceptan demasiados trabajos que no tienen que ver con el negocio principal. Si se descuida el valor del nuevo producto en el mercado, puede que terminemos con “pan para hoy, hambre para mañana”.

Ir de una crisis a otra es normal. También suele ocurrir que el fundador y los empleados pongan constantemente en juego el límite de sus capacidades físicas. Es muy probable que descubramos que nos es imposible delegar, porque no se sabe todavía bien qué es lo que hay que hacer, entonces tenemos que estar en “todas”. Es normal “tirar el centro e ir a cabecear”.



3. El empuje

En este tercer paso la empresa llega con un producto o servicio exitoso, crece rápidamente en ventas y el flujo de efectivo es bueno. Los clientes están entusiasmados con el producto y piden más. Incluso los inversores parecen optimistas. Podríamos decir que tenemos razones para celebrar porque la empresa no solo está sobreviviendo, ¡prospera!

Pero el éxito puede ser tan beneficioso como peligroso. En esta etapa la empresa tienen una mayor velocidad y un entusiasmo reforzado. Los problemas parecen haber quedado atrás. Todo se ve tentador, cualquier tipo de negocio está a nuestro alcance.

Ojalá fuera tan sencillo. La misma confianza desmedida, que fue tan positiva en etapas anteriores, puede convertirse en arrogancia ciega y traer graves dificultades. Es una tendencia muy común, en este momento del ciclo vital de la empresa, el expandirse y diversificarse de un modo débil. El fundador toma compromisos que no deberían asumirse, o se involucra en negocios sobre los que no tiene el conocimiento adecuado. Se

acumulan las tareas y la empresa comienza a tener problemas para cumplir con sus clientes.

Y todo esto sucede en una infraestructura de “castillo de naipes” y una organización bastante precaria que gira en torno a cada proyecto. Porque el crecimiento debería ser orgánico y sostenible.



4. La identidad

Llegamos al renacimiento. En esta etapa la empresa define lo que quiere ser, adquiere su verdadera personalidad. Se producen tres cambios de gran importancia asociados a un proceso de profesionalización.

El primer cambio es la descentralización de la autoridad. Una vez que la empresa sabe lo que quiere, luego de formar a sus empleados adecuadamente, el fundador está en condiciones de delegar. No todas las decisiones tienen que pasar por nuestra oficina. Se forma entonces un grupo de managers que además van a participar en las reuniones en las que se decidirá el futuro de la compañía. Hemos pasado de una monarquía absoluta a una constitucional.

El liderazgo también cambia, tiene que pasar de las manos de un fundador a las de un manager. Aunque esto no implica necesariamente la llegada de un nuevo profesional, puede surgir de una promoción de los jefes o gerentes.

Los managers dan estructura y solidez donde el fundador solamente ponía flexibilidad y espontaneidad. Si antes se iba en busca de todas las oportunidades, ahora ellos son los encargados de sopesar cada una y decir “no” cuando corresponda. Esta transformación es una de las más problemáticas por las que puede atravesar una empresa, y no es raro que sea el propio fundador el que termine sabotando su desarrollo. Los roles deben separarse adecuadamente: la dirección queda en manos de los fundadores y a los managers se les otorga la responsabilidad y el apoyo para la ejecución. Al mismo tiempo se generan las primeras políticas tendientes a ordenar y redefinir el ADN y la cultura de la

compañía.

En cuanto al cambio en las metas, la diferencia se da en que dejamos la filosofía del “más es mejor” y pasamos al “mejor es más”. Antes que trabajar más duro tenemos que hacerlo con mayor inteligencia. Comienza a aparecer la eficiencia como objetivo.

También abandonamos la mirada a corto plazo para elaborar una estrategia de cara a un futuro algo más distante. Nos volvemos estratégicos.



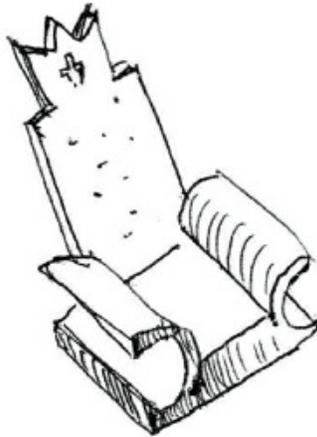
5. La plenitud

El momento de plenitud es la cumbre de la montaña, cuando la empresa o bien ha logrado cumplir los sueños del fundador o tiene el potencial para hacerlo. Tenemos una organización comprometida, proactiva, con fuerza, que sabe lo que quiere y que, además, ha logrado una buena comprensión de las claves de su éxito.

Los objetivos se llevan a otra escala. Vamos a buscar los mercados internacionales, a ser los líderes de la industria. Podemos plantearnos alianzas estratégicas. Comenzamos a hablar del posicionamiento de la marca, su imagen, y le damos mucha más importancia al concepto de responsabilidad social empresarial.

Las ambiciones crecen. Tienen que crecer porque es necesario para mantener la motivación del personal. Este momento de estabilidad es engañoso; si no nos ocupamos de prevenirlo, podríamos caer en la autocomplacencia, el engaño del confort y la vanidad.

Solo si somos capaces de reformularnos, de pensar nuevos sueños cada día, lograremos mantener nuestra plenitud.



6. El confort y la vanidad

El confort y la vanidad son los pecados de todo empresario, son tentadores e igualmente peligrosos. Las empresas que caen en estas actitudes comienzan un proceso de decadencia.

La corrupción que puede producir el confort puede verse en las acciones de la empresa y sus dirigentes. Aparece una sensación de satisfacción, cierta falta de inquietudes y pérdida de ambición. Hay una reducción en la creatividad, la innovación y el deseo de cambio. No se toman riesgos como antes, se los evita. La idea es que si algo no está roto, no hay que arreglarlo.

Lo que va desapareciendo es la cuota de espíritu emprendedor. El entusiasmo.

Cuando además aparece la vanidad, entramos de lleno en lo peor del mundo corporativo. Se pierde flexibilidad. El clima de la empresa favorece el statu quo, el comportamiento antes que la acción. El no crear problemas comienza a ser un valor de importancia. Se pone énfasis en cuestiones formales como la vestimenta, las salas de reuniones o las instalaciones.

Además, la falta de innovación, de renovación, termina en el envejecimiento de los productos. Es un momento en el que todos saben que hay un problema, se hacen miles de reuniones pero nadie decide nada.

Es posible que las finanzas de la empresa no reflejen aún la tendencia, pero

inevitablemente estos factores culturales repercutirán en el mediano y largo plazo sobre el rendimiento de la empresa. Cuando esto suceda comenzarán a cruzarse las recriminaciones.

Muchas compañías en este estadio buscan adquirir empresas más jóvenes para que les aporten una cuota de innovación, energía y renovación cultural. Necesitan una poción de rejuvenecimiento para la organización y sus negocios, y tienen el “cash” para adquirirla.

Por suerte el mal puede remediarse, pero necesitará de un trago amargo y mucho esfuerzo.



7. La salida

La última etapa para el fundador siempre es la que marca su salida de la empresa. No es un paso obligado, siempre y cuando aún disfrutemos de nuestro trabajo y lo cumplamos con eficiencia, pero es un tema que hay que considerar.

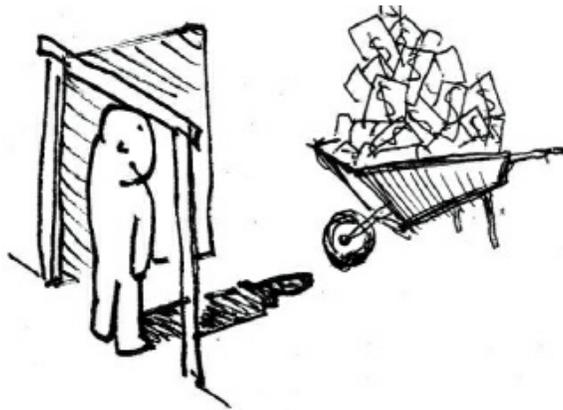
Muchos emprendedores deben dar un paso al costado cuando en un proceso de profesionalización la empresa necesita más dedicación. Puede ocurrir que las energías y la ambición del fundador no sean las mismas que tenía antes, o que su compromiso por el futuro de la compañía sea distinto.

Otros descubrirán que lo que más les gusta de un emprendimiento es el desafío, construir algo donde no había nada. Llevado a cabo un proyecto optarán por iniciar otro diferente. También puede ocurrir que sus necesidades hayan cambiado, que quieran dedicarse a otra

cosa.

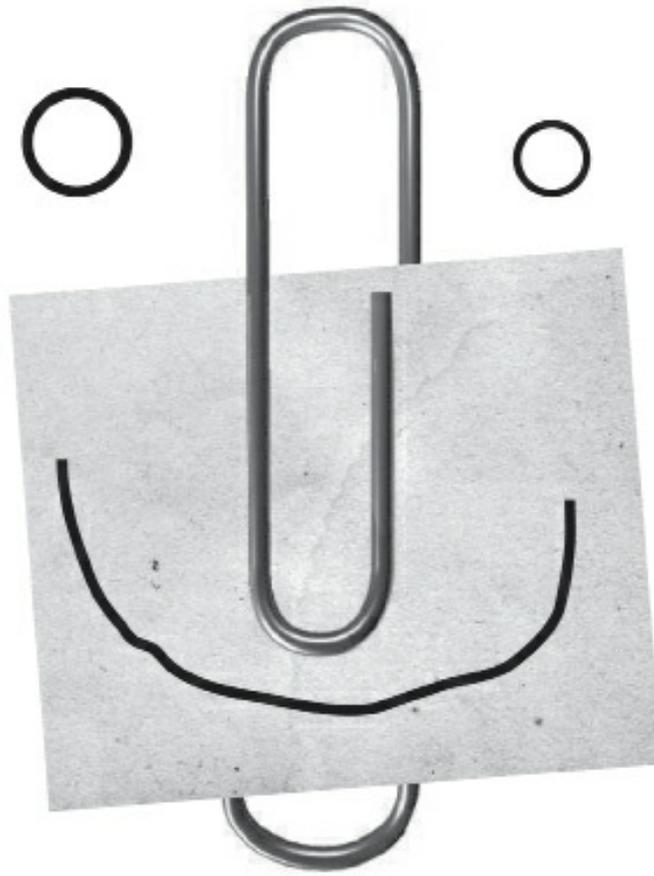
Para vender la empresa vamos a tener que considerar cuál es el mejor momento, según los ciclos económicos, los de la industria y los personales. Debemos entender cuáles son los criterios que nos pueden orientar para conseguir la mejor oferta, la ventaja de cotizar en la bolsa o la importancia de iniciar acciones de marketing de venta.

Finalmente nos encontraremos un poco como al principio, preguntándonos qué es lo que queremos hacer con nuestra vida, buscando nuevos desafíos.



Capítulo 1:

1 - EL COMPROMISO



IDEA, ENTUSIASMO Y COMPROMISO

En un principio una empresa es una idea, existe solo en los sueños del fundador, en su imaginación y ambición. Como idea no se diferencia de tantas otras que vienen y van a lo largo de la vida de cualquier persona. De niños soñamos con ser astronautas, viajar alrededor del mundo o ganar el mundial de fútbol.

Existen límites a nuestros deseos, lógicos y materiales, pero en realidad la mayoría de las veces somos nosotros mismos quienes cambiamos de idea o decimos que algo no es posible.

Tener ganas de fundar una empresa no es un sentimiento raro, les ocurre a muchísimos profesionales. Lo que diferencia el proyecto de la ocurrencia es el compromiso.

¿Es nuestro sueño? ¿Es lo que queremos para nuestra vida? El principal objetivo de esta primera etapa es aprovechar el entusiasmo que despierta el proyecto y construir el compromiso que requiere llevarlo a cabo.



Conrad Hilton dijo que si se deseaba lanzar grandes botes había que ir donde la profundidad era mayor. Es decir, que un emprendimiento realmente valioso supone un gran esfuerzo y un riesgo mayor. Como consecuencia el compromiso del fundador tiene que estar a la altura.

Los temores y las dudas son algo común en este momento. Hay muchas preguntas por responder: ¿Qué vamos a hacer exactamente? ¿Cómo vamos a hacerlo? ¿Cuánto y a qué escala? ¿Quién va a comprar esto y por qué? Por definición la mayoría de las personas tiende a pensar que el nuevo negocio no funcionará, y es probable que suceda así; si hay beneficios hay riesgos. Sin embargo, no es importante lo que crea el resto de la humanidad, lo que vale es lo que cree el fundador.

En mi caso cada empresa que emprendí comenzó persiguiendo una oportunidad y se convirtió en exitosa recién al cambiar el foco hacia otras oportunidades. Sin embargo, el entusiasmo y la convicción de poder capturar esa primera oportunidad permitieron el armado del equipo y la infraestructura con las que aprovechamos las otras. De esa

manera pudimos cambiar el rumbo y conseguir logros trascendentes.

De hecho, el entusiasmo en estos primeros momentos puede ser excesivo, pero es bueno que así sea. Una definición interesante de un fundador sostiene que es alguien con “convicción poco razonable frente a evidencia insuficiente”. Aún teniendo conciencia de los riesgos que existen, esa energía debe aprovecharse.

El entusiasmo y el compromiso actúan como un reservorio de energía que permite al fundador atravesar los días más complicados y enfrentar las dificultades. Pero también en un sentido positivo, cuando entra en juego la convicción del fundador y se pasa a la acción, se pone en marcha la providencia. Porque, si bien pueden aparecer problemas, también pueden abrirse nuevas posibilidades que antes no se habían imaginado.

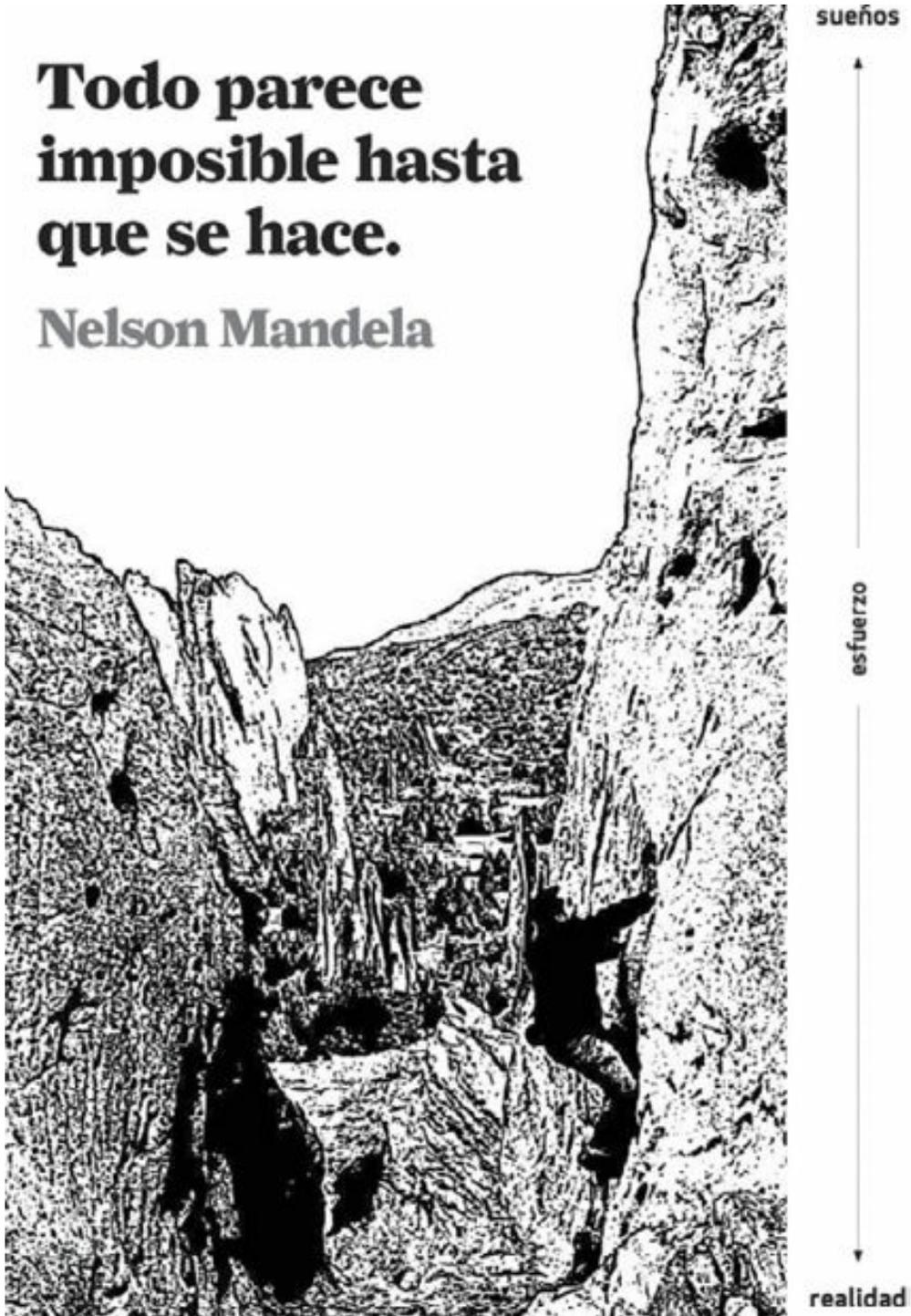
En lo que se refiere a las motivaciones que animan a un emprendedor, el dinero por sí mismo es insuficiente. Los resultados no suelen darse de forma inmediata y es necesario buscar algo más para tener la fortaleza que requieren las primeras etapas de la empresa. El objetivo del nuevo negocio tiene que ser agregar valor y satisfacer las necesidades del mercado, ofrecer un producto o servicio en el cual el fundador crea y piense que vale la pena apostar.

¿Queremos cambiar el mundo? ¿Buscamos vivir de otra forma?

Hagámoslo.

**Todo parece
imposible hasta
que se hace.**

Nelson Mandela



· DESAFÍOS ·

* El primer desafío que vamos a encontrar, en toda nuestra vida como emprendedores, es

descubrir la convicción necesaria que precisa esta aventura. Luego tenemos que aprender a trasmitirla, a ganarnos la fe de nuestra familia, luego la de nuestros socios, y finalmente la de los inversores y la gente que trabajará con nosotros.

* Cierta cuota de temor es inevitable y hasta saludable. Si no existiera, el fundador sería un ser absolutamente inconsciente e incapaz de medir los peligros que lleva el hecho de emprender de un modo competente.

El paso definitivo en esta etapa se parece a un acto de fe o, de hecho, lo es. El fundador debe renunciar a su trabajo en estado de dependencia, aceptar el compromiso frente a inversores o sacar una hipoteca sobre su casa para tener el capital inicial. Hasta ese momento las dudas y los temores parecen demasiado fuertes. Pero una vez que se ha pasado ese punto comienza la aventura y lo imprevisible, tanto a favor como en contra.

* Como la empresa es todavía un cúmulo de buenas intenciones, pueden encontrarse en ella ciertas falencias lógicas. La organización y los planes pueden no tener toda la claridad que deberían. Pero nada de esto tendría que desalentarnos, es normal; con el tiempo y a medida que la empresa se desarrolle iremos puliendo los detalles.

* No es extraño que las metas estén mezcladas, que los objetivos parezcan cambiar día a día. Estamos entre cambiar el mundo y hacer dinero. Puede que tengamos una idea de lo que queremos lograr, pero será muy general, poco definida, demasiado extensa.

* Saber armar un buen plan de negocios puede ayudarnos mucho. Para ello tenemos que entender cuáles son las principales variables del negocio, realizar estimaciones, contemplar posibles peligros y pensar con qué recursos los vamos a afrontar. Un buen plan tiene que responder muchos interrogantes, pero a la vez, ser susceptible de correcciones.



La solución a un problema está en su formulación.

· PROBLEMAS ·

* Uno de los problemas más graves que puede tener cualquier emprendimiento es que sus fundadores no se comprometan lo suficiente. La actitud de “probar a ver qué pasa” es fatal para una empresa, porque no se corresponde con el grado de dedicación que necesita. Le da al emprendimiento un carácter circunstancial, experimental.

* Aunque la confianza es clave, debe estar acompañada de una cierta cuota de temor, de respeto por los desafíos que enfrentaremos. La falta de miedo puede llevarnos a ignorar el esfuerzo y los sacrificios que requiere el proyecto. Entonces, cuando comienzan los problemas, el entusiasmo se evapora repentinamente y todo el cariño que le teníamos a la empresa desaparece. Se produce el mismo efecto que con una aventura amorosa.

* Por un lado, es imposible emprender teniendo todo controlado, siempre hay una cuota de caos, de imprevistos. El momento perfecto nunca llega. Si nos preocupamos demasiado por los detalles, lo más probable es que nos atasquemos, retrasemos nuestra aventura y, al final, desalentados, renunciemos a ella.

Por otro lado, si comenzamos con el proyecto y buscamos un nivel de definición que no es natural para esta etapa, solo encontraremos una cuota de complejidad que aún no podemos resolver.

* Un enfoque exclusivo en hacer dinero puede ser muy perjudicial para la empresa. Sobre todo en estos primeros momentos, donde los resultados en efectivo son pobres o negativos. Solo la ilusión que provoca una visión, un sueño, nos puede ofrecer la fuerza para seguir adelante hasta que el negocio comience a dar frutos.



*¿Queremos cambiar el mundo?
¿Buscamos vivir de otra forma?*

Hagámoslo.



Cuando alguien decide convertirse en el fundador de una empresa debe hacerlo con una fuerte convicción. Solo existen dos buenos momentos para abandonar el proyecto: antes de empezar y luego de su conclusión. Renunciar en el medio supone costos mayores.

Si como fundadores ocupamos parte de nuestros pensamientos en imaginar cómo nos salvaremos si el negocio sale mal, difícilmente le pondremos toda la energía que se necesita para que salga bien. Para dar estos pasos con firmeza necesitamos estar seguros de lo que hacemos, y esa seguridad solo nos puede llegar del conocimiento.

Primero tenemos el conocimiento técnico, que es lo que nos permite distinguir una necesidad en el mercado y descubrir la oportunidad que implica.

El emprendedor ve lo que le hace falta al cliente, pone en juego su creatividad para elaborar un producto o servicio que satisfaga esa necesidad, y se compromete a que esa idea se haga realidad. En su trabajo pone en juego visión, diseño y ejecución, y los sostiene con el compromiso de crear valores para una comunidad. Muchas personas tienen las capacidades para emprender, pero no todas se convierten en fundadores.

El conocimiento también es de índole espiritual. Tiene que ver con la confianza que tenemos en nosotros mismos. Podemos toparnos con una gran oportunidad y al meditarlo descubrir que los costos y el esfuerzo son mayores que los que estamos dispuestos a afrontar.

Andy Freire es cofundador de Officenet y Axialent. Él sostiene que antes de comenzar un emprendimiento se fija en la necesidad del mercado, que este se encuentre en expansión y quién es el número uno. Y es la sensación de que le puede ganar al mejor, a todos, la que confirma su decisión de emprender. Sin embargo, aclara que esa confianza debe acompañarse con la humildad y el reconocimiento de que hay mucho por aprender. Si una vez que encontramos la oportunidad y descubrimos que tenemos lo que se necesita para aprovecharla, vamos a tener la convicción necesaria para tomar todo el impulso que el proyecto nos exige.



Un fundador debe cumplir con la famosa premisa de esperar lo mejor y estar preparado para lo peor. Tiene que tener fe en su idea, quizás hasta en exceso y, a la vez, estar convencido de que ella vale las consecuencias de un posible fracaso. Incluso debe estar seguro de que puede soportar dichas consecuencias. En este sentido, un método conductista de evaluar el riesgo es preguntarse:

¿Qué es lo peor que podría pasar?

Supongamos que el negocio no funcionará.

La primera respuesta sería que nos quedaríamos sin trabajo. Bien, y luego, ¿qué es lo peor que nos podría pasar? Tendríamos que buscar un nuevo trabajo. De ser así, ¿cuál sería nuestra siguiente maldición? El no poder encontrar empleo. Y luego, ¿qué otro suceso podría llegar a nuestra ya “fabulosa” vida? Posiblemente, el tener que pedir dinero prestado.

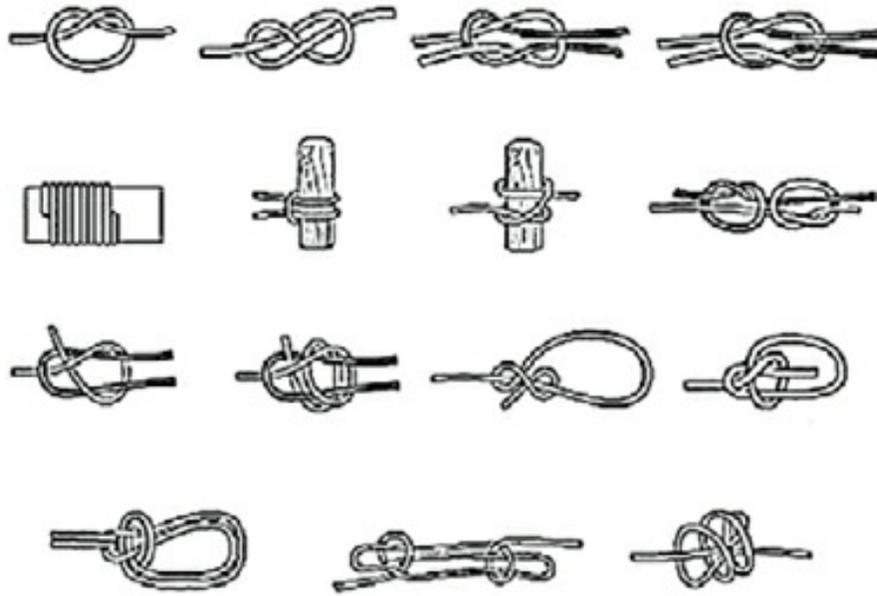
Este razonamiento sirve para visualizar todo lo malo que podría suceder hasta descubrir cuál podría ser el peor de los universos posibles. Si llegado a ese punto nos encontramos que la realidad no sería tan terrible, que lograríamos sobrevivir y que lo que podemos ganar vale el riesgo, entonces el miedo desaparece un poco.

En la vida cotidiana también se emplea este método. Cuando una persona ve a alguien que le gusta y no sabe si hablarle, siempre hay un amigo que le dice, el “no” ya lo tienes. El “no” es el peor de los escenarios posibles, con algún agregado del amargo sabor del rechazo y la incomodidad del momento. El interés que despierta esa persona es lo que se puede ganar.

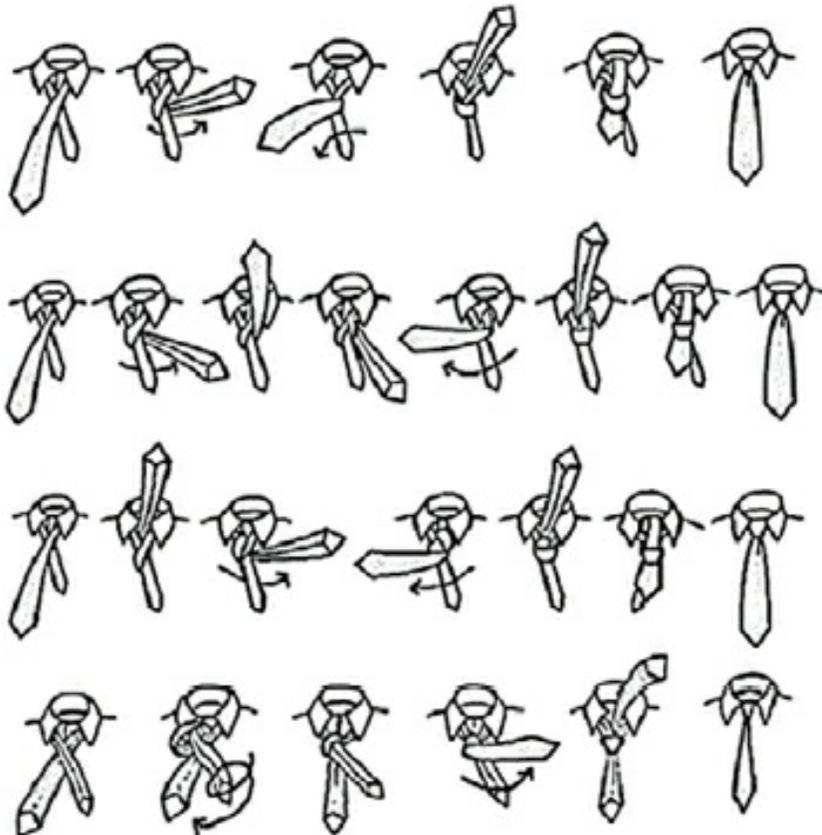
Que nos vaya mal en un emprendimiento no es el final del mundo, es lo que le pasa a la mayoría de los emprendedores en algún momento de sus vidas.

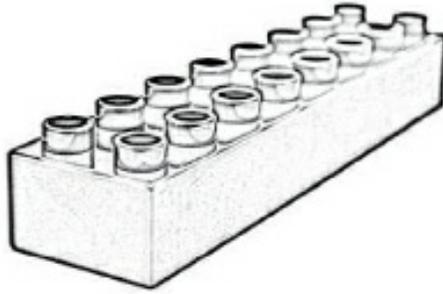
Por eso cuando me presento, suelo hacerlo de la siguiente manera: *“Hola, mi nombre es Ariel Arrieta, soy **emprendedor serial**, eso quiere decir que fundé y fundí muchas empresas...”*.

Una creencia común supone que lo mejor es tener un record “intacto” entre lo que se hace y lo que sale bien. Pero este es un mito que termina frenando muchísimos intentos. Al final, ninguna idea es lo suficientemente fácil, grande o buena. La verdad es que siempre hay que esforzarse mucho.



perspectivas





· LA FAMILIA ·

La decisión de convertirse en fundador involucra al profesional pero también a su familia. Si la familia no puede comprometerse también con ese sueño y apoyarlo, es muy probable que las relaciones personales se perjudiquen y el proyecto fracase.

Hay que tomar una gran decisión y no es algo puramente personal. No cuando hay una novia, una esposa o hijos. Es un asunto familiar, porque afecta la vida de todos.

El proyecto es fulltime. Si nos convertimos en fundadores nos vamos a acostar y a levantarnos pensando en la empresa. El esfuerzo que nos va a demandar será grande y requerirá de mucha dedicación. Habrá que restarles tiempo a la familia y a los amigos, perder un montón de experiencias, olvidarse de los fines de semana tranquilos, de muchos planes y de las vacaciones.

Es necesario estar seguro de que la familia va a acompañar y de que saben cuánto pueden durar los días más sacrificados. Es muy común decir al principio que los primeros meses van a ser duros, luego hablar del primer año, luego de los primeros años, y al final decir que se trata de esperar hasta que la empresa se venda. Siempre aparece un nuevo motivo que alarga las suposiciones, generalmente algo más optimistas de lo que deberían ser.

Además, cuando el emprendedor es una persona valiosa en la industria, se va a encontrar que trabajando de forma independiente, por un buen tiempo va a ganar menos de lo que ganaba como empleado. Y entonces es muy probable que la familia le pregunte:

“¿Dejaste tu empleo para estar así?”. Es que es un momento en el que se está peor, pero que se atraviesa para luego estar mucho mejor.

Sin duda hay una retribución, un beneficio por tanto esfuerzo, y muchos podemos llegar a él, pero solo si estamos dispuestos a realizar los sacrificios que implica. Lo importante es que cualquiera que sea la decisión que se tome, esta no perjudique los lazos familiares.

Porque también puede ocurrir que se renuncie a un proyecto para evitar conflictos y que luego, con el tiempo, surja como recriminación eso de que “yo por esta familia dejé el sueño de la empresa”.

· LOS SOCIOS ·

La elección de los socios puede ser el factor más importante para el éxito o el fracaso de un proyecto. ¿Cómo se elige un socio? Necesitamos conocimientos cercanos a la alquimia.

Una vez más el compromiso surge como la primera de las cualidades. La nueva empresa exige un nivel de dedicación que no admite personas trabajando part-time. En muchas ocasiones habrá que dar todo lo que se tiene y aún un poco más.

Además de la dedicación al proyecto, el compromiso tiene que ver con la relación que se establece entre los fundadores. Ellos van a tomar los mismos riesgos, a depender uno del otro. Para que todo salga bien cada uno debe ser capaz de confiar en el otro.

Cuando armamos Digital Ventures, algo que asombró a mi socio fue que le confiara la tenencia del dinero en efectivo de la inversión inicial a los pocos minutos de haberlo recibido de la mano de un amigo mío. Si bien entonces nos conocíamos desde hacía tiempo no se podía decir que fuéramos amigos. Ese pequeño acto significó mucho más para él que para mí, ya que percibió una confianza total que fue uno de los cimientos de nuestra sociedad.

El diálogo es fundamental para poder analizar juntos las distintas opciones y oportunidades que se pueden presentar con el tiempo. Y en ese sentido, la complementariedad es un punto a favor. No es bueno que los socios piensen exactamente igual, que ambos sean pesimistas u optimistas. El contrapunto es productivo.

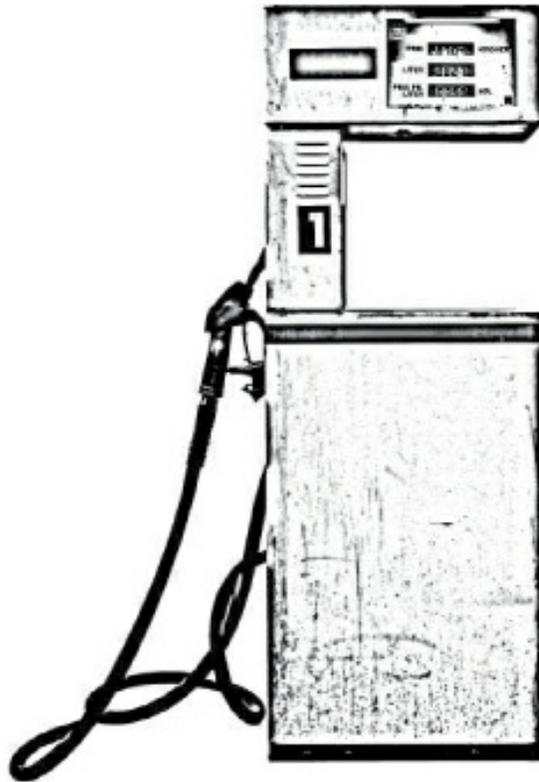
De mí y de Damian Voltes, mi socio en Digital Ventures, han dicho que ambos no le hemos caído bien a la misma persona, y que “funcionábamos” por nuestras diferencias. Algunas de estas son que él va más al corto plazo, yo al largo plazo, o que él tiene más aversión al riesgo y yo estoy más dispuesto. Lo bueno entonces era que cubríamos esos aspectos, teníamos todas esas fuerzas de opinión que una empresa necesita. Y cuando nos cansábamos de nuestros roles a veces los intercambiábamos.

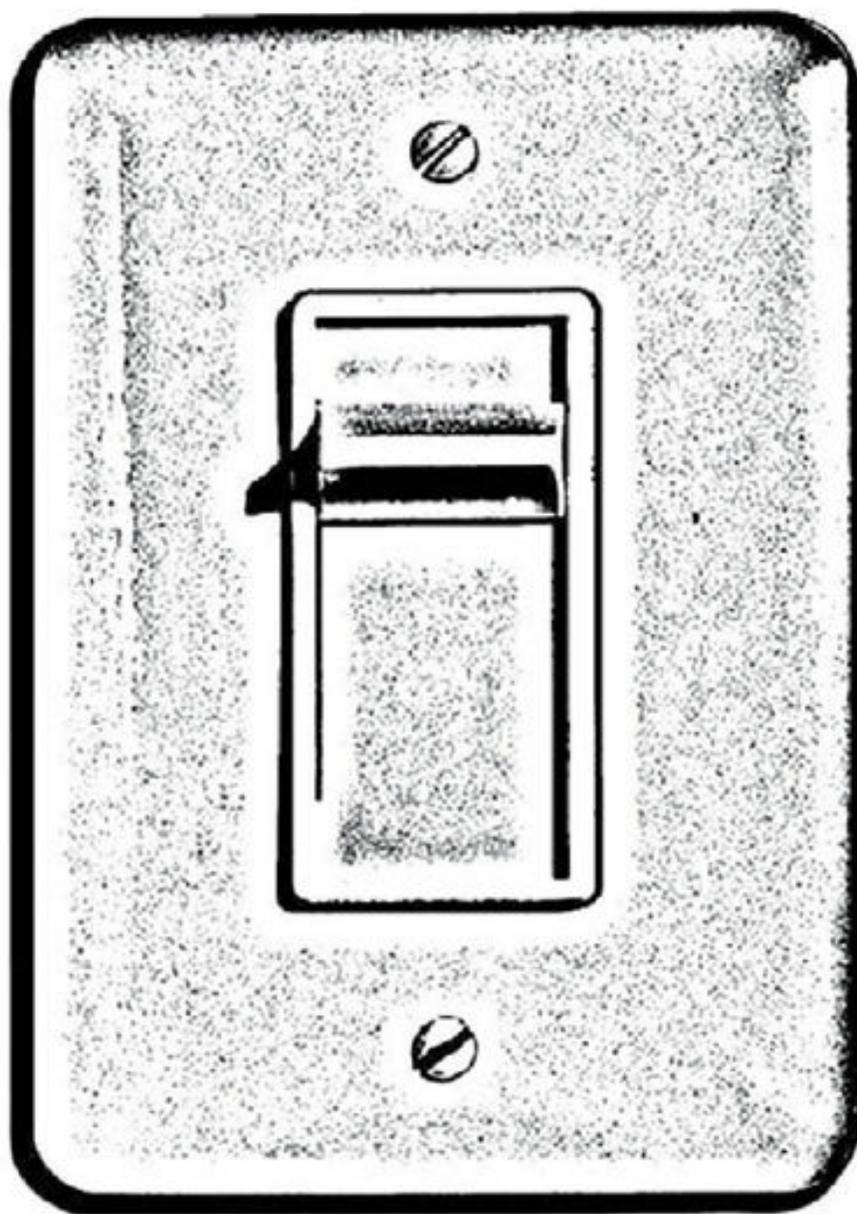
Y finalmente importa mucho la calidad de la dimensión humana. Porque tarde o temprano lo que somos en la vida privada se traslada a la empresa. Necesitamos tener la seguridad de que en un momento de crisis nuestro socio no nos va a traicionar o a abandonar. Es cierto que todos tenemos nuestros malos momentos, pero lo que importa es la base.

¿Cuántos socios debe tener una empresa? La menor cantidad posible, idealmente dos. Si

son muchos, es difícil ponerse de acuerdo y, ciertamente, cuanto más gente haya, más probable será que alguno abandone el proyecto. Una fórmula alternativa puede ser la de dos fundadores y un socio financiero que aporte el capital inicial. Sin embargo, debe quedar claro el lugar del socio financiero; tiene que creer en los fundadores y no meterse demasiado en las decisiones de la empresa. Puede sí aportar contactos y proponer negocios, pero no intentar desde afuera operar como si estuviera adentro.

Si nos tenemos que preocupar demasiado por el inversor que puso mucho dinero, nuestra libertad para experimentar se reduce y puede convertirse en un factor de fracaso. Necesitamos cierta flexibilidad para adecuarnos a las necesidades que vaya mostrando el proyecto.





**Hazlo o no lo hagas...
pero no lo intentes...
Maestro Yoda
Star Wars**

¿Cuál es el grado de dedicación que debe tener un emprendedor? El que sea necesario, uno que implique dedicación efectiva y eficiente. Tomando en cuenta ambos parámetros, podemos establecer algunos ejemplos de señales de peligro para un start up. Deberíamos prevenirnos si alguno de los fundadores cae en los siguientes comportamientos que listamos como ejemplos:

- * No deja su trabajo para dedicarse completamente al proyecto. “No se la juega”.
- * Trabaja en forma part-time en el proyecto.
- * Trabaja en el emprendimiento, pero llega a las 11 y se va a las 16; mientras que otros fundadores trabajan hasta la madrugada e incluso los fines de semana.
- * Se le “caen los anillos” para hacer tareas básicas como atender el teléfono, enchufar una computadora, armar un escritorio, cargar una caja, vender, cobrar, ir al banco, etcétera.
- * Pasa gran parte de su jornada laboral navegando en Internet, chateando o en redes sociales. Comportamientos conocidos como **social media masturbation**.
- * No quiere ser presidente, vicepresidente o tomar la responsabilidad de ser una autoridad legal de la sociedad.
- * Tiene un padre que lo mantiene y, si el proyecto falla, no tiene mucho que perder.
- * Tiene un portfollio de proyectos y no tiene el foco en uno solo. Salpica entre varios, como si fuera un venture capital, para ver cuál funciona mejor.
- * Tiene algunos clientes en forma paralela como consultor independiente (más grave si compiten con el proyecto).
- * Cobra un salario desproporcionado, llevándose una porción importante del burn rate; mientras que otros fundadores subvencionan el proyecto sin cobrar salarios o cobrando un mínimo, para subsistir y “pagar el calefón” a fin de mes.

Seguramente hay muchas otras situaciones para agregar a esta lista, pero queda claro que la falta de compromiso y la poca “hambre” atentan contra el éxito de un negocio. Y cuando hablo de hambre, me refiero tanto a la necesidad económica como a la necesidad de éxito.



· *LOS INVERSORES Y NUESTRA VISIÓN* ·

Una vez que estamos decididos a lanzarnos a la aventura, a llevar a cabo nuestro proyecto; cuando tenemos el apoyo de nuestra familia y encontramos el socio adecuado, solo nos queda buscar inversores. Los inversores son el cuarto actor del compromiso que sirve como chispa inicial.

Los inversores arriesgan su dinero porque creen en alguien, es un compromiso personal más allá del proyecto en sí. No es el PowerPoint el que los convence, ni una solución técnica, ni la conformación de una sociedad. Lo que los convence es la creencia en que esa persona que les habla tiene la capacidad para aprovechar una oportunidad en el mercado.

La primera característica que debe tener un emprendedor es la convicción para llevar adelante un proyecto, la segunda es la humildad. Los fundadores deben ser capaces de mostrarse vulnerables donde lo son. No es necesario demostrar que lo sabemos todo, vale más nuestra predisposición para aprender.

Para el inversor pesa mucho la receptividad que tiene el emprendedor para introducir cambios. Nadie desea entrar en una batalla de egos ni que el fundador se aferre a su creencia al extremo de que el proyecto fracase por no realizarse las modificaciones necesarias.

Encontrar un inversor es encontrar a un creyente. Aunque no es una fe ciega, hay que explicarle qué queremos hacer, cómo lo vamos a hacer, por qué de una manera y no de otra. Todos esos puntos se van definiendo con las herramientas tales como el estudio del mercado, algunas pequeñas pruebas y recibiendo el feedback de los clientes.

Cada vez que presentamos el proyecto vamos mejorando el discurso. Las preguntas que nos hacen son como un pequeño examen que define la validación del negocio. Lo peor que podemos hacer es quedarnos sin saber qué decir y responder: “la verdad que eso

nunca lo pensé”. Sin embargo aún, en ese caso tenemos que aprender del error. Esa persona a la que no le dimos la respuesta que necesitaba no va a invertir, pero si para la siguiente entrevista nos preparamos mejor, quizás tengamos aún más oportunidades. Puede llegar a ocurrir que nos envíen a hablar con alguien que consideran que sabe de la industria a la que nos referimos. Esa persona no nos va a dar la verdad objetiva sobre nuestro proyecto, pero sí una impresión valiosa de cómo los demás lo ven. También es posible que la idea resulte atractiva para los inversores, que los especialistas la vean factible, pero que a la vez no nos consideren la persona idónea para llevar el producto al mercado.

No hay peor gestión que lo que no se hace.

Anónimo

Cuando intentamos convencer a un inversor, lo primero que debemos vender es a nosotros mismos como emprendedores, luego a la empresa y luego el producto. Si no nos creen a nosotros, si no nos ven preparados, no le van a tener fe a la empresa y, muy probablemente, tampoco al producto.

· LOS INVERSORES TÓXICOS ·

El inversor tóxico es el que nos desenfoca del camino que queríamos seguir y no aporta valor más allá del dinero. El mejor consejo para buscar un inversor es encontrar alguien que crea en nuestra visión, pero que también nos ayude a formarla, que nos abra opciones y caminos. Necesitamos gente con experiencia, que haya pasado por el mismo camino que vamos a transitar.

En generaciones anteriores se le daba un valor al dinero que excedía lo que realmente significaba para el negocio. En algunos casos no hay opción, si queremos tener una empresa de minería o fabricar automóviles tenemos que ser capital intensivos. Pero también hay muchos negocios que pueden hacerse casi sin dinero, como los que están vinculados a Internet o las inmobiliarias.

El dinero nos puede ayudar a acelerar procesos, pero eso no quiere decir que necesitemos un socio capitalista. El emprendedor tiene que fijarse si su idea requiere de mucho o poco capital y tratar de adaptarla a la menor inversión posible. No hay que buscar dinero que no se necesite, es mejor encontrar la manera de que nuestros proveedores, clientes y núcleo cercano nos ayuden con la financiación.

¿Hay inversores que pueden ser nocivos para la empresa? Sí, son los que entorpecen el crecimiento. Algunos pueden estar enfocados en una renta mucho más acelerada y

presionar para que se tomen riesgos que no deberían tomarse; otros, más conservadores, impedir que el emprendedor concrete una oportunidad para la que se necesita tomar riesgos. También pueden darse choques de personalidades entre el fundador y el inversor. Otro punto que se debe considerar es el de la ética, porque las diferencias en el plano de la estrategia se pueden saldar, charlar y negociar, pero los valores no se acomodan de igual manera. Si un inversor propone pagar los sueldos en negro para conseguir una mayor rentabilidad, nos encontramos con un punto de conflicto.

El problema es que en la mayoría de los casos es muy difícil que podamos elegir los inversores, simplemente porque en Argentina, y en Latinoamérica en general, no hay tantos.

No hay que tomar al inversor como un mal necesario, pero debemos valorarlo por sus cualidades y no solo por la cantidad de capital que pueda aportar.



· VISION Y MOTIVACION ·

Una empresa comienza como una idea, una visión que motiva al fundador. Cuando encontramos una oportunidad y creemos en ella tomamos los riesgos necesarios para aprovecharla. La apuesta debe ser lo suficientemente fuerte como para abandonar la sensación de seguridad que da el trabajo en relación de dependencia. Esta es una buena señal para medir el compromiso que tomamos ante un emprendimiento.

El estado de independencia es uno de los puntos positivos de convertirse en fundador, permite buscar los sueños propios y alcanzar metas que de otro modo serían imposibles. Aunque supone también ciertos temores. Sin embargo, esa sensación de seguridad de la que gozamos cuando estamos en una relación de dependencia es solo eso, una sensación.

Simplemente ignoramos los riesgos que la empresa enfrenta cada día. Durante mucho tiempo Microsoft utilizó como eslogan la frase: “¿Hasta dónde quieres llegar hoy?”. También podemos preguntarnos qué es lo bueno que perderemos cuando no nos arriesgamos. Existe la posibilidad de fallar cuando se intenta algo, pero también la seguridad de no lograr nada mejor cuando nos quedamos donde estamos. Tener una visión es ser capaz de ver un poco más allá, pero eso que descubrimos tiene que despertar en nosotros una gran dosis de entusiasmo.

· *EMPRENDER POR NECESIDAD O POR OPORTUNIDAD* ·

Existe una gran diferencia de un emprendedor a otro según las motivaciones que los impulsan. No es lo mismo lanzarnos a la aventura cuando creemos que es un buen momento para un cambio que cuando las circunstancias nos obligan a ello. Hay una distancia de preparación que puede ser clave para el éxito o el fracaso. El grado de convicción con el que se enfrentan los desafíos también es diferente.

Algunos emprendedores están motivados por la necesidad. Son personas que han sido excluidas del Mercado laboral y tienen que buscar una nueva fuente de sustento, también es posible que simplemente quieran conseguir una mejora económica que no han podido alcanzar de otra manera.

Ellos saben que tienen que hacer algo, pero no saben qué ni cómo. De esta manera aún las buenas ideas pueden fracasar. Tampoco es bueno estar trabajando en un proyecto pensando en él como un plan alternativo o de emergencia. En muchos casos, si llegara a aparecer una buena oferta laboral, el emprendedor volvería a la condición de trabajador en relación de dependencia, porque le es más cómoda y natural.

Emprender por necesidad tiene como desventaja que no siempre se está dando con una necesidad del mercado. Además, como se tienen pocos recursos, muchas veces se toman riesgos que no se tomarían de otra manera.

Cuando un emprendedor está motivado por la visión de una oportunidad la situación es diferente. Lo es porque existe un cierto nivel de conocimientos y destrezas que son indispensables para aprovechar las posibilidades que brinda una industria o un mercado. La ambición es consecuencia de una evolución personal y profesional.

El emprendedor por oportunidad comienza un negocio por su cuenta porque sabe que existe un camino, un espacio que puede aprovechar. Como consecuencia sus posibilidades de éxito son mayores. Además, el estado de independencia le es más natural, por eso puede afrontar los desafíos que este implica con mayor convicción. Sin embargo, quien ve la oportunidad tampoco tiene el juego ganado. Le queda aún validar su visión encontrando a sus clientes, a alguien que esté dispuesto a pagar por lo

que quiere ofrecer.

Marcelo Berenstein, fundador de EmprendedoresNews.com, afirma que, siendo su vocación el periodismo, cualquier trabajo vinculado le generaba felicidad. Sin embargo, cuando se dio cuenta de que además tenía la posibilidad de resolver su situación económica, fue que pasó de ser un asalariado en situación de seguridad, a un emprendedor que aceptaba la incertidumbre.

La visión es el factor fundamental que distingue a un emprendedor que es capaz de marcar un camino a seguir de aquel que solamente puede confiar en la buena fortuna.

· SOBREVIVIR Y TRASCENDER ·

El emprendedor por oportunidad no se convierte en fundador simplemente porque puede hacerlo. Existen muchos factores que se deben considerar por los que quizás, aún teniendo el potencial, un profesional opta por seguir en relación de dependencia. Sin embargo, es cierto que la capacidad y el conocimiento son un gran impulso, porque despiertan una necesidad nueva, más cercana a la realización personal que a la urgencia de una situación. Llega un punto en que lo que podemos hacer, lo que podemos producir con nuestras habilidades, se encuentra limitado por el espacio que ocupamos y necesitamos crear uno nuevo.

La búsqueda de nuevos desafíos y metas es un impulso natural, les ocurre a los deportistas profesionales o a los atletas olímpicos. Aún luego de conseguir la victoria quedan las ganas de establecer un nuevo récord.

Un emprendimiento es un desafío. Nos permite trazar un nuevo horizonte cuando ya hemos alcanzado todos los anteriores.

Emprender es una actitud que está en la esencia del ser humano, una característica vinculada a su curiosidad y necesidad de subsistencia. Lo que ocurre es que muchas veces el contexto aplaca esa tendencia. Sin embargo, es uno de los motivos del progreso de la humanidad, la propensión a encontrar una forma diferente, mejor, de hacer las cosas. En la vida de cualquier persona se producen cambios, conforme se satisfacen necesidades de cierto nivel y aparecen otras. Un instrumento de análisis extremadamente útil para explicar esto es la pirámide de Maslow. El esquema plantea las distintas necesidades humanas a través de una serie de niveles de una pirámide. En la base se encuentran los aspectos más elementales de la vida y en la cima lo más trascendentales.

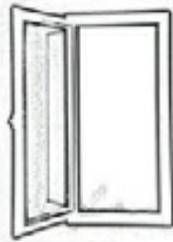
Es fácil trasladar esta idea al ámbito laboral.

Primero tenemos el nivel fisiológico, las necesidades de alimentación y descanso que pueden ser satisfechas por cualquier trabajo. El segundo nivel es el de la seguridad, de tener un empleo fijo, una casa propia, seguridad física y salud. En los niveles superiores el

panorama cambia. Entran en juego las necesidades de reconocimiento, el autoreconocimiento, el respeto y el éxito, que no pueden conseguirse sin el trabajo adecuado. La autorrealización es la cima de la pirámide, y se vincula a los aspectos más personales, el sentido moral, la creatividad y la resolución de problemas.

El emprendedor podría ubicarse en ese punto superior donde se hace inevitable la búsqueda de un proyecto propio.

El nivel de entrega, esfuerzo y valor que exige convertirse en un fundador solamente pueden conseguirse cuando la empresa es una parte misma de nuestra vida, de lo que somos en ese momento. Tienen que ser la consecuencia lógica de nuestro propio crecimiento.



El miedo es mi compañero más fiel, jamás me ha engañado para irse con otro.

Woody Allen

· BUSCANDO NUEVOS DESAFÍOS ·

El conocimiento debe combinarse con la ambición. La ambición depende no solo de las ganas de conseguir algo más, algo diferente, sino también de la conciencia que podamos tener sobre nuestro momento como profesionales.

En mi caso, no me di cuenta de que poseía ese conocimiento. Tenía amigos que veían en mí cierta capacidad para resolver problemas y para entender la mecánica corporativa y de mercado. Ellos me fueron alertando.

Hay un punto en la carrera corporativa en la que tenemos más para ofrecer, ganas de crecer y pedimos un espacio que no aparece. El progreso que necesitamos no podemos lograrlo en donde estamos. También puede ocurrir que sea una diferencia de ritmo, que las oportunidades de crecer en la empresa vayan por caminos más lentos que los que somos capaces de transitar. Al final, los que tenemos que asumir el compromiso de crear ese espacio somos nosotros. Pero para ello tenemos que abandonar cierta comodidad, ese pensamiento muchas veces ilusorio que dice que en algún momento la empresa nos va a

dar la oportunidad, que alguien se fijará en nosotros, etcétera.

Procter & Gamble, cuenta Santiago Bilinkis, es una excelente compañía, pero él se sentía encerrado en ella. En 1994, cuando Internet casi no existía en Argentina, le propuso a la empresa hacer su sitio web. Hasta entonces había trabajado en el área de finanzas. Su propuesta fue rechazada como una molestia. Preferían que volviera a su planilla de Excel. Tiempo después, Bilinkis, junto a Andy Freire, fundaría *Officenet*.

Para Gonzalo Alonso, VP de operaciones de Globant y ex Director General de Google para los mercados de habla hispana, el factor decisivo fue la necesidad de comenzar a vivir sus propios sueños. En el ambiente corporativo se crece profesionalmente, es como una gran escuela, aprendemos a ver nuestras áreas de oportunidad, limitaciones y desarrollamos el carácter. Pero también llega un momento donde hay ciertos aspectos que quizás ya no se soportan como antes.

Es curioso pensar que podemos madurar en nuestra área de conocimiento hasta ver cosas que otros no ven y, sin embargo, no darnos cuenta de nuestro propio potencial. Es posible tener el conocimiento, la destreza y no ver la oportunidad. Para que suceda necesitamos estar en “modo de búsqueda”. Los comienzos pueden lucir simples, tenemos un problema y solo nosotros le encontramos una solución y queremos compartir ese conocimiento. Muchas empresas han surgido de esta manera.

Lo importante es entender que en algún punto de nuestra vida como profesionales la lógica de acumular méritos para progresar se agota. El conocimiento nos da las herramientas para el cambio, pero nada ocurre si no lo provocamos nosotros.



· EL VALOR DEL MIEDO ·

Al comenzar la aventura que supone convertirnos en fundadores lo que no nos va a faltar son las dudas y los temores. Pero el miedo no es un atributo opuesto a la convicción. En general tenemos una visión muy negativa sobre el miedo, lo asociamos a la cobardía y el fracaso. El miedo sin embargo es un mecanismo de supervivencia y defensa que les permite a las personas reaccionar rápida y eficazmente ante una amenaza. Desde el punto de vista psicológico, se dice que es un estado afectivo y emocional que permite la adaptación del sujeto al medio en que vive.

Si no tenemos miedo somos inconscientes.

La relación que tenemos con el miedo tiene que ver con lo personal, lo cultural y lo educativo. Desde el colegio nos enseñan habilidades que no tienen que ver con la competencia, sino con la sumisión. Nos ordenan nuestros padres, nuestros maestros y luego nuestros jefes. La autoestima emprendedora queda muy relegada.

Hay una cuota de miedo que es la conciencia de los riesgos lógicos de una empresa. Este miedo es valioso si es funcional, si nos advierte y ayuda a hacer mejor lo que tenemos que hacer. Es el temor que nos previene y hace que cuando vamos a cruzar la calle no lo hagamos sin mirar antes a ambos lados.

El miedo deja de ser funcional cuando nos paraliza, cuando no cruzamos nunca más la calle porque pensamos que va a pasar lo peor. Perdemos así la audacia que se necesita para emprender algo nuevo. Renunciamos a la idea de tomar un nuevo cliente porque nos decimos que quizás no lo podamos atender como deberíamos.

Tenemos que ocuparnos de las dificultades con la debida atención, sin preocuparnos más de lo necesario. Hagamos lo que tenemos que hacer para que el problema no aparezca, tomemos al cliente y fijémonos de qué manera podemos asegurarnos atenderlo correctamente.

En el otro extremo hay muchos emprendedores que no se dan cuenta de los riesgos y, con el tiempo, suelen tropezarse con algún problema importante. La confianza a veces se transforma en soberbia. Les ocurre muy a menudo a los fundadores cuando les empiezan a salir bien las cosas. Luego el tiempo los va acomodando, a veces con grandes golpes. Es un proceso de aprendizaje basado en los errores y los padecimientos que estos provocan. El miedo en su medida justa es una fuerza valiosa. Como fundadores debemos aprender a convivir con el miedo y valorar sus consejos.

. EL TIEMPO DEL APRENDIZAJE .

Para ser un fundador se necesita encontrar una oportunidad. Y esa oportunidad puede definirse como la capacidad para percibir una necesidad en el mercado antes que otros lo hagan.

Tal capacidad no es un don mágico –aunque haya personas que parezcan tener un toque especial para los negocios– es el fruto del conocimiento acumulado y el esfuerzo de la búsqueda. Es cierto que una buena idea puede surgir de un momento a otro pero, como decía Edison, el genio es 1% inspiración y 99% transpiración.

Emprender tiene que ver con una maduración del conocimiento. Sería una locura que nuestro primer trabajo fuera un emprendimiento; estaríamos destinados a fallar una y mil veces. Es un camino duro e innecesario. Lo mejor es que la etapa de aprendizaje la

llevemos a cabo como empleados, es mucho más económico aprender con el dinero de otros. La experiencia que obtengamos en una empresa solamente puede mejorarse con la experiencia que podemos obtener en varias empresas.

Hace algunos años uno entraba a una empresa de cadete y escalaba en la pirámide corporativa. Hacer carrera era una institución. Hoy, por el contrario, el tiempo máximo que debería estar una persona en un trabajo, en una misma posición, es de dos años.

Luego ya no aprende nada más, y cuando eso ocurre es tiempo de cambiar.

Las cualidades que se requieren para ser un fundador se obtienen con el tiempo, a medida que nos desarrollamos como profesionales. Las capacidades naturales se pueden entrenar, aunque no todos vamos a ser Bill Gates o Steve Jobs.

. LA INDUSTRIA ADECUADA, LOS CONTACTOS NECESARIOS .

Está claro que para convertirse en fundador primero se necesita acumular experiencia en la industria en la que vamos a meternos. No conviene intentar nada en un ámbito que desconocemos. Estadísticamente ocho de cada diez proyectos cierran al año de haberse lanzado; sin embargo, las oportunidades de éxito aumentan si estamos en el sector adecuado.

Ahora bien, el conocimiento no es algo estático y confiarse siempre es malo.

Hay que saber percibir los momentos en los que se producen cambios de reglas dentro de una industria. Los emprendedores pueden sacarle mucho provecho a las nuevas pautas del mercado, y las empresas que ya estaban en él pueden no saber adaptarse. Lo que les sucedió a las discográficas es un buen ejemplo de dificultad de adaptación.

Entonces, si trabajamos en una industria que conocemos vamos a tener a nuestra disposición una valiosa red de contactos. Si alguna vez tenemos un problema podremos llamar a alguien que probablemente nos acerque una solución, o que nos facilite un crédito si lo necesitáramos. Estas personas en las que podemos confiar nos ayudarán a no equivocarnos.

Los emprendimientos de quienes nacen en la industria son más exitosos que los de aquellos que cambian de rubro. Y no se da solo por el conocimiento, sino también por las relaciones que se han forjado. El saber a quién recurrir conforma un verdadero capital social. Claro que para poder beneficiarse de este capital, primero hay que invertir en él, es decir, ofrecer también nuestro aporte. Si somos percibidos como los que solo buscan beneficiarse, lo perderemos rápidamente.

Cuando se cursa un master o un MBA, el valor más importante al final resulta ser la red de contactos que se genera. Las personas que se conocen de esta manera han ido a buscar lo mismo, quieren mejorar y crecer, y para ello atraviesan el mismo proceso de

aprendizaje.

Nuestro conocimiento del mercado, que es el capital más valioso de la empresa, está formado por nuestra propia experiencia y la de nuestros contactos.



Las ideas son capitales que solo ganan intereses entre las manos del talento.

Conde de Rivarol (1753-1801)

Escritor y periodista francés de origen italiano.

. ESPECIALIZARSE .

Para los negocios lo importante es la profundidad del conocimiento. Cuando hablamos de la necesidad de acumulación de saberes, no se trata de incursionar en todo lo que esté a nuestro alcance, es necesario alcanzar un nivel de especialización en un área determinada. Obtener ese valor.

La relación lógica es preguntarse cuántos mecánicos hay en el mundo, cuántos se especializan en autos, cuántos de ellos en autos antiguos... A medida que el conocimiento es más específico y profundo, su valor aumenta.

Hay dos caminos para adquirir el expertise. El formal es el estudio. El otro es experimentando, haciendo pruebas, dedicando mucho tiempo a una actividad hasta convertirnos en un **especialista**. Los resultados no se logran de un día para el otro, se requiere un esfuerzo que solo se puede afrontar si hemos elegido algo que realmente nos apasiona.

El fracaso es la oportunidad de comenzar de nuevo, pero más inteligentemente.

Henry Ford

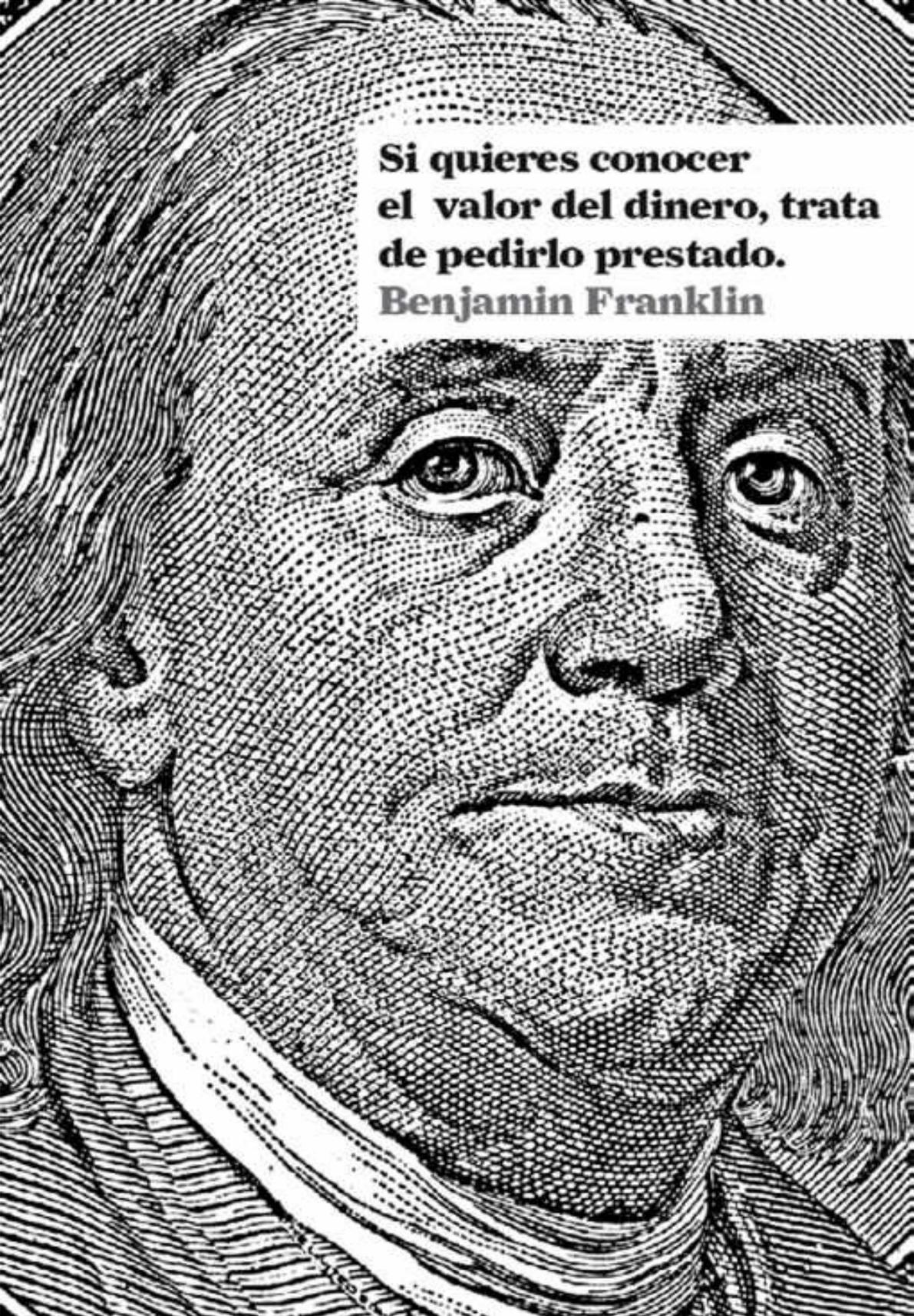
¿Qué es lo que queremos hacer de nuestra vida? Lo más obvio es que no queremos

limitarla demasiado, pero debemos encontrar algo que nos permita definirnos un poco en el mundo.

Una referencia interesante al respecto se encuentra en el libro *Outliers*, de Michael Gladwell. La pregunta que se hizo Gladwell era sobre cuáles podían ser los factores de éxito de los grandes emprendedores. La simple ambición y la inteligencia no eran tan escasos, pero no parecían garantizar el éxito. Como resultado de su investigación llegó a formular que existe una línea en las diez mil horas de dedicación. Cuando acumulamos esa cantidad de experiencia en un área, nos convertimos en expertos y ganamos la capacidad para entender y ver las cosas de una manera diferente. Si se quiere, nos encontramos un paso más allá que el resto.

Gladwell relata casos de éxito como el de Bill Gates, que a temprana edad alcanzó esas diez mil horas, lo cual le permitió fundar Microsoft. Gates quizás no desarrolló el código fuente, pero tuvo la visión respecto de la oportunidad y el valor del sistema operativo en el mercado. Es muy conocida la idea de Gates de “Una PC en cada casa y todas ellas corriendo Windows”. Hoy en día tenemos muy naturalizada la idea de tener una computadora en el hogar, pero hace no muchos años era una cuestión de ciencia ficción. El creador de Microsoft pudo lograr lo que logró porque siendo aún muy joven tuvo acceso a una computadora. Él entró a un club de ciencias de una universidad que su familia apoyaba. De noche iba al club para utilizar la máquina cuando nadie más la empleaba. Así pudo acumular conocimiento que luego se convirtió en el factor clave de su vida como emprendedor.

La especialización, la profundidad del conocimiento, nos permite entender cómo funciona una industria y descubrir los caminos que ella ofrece.



**Si quieres conocer
el valor del dinero, trata
de pedirlo prestado.
Benjamin Franklin**



En un principio todo fundador debe ser un especialista, tiene que conocer muy bien una industria para poder generar valor para ella. Un **generalista** encontrará grandes dificultades para fundar una empresa, porque solo una mirada más específica permite descubrir una oportunidad e idear el modo para aprovecharla.

La clave está en descubrir la implementación. Es posible que mucha gente imagine el futuro de la nanotecnología, pero la gran mayoría, casi todos, son incapaces de llevar la imaginación a los hechos.

Las carencias que un especialista pueda tener en un principio pueden y deben suplirse con una red de contactos adecuada, que sirva de ayuda y asesoramiento.

Las carencias de un generalista en cambio no pueden subsanarse, porque tienen que ver con la visión y el diferencial que aporta el valor de la empresa.

Es con el desarrollo de la empresa que la figura del generalista va ganando importancia y la del especialista decrece.

El fundador pronto descubre que existen ciertos conocimientos mínimos, de orden más general, que necesita ir incorporando. Debe ser capaz de hablar con abogados, contadores, gerentes de recursos humanos, etcétera. Tiene que formarse una imagen global de la organización.

Al fundar Digital Venture tuve que encargarme de las ventas, las compras, el control de tráfico y hasta de responder los correos de los usuarios. La ventaja fue que luego, cuando quería enseñarle a un traffiquer la importancia de su trabajo, era más sencillo por haber experimentado yo mismo esa función.

También hay que tener en cuenta que el conocimiento de cada posición permite al emprendedor elaborar un perfil más acertado sobre qué tipo de persona necesita para cada tarea.

En algunos casos este principio es parte de la cultura de la compañía. En Mc Donald's, por ejemplo, aquellas personas que entran para trabajar como gerentes antes tienen que aprender a cocinar hamburguesas. La idea detrás de tal exigencia es que la cabeza de una empresa no esté desconectada de las tareas que conforman el conjunto de la operación. En las etapas más avanzadas, cuando el emprendimiento crece, la profesionalización exige un aprendizaje mayor. En una gran cantidad de casos el fundador especialista se ve superado por la complejidad de la organización, y debe darle paso a un manager, un generalista mejor capacitado.



. LA INNOVACIÓN Y LA OPORTUNIDAD .

La oportunidad no necesariamente implica la invención de algo totalmente disruptivo, nunca antes visto. Una innovación puede darse en el modo de comercializar un producto ya existente. La diferencia puede ser apenas perceptible para la mayoría de las personas, lo importante es que la aprecien los clientes.

Lo que ofrecemos debe generar valor para ellos.

Pocas veces un emprendedor comienza de cero. En general se da una recombinação de elementos para generar algo nuevo. Además, es importante que esa novedad tenga un valor distintivo a los ojos de los clientes.

Es posible desarrollar un producto totalmente revolucionario y que no le interese a nadie, porque no aporta valor para nadie. Cuando nos comportamos como especialistas de una forma excesiva nos centramos demasiado en la innovación y le agregamos demasiadas prestaciones al producto. Hay celulares que tienen una gran cantidad de funciones que nadie usa, el Word posee una variedad de opciones que para la gran mayoría de los usuarios son un completo misterio.

Un diseño simple puede hacer esa diferencia que buscamos. Por eso los iPod fueron exitosos. También hubo una línea de teléfonos cuya única innovación era el tener un espejo, se los comercializaba como exclusivos para mujeres.

Claro que la innovación no existe si no tiene una salida al mercado. Un gran porcentaje de las ideas quedan en el camino por dicha razón. En ocasiones se da una relación casi enfermiza en la que nos quedamos toda la vida viendo cuándo podemos volver a esa idea, pero solo perdemos tiempo y dinero. Quizás en el futuro se den las condiciones y sea otro el que la lleve a cabo, de la misma manera, puede suceder que estemos aprovechando una idea que alguien pensó cincuenta años atrás.

El momento es clave.

En mi primera empresa armamos un portal de e-commerce (okcompra.com).

La estructura tecnológica permitía hacer compras a una gran cantidad de tiendas, con una buena variedad de productos. Hicimos una versión en WAP para que fuera posible manejar todo desde el móvil. Por supuesto que no tuvimos ventas y solo sirvió para salir en la tapa de Information Technology, motivo por el cual conocí a mi mujer, pero esa es otra historia...

La experiencia nos demostró que era una idea demasiado adelantada a su tiempo; diez años después sigue siéndolo. Aun cuando tengas una buena implementación, el producto puede fracasar.

Los cambios en general son simples o revolucionarios. El emprendedor ve una anomalía y entiende que debe haber un cambio en las prácticas del cliente. Cuando es muy talentoso e innovador, puede llegar a revolucionar el mercado con su oferta. Encuentra una carencia que la gente no sabía que tenía. Nadie estaba en condiciones de decir: “necesito que inventen la PC”, pero en el momento en que surgió, había un afán por cumplir ciertas tareas y faltaban las herramientas adecuadas.

La oportunidad no surge de producir cualquier cambio, sino aquellos que las personas necesitan. Es la diferencia existente entre la imaginación y la visión.



**Tengo seis honestos
sirvientes (ellos me
enseñaron todo lo
que sé) Sus nombres
son: Qué; Por qué;
Cuándo; Cómo;
Dónde y Quién.
Rudyard Kipling**

. SEMBRAR CAMBIOS, COSECHAR OPORTUNIDADES .

Es conocida la filiación que existe entre las nociones de crisis y oportunidad en la cultura china. Casi siempre se cita el hecho como una curiosidad, algo que podríamos escribir en una tarjeta para animar a alguien en un mal momento. Es una cultura milenaria, ¿acaso podría equivocarse? Ciertamente no se equivoca. Pero es una oportunidad vinculada al cambio.

Muchas de las crisis económicas se producen por un cambio de reglas, por un paradigma que pierde su utilidad. Si entendemos las nuevas reglas y realizamos los cambios necesarios, podemos aprovechar las oportunidades que se presentan. Tenemos que ser flexibles para redefinir los objetivos de la empresa y si podemos los de la industria en la que está inmersa. De esa manera, nuestra capacidad de adaptación nos brindará una ventaja competitiva.

Las crisis pueden ser el mejor momento para invertir. Durante una crisis la competencia es menor. Los inversores inteligentes, por su parte, siguen buscando proyectos. Existe una necesidad de escuchar nuevas propuestas que pueden ser aprovechadas por un emprendedor. Mientras que el común de la gente se paraliza y espera mayor claridad, la confusión generada le ofrece una mayor ventaja a quien se focaliza en la creación de valor genuino y mira al mediano plazo.

Claro que probablemente el monto de las inversiones será diferente y el valor del dinero será distinto al de las épocas de bonanza. Con el tiempo, dado el movimiento cíclico de la economía, es muy probable que la empresa sufra un proceso de valorización que termine, de desearlo el fundador, con la venta de la compañía en el momento más atractivo de su industria.

Si pensamos en las crisis como el momento en el cual lo viejo entra en decadencia, tenemos que concluir que es también el tiempo ideal para lo nuevo.

Lo que debemos hacer es entender los cambios que se producen para poder detectar las nuevas oportunidades. Tenemos que ser el cambio.

. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .

En general lanzar una versión **beta** antes que realizar costosas investigaciones de mercado es mucho más efectivo y sensato. Sin embargo, se puede realizar una investigación a pequeña escala y así conocer un poco más de nuestros futuros clientes y contrastar la ideas previas que podamos tener. Y todo esto sin empeñar las joyas de la abuela.

Una encuesta no tiene que ser una tarea de suma complejidad para ser un instrumento útil, ni tampoco requiere de grandes conocimientos para su diseño, no al menos en lo

básico. Veamos algunos detalles para que sea exitosa.

* Lo primero es pensar cuál es la información que necesitamos, cuáles son los datos más valiosos. La encuesta debería durar un poco menos de lo que tarda en ser una molestia para el encuestado, es decir, unos breves minutos. Por eso es mejor ser económicos y ordenar las preguntas con el mayor grado de jerarquía posible. Aún así, cuando no podamos obtener todas las respuestas, habremos conseguido las más importantes.

* La elaboración de las preguntas debe privilegiar las de carácter cerrado, es decir, las que se responden con un sí o un no. Estas son las más prácticas, y más fáciles de tabular y analizar. Las preguntas de carácter abierto pueden ser útiles en su medida en tanto producen respuestas de mayor riqueza, pero también exigen más trabajo para su interpretación.

* Las preguntas tienen que evitar cualquier tipo de inferencia que pudiera favorecer una respuesta en particular. Requiere cierta disciplina desde el mismo diseño no favorecer las condiciones para obtener lo que queremos que nos digan. Además, las personas que están dispuestas a darnos un poco de su tiempo para contestar nuestra encuesta, posiblemente, por esa misma amabilidad, tiendan a respondernos según sientan sería más satisfactorio para nosotros.

Debemos evitar anticipar la pregunta con comentarios que establezcan una influencia. Es decir, nada de “Dado que el nivel de homicidios en el país se ha duplicado en los últimos años, ¿consideraría tener un arma de fuego en su casa?”.

Otro tipo de manipulación se da cuando la consulta presenta dos opciones extremas. Al preguntar: “¿Le preocupa que lo asalten?”, sería difícil que alguien dijera que no.

También hay que evitar el tipo de redacción que incluye afirmaciones, tales como: “Dado que vivimos en un mundo más inseguro...”. Y también las que utilizan la negación: “¿No le parece que se sentiría mejor con un arma en casa?”.

Lo mismo podemos decir de las que sugieren respuestas o tienen intenciones escondidas. Y no solo se trata de cómo quedan escritas, sino también de cómo se formulan al momento de la encuesta.

* A la hora de elegir a quien encuestar hay que fijarse bien que sea a las mismas personas a las que dirigimos nuestro producto.

* Tenemos que cerciorarnos de que quién realice la encuesta tenga la capacidad de ganarse la simpatía y la atención de los posibles encuestados, pero también de que comprenda bien la forma de llevarla a cabo para no caer en ninguno de los vicios antes mencionados.

* Una vez que hemos obtenido los resultados de las encuestas hay que saber analizarlos con la mente abierta, sin prejuicios. Y si llegara a darse el caso de que estas no nos dicen nada favorable, habrá que sopesar la información, cambiar de camino, o seguir en él si de todos modos creemos que es lo mejor.



. APRENDER CON EL ERROR, CRECER CON EL CONOCIMIENTO .

Aún con todos los datos que podamos reunir, la información que obtenemos de la experiencia es irremplazable. Una buena técnica a la hora de comenzar con un emprendimiento es hacerlo en un mercado pequeño, para poder conocer el resultado real e ir reparando las imperfecciones a un menor costo. Es bueno cometer los errores en pequeño, y si tenemos aciertos, siempre hay tiempo para escalarlos.

La investigación que podamos realizar antes de lanzarnos al mercado siempre es valiosa, pero no está libre de producir errores. Podemos llegar a recibir señales para lanzar un producto en ciertas condiciones y luego ver que esas presunciones no se convalidan en el mercado. Puede ocurrir por fallas metodológicas o porque, simplemente, en el momento de leer los informes las condiciones del mercado ya habían cambiado.

En el caso de las industrias vinculadas a Internet, realizar este tipo de pruebas es más sencillo. Una práctica común es la de lanzar un producto con un concepto simple, y en estado beta, y ver si aporta valor a los clientes. Cuando se han hecho las correcciones y validaciones necesarias se pasa a la siguiente etapa. La idea incluso se ha desvirtuado un poco actualmente y es muy común encontrar productos en una especie de beta permanente. Por otro lado no es recomendable intentar esto con proyectos que requieran muchos años de desarrollo.

Uno de los procesos más importantes en este sentido es el de eliminar la mayor cantidad de funciones que una aplicación o servicio puede proveer. Si bien esto puede parecer contraintuitivo, es justamente para concentrar el servicio que se provee en las características más valoradas por los clientes y usuarios, y despojarlo de toda complejidad sin valor.

Existe un proverbio anónimo que afirma: “Un hombre inteligente aprende de sus propios errores, mientras un sabio aprende de los errores de los demás”. En algunas universidades se utiliza el “[método de casos](#)” desarrollado en Harvard. Esta

metodología intenta reproducir la problemática de la toma de decisiones de un manager, la experiencia vivida en casos reales. Aún así siempre se aprende más de la experiencia propia, quizás porque la sabiduría es más difícil de encontrar que la inteligencia.

Una tendencia peligrosa de muchos emprendedores es que no analizan las causas de los fracasos, solo el éxito. Se estudian los proyectos que llegaron a buen puerto, pero se ignoran los que no; y es de estos últimos de los que podemos sacar los mejores consejos sobre lo que no debemos hacer.

El principio por el cual toda acción debe buscar una retribución también se aplica a los errores, y nos tiene que acompañar a lo largo de toda la vida en nuestra empresa y en todos sus aspectos.

Cuando nos encontramos con un empleado que ha cometido un error que conlleva un costo considerable, le decimos que eso ha sido parte de nuestra inversión en su entrenamiento, que no lo repita más. Por tanto, en vez de ser alguien a quien vayamos a despedir por haber cometido un error, es alguien de quien esperamos entonces mayor rendimiento.

En un emprendimiento se producen pérdidas, es natural cometer errores mientras vamos encontrando nuestro camino. Lo que no podemos hacer es darnos el lujo de no aprender de ellos. Es también por eso que a la hora de elegir oportunidades de negocio busquemos aquellas que pueden tener márgenes lo suficientemente generosos como para poder pagar esos errores que seguramente tendremos.



Hay que pensar que las crisis o las emergencias sirven para que el mundo despierte, para que soñemos con una forma radicalmente distinta de hacer las cosas. Para imaginar de nuevo las acciones de las que somos capaces.

Paul David Hewson, Bono



. EL VALOR. DE LA IDEA A LA IMPLEMENTACIÓN .

El hecho de que tengamos una idea no nos convierte en emprendedores, una idea no es

suficiente. Las ideas valen centavos, las implementaciones millones. Si no sabemos cómo llevar a cabo una idea, lo que tenemos no vale de mucho, es apenas un conjunto de buenas intenciones.

No hay nada inherente a la idea que nos lleve al éxito o al fracaso. Lo que vale es el emprendedor y el equipo que ha formado. La idea puede darnos una falsa sensación de seguridad.

En la industria cinematográfica se puede vender una idea para una historia, pero toda la producción que viene después es la que le da el valor final. Alguien se encarga de buscar las locaciones, otro hace el casting, se escribe el libreto, se contrata un director, se compran los insumos, se busca el personal idóneo, etcétera.

Como emprendedores vamos a tener que vender nuestro proyecto a otras personas, entre ellas los inversores. En Argentina, evaluando el dinero que ponen en juego y la participación accionaria que les ofrecen, los inversores suelen pensar que los emprendedores venden caro. Los emprendedores, en cambio, sienten que los inversores compran barato. La razón de estas sensaciones es que, dado el alto riesgo del mercado, todo lo que el emprendedor vende es una ficción. Quizás las ventas estimadas se cumplan, quizás no.

En muchas ocasiones se dan discusiones con políticas de principios, hay inversores que no apuestan si no obtienen el 51% de las acciones. Muchos emprendedores llevan el proyecto al inversor sin haberle incorporado todo el valor que hubieran podido, por eso pierden un mayor porcentaje accionario al negociar. Una buena opción para los emprendedores es fijar un mecanismo de reajuste en base a objetivos, de forma tal que si se cumplen en un porcentaje del 80 o 90%, por dar un ejemplo, se les restituya una parte de las acciones que otorgaron al inversor.

Las ideas son más atractivas cuanto más cercanas a la implementación están. Es un aspecto incluso más importante que la originalidad. Existen ideas mediocres que bien implementadas han dado grandes resultados. En Argentina es muy difícil recibir inversiones solo con un plan de negocios, las oportunidades son mayores si hemos dado nuestros primeros pasos. La excepción se da en el caso de los emprendedores seriales, que tienen antecedentes que los respaldan. En mi opinión, vale más un buen equipo que trata de capturar una oportunidad, con experiencia y trayectoria, que un equipo mediocre que intenta capturar una gran oportunidad.

. SIMILAR Y DIFERENTE .

Existe una relación entre la oportunidad y la innovación. Sin embargo la originalidad no es un valor absoluto.

A muchos emprendedores les gusta decir que son los primeros, que en todo el mundo no hay nadie haciendo lo que ellos hacen. Mostrarse de un modo diferente desde el punto de vista del marketing es correcto, pero al inversor le interesa que el negocio esté ubicado en una industria en crecimiento, y un comparable es la mejor manera de demostrárselo. Si alguien está haciendo ese mismo negocio en otro país, y funciona, eso supone una validación del modelo de negocio que resulta muy atractiva.

Mercado Libre es el sitio web más exitoso de América Latina, y solo comenzó como una adaptación regional de eBay. Sequoia es un exitoso fondo de inversión de capital de riesgo cuya mayor preocupación, antes que el servicio, el producto o el equipo de fundadores, es el mercado. Es un ejemplo extremo, pero a los inversores les interesa cuando somos parte de algo más grande y exitoso.



Mi hijo es un “emprendedor”. Que es como te llaman cuando no tienes trabajo.

Ted Turner

Ser los únicos desde el principio suena bien, pero el inversor puede pensar: ¿Por qué es así? ¿Acaso otras personas pensaron este negocio y lo descartaron por algún motivo? Quizás lo intentaron y fallaron.

Tener con que compararse ayuda mucho, porque nos ofrece una referencia a la que seguir, establece expectativas y un marco de valuación de la compañía. Sin embargo, también transmite los mismos problemas de este referente. Si decimos que somos como YouTube tenemos que tener en cuenta que esa empresa perdió millones de dólares por día durante varios años.

La innovación debe darse con los pies sobre terreno firme. Lo mejor es poder ofrecerles a los inversores una referencia, algo que les indique que lo propuesto puede funcionar. Al mismo tiempo tenemos que poder decir, somos distintos, agregamos este valor al mercado.



. EN EL ASCENSOR .

El elevator pitch es un discurso breve, de unos tres minutos, cuyo objetivo es llamar la atención y despertar el interés por nuestro proyecto. Simula un poco el tiempo que dura un viaje en ascensor, si tuviéramos la suerte de cruzarnos con algún potencial inversor. Es un primer paso que no da tiempo para explicaciones demasiado detalladas, pero sí para causar la impresión que deseamos y generar el interés suficiente como para obtener una nueva reunión. En esta presentación lo que hacemos es contar quienes somos, cómo trabajamos, la oportunidad que queremos capturar y cuál es la propuesta de valor principal. En este brevísimo lapso de tiempo seguimos como premisa la idea de que primero nos vendemos a nosotros como emprendedores, luego a nuestro proyecto como oportunidad, y al final al producto y su valor.

. RESPUESTAS NECESARIAS .

En cualquier presentación existen seis preguntas que tenemos que responder. El tenerlas presentes nos permitirá elaborar una exposición clara. Primero tenemos el “quién”. Nos referimos a las personas que han de participar en el negocio, los fundadores, su [expertise](#), y cómo han de hacer para atraer el talento que necesitan, es decir, los futuros empleados. También tenemos que dar cuenta de los clientes, del mercado, cómo es su proceso de decisión. Finalmente están los inversores que nos apoyan, los consultores que nos asesoran, los socios y los proveedores con los

que trabajamos.

El equipo es tan importante o más que el negocio, es el pilar sobre el que se sostiene toda su credibilidad. En ocasiones se escriben páginas y páginas de un plan de negocio y al equipo se le dedican tres renglones. Cuando vemos un planteo de esa naturaleza nos hacemos la pregunta obvia: ¿Cómo va a implementarse este plan?

La segunda pregunta que responder es “dónde”. Hablamos de la ubicación geográfica de la compañía y los mercados a los que apunta, y también la disposición del resto de los actores antes mencionados.

El “qué” tiene que ver con los productos o servicios que vamos a ofrecer y a qué precio lo haremos: de qué manera nuestra propuesta se va a diferenciar y cuál va a ser su propuesta de valor para cada actor. Es importante mostrar qué es lo que motiva a los fundadores a iniciar el negocio y qué objetivos tiene la compañía.

El “cuándo” se relaciona con el momento en que el primer producto será lanzado al mercado, cuándo estarán listos los siguientes y qué nuevos horizontes esperamos alcanzar. También supone hacer un estimado del tiempo que vamos a tardar en producir el retorno de la inversión.

El “cómo” debe estar incorporado en cada presentación. Tiene que quedar claro cómo harán los fundadores para conseguir los recursos y construir las capacidades necesarias que les permitirán alcanzar sus objetivos. También la manera en que se desarrollará y fabricará el producto, la venta y la entrega a los clientes.

La más importante de todas las preguntas es “por qué nosotros”. Debemos transmitir que somos los mejor posicionados para aprovechar la oportunidad y que para ello estamos bien conectados con nuestro network de negocios. Demostrar pasión, compromiso y tener la mentalidad correcta es vital. Estamos en una etapa en que las dificultades no son pocas y tenemos que dar la imagen de que estamos maduros y preparados para ser emprendedores.

No podemos tomar a los inversores por ingenuos, ellos saben cuáles pueden ser los riesgos. Lo que importa es la calidad de nuestra previsión, el nivel de conciencia que tenemos y qué cursos de acción hemos pensado. Pero si evitamos mencionar ciertos peligros para quedar bien, lo más probable es que el inversor se dé cuenta de que no es así, lo mencione, y quedemos como unos tontos.

Estas seis preguntas son principios sencillos que, a la hora de elaborar una presentación, evitan que nos olvidemos de exponer aspectos fundamentales para el negocio. También nos ayudan a trasladar nuestro discurso de un nivel de exposición complejo y completo a uno más simple y breve, como puede ser el elevator pitch.



Creo que si tienes talento y técnica deberías seguir adelante por tu cuenta y pasar a ser el dueño de tu propio destino.

George Lucas

. EL MODELO 20-10 PARA PRESENTACIONES .

El empresario debe poder contar quién es, cómo es la empresa, cuál es la oportunidad y cómo va a capturarla. La visión, la [misión](#), los objetivos, el modelo de negocios. Para cumplir con estos objetivos existe un modelo de presentación, que podemos aplicar a las ocasiones algo más formales que las del ascensor.

Nos referimos a la regla de 20-10.

El concepto básico supone que debemos elaborar una presentación de 20 minutos, con 10 imágenes o slides. Cada una de estas imágenes debe ser sintética y atacar un punto. El esquema de estos slides sería el siguiente:

- 1** - Sumario del problema, la oportunidad, los factores más importantes. Debemos responder qué, cómo y cuándo.
- 2** - La posición en el mercado, la experiencia actual de cliente. El tamaño del mercado, la tasa de crecimiento y su atractivo. También cada segmento, y sus perspectivas individuales a futuro. Conviene trabajar con un gráfico sencillo. La información de terceras partes es valiosa como apoyo y validación de lo que decimos.
- 3** - El posicionamiento del producto, la solución que vamos a ofrecer y como alivia el “dolor” del mercado. Hay que establecer cuánto dura esa ventana de oportunidad hasta que puede aparecer alguien que pueda hacer lo mismo. También explicamos que tan rápido podemos estar listos.

Las explicaciones de alto nivel sobre tecnología deben ser puntuales y apuntar a los beneficios que producen. El lenguaje técnico es mejor dejarlo para un apéndice.

- 4** - Posicionamiento del [network](#) de negocios. Debemos tener un diagrama de la cadena de valor y también de los distintos jugadores del mercado. La idea es mostrar qué rol vamos a jugar, cómo es que el cambio que vamos a producir va a mejorar o cambiar las economías de los demás.

- 5** - La competencia. Una buena opción es presentar una matriz de posicionamiento entre

el producto y el mercado, mencionar cuáles son los competidores y qué espacio queda abierto. Intentamos mostrar nuestro conocimiento de la industria, la competencia y qué es lo que nos diferencia.

6 - Los beneficios. Cómo y cuándo serán distribuidos. Hablamos de los ingresos y de los distintos **drivers** que pueden hacer que aumenten o disminuyan, señalamos qué factores podemos controlar y cuáles no.

En lo que se refiere a los clientes, es importante demostrar que sabemos la diferencia entre la persona que usa nuestros productos y la que los compra (aún cuando en ocasiones pueda ser la misma). Nuestro cliente final es el cliente de nuestro cliente.

Importa entonces saber cuánto está dispuesto a pagar por lo que ofrecemos.

Es importante tener en claro cuáles son las conjeturas que nos llevan a elaborar la proyección financiera.

7 - En esta imagen debemos mostrar la operación, lo que se necesita para lanzar el producto, y cómo va a crecer el negocio en los próximos dos a cinco años. Nos enfocamos sobre el producto, su desarrollo, el marketing, las ventas, la adquisición y retención de clientes, la entrega del servicio, las relaciones con otras **compañías** y las actividades administrativas clave. Además, identificamos cuál es el personal primordial y qué aspectos vamos a **tercerizar**, las inversiones en equipamiento, en infraestructura y sistemas.

Los inversores tienen que confiar en que podremos reunir los recursos necesarios y construir las capacidades para que el negocio sea exitoso. Para eso van a ver si la información condice con las proyecciones financieras.

8 - El aspecto financiero se relaciona con las **key assumptions**. Señalamos cuáles son las variables sobre las que construimos el modelo y por qué creemos que se comportarán como las estamos representando. Tenemos que evaluar qué es lo que impacta en las proyecciones financieras y en el flujo de efectivo, debemos presentar el mejor y el peor escenario. Alrededor de estos puntos principales discutimos cómo pueden cambiar los ingresos y los costos. Es importante establecer cómo se va a generar el financiamiento inicial, si se va a necesitar más dinero, con cuánto debemos contar y en qué se va a gastar. Es de especial importancia poder estimar el **break even** y el retorno de la inversión previsto para los inversores. Hay que proveer un detalle del modelo de negocios con sus drivers en un anexo.

9 - A continuación pasamos a la implementación, el estatus y la tracción del proyecto. Incluimos los recursos que necesitamos y los inversores que van a participar de la ronda. Discutimos los objetivos, la aparición del beta y su lanzamiento al mercado. Aclaremos cuándo estaríamos listos para el siguiente producto, cuándo nos podríamos expandir a otros mercados. También presentamos lo que tiene que ver con el escalamiento y el tamaño de mercado con el que esperamos trabajar.

10 - Finalmente, abordamos los riesgos y cómo vamos a manejarlos. Lo que nos interesa

es demostrar que tenemos el entendimiento de cada categoría, sea el mercado, el riesgo tecnológico, los recursos, la implementación, las contingencias de la industria o el famoso riesgo país.

Se puede cerrar con una última imagen, que puede ser una variación de la primera, con un sumario de los puntos más importantes del negocio. Luego es oportuno abrir una discusión para responder las inquietudes.

Idealmente la presentación debería contener la menor cantidad de texto posible, Si no hubiera ninguna palabra sería perfecto. Además, cada una de las imágenes debería sintetizar una sola idea o concepto básico, claro y que no se preste a confusión.



**A partir de cierto
punto no hay retorno.
Ese es el punto que
hay que alcanzar.**
Franz Kafka



**Mi nombre es Sherlock
Holmes y mi negocio es
saber lo que otras
personas no saben.
Arthur Conan Doyle**

La realidad del mundo **emprendedor**, y la inversión en particular, es diferente de un lugar a otro. Para ilustrar el caso de América Latina lo podemos comparar con el de los Estados Unidos, dado que es el que presenta las condiciones más propicias.

Como primer capital en ambos casos surge la categoría de inversores denominada FFF (“Friends, Family and Fools”). Pero en nuestra región, puede que esa primera inversión sea todo lo que podamos obtener. Por eso estamos obligados a armar una empresa con ese dinero y ponerla en break even lo antes posible.

En Estados Unidos en cambio con el seed capital (capital semilla) se puede llevar la idea a un estado en que se demuestre su potencial. Una vez que se logra este objetivo se accede a otra línea de crédito y se efectúa la primera inversión fuerte con una serie A, luego sigue una serie B, etcétera. Los negocios pueden sostenerse en la tasa de crecimiento y el desarrollo de la economía en general. El ecosistema es un gran facilitador. Como contra, este sistema provoca que en ocasiones se formen grandes empresas con modelos de negocios inciertos.

Es fundamental la cantidad de años que tiene Estados Unidos en cuanto a experiencias del tipo **venture capital** y los casos de éxito que sirven como referencia. Cuando esos ejemplos no existen, y es el caso de América Latina, hay muchas dudas sobre la recuperación de la inversión y se forma una tendencia conservadora.

Otro punto en contra es la falta de reglas de juego claras. Los impuestos cambian cada mes y la propiedad privada parece nunca estar a buen resguardo. Si lo básico no está en su lugar, es difícil encontrar alguien que se anime a invertir.

En América Latina es recomendable encarar los negocios como **bootstrapper** y crecer de forma sustentable y orgánica. Lo común es que el acomodamiento de la economía se efectúe a través de las ventas y los proveedores. Se suele comprar, agregar valor y con lo que paga el cliente pagarle al proveedor. A los proveedores les conviene financiarnos porque así aumentan su negocio. Y si estamos en un negocio **B2B**, es probable que en algún momento hagamos lo mismo. Depende de la industria, existen rubros en los que prácticamente si no financiamos no le podemos vender a nadie.



. FACTORES DE ATRACCIÓN DE UN PROYECTO .

¿Qué es lo que hace que un proyecto prometa? Los factores que podemos considerar son muchos y las opiniones varían en cuanto al orden y la importancia de cada uno.

Existe un debate “sofista” que tiene poco sentido, sobre si pesa más el mercado, el equipo o la oportunidad. A continuación analizamos todos estos aspectos.

* El mercado marca el potencial. Dentro de él existen variables como el riesgo país, las crisis políticas y la industria. También hay espacio para lo más subjetivo: el glamour de la oportunidad. Algunas empresas pueden facturar menos que otras, pero es importante estar en los medios adecuados, en la industria “boom”.

Quienes ubican al mercado como el primer factor por considerar evalúan el problema, la necesidad de un producto o servicio, que se está tratando de resolver. De esta manera pueden estimar el tamaño del mercado. Además, buscan proyectos que tengan la posibilidad de crecer rápido y generar valor en un tiempo acotado.

* El equipo es un punto crítico, porque es el factor por el que somos capaces de aprovechar una oportunidad. Además, si nos equivocamos en algún punto al formular nuestro plan de negocios, nos da la posibilidad de movernos y perseguir otro negocio.

Quienes componen un equipo deben no solo tener talento, sino pasión, sueños. Es muy difícil que un emprendimiento salga adelante sin esa carga de energía. Se puede elaborar un beta de un producto o servicio, lo que no se puede hacer es intentarlo sin comprometerse verdaderamente.

* La idea, el producto en sí, es, obviamente, otro componente importante. Tiene que resolver un problema cotidiano o proponer algo nuevo, o ser lo suficientemente disruptivo para generar mucha atracción.

* El ecosistema emprendedor es el cuarto elemento, y tiene que ver con una gran

cantidad de influencias positivas que nos ayudan a comenzar. Entre ellas podemos mencionar a los mentores que nos ayudan a armar el negocio, las universidades, los eventos de networking, las fundaciones, las charlas con otros emprendedores. Estas externalidades positivas nos dejan con nuevas ideas y ayudan a encontrar el modo de implementarlas.

Nosotros tenemos que ser parte del ecosistema, devolverle parte de lo que nos da para que se desarrolle. Es una comunidad en la que ayudamos, aconsejamos, y luego, naturalmente, recibimos consejos y ayuda de los demás.

Desarrollamos nuestro ecosistema relacionándonos con otros, lo creamos.

* Además de los puntos anteriores también es importante el aspecto financiero, es decir, que exista cierta idea de cómo sostener el negocio. Muchos emprendedores se olvidan de que el negocio tiene que funcionar por sí mismo, y en algunas industrias se comienzan a recibir los pagos luego de los ciento veinte días, y no es poca cosa sostenerse cuatro meses sin cobrar una factura.

También el alineamiento de los objetivos finales tiene su peso, es muy importante que todos los que se embarquen dentro de un proyecto tengan claro cuál es el objetivo final. No es lo mismo crear una empresa para venderla, que para convertirla en un legado familiar.

. EL PLAN DE NEGOCIOS .

El plan de negocios puede ser muy útil si lo entendemos como una guía para emprender nuestro viaje. Debe ayudarnos a definir el rumbo, las metas, y una estrategia para conseguirlas. Con él intentamos minimizar los errores y reducir un poco la incertidumbre por el futuro.

Dado que el plan tiene que transmitirle seguridad al equipo de trabajo, es bueno que éste intervenga en su elaboración.

El plan necesita ser sólido en su lógica. Tiene que ser viable, coherente y atractivo. El razonamiento que desarrolla debe cerrar y evitar los saltos lógicos, dado que muchas veces se ponen en juego supuestos que luego se caen.

El plan es la forma en que nos miramos a nosotros mismos, pensamos donde estamos parados, qué proveedores tenemos, cuáles son nuestros competidores directos, cuáles los indirectos, cómo vamos a ofrecerle valor a los clientes y qué papel tiene cada jugador en el mercado. En este mismo sentido el esquema **FODA** es un clásico que podría haber pasado de moda pero sigue siendo relevante. Un buen mapa de nuestras fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, es indispensable.

Cuando vamos a invertir es importante tener desde el comienzo una **visión** a largo plazo,

aún cuando muchas cosas puedan cambiar. Y es de esperar que cambien y tengamos que reformular el plan de negocios constantemente.

Conviene tener un plan de negocios orientado hacia el emprendedor, corto, con los puntos más básicos y que tenga un carácter educativo. Debemos pensar que estaremos en un proceso de aprendizaje, que a medida que lo ejecutemos incorporaremos nueva información y tendremos que hacer cambios. Debe ser un documento vivo que se adapte a medida que el negocio evolucione.

En tanto herramienta de gestión, el plan de negocios debe plantear cuánto se va a gastar mes a mes, al menos de un modo estimativo, y señalar cuánto necesita vender la empresa para llegar al punto de equilibrio.

Es un ejercicio de objetividad y autoexigencia. Es difícil armar los planes de negocios. Generalmente los arma el que quiere que le vaya bien, entonces las variables tienden a ser positivas. Aunque armemos un escenario realista, otro pesimista y otro optimista, el pesimista nos va a resultar bueno, porque el optimista está muy arriba.

De un modo algo irónico, el tener demasiado dinero en esta etapa puede resultar perjudicial, porque comenzamos a gastar en elementos que pueden ser importantes, pero no son los que verdaderamente necesitamos. Desde el principio hay que aprender a administrar la escasez, porque esa es la economía real de una empresa en esa instancia. La escasez nos ayuda a poner el **foco** donde debe ir.

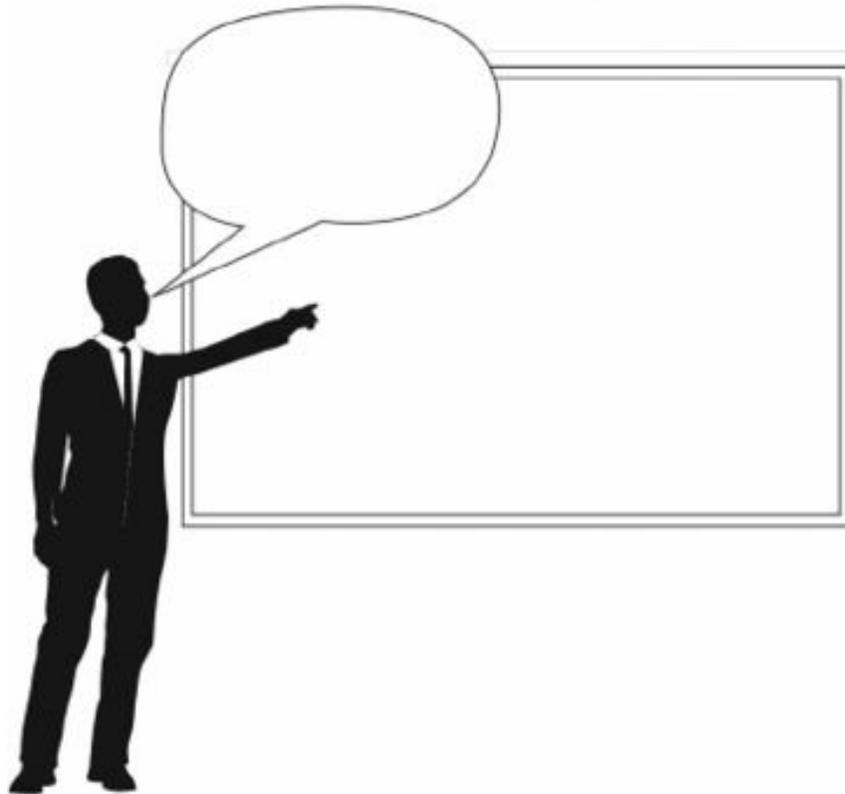
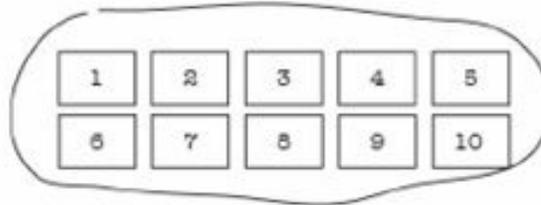
Para el inversor el plan sirve para ver si en su elaboración el emprendedor logró entender mejor el negocio. Un buen plan demuestra que hemos pensado todas las posibles circunstancias con las que nos podríamos encontrar.

Si el plan de negocios está bien hecho logra responder las preguntas clave para los emprendedores, pero también para los futuros inversores. Les informa sobre su viabilidad económica, técnica y financiera. Se convierte en un instrumento para la disciplina y la toma de decisiones hacia adentro, y hacia afuera para comunicar y convencer.

EL MODELO 20-10

20 minutos

10 slides



Poco texto + síntesis = plin caja!

. LÍMITES DEL PLAN DE NEGOCIOS .

De los planes de negocio se dice que una vez que salen de la impresora ya están viejos. El plan es una guía, un camino, no lo vamos a cumplir estrictamente. Puede suceder que lo superemos, lo que significaría que fuimos conservadores con nuestras estimaciones iniciales.

El riesgo del plan de negocios es que se cumpla al pie de la letra. Lo que en realidad debemos buscar es superarlo. Después de todo, el plan de negocios y el presupuesto conforman un orden que cumplir y nos condenan a una manera de ser acotada. Muchas veces, terminan limitándonos en términos de innovación y emprendimiento. Si no tenemos en cuenta esto, el plan de negocios puede ser hasta peligroso para la empresa. Si el plan de negocios se cumple a rajatabla, es más probable que sea por algo que hicimos mal que por algo que hicimos bien.

El plan va a cambiar. La mayoría de los planes se parecen: Las ventas se ven igual, las empresas crecen de la misma manera. El valor de plan reside en que puede mostrar la visión que tiene el emprendedor de su negocio, pero también es algo que se puede entender mejor en una conversación.

Gustavo Buchbinder hizo su primer plan de negocios al año de haber fundado Webar Interactive, para ver cuánto podía gastar, en qué, y cuánto necesitaba vender. En su experiencia, en la industria digital de desarrollo de sitios y campañas, aún no existe la madurez para establecer un plan de negocios de mediano plazo. En cambio, tuvo que guiarse por un principio de prudencia para no dar pasos más grandes de los que podía soportar la empresa.



Todos tienen planes... hasta que reciben el golpe.

Mike Tyson

Es importante poder plantearnos una estrategia en miras de capturar una oportunidad. Los puntos que hay que tener en cuenta son varios, pero podemos dividirlos en dos grandes grupos: la estrategia hacia afuera y la estrategia hacia adentro. Veamos los aspectos de la primera.

* Antes que nada, es necesario saber en qué negocio estamos.

Para eso nos fijamos en la industria, sus características, la dinámica competitiva, el contexto. Si observamos una tendencia la podemos aprovechar para beneficiarnos del crecimiento del mercado. También nos preguntamos cómo impactan las otras industrias y si existen productos sustitutos.

Debemos estar bien informados y actualizados, comprender los nuevos modelos de negocios, las nuevas tecnologías y el impacto de la globalización.

En un sentido geográfico, si nuestro proyecto nace en Argentina, por ejemplo, nuestro próximo paso lógico sería América Latina y luego el mercado mundial. El contexto político y social, el marco regulatorio, son otros factores que hay que considerar.

Esta primera evaluación nos debería mostrar qué oportunidad nos ofrece el mercado o, al menos, qué emprendimientos no deberíamos intentar.

* La comunicación con los clientes es esencial.

Si nos reunimos con ellos podemos descubrir los problemas a tiempo, considerar sus necesidades y repensar nuestros productos de acuerdo a la información obtenida. Lo importante es seguir las pautas de los clientes que queremos tener y evaluar la relación entre el valor que podemos agregar y lo que está dispuesto a pagar el cliente. Luego podemos valernos de otras fuentes de información para validar las hipótesis que vayamos creando.

Por otro lado, si el producto resuelve un problema pero tiene una curva de adopción muy pronunciada podría encontrar un freno en la resistencia al cambio.

* Como no vamos a ser los únicos en la industria, tenemos que pensar en nuestros aliados y competidores.

Los competidores son claramente los que venden lo mismo que nosotros, por ejemplo, autos; los sustitutos aquellos que ofrecen algo que podría suplantar a nuestro producto, para seguir el ejemplo, el tren o los servicios de subte. Si nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes, ¿qué factores pesan a la hora de decidir?

A la cadena de valor se le agrega valor justificando la intermediación, y eso genera barreras de entrada.

La pregunta clave es cuál es nuestra diferencia y si esta es interesante para nuestros clientes. Tenemos que satisfacer sus necesidades, pero asegurándonos de obtener una ganancia. En ocasiones un producto más humilde termina siendo económicamente más

beneficioso. En el otro extremo tenemos que ser competitivos en precios. Nuestros aliados son los que forman parte del network del negocio. Incluimos a los proveedores, los distribuidores, los revendedores y los socios que necesitamos para ejecutar la estrategia.

* Vamos a considerar si contamos con los recursos necesarios o debemos recurrir a fuentes externas.

Como regla, aquello que es parte de nuestra core competence debe ser nuestro, podemos tercerizar lo que esté fuera de esa categoría.

La tercerización es muy necesaria en un principio, pero debemos evaluar sus costos y eficiencia. Lo que tenemos que evitar son las relaciones de dependencia, para que llegado el caso de que nos falle un proveedor podamos reemplazarlo sin que nos cueste un cliente.

Los procesos deben evaluarse para ver qué necesidades suponen y cómo cubrirlas, cuáles son claves y nos permitirían manejar con comodidad las relaciones con cada jugador de la industria y satisfacer a nuestros clientes. Algunos aspectos financieros, como el pago de sueldos o la generación de información para la toma de decisiones, pueden no estar en la base del negocio, pero implican un conocimiento necesario para el control de toda la operación.

. LA ESTRATEGIA HACIA ADENTRO .

En la estrategia interna de la empresa existen tres puntos que hay que tener en cuenta.

* El primero es la organización y la **cultura de la empresa**.

La organización debería simplificar el trabajo. Para que sea así hay que agrupar al personal en unidades coherentes dentro de un modelo que les permita el aprendizaje. El grado de libertad y autoridad que tienen quienes trabajan con nosotros depende del tipo de empresa. Si estamos en el rubro de la tecnología los cambios constantes exigen bajar la mayor cantidad de decisiones a la base.

El proceso de entrenamiento busca transmitir el conocimiento al personal y armar esquemas de inducción. Así se establece la forma en que la empresa hace las cosas.

La cultura de la empresa comienza en el interior de los **fundadores**, ellos la transmiten luego a la primera camada de empleados y luego estos la retransmiten. Posteriormente, cuando la empresa alcanza cierto nivel, la cantidad de personal nos obliga a formalizar un poco el conocimiento. Parte del trabajo del fundador es controlar que la cultura se transmita tal como debe ser.

* El liderazgo cumple un papel fundamental.

Es desde una dirección fuerte que se sostiene una estructura y los sistemas de trabajo. El

líder debe balancear la necesidad de disciplina con la creatividad y la visión. Es quien define estrategias, objetivos y prioridades. Las empresas no son estructuras rígidas, cambian con el tiempo, por lo que requieren una adecuada gestión y evaluación de forma constante.

El líder debe ser capaz de generar y transmitir a cada **unidad**, persona y socio una visión clara de lo que quiere lograr. Los objetivos a largo plazo deben ser ambiciosos para despertar entusiasmo. Pero también es necesario que se establezcan una serie de objetivos a corto plazo que sirvan para apuntalar de una forma testimonial esos sueños.

Se ha dicho que grandes expectativas generan grandes resultados, es cierto si se mantiene la idea de un proceso.

El líder es quien coordina el trabajo de las distintas áreas y evita los conflictos. Establece los objetivos que permiten alinear los esfuerzos. Debe definir los distintos roles y responsabilidades dentro de la empresa.

También es el encargado de definir aquellos valores que le van a posibilitar a la empresa alcanzar sus objetivos. Señala así un primer paso de identidad y ayuda en la construcción del perfil de los profesionales que busca la empresa.

Contar con un board of advisors de ejecutivos como sistema de apoyo es de mucha utilidad en esta etapa. Puede aparecer formalizado o bien ser algo que se realiza de un modo más informal.

* Finalmente, todo barco es tan bueno como su tripulación.

Es importante saber qué tipo de habilidades requiere el emprendimiento, cómo son los empleados que necesitamos. Luego debemos ser conscientes de las dificultades para atraerlos y retenerlos. ¿Tenemos la cultura y los incentivos que ellos exigen? ¿Es nuestra imagen lo suficientemente interesante? Nuestra propuesta es clave, tenemos que ser capaces de entusiasmarlos con la posibilidad de cambiar el mundo.

Una vez que estén trabajando con nosotros hay que elaborar, primero, una forma adecuada de coordinar y controlar sus aportes. Ciertamente en esta etapa los procesos apenas están en formación, pero aunque no podamos prestarles demasiada atención hay que tenerlos pensados para el plan de negocios. A medida que la empresa se profesionaliza lo que pensamos al principio se combina con lo que la experiencia nos enseñó.

Tanto los objetivos de rendimiento como los sistemas de medición y recompensa deben ser claros. El sistema tiene que demostrar justicia y transparencia. Al principio un **start up** puede establecer una diferencia respecto a las grandes corporaciones, con la incorporación de recompensas proporcionales. Por supuesto que en algún momento, al crecer la empresa, el sistema deberá cambiarse, pero se lo puede hacer de un modo escalonado, aumentando poco a poco la parte fija de los sueldos.

Las personas muy atadas a los resultados quizás sufran el cambio o, si no es así, quizás se aburguesen. El riesgo es que se produzca falta de incentivo. Sin embargo, si se entiende

que ninguna otra alternativa en el mercado es superior, no debería haber problema. También es importante el momento de la vida del empleado, quien madura con la empresa no encontrará conflictos, obtendrá cargos con mayor exposición o más prestigio.

**Es muy importante que
cada película que hago
gane dinero porque quiero
que la gente que tenía fe en
mí recupere su dinero.**
Quentin Tarantino





**Si quieres cambiar
al mundo, cámbiate
a ti mismo.**

Mahatma Gandhi

El talento es clave para cualquier empresa, pero no siempre podemos tener el equipo de profesionales que quisiéramos. ¿A quiénes podemos contratar? ¿Cuál será el nivel de nuestros empleados? ¿Qué perfil debemos buscar?

Lo que debemos entender es que a pesar de no contar con todos los recursos económicos no podemos contratar profesionales mediocres. El primer equipo es crítico, y es al comienzo cuando más necesitamos gente capacitada. Ellos traen su conocimiento y generan un proceso interno de enriquecimiento e instrucción.

Nuestros primeros empleados tienen que llegar motivados por nuestro proyecto, necesitan confiar en nosotros y, en el cambio de una empresa más consolidada a una que da sus primeros pasos, ganar algo. Esa ganancia puede ser una promoción que en otra empresa no podrían obtener o quizás un sueldo variable que, para alguien que trabaje en ventas, si sabe que tiene la capacidad y le pagan en comisiones, es una gran oportunidad. Las grandes empresas no pueden ofrecer lo mismo, no pueden ir más allá del convenio o respetar una ecuanimidad que promedie el valor de todos, al dejar mal pagos a los mejores y premiar la mediocridad. Las que recién empiezan pueden ofrecer grandes estímulos en compensación a los riesgos que conllevan.

A los start up les conviene dar una remuneración en base al rendimiento, porque su éxito está ligado de forma muy directa al esfuerzo de cada empleado. Sin embargo, al transcurrir las siguientes etapas es muy probable que tengan que cambiar hacia un modelo más centrado en la remuneración fija.

El capital humano es crítico para un start up, en el caso de las empresas de Internet podríamos afirmar que la dependencia es del 100%. Por eso nuestro éxito o fracaso dependen de las habilidades para captar y retener talento al menos en un 50%.

Cuando nuestra empresa pierde talento nos queda un vacío muy importante, y mucho peor si esa persona se va con la competencia o comienza a trabajar por su cuenta. En tales ocasiones podemos enojarnos o hacer un mea culpa y preguntarnos qué pudimos haber hecho mal para que nos abandonara.

En mi experiencia, existen dos tipos de talentos: empleados y emprendedores. Aprender a distinguirlos es vital.

Cuando me refiero a talentos “empleados” hablo de aquellas personas que buscan trabajar para una empresa y desarrollar su carrera profesional. Tienen perfiles netamente “corporativos”. Son profesionales que quieren trabajar bajo relación de dependencia y se sienten cómodos con cierta estabilidad en sus ingresos.

Quieren crecer económicamente a través de aumentos de salario y bonificaciones. Les interesa desarrollar su carrera profesional y enriquecer su currículum.

Cuando hablo de talentos “emprendedores”, me refiero a aquellas personas que tienen ese “bichito” que les pica adentro de tener su propia empresa. Quieren crecer, no por incrementos salariales, sino por el aumento en el valor de sus acciones o generando dividendos o, eventualmente, con una salida (venta de su empresa o [IPO](#)). También buscan el reconocimiento social quizá porque tienen en su pasado alguna cuenta pendiente y necesitan demostrar lo que valen siendo exitosos.

Entonces, a la hora de tomar la decisión de qué talento reclutar para nuestra empresa solemos encontrarnos con estos dos perfiles. Muchas veces son claramente identificables en el currículum o en una entrevista personal. Mi recomendación es emplear empleados y asociar emprendedores.

¿Qué significa?

Básicamente que si uno emplea a un emprendedor, muy probablemente éste termine abandonando la empresa y abriendo su propio emprendimiento. Quizá sea uno distinto o quizá sea uno que compita con nuestra empresa. En mi opinión, si queremos incorporar a una persona con perfil emprendedor debemos tener siempre presente que la única forma de retenerlo es ofrecerle, en algún momento de la relación, un esquema asociativo ([equity](#), [stock options](#) u otro instrumento similar). Caso contrario, tarde o temprano se va a ir.

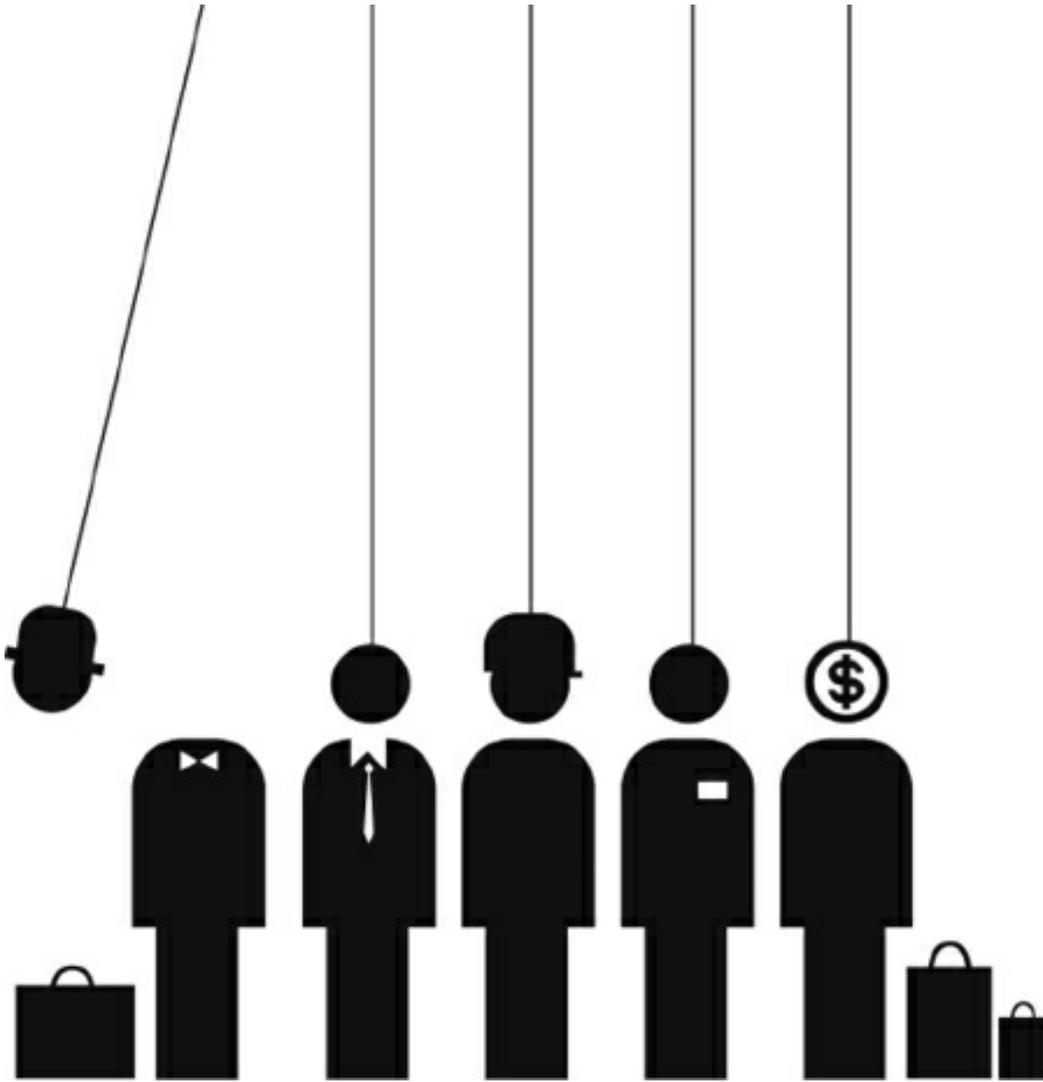
Para las personas con perfil corporativo la fórmula para evitar que nos abandonen y se vayan a trabajar a otra empresa, o a un competidor (después de que haya hecho la escuelita en nuestra empresa), es ofrecerles un plan de carrera y, obviamente, un buen entorno de trabajo. Caso contrario, al igual que el caso anterior, también se irán.

La motivación del emprendedor empleado es el salario con equity. La motivación del empleado es el salario y el crecimiento profesional.

En mi caso y el de mi socio en DigitalVentures, una de las principales motivaciones que tuvimos al emprender juntos fue exactamente la de estar trabajando en relación de dependencia en una compañía que solo nos veía como empleados. Una empresa a la que estábamos agregando muchísimo valor y de la que solo obteníamos un sueldo; cuando nosotros lo que queríamos era participar del éxito que estábamos construyendo. El hecho de no ser escuchados y no tener al menos un programa de stock options, aceleró el proceso de crear nuestro nuevo start up.

Capítulo 2:

2 - LA ACCIÓN



DE LAS IDEAS A LA ACCIÓN

La segunda etapa comienza cuando el fundador toma el riesgo financiero y renuncia a su trabajo en relación de dependencia. Es el paso de las ideas a la acción y, también, el de la seguridad a la aventura. Todos esos sueños y ambiciones que fueron dando lugar a un plan ahora tienen que plasmarse en algo concreto.

La empresa se inicia y debe aprovecharse la oportunidad que ha visto su fundador. Por dicha razón, el primer objetivo debe ser el desarrollo del producto y luego su puesta a prueba. La generación de valor para el cliente se define a largo plazo.

Es un momento muy delicado, porque están presentes todos los costos y todavía deben conseguirse los ingresos. Si como fundadores hacemos bien nuestra tarea, vamos a alquilar la oficina más barata que podamos encontrar y tomaremos empleados a los que ofreceremos el sueldo más variable posible para que los objetivos de cada uno estén en extremo alineados con los de la empresa.

Como existe una gran necesidad de capital, la prioridad en el corto plazo es la generación de ingresos. Los resultados más inmediatos y las ventas se vuelven casi una urgencia.

Entre el largo plazo y el corto plazo se produce una tensión porque muchas veces no es posible armonizar ambos objetivos. El problema es que para poder proyectarse al futuro una empresa debe poder sobrevivir a su presente, pero si no puede planificar sobre una base sólida cada día, la dificultad para mantenerse en pie será mayor.

La empresa se encuentra en un estado de indefensión muy grande, depende mucho de los esfuerzos sobrehumanos de sus fundadores y empleados. Ellos le dedican las 24 horas del día, y aún así el tiempo nunca es suficiente para todo lo que hay que hacer. El talento tampoco sobra. La debilidad es tal que cualquier suceso adverso, como perder empleados clave, podría transformarse en un peligro de extrema gravedad.

Para poder plasmar la visión que tenemos como fundadores es importante establecer bien las prioridades. Hay que ser conscientes de que, a pesar de la necesidad de poner la empresa en funcionamiento, hay muchas tareas que tendremos que postergar. El foco debe mantenerse, en la medida de lo posible, en la calidad del producto o servicio y en el cliente.

. MIL Y UNA FORMAS DE MATAR UNA IDEA .

El primer paso para llevar a cabo una idea consiste en creer en uno mismo, convencernos y armar el concepto. Luego hay que convencer a los demás, es decir, utilizar nuestras dotes de persuasión para vender una idea. Sin embargo, en este momento muchas ideas

se pierden. Y se pierden porque pensamos negativamente respecto de las reacciones de los demás.

Los abogados no lo aceptarán. Los clientes lo rechazarán... Dudamos sobre qué pensarán los inversionistas, qué opinarán los contadores. ¿Qué tal si no les gusta la idea?

Lo más difícil de emprender es empezar. Todos tenemos una idea, un sueño, y con el tiempo vamos desarrollándola y presentándola a todo el mundo, pero en el 80 o 90% de los casos las ideas se mueren. No sucede porque sean malas ideas o el líder sea incompetente. Mueren por el miedo a arrancar, a salir a la calle a vender el producto o el servicio al mercado, a los socios, profesionales, inversores y aliados. Si el emprendedor venciera la barrera del temor, elaborara un prototipo, confeccionara el plan de negocios en un mes y saliera a golpear puertas, el 70% de las ideas tendrían éxito.

A veces no podemos imaginarnos llevando a cabo el proyecto.

No creemos que encaje en nuestra empresa. Tal vez no estamos preparados. Quizás es demasiado tarde. No es para nosotros. Nosotros no hacemos así las cosas. Una vez lo intentamos... ¿Y para qué cambiar?

Cuando se da un desequilibrio entre el miedo y la autoestima aparece la principal barrera para el hecho de emprender. Pensamos que no estamos lo suficientemente capacitados y dejamos que el miedo nos demore, nos frene. Pero emprender es siempre una incertidumbre.

También puede suceder que comencemos a pensar que es imposible.

Es muy complicado. ¿Alguien podrá entenderlo? Va a causar problemas. Hay que ser realistas. Es una pérdida de tiempo. Es una pérdida de dinero. Es muy caro. Estamos en recesión, no es el momento. Quizás la próxima vez.

Las ideas nuevas suponen cambios y muchas veces se las rechaza por el temor que se le tiene al cambio. Hay también en ellas un componente de riesgo, pero el riesgo también es lo que les da su potencial. Los errores son inevitables, lo importante es aprender de ellos y tratar de mantenerlos a escala.

Tenemos que desterrar los cuentos que nos contamos y no nos ayudan a llegar adonde queremos ir. Nos decimos que emprendedor se nace, que desde nuestro país no se puede emprender, que para ser emprendedor hay que ser hijo de empresarios o estudiar en una universidad de elite. Esos cuentos se impregnan en nuestra visión del mundo y el bloqueo que producen se vuelve determinante en nuestras vidas.

Para que una idea sea aceptada debe dar algo, tiene que aportar soluciones que brinden valor y beneficien a otros. Pero además, cuando se vende una idea, el entusiasmo y la pasión que se demuestra por ella es clave para convencer. Todo lo que existe en el mundo forma parte de una idea, muchas de esas ideas fueron rechazadas o señaladas como imposibles o ridículas hasta que alguien las llevó a cabo.

. DESAFÍOS .

* Una de las dificultades más comunes en el paso a la acción es que al comienzo la definición del producto o del servicio aún es bastante precaria. Los clientes pueden experimentar problemas y, en algunos casos, el concepto del producto, tal como se lo pensó en un principio, necesitará una reformulación. Encontrar las características más valoradas por el cliente y eliminar las no valoradas se convierte en un trabajo diario.

* Como existe una gran necesidad de llegar al break even muchos negocios paralelos, a veces fuera de nuestro core competence, pueden resultar muy tentadores y robarnos tiempo para construir el verdadero valor de la empresa. El que sean las ventas las que controlen el barco y todavía no podamos pensar a largo plazo es normal.

* En el aspecto financiero nos vamos a encontrar en el momento más crítico, con todos nuestros sueños pendiendo de un hilo. El flujo negativo de efectivo o un capital inicial bajo son temas de preocupación.

Contra todo lo que podríamos decir desde el sentido común, el tener un capital inicial excesivo también puede resultar nocivo, porque nos relaja y, en cierto modo, nos hace vivir en un mundo irreal.

* El estar al filo entre el progreso y el desastre puede llevar a que los inversores intenten ejercer cierto control sobre los fundadores de la empresa.

* El nivel de estrés que produce el trabajo es importante y muchas veces puede superarnos. Para que la presión no nos quiebre es fundamental tener un buen socio en el cuál apoyarnos, casi para turnarnos en el esfuerzo físico y emocional.

* En el aspecto operativo, hay pocos procedimientos, reglas, sistemas y políticas. Toda esa estructura se va armando a medida que la empresa se desarrolla. Naturalmente, los fundadores y los empleados se equivocan. Lo importante es convertir esos errores en elementos de un proceso de aprendizaje que enriquezca el conocimiento de la empresa.

* El gerenciamiento tiene poca profundidad, delegar es prácticamente imposible, y como las decisiones se toman con rapidez, suelen perderse detalles. Es muy común que el emprendedor tenga que estar en “todas” y muy atado a tareas de base.

* En lo que hace a los recursos humanos, es lógico que en un principio no podamos contar con todos los profesionales que deseamos, y que el compromiso de la gente valga más que su experiencia en esta etapa.

* En estos primeros momentos, donde el esfuerzo es enorme y cada oportunidad un pequeño milagro, es cuando más costoso resulta establecer una conducta ética. Sin embargo, el sostener nuestros principios con firmeza terminará siendo fundamental para el desarrollo de la organización y la base de una cultura corporativa.



**Debemos obrar como
hombres de pensamiento;
debemos pensar como
hombres de acción.**
Henri Bergson (1859-1941)

. PROBLEMAS .

* Las fallas en el producto o servicio son preocupantes cuando no logramos responder a ellas reformulando nuestra oferta. Tenemos que entender cuál es el momento del producto. Si lo lanzamos al mercado antes de tiempo, puede que estemos enfrentando

más problemas de los que necesitamos; pero si retrasamos la salida por la búsqueda de la perfección, jamás tendremos el feedback que necesitamos para mejorar. Habremos ignorado los verdaderos deseos y necesidades de nuestros clientes. Por eso simplificar el producto para hacerlo más relevante suele ser un buen camino para ganar fidelidad.

* En cuanto a las ventas, más allá de su cantidad, lo que nos debe preocupar es si no logramos cerrar cuentas de referencia. Es solo a través de los clientes que nos podremos posicionar en el mercado y en los que encontraremos respaldo y estabilidad.

* La vida de la empresa se complica cuando el flujo negativo de capital excede lo esperado y se vuelve insostenible. Un signo extremadamente negativo es el gasto de los fondos en elementos o aspectos de la empresa que no son prioritarios.

* La falta de apoyo moral y concreto al fundador puede ser devastadora. Si los inversores y la junta no lo respaldan, crean una situación de conflicto que puede terminar con el desplazamiento del fundador del control de la organización.

* Cuando la esposa y la familia también le retiran el apoyo al fundador el estrés del trabajo se vuelve intolerable.

* Los errores alcanzan el grado de verdaderos problemas cuando no generan aprendizaje y se repiten de forma constante.

Además, las decisiones pueden ser iguales de malas si, como líderes, las tomamos con extrema lentitud y nos excedemos en el tiempo de análisis. Lo que se hace mal puede arreglarse, lo que no se hace no tiene cura.

* Como líderes tenemos que ser capaces de rodearnos de personas más inteligentes que nosotros, más capaces en una u otra área. Si por temor a ser prescindibles, a que nos opaquen o reemplacen, dejamos de buscar lo mejor para la empresa, comprometemos todo el futuro del emprendimiento.

* Finalmente, debemos ser éticos primero por convicción personal, pero también necesitamos establecer esa cultura dentro de la empresa. Si nuestro ejemplo no es lo suficientemente fuerte en los momentos de dificultad, luego, cuando la organización crezca, no vamos a tener forma de ejercer un control que suplante a ese rasgo.

. EQUILIBRIO Y DISTRACCIONES .

Alcanzar el break even es fundamental para la empresa, no solo por una cuestión de salud económica, sino para su mismo funcionamiento. Cuando los números están en rojo el rumbo a seguir queda condicionado. Hay que descartar todo lo que no es absolutamente necesario, porque es fácil que la necesidad de capital desvíe a la organización de su camino.

La mayoría de las empresas consumen demasiado efectivo mucho antes de haber

demostrado lo que pueden dar, con pocas ventas en su haber y una capacidad de atraer clientes limitada. El dinero del que disponen proviene de los inversores, los banqueros y los propios fundadores. Si pasa el tiempo y las empresas no son capitalizadas correctamente por fuerzas externas, pronto se encontrarán en graves problemas. En tal situación pueden aparecer una serie de negocios marginales, que si bien producen efectivo no tienen relación con el core competence. Mantienen vivo el emprendimiento, pero lo hacen alejándolo de sus objetivos y, como consecuencia, comprometen su desarrollo.

Otro tipo de desvío, mucho más grave, ocurre cuando es necesario ir a buscar más fondos de los inversores. La búsqueda supone un gasto de energías y tiempo que ya de por sí son escasos. Los fundadores deberían estar ocupados con las tareas que aseguran el funcionamiento del negocio, pero en cambio deben dar un paso atrás y hallar la solución a un aspecto de la empresa que debió quedar resuelto en la etapa anterior.

Toda empresa comienza con una economía delicada, es parte de su desarrollo natural. Sin embargo, no por eso debe descuidarse el problema hasta que se vuelva una urgencia.

Cuando aparecen las urgencias las opciones son más limitadas y puede que tengamos que elegir la menos mala. El punto de equilibrio es un objetivo en sí mismo que debe calcularse y planificarse, de manera que el tiempo de desarrollo del negocio no se convierta en tiempo de búsqueda de financiación.

Cuando llegamos al punto de equilibrio en tiempo y forma, podemos enfocarnos con mayor tranquilidad en la creación de valor y, así, materializar la visión que dio vida a la empresa.

. BUSCANDO EL BREAK EVEN .

El break even se logra cuando los ingresos se equiparan con los costos. A partir de ese punto cualquier aumento en el volumen de ventas supone la generación de un beneficio económico.

Para lograr tal objetivo tenemos que ganar más de lo que gastamos, no existe una fórmula mágica más allá de este principio fundamental. Sin embargo, podemos hacer algunas consideraciones al respecto.

Lo primero que tenemos que señalar es que el tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio depende de la industria. Si se trata de un estudio jurídico el capital de la empresa es el conocimiento de sus profesionales. Casi podríamos afirmar que es un emprendimiento que nace en break even. En el extremo opuesto está la explotación petrolera, que es una industria que requiere de mucha inversión y grandes apuestas que a menudo resultan improductivas. Claro que cuando la suerte está de nuestro lado descubrimos petróleo, literalmente, y las ganancias también son a escala.

El break even también es un signo de validación de nuestro negocio. Es el momento en que los consumidores nos pagan por lo que hacemos, al menos, lo que nos costó producirlo. Si perdemos dinero es porque lo que producimos genera un valor inferior. La relación entre costos fijos y costos variables determina la dificultad de una empresa para alcanzar el equilibrio. Conviene mantener variables la mayor cantidad de costos. Tener vendedores que trabajen a comisión es el ejemplo más sencillo. En el cálculo del capital inicial se debe considerar el tiempo que ha de pasar hasta que el negocio comience a ser rentable. Una buena manera de hacernos una idea de la cantidad de efectivo que necesitamos es averiguar cuáles fueron los costos de otros emprendimientos similares al nuestro. Nuestra mentalidad debe enfocarse no solo en bajar los costos, sino también en obtener un rendimiento en el corto plazo por toda inversión que hagamos. Sea esta de un sentido material o de tiempo dedicado. El punto de equilibrio no es una meta que deba descubrirse en la práctica, tenemos que pensar en él desde el principio. Debe ser el resultado de la disciplina, la planificación y de la austeridad como una forma de vida.

Grandes Expectativas generan grandes resultados.

Anónimo

. VALIDAR EL MODELO EN MICRO ANTES DE ESCALAR .

El primer paso para alcanzar el break even es probar el modelo en una escala micro. Esta es la principal validación que las empresas de Internet necesitan.

El costo de adquisición de un cliente promedio, o CPA (Cost Per Acquisition), debe ser menor al ingreso marginal que va a generar para la compañía durante su vida útil o relacionamiento como cliente. A este último factor se lo conoce como Valor Vitalicio, o LTV (Life Time Value).

Si podemos demostrar que un cliente que adquirimos por 10 dólares nos brindará 10,50 dólares a lo largo de cierta cantidad de meses, tendremos una poderosa prueba para los inversores de que lo invertido se recupera y además se gana dinero. Entonces, tendrá sentido escalar dicha inversión y hacer que esos 0,50 de cada cliente adicional sirvan para cubrir gastos fijos.

El argumento sirve para convencer a un inversor de que se sume a un proyecto donde el riesgo ya no radica en descubrir cómo ganar dinero, sino en averiguar si lo que funciona en un micro mercado puede escalar hasta alcanzar uno más grande.



**Uno debe saber vivir con el
dinero que tiene.
José de San Martín**

. EL BREAK EVEN COMO LÍMITE NO DESEADO .

Lograr el break even es sano. Sin embargo, hay una corriente de mercado de capitales que necesitan invertirse en proyectos, y ese dinero puede acelerar nuestro crecimiento.

Además, el preocuparnos demasiado por alcanzar el equilibrio puede suponer un límite temprano al desarrollo de la empresa.

Hay que prestar atención al estancamiento por falta de fondos. Nos podemos endeudar

con equity o algún otro instrumento financiero. Lo hacemos bajo la idea de que hasta que juntemos dinero para abrir esa oficina en México va a pasar un tiempo, pero si nos podemos financiar es posible que con lo que ganemos en la nueva oficina capturemos más rápido esa oportunidad del mercado, antes que otros, y tengamos más recursos para seguir creciendo.

Claro que es necesario sopesar qué riesgos vale la pena asumir y cuáles no. En algunas industrias tiene mucho sentido arriesgar, porque es lo que nos permite seguir en movimiento y acelerar el crecimiento. En otros casos no es tan recomendable, porque nos endeudamos, y perdemos algo de control de la compañía. Ampliamos la “torta”, pero achicamos nuestra parte.

En el mundo emprendedor perder dinero no es siempre una mala noticia. A veces resulta algo conveniente, porque tiene que ver con la velocidad a la que puede crecer el negocio y lo importante que es el premio al final del camino. Puede suceder que para lograr el punto de equilibrio económico y financiero tomemos la decisión de frenar la inversión y la oportunidad la tome un competidor.

Gustavo Herrero, Director Ejecutivo de la Harvard Business School Latin America Research Center, cuenta que en una oportunidad invirtió en un negocio de software para el que tenía como criterio principal alcanzar un punto de equilibrio. Cuando consultó a los emprendedores sobre una fecha estimada para lograrlo le dijeron: “Podemos alcanzarlo a fin de año, pero no sabemos si es lo mejor”. En ese momento la empresa facturaba entre 6 y 7 millones de pesos, luego el negocio creció a los 19 millones, y la proyección estimada para 2011 llegaba a los 50 millones. Si alcanzamos el punto de equilibrio y nos quedamos ahí, concluye, es que dejamos de apostar por que el negocio se transforme en algo mucho más grande.



. NEGOCIOS QUE DEBEMOS “MATAR”.

Cuando las cosas aún no funcionan del todo, es muy común que surjan oportunidades

adicionales que sean tentadoras y hasta provechosas para la empresa. Aún cuando el primer negocio marche bien, todavía queda mucho por recorrer, y pueden aparecer clientes que pidan otra cosa. Con suerte, en el aspecto financiero, al combinar este nuevo negocio con el anterior lograremos la ansiada [sustentabilidad](#).

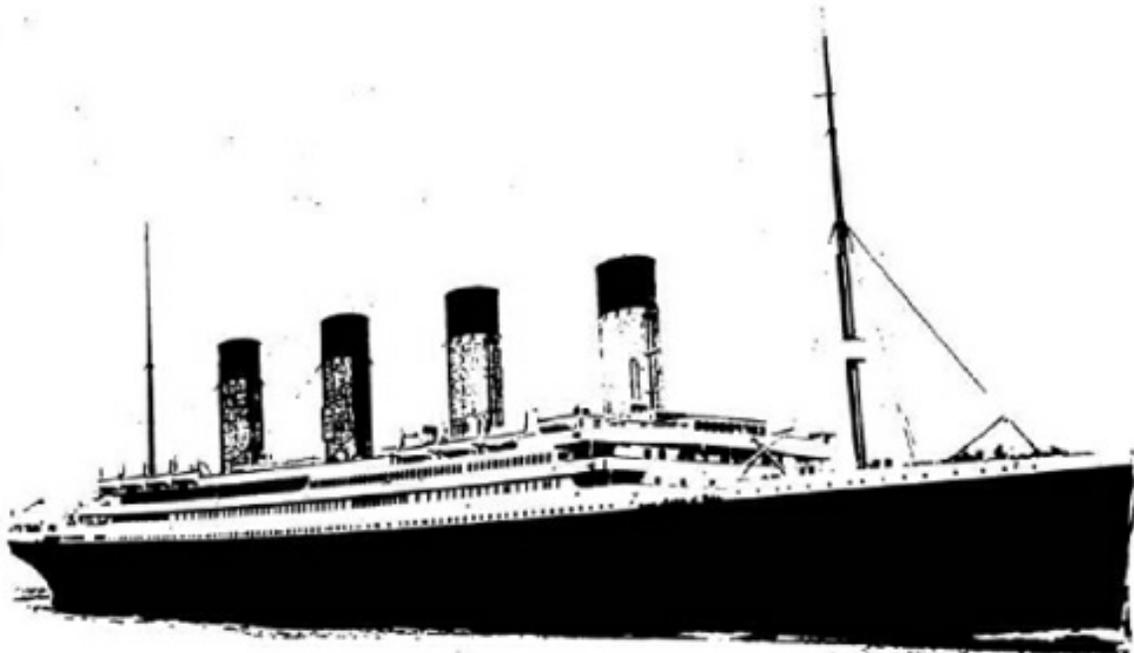
Pero en algunas empresas, estas unidades de negocio pueden entrar en competencia. Habrá que elegir la que nos parezca más provechosa. Una de ellas es la que queríamos originalmente y la otra la que nos da de comer. Posiblemente aquella que nos da el verdadero sustento termine por convertirse en nuestra actividad principal, y hasta nos lleve al éxito. No siempre salirse de los planes originales es algo negativo.

De hecho, rara vez nos podemos quedar con el plan inicial para un proyecto. Lo más común es atravesar por ese momento de angustia en el que nos damos cuenta que tenemos que cambiar el rumbo. Sin embargo, salvo casos muy extraños, uno no cambia de forma radical sus objetivos. En general se termina haciendo lo que uno quería hacer pero de otra manera.

Ahora bien, existen cuatro tipos de negocios con los que nos podemos involucrar. Está la unidad principal, la eventual pero que permanece dentro de nuestro core competence, la eventual fuera de nuestro core competence, y las de cortísimo plazo.

La última de estas opciones es la que tenemos que “matar” lo antes posible, no implica ningún tipo de perspectiva a futuro para la empresa y puede terminarse en cualquier momento. Las eventuales que se ubican por fuera de nuestro expertise principal pueden ser útiles, pero nadie nos asegura cuánto puede durar la ventaja competitiva que estamos aprovechando.

Hay que mantenerse lo más apegado posible a nuestra línea de negocio principal, donde nuestro conocimiento nos hace fuertes y podemos generar valor. Si nos descuidamos demasiado en la búsqueda de ventas y efectivo puede que terminemos con “pan para hoy y hambre para mañana”.



**Cuida de los pequeños gastos: un
pequeño agujero hunde un barco.
Benjamin Franklin**

. ¿REDEFINIR EL NEGOCIO? .

Es bueno evitar los desvíos, pero también es cierto que el saber adaptarse es una virtud. Nuestra empresa puede empezar de una manera, pero en el camino podríamos encontrarnos con una oportunidad diferente, quizás mejor que la original. ¿Qué es lo que sucede con el valor real de una organización cuando no se puede encontrar la validación del mercado? En ese momento debemos ver si acaso el mercado nos encuentra valiosos en un aspecto que no habíamos contemplado anteriormente, pero que está dentro de nuestro core competence. Puede que cambiando su eje encontremos un camino para redefinir nuestro negocio.

Digital Ventures comenzó con un negocio de captación de usuarios por Internet, era un ISP, y contenía varias unidades de negocios verticales. A través de publicidad online, se captaban usuarios que buscaban navegar sin abono o “gratis” y las telefónicas pagaban una parte de lo que ellos gastaban en llamadas telefónicas con ese servicio. Ellos ponían la infraestructura tecnológica y la empresa hacía el esfuerzo de marketing.

Para conseguir usuarios, Digital Ventures compraba publicidad en Internet y realizaba campañas de captación de clientes. Se observaba quiénes se convertían y quiénes no, y en base a estos datos surgían las optimizaciones necesarias. El negocio iba bien.

Luego, la empresa descubrió que podía hacer las compras de publicidad para sí misma, pero también para los clientes que requerían de esta habilidad para comprar según los resultados. Quien primero se interesó fue una empresa que ofrecía ayuda en la aplicación de visas para Estados Unidos. La tarea dejaba buenos ingresos, pero no era lo que los emprendedores querían hacer. Posteriormente aparecieron más clientes que tenían la misma necesidad y además invertían mucho en Internet.

Para entonces el primer negocio funcionaba bien a largo plazo, captaba usuarios que permanecían generando ingresos por uno o dos años. Era una actividad recurrente y con sentido. El segundo negocio generaba más ingresos, había ganancias cada día, pero la cantidad de dinero no era constante.

La siguiente conclusión a la que se llegó fue que con todos esos anunciantes tenía sentido comprar medios. Entonces, Digital Ventures comenzó a hacerlo, para la empresa y para tres o cuatro anunciantes que invertían mucho dinero. Al principio se hizo campaña por campaña, la idea era asociar a los anunciantes. Después se comenzó a trabajar con un medio para todos los anunciantes, o se le ofrecía a un mismo anunciante varios medios.

La empresa se transformó en una network.

Finalmente, Digital Ventures ganaba mucho más con este negocio. El original, al no poder evolucionar a un modelo de banda ancha, fue muriendo de a poco, y el adicional, la distracción, terminó siendo la actividad principal. Las habilidades que tenía el equipo resultaron más valiosas en aquellas áreas en las que no se había pensado en un principio. Puede que desde afuera el negocio del ISP y la network no parecieran tener mucho que ver, pero el core competence, la forma en que la gente agregaba valor y se distinguía de la competencia, era el mismo.

Esta misma experiencia le puede suceder a cualquier empresa. En un momento de su vida encuentra que tiene dos unidades de negocios y una va creciendo respecto de la otra. Los momentos de crisis de identidad no son raros, lo que se necesita es saber bien qué es lo que finalmente queremos hacer y si las oportunidades están allí. Porque, mientras lo pensamos, estamos gastando mucha energía operativa y lo que parece un negocio transitorio puede esconder una oportunidad mayor detrás y hay que estar dispuesto a darse cuenta.

La innovación en esta etapa debe enfocarse en asegurar la funcionalidad del producto. Hay que darle valor a la necesidad del cliente sin embarcarse en un ciclo de desarrollo demasiado extenso.

Existen dos errores que tenemos que evitar. El primero es el lanzar el producto mucho antes de que esté listo. El otro es empeñarnos con un perfeccionismo excesivo y hacer continuas mejoras sin validarlas en el mercado, pensar: “hasta que no esté como debe estar no me arriesgo”.

La realidad necesita otro tipo de actitud, una más **pragmática**. No podemos esperar a que el producto llegue a un estado de perfección, hay que lanzarlo e ir realizando las mejoras en el camino. Se elabora una hoja de ruta y cada tanto se comprueba si el camino es el correcto o cuáles son los cambios que hacen falta.

Claro que si la industria en la que estamos es la farmacéutica, y un mal producto puede costarle la vida a alguien, es necesario su perfeccionamiento antes de lanzarlo. Pero en el 98% de las industrias el **timing** in y la validación del mercado son más importantes que pulir aspectos que pueden no ser críticos para el público objetivo.

Un camino es armar un beta y salir lo antes posible al mercado, dentro de lo razonable. En Internet se utiliza mucho la modalidad del beta permanente, como en el caso de Gmail, que paso muchos años en ese estado. Permanecen en un continuo proceso de ensayo, prueba y error. Al final se desvirtúa un poco la idea del beta. Sin embargo el objetivo es el mismo, probar el producto con los clientes reales y aprovechar el feedback que estos transmiten.

Es muy importante salir rápido al mercado para ver si el producto tiene futuro o no. Aún cuando lo tengamos que probar solo con amigos o familiares, tener un prototipo es la mejor herramienta. Un problema muy común en los emprendedores es que permanecen mucho tiempo en el plano de las ideas y desarrollando el plan de negocios, y cuando se les pregunta si ya probaron el producto resulta que no. Es mentira que hay que tener un producto muy avanzado, siempre se lo puede llevar primero a una forma básica. Sin embargo, es cierto que en algún momento la empresa necesita poder presentar un producto más acabado a sus clientes.

Mientras tanto es normal que los clientes sufran algún tipo de problema con el producto o el servicio. Tenemos que ser rápidos para adaptarnos y comunicarles el momento del producto y lo que tenemos planeado para arreglar cualquier desperfecto. Para ganarse la confianza del cliente es importante ser transparente y hablarle sobre lo que no está bien. Tratar de esconder las cosas no hace bien. Porque si surge un problema, la primera vez

das una excusa, la segunda vez das otra excusa, y a la tercera ya se pierde credibilidad. Si un problema se plantea como algo inherente a la naturaleza del trabajo, entonces la relación es mejor.

Incluso puede ocurrir que el concepto del producto o servicio falle y haya que reemplazarlo por otro. Es un hecho bastante común. Pensamos que agregamos valor de una manera y no resulta, entonces hay que reformular lo que ofrecemos y tratar de retener al cliente.

Para que lo que ofrecemos alcance el éxito, es vital la comunicación que establezcamos con el cliente. Intentar mejorar las cosas por nuestra cuenta sin oír su voz es tan malo como hacer caso omiso de sus críticas al producto.



. LA ADOPCIÓN DEL PRODUCTO .

Otro problema, al lanzar un producto al mercado, puede ser la incapacidad para cerrar cuentas de referencia. Este es un punto clave que supone una grave limitación para el desarrollo de la empresa. Las cuentas de referencia son las que de alguna manera recomiendan el producto al resto del mercado.

Todo producto tiene que enfrentar una curva de adopción, que en los mercados vinculados a la tecnología es particularmente notoria. En relación a esta curva existen diversos grupos en el mercado. Nosotros vamos a tomar las definiciones hechas en Cruzando el abismo de Geoffrey Moore.

El primer grupo está formado por los early adopters, los fanáticos de lo nuevo que suelen tomar los riesgos que implica probar una tecnología reciente. Por otro lado tenemos la early majority, que podemos definir como el primer conjunto importante de usuarios o consumidores en atreverse a adoptar un producto o servicio. Existen también otros dos grupos, una mayoría tardía y finalmente los rezagados. Sin embargo es entre los dos primeros grupos donde existe el abismo responsable del fracaso de tantas empresas. Muchos productos parecen estar dirigidos a los amantes incondicionales de la novedad y fallan cuando deben dar el paso a un mercado mayor. La mayoría de las personas no son

tan permeables a cambiar sus hábitos o comportamientos, y eso es precisamente lo que la tecnología pide. La novedad debe transformarse en una tendencia.

El problema es mayor cuando estamos en una industria donde, por ejemplo, vendemos tecnología a los bancos. Los bancos son los clientes menos tomadores de riesgos que podamos imaginar en este sentido. La seguridad es clave para ellos, no pueden experimentar un producto que no ha sido probado y comprobado hasta el hartazgo.

Lo que debemos hacer es apuntar primero a los nichos del mercado en el que nos hemos especializado y avanzar a través de ellos. Si tenemos un bolígrafo pensado para los diseñadores gráficos, una vez que hemos dado un paso firme sobre ese segmento buscaremos el mercado vertical más próximo que, en este caso, sería el de los estudiantes de dicha carrera. La siguiente movida nos llevara a los estudiantes de arquitectura.

De esta manera armamos lo que se denomina **bowling advance**, donde cada segmento del mercado nos ayuda a conquistar el siguiente, como cada pino en un juego de bowling ayuda a derribar a los otros. Con el tiempo habremos cruzado el abismo hacia la mayoría del mercado.

En el caso de los bancos la aproximación puede darse a través del nicho de las entidades financieras.

El impulso de los nichos es el de la mayoría temprana, aquellos que adquieren el producto una vez que se empiezan a conocer sus beneficios. Luego, cuando existe cierta seguridad respecto de su calidad, se une la mayoría tardía. Curiosamente cuando el producto se masifica los fanáticos de lo nuevo dejan de estar conformes con él y se lanzan en búsqueda de la siguiente novedad.

El factor clave a la hora de avanzar en un mercado es obtener las cuentas de referencia, o sea, los nichos del mercado desde los que se ha de producir la trasmisión cultural al conjunto de la sociedad. El boca a boca es el instrumento de marketing más poderoso. Cuando los clientes comparten sus experiencias positivas van construyendo la credibilidad de un producto o servicio y por tanto facilitando la adopción por parte del resto del mercado.



Algunas veces cuando estas innovando cometes errores. Lo mejor es admitirlos rápidamente y aprovecharlos para mejorar tus otras innovaciones.

Steve Jobs



. ELEGIR UN MERCADO .

Una de las elecciones más importantes que enfrenta cualquier emprendedor es la del mercado potencial. Tenemos que establecer claramente a quiénes nos dirigimos. Nuestros productos o servicios se diseñarán pensando en ellos, y el feedback que obtengamos será de vital importancia para nuestra estrategia de negocios.

Si no sabemos quién es nuestro cliente no conocemos nuestro negocio.

Algunos productos pueden ser adoptados por grupos de personas que no teníamos previstos y fracasar con aquellos en los que nos habíamos enfocado. Si esto ocurre podemos reformular nuestro plan, pero no podemos comenzar sin uno.

Dentro de los criterios que debemos tener en cuenta a la hora de elegir un mercado destacamos los siguientes:

- * El tamaño. Un mercado amplio no solo nos ofrece la perspectiva de un mayor número de ventas, sino que también nos permite, a medida que crecemos, trabajar a escala y mejorar el nivel de eficiencia de la empresa.

- * La velocidad de crecimiento. Es posible encontrar un mercado que todavía sea pequeño, pero que demuestre una tendencia a la expansión. La ventaja en estos casos es que nos estamos sumando a un negocio en el que todavía no existe tanta competencia y podemos aprovechar para obtener una posición de privilegio.

Asimismo, puede haber mercados muy desarrollados pero que no tengan perspectivas de crecimiento o, incluso, que se estén reduciendo.

- * Grado de competitividad. A la hora de lanzarnos a un negocio es muy importante saber cuáles son los otros jugadores del mercado. Nos importa la cantidad y la capacidad de cada uno. Debemos preguntarnos: ¿qué tan dura será la lucha por los clientes? ¿Tenemos algo que nos diferencie y nos permita sacar ventaja?

- * Fragmentación. Algunos mercados están mucho más separados en nichos que otros. Por un lado esto supone una variedad de oportunidades, pero también puede limitar nuestra capacidad de acción a escala.



. EL LONG TAIL .

Aunque ya hemos dejado atrás la era dorada de la producción en masa existen muchos productos que van a seguir bajo ese sistema por un buen tiempo. En términos de la regla de Pareto, podemos decir que el 20% de los productos es capaz de producir el 80% de las ganancias.

Sin embargo, aún en esos casos, queda un gran potencial en la porción restante del mercado que las nuevas tecnologías nos permiten aprovechar. Una oportunidad que antes no existía.

Internet nos lleva a comprobar el viejo dicho de las abuelas: “Siempre hay un roto para un descosido”. La afirmación vale para lo más diversos intereses, pasatiempos, grupos, y también alcanza a la oferta de productos y servicios.

Si quisiéramos comprar un libro sobre poesía inglesa del siglo XV tendríamos dos opciones. La primera sería pasearnos por mil y una librerías en un par de ciudades. La segunda sería entrar a Internet y buscar desde la comodidad de nuestros hogares.

Si nuestra intención fuera la de poner una librería, tendríamos que hacer una elección similar. Podemos apostar a la ubicación física del negocio o concentrarnos en los títulos más vendidos para asegurarnos cierto nivel de resultados. En cambio, si nos especializáramos en poesía y obras de teatro, nuestro camino obligado sería la Red.

Lo que queremos mostrar con esto es que la llegada del marketing y las ventas online han cambiado la oferta del mercado y, en buena medida, la han acercado a la demanda real. Las empresas han comenzado a descubrir lo que Chris Anderson, editor de la revista Wired, denomina el long tail. Este término tiene una connotación gráfica. Imaginemos una curva que muestra las ventas en un mercado determinado. Las opciones masivas conforman un pico agudo que luego desciende notoriamente pero se extiende sobre el eje horizontal en una gran cantidad de alternativas. Todas esas opciones conforman una mayoría oculta.

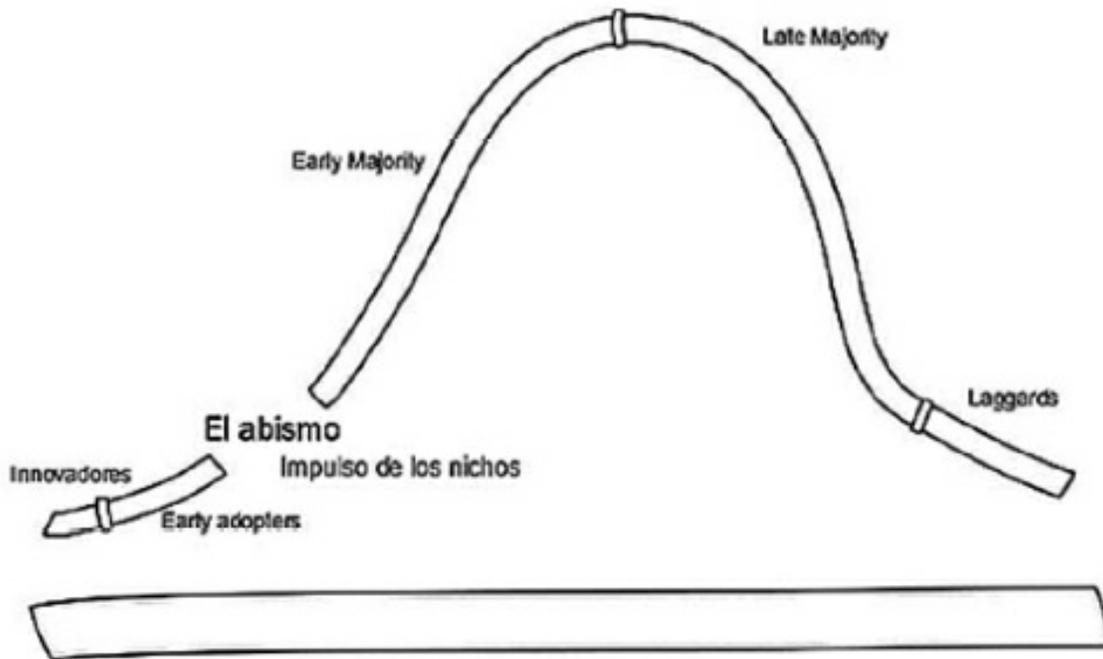
En los años previos a la Red, comercializar ciertos productos muy especializados era buscarse problemas. Los clientes existían, pero era difícil llegar a ellos. Entonces resultaba más sensato apostar a aquellos bienes o servicios que pudieran satisfacer a la mayor cantidad de personas. La oferta se concentraba en torno a esos productos.

En tal sentido es que Anderson afirma que los mercados se comportaban como en un concurso de popularidad, dando nacimiento a los megahits, los bestsellers y las celebridades.

Actualmente los inventarios virtuales solucionan los problemas de almacenamiento, y los medios digitales nos permiten un alcance muy superior a los nichos de mercado. Amazon no necesita un galpón gigantesco con todos los títulos que ofrece, y puede venderle a cualquier cibernauta en cualquier parte del mundo. Si hay un libro de poesía inglesa del siglo XV, sabemos dónde encontrarlo.

Para los emprendedores la posibilidad de alcanzar nichos es también la de capturar

oportunidades. Las nuevas tecnologías han permitido el surgimiento de negocios especializados que algunas décadas atrás hubieran cerrado al día siguiente. Ahora no solo gozan de buena salud, sino que su nivel de especialización resulta en una ventaja que les permite competir con los grandes minoristas.



. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .

Uno de los libros más exitosos de los últimos años, en el mundo de los negocios, es *La estrategia del océano azul* (de W. Chan Kim y Renée Mauborgne).. La premisa de esta obra es que, al momento de lanzar un negocio de cero, es mejor apostar a la creación de un nuevo mercado, que a competir en uno preexistente.

La visión tradicional del mundo de los negocios supone que lo importante es triunfar sobre la competencia. El escenario típico es el de los “océanos rojos”, en los que la batalla por la supremacía es intensa. El problema surge cuando el número de competidores aumenta al punto de que los beneficios y las perspectivas de crecimiento se ven gravemente reducidos. En ese momento la pelea pasa a ser por la supervivencia y el resultado de los distintos enfrentamientos le da a las aguas su color rojo característico. Los “océanos azules”, en cambio, son espacios casi paradisíacos a los que todavía no ha

llegado la competencia. Es importante distinguirlos de aquellos mercados que están abandonados simplemente porque ya no son un buen negocio. El océano azul tiene un potencial que debemos descubrir. Lo ideal es poder instalarnos en ellos de forma temprana, sacar ventaja de ese posicionamiento en los tiempos de auge y retirarnos cuando la competencia aumenta.

El objetivo de la BOS (Blue Ocean Strategy) es conseguir que nuestra empresa se diferencie de las demás y mantenga bajos costos. Esto es posible porque, al crear nuevos espacios, la competencia pasa a ser un factor irrelevante.

En la implementación de esta estrategia la innovación es fundamental, y no puede pensarse como un elemento librado al azar. Es necesario aplicar una serie de metodologías y procesos que apunten a descubrir nuevos espacios, nuevos océanos azules. Debemos abandonar la idea de que existen estrategias, industrias y mercados de carácter permanente.

Finalmente, una diferencia importante para tener en cuenta es que, mientras que en la estrategia competitiva la estructura es el factor determinante, en la BOS es la estrategia la que da forma a la estructura.



. LA VISIÓN DE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD .

Un emprendimiento puede ser conceptualmente una maravilla, pero su éxito depende en gran medida del contexto, el momento histórico y la sociedad en la cual se intenta llevar a cabo.

En general las personas disocian a las empresas de la sociedad, pero una empresa es una propuesta social y cultural. Las empresas conforman una cultura, y esa cultura está compuesta por ideas dirigidas a sus empleados y a los clientes.

Nunca antes en la historia se tuvo tanta capacidad para cambiar la vida de las personas como tenemos nosotros ahora; es propio de nuestro tiempo, de las posibilidades que los medios digitales e Internet han abierto. Las ideas tienen mucho peso y hoy podemos alinear a mucha gente detrás de ellas.

En tiempos del **fordismo** la clave era la producción en masa, la receta para el éxito era

producir bienes que los propios empleados de la empresa pudieran comprar. Cuando el modelo de la producción en masa entró en crisis, apareció el marketing masivo de los grandes medios. También ese momento se fue agotando, e Internet trajo cambios en los hábitos de compra y señaló la importancia del boca a boca y el papel de las “tribus”. La empresa ha perdido parte de su centralidad. Actualmente la historia de una compañía depende mucho de los pares, los clientes y los fans. La empresa no puede controlar lo que el público piensa o dice, pero puede influir en ellos y asumir un rol de liderazgo. Antes se invertía en publicidad y se comunicaba lo que la empresa quería, porque los medios de comunicación eran unilaterales.

Lo que las empresas deben buscar es lo que Seth Godin llama una conexión cultural. Por eso es importante trabajar con las “tribus”, ellas deben estar presentes en el diseño de nuestros productos y servicios. De esa manera es más sencillo sumar gente a nuestras propuestas y crear movimientos.

Necesitamos todo el apoyo posible para producir un cambio. Los cambios son resistidos por naturaleza, cuando queremos modificar el statu quo debemos pensar como herejes... Y como herejes nos van a tratar.

La visión de la empresa está vinculada a un cambio social, un fenómeno que la supera. Un ejemplo es el lema de Bill Gates: “Una computadora en cada casa...”, que supone la transformación social. Por otro lado está el fenómeno sobre el cual apuesta la empresa, el que permite que sus planes se cumplan, es la parte de “...y todas ellas utilizando Windows”. Mientras trabajamos por el “bronce” y el reconocimiento, el bienestar de la compañía se incrementa y el nuestro también.

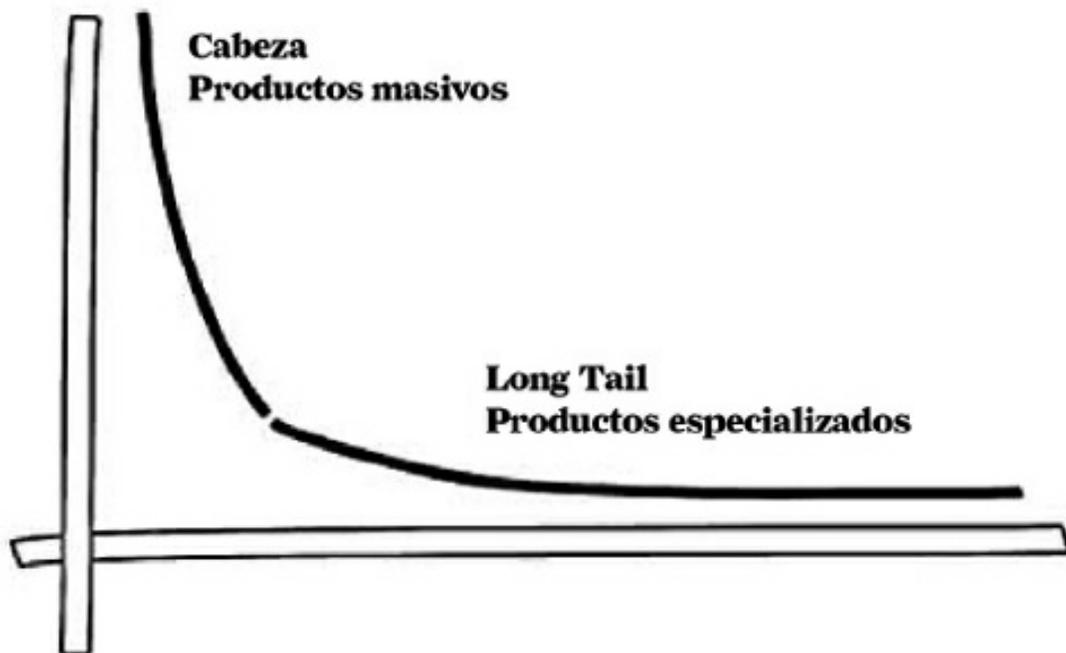
No importa la escala en la que trabajemos, cuál es la medida de nuestra participación en el fenómeno, buscamos una transformación. Quizás se trata de cambiar la forma en que se comercializa un producto e impactar sobre la industria. Hay que comunicar esa idea. Una opción simple y directa es armar un video, subirlo a YouTube y a sitios similares, y explicar cómo pensamos cambiar el mundo. Luego hay que buscar adherentes tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Debemos tener presente en todo momento que intentamos difundir algo que es más grande que nosotros. Cuando una empresa hace una presentación lo que muestra es una visión del futuro. Es la ocasión en la que hablamos de lo que va a suceder, de un cambio que está llegando y que nos lleva a desarrollar un producto o un servicio en respuesta a éste. Por supuesto, implícitamente se vende la empresa y los objetivos que están involucrados. Pero, en esta forma de presentar lo nuevo, está la diferencia entre empujar el producto y comunicarles a las personas lo que creemos que van a necesitar.

Si comunicamos nuestra visión con entusiasmo, si logramos convencer al público, habremos establecido un puente cultural. El entusiasmo, además, es contagioso y produce una tracción especial. Cuando alguien encuentra algo que le gusta tiene la necesidad de compartirlo, lo comenta en una charla con amigos o les manda un correo a

sus conocidos. Aquellos que reciben el mensaje y sienten lo mismo se convierten en nuevos agentes transmisores.

El componente **viral** hace que transmitir las ideas sea más sencillo. Con el tiempo nos encontramos con una pandemia, y ese contenido de ideas, sueños e imaginación está impregnado con lo que la empresa quiere transmitir. Nuestro ADN se mezcla con el del entorno, el de la comunidad a la que pertenecemos, y cuando nos queremos acordar estamos liderando la industria.



. LA EMPRESA Y LAS TENDENCIAS SOCIALES .

Las empresas son exitosas cuando descubren una tendencia, logran subirse a ella y alimentarla para que siga creciendo. Para que esto suceda deben tener un buen conocimiento de la cultura y el momento de la sociedad que las rodea.

Mercado Libre surgió en tiempos de crisis y supo ser parte de un cambio que tenía que ver con desarbitrar y establecer relaciones de consumidor a consumidor, quitando del medio todo lo que no agregaba valor.

La consolidación de una tendencia es tan importante que, a veces, la buena fortuna de cada actor por separado puede ser beneficiosa para el conjunto. En muchos casos no importa tanto superar al competidor como que le vaya bien a toda la industria y supere a sus alternativas. Por ejemplo, si tenemos una empresa de publicidad por Internet, que a las empresas del rubro les vaya mejor que a las dedicadas a la televisión es bueno para todos.

Ahora bien, para generar un impacto en la sociedad primero es necesario impactar en la cultura de la propia empresa. Cuando logramos plasmar en el interior de la compañía nuestra visión como fundadores estamos listos para trasmitirla hacia afuera. Lo que intentamos es un alineamiento doble detrás de una idea.

Para que una idea fluya con naturalidad hay que entender el contexto en el que se ubica y diversos factores, como el mercado, los competidores y las regulaciones. Las cosas no suceden simplemente por simpatía.

Claro que hablar de cultura empresarial en esta etapa puede parecer un término de ciencia ficción. Recién estamos pensando un producto para vendérselo a tres o cuatro clientes, que estos nos paguen y así poder financiar un nuevo producto. Sin embargo es un concepto que tiene que estar presente desde un principio para poder generar la transformación que buscamos.

La empresa debe ubicarse dentro de un movimiento mayor en la industria y la sociedad. Habrá quienes estén a favor y quienes estén en contra de lo que proponemos, lo importante es que al adherir a ese cambio unimos nuestra energía a la de otros que están en la misma sintonía y esa energía se convierte en un impulso de crecimiento.

Pensar en las empresas como actores sociales nos sirve para entender que lo que sucede con la cultura y la sociedad es un diálogo de perspectivas, deseos y propuestas. Las empresas deben ser capaces de comprender y convencer. Comprender las transformaciones que se insinúan para aprovechar las oportunidades que brindan. Convencer para conquistar a los clientes y ganar su apoyo y el del público en general, y atraer también al talento comprometido con nuestra causa. De esta manera nos posicionaremos con fuerza en el mercado.

. LUCHA POR EL STATU QUO .

Un cambio de reglas supone una crisis y una oportunidad para aquellos que saben reinventarse. La capacidad de adaptación es la clave del éxito.

Habrá personas que vean la oportunidad y quieran aprovecharla, pero también habrá otras que no estén tan felices por el cambio y luchen por mantener el statu quo. Tenemos que saber, dentro de la industria en la que nos movemos, quiénes quieren que todo siga

igual y por qué razones, quiénes están a favor y cómo se benefician por el cambio. También debemos hacernos una opinión sobre qué bando creemos que va a ganar y a cuál de ellos queremos pertenecer.

Cuando se agota un modelo, cambia el paradigma y aparecen nuevas reglas. Si no cambiamos no podemos ser parte de la recuperación cuando la crisis se lleve lo viejo al otro mundo. Claro está que en la práctica la situación no suele aparecer tan clara y evidente. Ahí aparece el valor de la experiencia y nuestra capacidad para entender una industria.

Si el producto no cambia, afirma Luciana Seclen, VP Managing Director .FOX Networks, la empresa tarde o temprano desaparece. En Internet, en particular, los cambios son rápidos y hay que mantenerse en constante innovación, siempre al tanto de la nueva tecnología. Cuando salió Facebook apareció un nuevo universo para la publicidad; si nuestra empresa se hubiera quedado con los mismos mecanismos que tenía antes, se hubiera quedado fuera del negocio.

Las nuevas oportunidades son aprovechadas por aquellos que saben ver cuándo se produce un cambio de reglas. Esas empresas, esas personas, son las que suman sus energías y producen juntas una [sinergia](#) ascendente que es la que en última instancia es responsable de la recuperación que sigue luego de una crisis.



**Lo que es negocio de
todo el mundo no es
negocio de nadie.**
Ernest Thomas
Sinton Walton



En esta etapa es importante ponerse en marcha, actuar aun cuando las cosas no salgan a la perfección. Importa mucho más la eficacia que la eficiencia. El fundador y el conjunto de personas que trabajan en la empresa pueden cometer errores, muchos. Hay pocos procedimientos, no existen políticas claras o reglas con las cuales guiarnos.

El proceso de aprendizaje es parte del desarrollo de la empresa y tiene tres consecuencias. La primera de ellas es que el fundador concentra la iniciativa. Es muy común que se llegue a una situación de **one man show** en la que el emprendedor parece omnipresente. Dada la juventud de la empresa, él es el único que tiene una idea firme sobre cómo debe funcionar todo, es el portador de una visión que luego deberá ir transmitiendo al personal. A pesar de ello, lo recomendable es ir construyendo un grupo de trabajo compacto que sepa adaptarse a las carencias de la compañía y del fundador, y funcionar más allá de ellas. La segunda consecuencia es una sensación de falta de profundidad en lo que se hace. Esto sucede porque las crisis son algo de cada día, y se hace necesario tomar decisiones que sean rápidas aun cuando no sean las correctas o las mejores. En ocasiones falta la información adecuada y eso hace que tengamos que actuar en base a nuestros instintos. Por supuesto, los instintos pueden fallar –y fallan– y en esos casos solo nos queda detectar rápidamente los errores y corregirlos.

Llegamos así a la tercera consecuencia, que tiene que ver con un manejo inteligente de la tolerancia al error. Ser muy estrictos con los errores puede ser muy perjudicial, cualquiera puede equivocarse y hay que saber entenderlo. Sin embargo, ser demasiado permisivo va en contra mismo de la idea de aprendizaje. No se puede tropezar con la misma piedra día tras día.

El error debe ser capitalizado, tiene que generar conocimiento. Cuando algo sale mal, aprendemos cómo no deben hacerse las cosas. Este conocimiento es el que ayuda a definir las prácticas y las políticas de la empresa.

Toda idea nueva pasa inevitablemente por tres fases: primero es ridícula, después es peligrosa, y después... ¡todos la sabían!

Henry George (1839-1897)

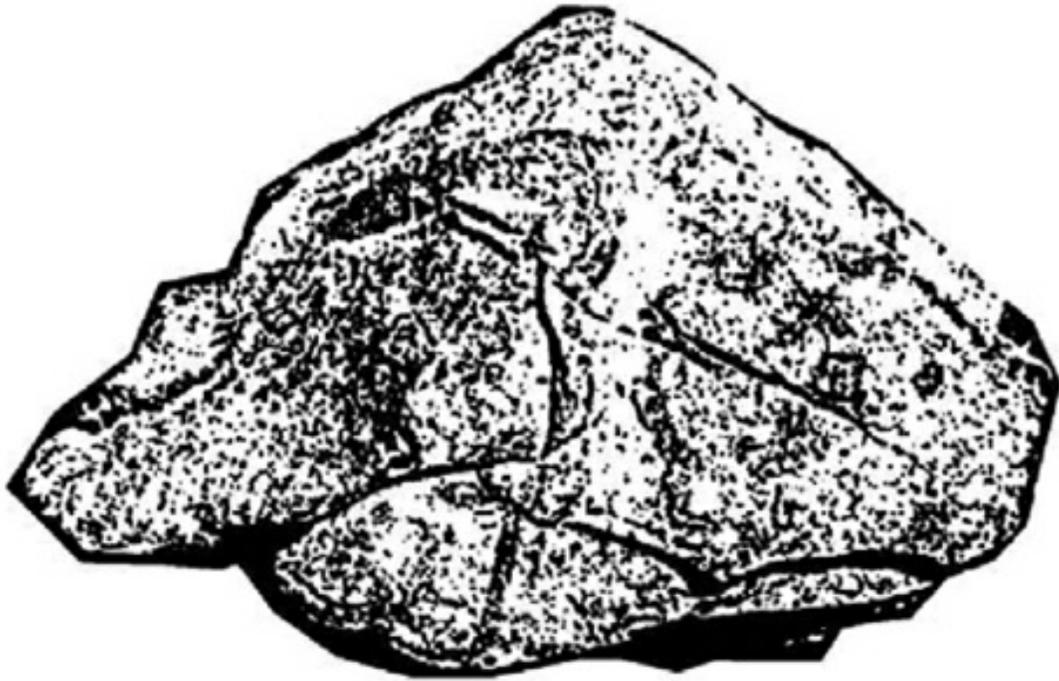
Economista, político y escritor estadounidense.

Al comienzo la empresa se dirige desde una dictadura benevolente. El fundador responde las consultas de sus empleados y toma casi todas las decisiones. La concentración del control de las operaciones debe mantenerse hasta que se elaboren los procedimientos y las prácticas. Luego se podrán delegar las tareas y posteriormente la toma de decisiones. El carácter benevolente de esta forma de dirigir implica el buen trato a las personas, aun cuando se equivoquen. No tener tolerancia a los errores nos haría sufrir y puede llevarnos a perder gente valiosa. No obstante, esperamos que haya un aprendizaje. Al final la responsabilidad de todo lo que pasa es del emprendedor.

Otro peligro que debemos evitar es el de la arrogancia. Si bien nos encontramos en una dictadura benevolente eso no evita que debamos escuchar y valorar lo que los demás nos dicen. Es posible que no podamos considerar todo lo que se nos aconseja, pero todo contrapeso a nuestra propia visión de las cosas enriquece.

La empresa necesita ir elaborando procedimientos y reglas, y un sistema de control para ver que se implementen correctamente. Sin embargo ser muy rígido en este aspecto sería prematuro para la etapa inicial. Es un vicio de las grandes corporaciones. Por lo pronto la empresa es inseparable de su fundador. Y está bien concentrar el poder si permanecemos abiertos a los cambios y los consejos de los demás.

En cierto modo el fundador puede compararse al príncipe de Maquiavelo, en tanto es a través de la suma del poder que se afianza el reino. No es un principio contra la libertad, ni contrario a ella, sino una necesidad. Recién estamos saliendo del Medioevo, y así como el príncipe es el Estado, de la misma manera el fundador es la empresa.



Solo una cosa es más dolorosa que aprender de la experiencia, y es no aprender de la experiencia.
Laurence Johnston Peter (1919-1990) Educador canadiense.

. REPARTIR EL ESFUERZO, CONTROLAR LOS RESULTADOS .

Cuando no se sabe bien lo que se hace, es muy difícil delegar. Es una incapacidad propia de la mayoría de los fundadores que no logran repartir el esfuerzo para las tareas críticas. Es cierto que en este momento no hay nadie mejor que éste para hacer las cosas bien, y estar en todo puede ser lo adecuado. Sin embargo, el riesgo está en que el emprendedor

tome más de lo que puede hacer, exceda sus capacidades y se agote en el intento. El estrés puede ser un signo de grandes problemas para una empresa.

Los empleados pueden percibir esta concentración de la decisión y la acción como una falta de confianza hacia ellos. Por eso es muy importante transmitirles la idea de que es algo que tiene que ver con un proceso natural de aprendizaje para la empresa y entrenamiento para su gente. Es necesario que comprendan que si no delegamos es porque los procesos aún no han madurado y las tareas o bien no han sido especializadas o no son lo suficientemente rutinarias.

Podemos delegar cuando hemos diseñado un proyecto, y tenemos procesos y procedimientos para las tareas.

Los sistemas, los procesos y la información en esta etapa son casi nulos y controlar los resultados se convierte en un verdadero desafío. Falta esa herramienta clave que permita descubrir lo que está bien y lo que está mal para saber dónde efectuar correcciones.

Conviene ir delegando tareas mínimas que se puedan controlar. En tal caso, lo que tenemos que buscar es que los empleados entiendan nuestras ideas, sepan cómo llegamos a ellas y vean que tenemos elementos para apoyarlas con firmeza. Todo lo que vayamos delegando nos liberará para otras tareas más importantes.

Mientras atravesamos esta etapa, en la que la mejor solución a todo parece ser el ocuparnos personalmente, hay que tener cuidado de no perjudicar la relación con los empleados o agotarnos física y anímicamente. Para comenzar a delegar tenemos que reconocer nuestras fortalezas y debilidades, esto es lo que nos lleva a tomar conciencia de que tenemos que confiar en los demás.

Esa confianza, sin embargo, no implica largar el control y olvidarse. Se delega dándole poder al otro, capacitándolo. Luego nos queda la tarea de ejercer un control sutil, que no inmovilice al empleado, y corregirlo de una forma efectiva pero que no lo inhabilite.

. LA TRASMISIÓN DEL CONOCIMIENTO .

En el principio el conocimiento es un capital que se encuentra en el fundador, es por eso que la relación que se establece con la empresa es de simbiosis. Si el fundador no pudiera dedicarle el tiempo suficiente a la compañía, esta moriría. Y, como los seres humanos pueden enfermarse, cansarse o tener problemas familiares, el riesgo es constante.

Cuando la empresa se va independizando de su fundador se fortalece.

La única forma de asegurar la vida de la empresa es ir transmitiendo estos conocimientos. Pero todavía es muy temprano como para que nos encontremos con un conjunto de procedimientos desarrollado. Lo que puede suceder es que los tengamos ensayados y se los enseñemos a alguien. A esa persona la vamos a tener que guiar para que vaya comprendiendo los criterios en la toma de decisiones. Esto vale tanto para un asunto de

gran importancia, como negociar un acuerdo, o para una tarea que podría parecer menor, como contestar un correo electrónico.

El conocimiento atraviesa ciertas etapas de maduración. Primero se desarrolla en la mente del fundador; luego él tiene que aprender a transmitirlo a un grupo de personas, que suelen ser aquellas que tienen mayor afinidad con sus ideas y saben interpretarlo; finalmente, se llega a una etapa donde se lo puede plasmar de un modo más formal.

La formalización del conocimiento no debe realizarse prematuramente, porque podría provocar una falta de flexibilidad que es vital para la empresa en esta etapa.

Durante un buen tiempo el boca a boca resulta muy funcional para la transmisión de las experiencias personales. El problema es que este es un sistema inestable, y no hay manera de asegurar la calidad de los contenidos transmitidos. También puede ocurrir que cada individuo construya su propia interpretación o variación de la forma en que se hacen las cosas en la empresa. Para evitar desviaciones conviene tener las cosas por escrito.

Las empresas necesitan que el conocimiento, que es su principal capital, madure de un modo natural y pueda ser transmitido de la forma adecuada. En algún punto el boca a boca deja de funcionar. Los mejores recursos que tenemos para concretar la transmisión del conocimiento formalmente son, como es natural, aquellas personas que realizaban la tarea de un modo informal. La mayor recompensa que pueden obtener quienes se encarguen del trabajo es el respeto que van a lograr de todos los miembros de la compañía.

. COMO MARIPOSA: DEL ESPECIALISTA AL GENERALISTA .

Casi todos los emprendedores comienzan siendo especialistas en alguna disciplina. Es este conocimiento profundo el que les permite ver oportunidades que pasan desapercibidas ante los ojos de otros.

No obstante, luego, para poder capturar estas oportunidades tienen que ser capaces de manejar una gran variedad de conceptos y técnicas que son propias de un generalista. Para que una empresa resulte exitosa el emprendedor debe someterse a una transformación personal, de especialista a generalista.

Ahora bien, durante esta etapa los fundadores tienen que probar forzosamente muchas tareas y aspectos de una empresa que desconocen. Pueden compensar sus flaquezas con el consejo de contactos y conocidos que tengan los conocimientos necesarios o hayan atravesado por una experiencia similar anteriormente. En tal sentido, un emprendedor siempre encontrará el mejor consejo en otro emprendedor. También debe apoyarse en la pericia de los profesionales que la empresa ha contratado.

Aún así, para poder ejercer su papel de una forma eficiente, el líder debe tener un conocimiento mínimo sobre cada pieza de la empresa.

Gustavo Grobocopatel, presidente del grupo Los Grobo, cuenta que, al entrar al mundo empresarial, descubrió que su carrera lo había formado para resolver problemas técnicos, pero no sabía cómo lidiar con los problemas relacionados con otras personas. Lo ayudó mucho el ámbito comercial, porque es muy educativo en ese aspecto. Con el tiempo fue adquiriendo desde los conocimientos más básicos, como el trabajo en equipo y el uso del tiempo; hasta los más sofisticados, tales como la generación de confianza, el capital social y, también, la importancia de la responsabilidad social y su vínculo con la estrategia de la compañía.

Un ejemplo igualmente interesante es el de Emiliano Kargieman. Él comenzó como emprendedor a edad muy temprana, estando todavía en la secundaria, con grandes conocimientos sobre informática adquiridos como autodidacta. Sin embargo no tenía entonces formación de negocios, y en su carrera universitaria se inclinó por la matemática y la filosofía. Todo lo relacionado con el [management](#) lo tuvo que ir aprendiendo en el camino.

Kargieman declara ser un firme creyente del aprendizaje just in time. En general, explica, se enseña just in case, una base de conocimientos que eventualmente pueden ser útiles. Pero también es posible aprender lo que necesitamos cuando tenemos que resolver alguna problemática. La ventaja de esta aproximación es que se condice con la idea de que es muy difícil prepararse para ser emprendedor.

. NADA MÁS VALIOSO QUE UN BUEN CONSEJO .

El [advisory board](#) es un instrumento invaluable que nos permite obtener un buen asesoramiento y una mayor riqueza de puntos de vista sobre nuestra empresa, industria y negocios.

¿Cómo se conforma?

Existen varias pautas para la construcción del board, pero la primera de ellas es, sin dudas, buscar gente que crea y confíe en nosotros.

Como la idea es enriquecer la propia mirada, tenemos que ser muy rigurosos con nosotros mismos para no elegir personas que simplemente nos hagan la vida fácil. Necesitamos gente que pueda decirnos “no”, “yo no haría eso”, y nos inviten a repensar muchas de nuestras decisiones.

En términos de perfiles lo que buscamos es, por un lado, tener a los expertos del rubro en el que nos estamos metiendo, y por el otro, a los grandes generalistas con experiencia en negocios diferentes, que pueden pensar más allá de los límites de lo típico. También puede ser útil tener a los inversores, para que nos den una mirada más vinculada al retorno de la inversión y la potencial salida.

¿Formal o informal?

Los boards pueden ser formales o informales, pueden tener nombres, con títulos y horarios que cumplir, o pueden existir, de hecho, entre las personas a las que acudimos constantemente a pedir consejo.

Por supuesto, el board formal implica una cierta dosis de compromiso explícito. La ventaja del informal es que es más ágil y nos permite incorporar a otras personas fácilmente, sin quedar atados a un grupo.

Otra diferencia importante es que al board formal le reportamos y le tenemos que ofrecer resultados; el advisory board tiene un carácter más de **coaching**.

En cuanto a la forma de retribución hacia quienes forman nuestro consejo, existen distintos modelos. A veces solo se trata de ser parte de una comunidad, de dar y recibir consejos, compartir ideas y conocimiento. En otras, es posible establecer algún tipo de pago a los miembros, y así estipular una reunión y revisión mensual. También podemos ofrecerles equity para comprometerlos aún más.

Siempre es valioso un buen consejo.

Sin dudas, vamos a beneficiarnos de escuchar a aquellos que han atravesado los mismos problemas que nosotros. Pero además, hay que tener en cuenta que cuanto más experiencia tiene un emprendedor menos piensa en el board, pero es cuando más lo necesita. Porque es posible que muchas de las soluciones ya establecidas en su mente no sean en realidad las óptimas.

Es detestable esa avaricia espiritual que tienen los que, sabiendo algo, no procuran la transmisión de esos conocimientos.

Miguel de Unamuno

. EL TIEMPO Y LAS ENERGÍAS .

Un principio fundamental en cualquier emprendimiento es que todo gasto debe tener un reembolso. El retorno de la inversión debe ser tal que si pusimos 2 obtengamos 4 a cambio. Si lo que hacemos no genera un retorno positivo dentro de un tiempo razonable, ese gasto no debería efectuarse.

Cuando se pierde más dinero del que se gana, llega un punto en el que tenemos que recortar los costos de alguna manera. Entonces se quita presupuesto a todo lo que no está relacionado con la misión. Mucho mejor hubiera sido establecer las prioridades desde un principio y no agregar elementos que aún no necesita la empresa o que no pueden prometer **ROI** (return of investment).

También el tiempo que invertimos en una tarea debe considerarse de esta manera. Porque las horas que ocupamos en una asignación son las que negamos a otra. Y además consumen nuestra propia energía y esfuerzos.

Sin embargo, no es imposible tomar ciertos riesgos, pero para ello es necesario tener la capacidad de medir el resultado de las acciones. La idea de movernos sobre lo que puede ser evaluado y comprendido la tomamos de la filosofía del marketing directo. Medir para controlar los errores y los desvíos que pudieran producirse.

La disciplina es muy importante. Si una empresa no tiene que rendirle cuentas a nadie tiene un problema, porque le falta una instancia de responsabilidad. Cuando el fundador tiene que rendir cuentas, genera ese autocontrol. Sin embargo, tampoco debe exagerarse demasiado en este aspecto e irse a un régimen de reportes continuos. Después de todo eso supondría una pérdida de tiempo innecesaria.

Tenemos que saber distinguir lo necesario de lo accesorio y buscar la forma de controlar el resultado de nuestras inversiones. Los preceptos brindados por Pareto son nuestra mejor opción. Claro que el pensar nuestras acciones desde su recompensa puede parecer natural, pero hay que saber incorporarlo como un acto reflejo.

[.LA TEORÍA DEL CISNE NEGRO.](#)

El problema con la lógica es que difícilmente puede sobrepasar los límites del conocimiento. El problema con el conocimiento es que es limitado y, por tanto, cuando miramos al futuro, nos ofrece un horizonte de posibilidades reducido.

En el mundo de los negocios tenemos la posibilidad de percibir y aprovechar tendencias, pero también tenemos que estar preparados para lo imprevisto. Sea para aprovechar lo que nos puede beneficiar o evitar lo que nos puede ser perjudicial.

Nassim Nicholas Taleb es profesor de la Ciencia de la Incertidumbre en la Universidad de Massachusetts. Es autor de varios libros y muchos de sus conceptos son de gran valor. Entre ellos, los que se agrupan bajo la pintoresca idea del cisne negro.

El cisne negro es un símbolo de lo improbable; aunque tal vez sea más adecuado decir que lo es de lo inimaginable, lo impredecible. Esta figura tiene su origen en el hecho que durante muchísimo tiempo el cisne negro fue considerado un ser de fantasía, hasta que en uno de sus tantos viajes Charles Darwin los descubrió en una isla. Una mutación había producido lo increíble. Lo curioso es que una vez que fueron descubiertos a todo el mundo le fue fácil explicar su existencia.

Lo excepcional es una fantasía cuando pertenece al futuro y es parte de la normalidad cuando se suma al pasado. Por eso es tan difícil evitar las crisis económicas, pero es muy sencillo encontrar quien las explique luego. Y cuando vemos cómo sucedieron, no podemos creer lo tontos que fuimos. Esto sucede porque los seres humanos pensamos a través de esquemas mentales que rara vez rompemos, salvo con posterioridad, cuando los hechos se imponen a nuestros juicios previos.

Los cisnes negros son acontecimientos fuera de lo común en un sentido estadístico, pero

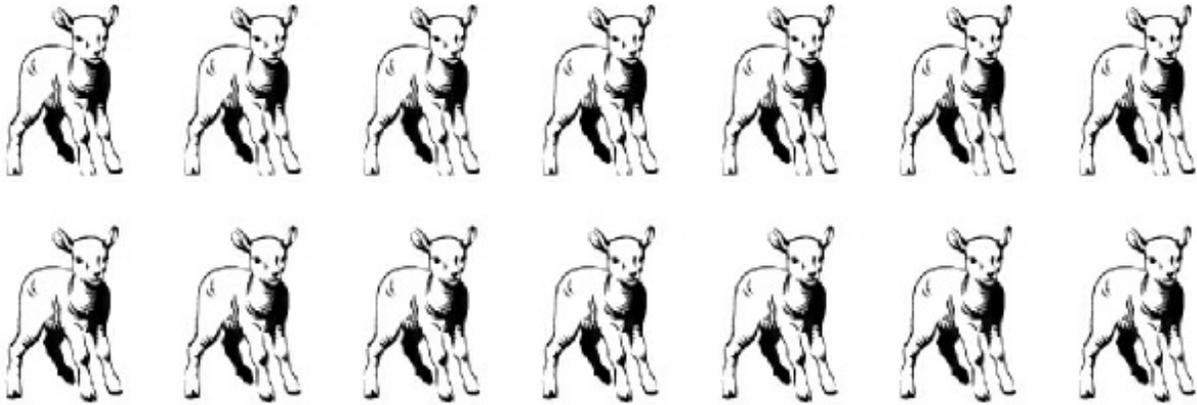
eso no quiere decir que no sean un elemento propio de cualquier dinámica. Aparecen en la tecnología, la ciencia, la cultura y la economía, son esos momentos en los que el movimiento evolutivo se interrumpe con una revolución.

Ahora bien, lo excepcional es algo natural y suele producir cambios muy significativos. Es por la importancia de este tipo de sucesos que Taleb cuestiona muchos de los esquemas predictivos existentes. La “[curva de Gauss](#)” ignora completamente la existencia de los cisnes negros. En cambio, la famosa ley 80-20 de Vilfredo Pareto contempla la posibilidad de lo extraordinario.

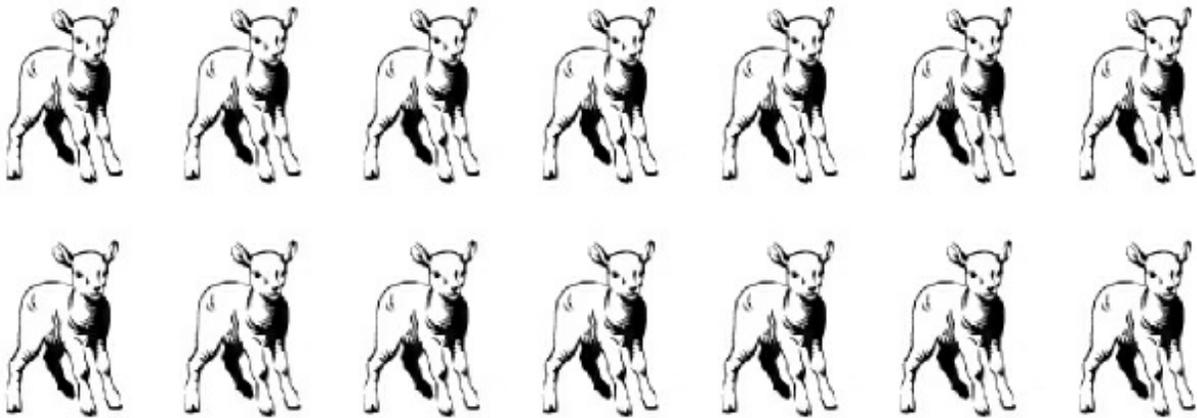
Los conceptos que tenemos que tener en cuenta para cualquier empresa son los de [Mediocristán](#) y [Extremistán](#). Mediocristán es el término que se aplica a los fenómenos que pueden graficarse con los conceptos estadísticos estándar. Extremistán se aplica a aquellos donde un solo evento puede alterar considerablemente los gráficos.

Las empresas mediocristán son aquellas que son menos proclives a ser afectadas por acontecimientos excepcionales en lo que se refiere a su desarrollo. Las empresas extremistán, en cambio, son mucho más permeables a estas revoluciones. Una siderúrgica (mediocristán) puede crecer cuando aumenta la demanda, pero como tiene que invertir mucho en capital fijo tiene ciertos límites. Por su parte una empresa de software (extremistán) puede elaborar un programa práctico y original, y si encuentra el suficiente eco en el mercado, solo tiene que hacer más copias.

Saber en qué tipo de empresa estamos nos puede ayudar a conocer las dinámicas de desarrollo que nos esperan.



**Cuando todos piensan igual, nadie piensa mucho.
Anónimo**



[.EFICACIA Y 20-80.](#)

La eficacia es más importante que la eficiencia. La razón es simple, la eficiencia se logra con la repetición de las tareas, pero como en el comienzo estamos haciendo muchas cosas por primera vez, sería ridículo preocuparse por eso. Primero las cosas deben funcionar, aun cuando cuesten algo más del esfuerzo debido.

A la eficacia hay que sumarle austeridad, es decir, es necesario establecer prioridades claras y que apunten hacia nuestra propuesta de valor y al cliente.

Al respecto contamos con una valiosa herramienta en el principio de Vilfredo Pareto. Pareto fue un sociólogo y economista italiano que observó que el poder económico en

una población se dividía de tal forma que el 20% de ésta poseía el 80% de los recursos, y viceversa. Esta observación ha dado resultado para muchas aplicaciones en el mundo de los negocios, pero en general supone que el 20% de cualquier causa ha de producir el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante solo conseguirá un 20% de resultados. En el análisis de ventas se suele descubrir que el 80% de la facturación se realiza con el 20% de los clientes. Basados en esa información podemos decidir qué clientes son estratégicos y debemos cuidar, y cuáles no son tan importantes y, si fuera necesario, deberíamos desechar.

También se utiliza la regla en el control de calidad, estimando que el 80% de los defectos está vinculado al 20% de los procesos. Y así podemos seguir con otros aspectos dentro de una empresa.

En un start up aplicar este criterio es fundamental, porque todo está por hacer, todo parece importante y mucho nos resulta urgente. Si podemos determinar cuál es el 20% de las acciones que deberíamos tomar cada día para generar el 80% de los resultados, contaríamos con una gran ventaja. No se puede hacer todo, la lista de tareas siempre es más extensa de lo que debería y los recursos limitados.

Decidimos qué es lo que debemos hacer, pero también qué es lo que no vamos a hacer. Max Guerra, presidente de Cupónica y fundador de Archpartners, dice que de veinte tareas que debe efectuar deja la mayoría en manos del equipo, y se concentra en dos o tres. Se fija cómo va el resto, pero solo le dedica un 10% del tiempo; el otro 90% lo ocupa en lo que cree es su fuerte: el desarrollar el negocio, escribir el plan, ver cómo presentar el producto, etcétera.

Cuando la práctica de este principio se internaliza, ganamos dos grandes cualidades para nuestra vida como emprendedores. Por un lado nos liberaremos de esa culpa que existe cuando no hacemos todo lo que habíamos planeado. Por otro, aprenderemos a estimar el impacto de cada acción que tomamos.

Aplicar “Pareto” a la administración de tareas del personal nos ayudará con ciertas cuestiones puntuales:

- * En la definición del conjunto de productos podremos determinar cuáles son los que producen la mayoría de los ingresos.
- * Descubriremos cuáles son los clientes que debemos fidelizar en un momento donde no podemos darnos el lujo de gastar energía en aquellos que no son tan rentables.
- * En los recursos humanos distinguiremos a aquellos que tenemos que premiar porque generan la mayoría del trabajo.

También es posible que terminemos trasladando este valioso criterio al resto de nuestras vidas, y no estaría mal si pensamos que serán días en los que no nos sobraré el tiempo libre. Entonces deberemos reflexionar acerca de qué actividad es la más gratificante, la que nos permite disfrutar más de las horas compartidas con la familia o los amigos. ¿Cuál es la película que quiero ir a ver al cine? La que más satisfacción me va a producir, la que

podré comentar y recordar más.

El principio de Pareto es ideal para las empresas en sus comienzos. Les permite contar con una herramienta para elaborar criterios orientados a la eficacia y que tienen en cuenta la austeridad que la situación requiere. Para los fundadores es una guía y un alivio en momentos donde todo es incierto. Ningún emprendedor debería pasar por alto este principio que además, le será útil durante toda su vida laboral.

. DE UNA CRISIS A OTRA .

En esta etapa lo extraordinario es normal. Las crisis surgen sin aviso y ponen en riesgo la viabilidad de todo el proyecto. ¿Y por qué iba a ser diferente? La empresa aún no tiene un sistema, carece de ese conocimiento que le permite establecer los mejores procedimientos o cómo debería manejarse cada tarea. Las soluciones aparecen como ensayos y es lógico que surjan problemas.

Lo normal es que vayamos de una crisis a otra, que estemos todo el tiempo al límite. Al límite del estrés y de la confusión. Lo que importa es aprovechar toda la energía de la etapa anterior. Esa visión con la que pensamos como cambiar el mundo y hacernos millonarios.

Una de las principales habilidades de un emprendedor es la de hacer frente a los obstáculos que van apareciendo en su camino. Lo que hacemos no sale como quisiéramos, no podemos trabajar con toda la gente que necesitamos para nuestro equipo y todos los tiempos se extienden. El emprendedor se hace fuerte a los golpes. Es un boxeador que se sube al cuadrilátero y descubre que en el otro rincón hay veinte adversarios en fila esperando para pegarle. El primero lanza muchos golpes y, por supuesto, algunos llegan a destino. El problema es que cuando suena la campana se sienta, pero viene otro y, luego, otro.

La forma en que enfrentamos los inconvenientes da lugar a lo que Marco Giberti distingue como las dos clases de emprendedores. Por un lado está el emprendedor víctima, que busca excusas, culpa a su socio, a la situación general o a su mala suerte; y por el otro tenemos al emprendedor que busca soluciones, el que reinventa el plan de negocios cuando las cosas no salen como había planeado.

El impulso inicial es invaluable, pero se va a ir consumiendo con cada esfuerzo que nos demande el proyecto. Lo más probable es que luego de cuatro meses de un trabajo desgastante, si no hemos logrado nuestros primeros éxitos para apuntalar los sueños que teníamos, nos encontremos agotados. Pasar ese cuarto mes es un gran desafío.

El problema se agrava porque como profesionales estamos acostumbrados a otros tiempos, los de una empresa madura. Entonces cuando en tales circunstancias los plazos para obtener resultados se extienden no pasa nada, no vivimos con el temor al fracaso.

En cambio, en una empresa naciente, cuando los tiempos resultan mayores a los esperados lo hacen atentando contra la supervivencia del proyecto, porque el dinero se va de nuestras manos cada día y esa presión se siente. En general el flujo de caja es negativo. Santiago Pinto Escalier, cofundador de Bumeran.com y VP Corporate Development en Smowtion Media, recuerda haber estado mucho tiempo sin poder pagar sueldos, con cuarenta personas en varios países a las que tuvo que pedirles que esperaran los resultados de la reunión con un inversor. También detalles, como estar en una charla desde España, a las cuatro de la madrugada y escuchar que la otra persona bostezaba porque no había podido dormir por la angustia y la adrenalina. Sin embargo, destaca, son esos momentos los que nos impulsan a hacer lo que es casi imposible.

Por su parte, los inversores suelen estar respirándonos en la nuca, controlan mucho a los fundadores. Es muy importante ganar su confianza. Un camino posible es efectuar reuniones semanales o diarias. En el peor de los casos, tendremos a alguien que se sentó en una oficina a controlarnos. La situación varía con el grado de compromiso que se ha adquirido.

Con todo lo dicho, es natural que pasemos de estados de euforia a otros de depresión muy contrapuestos. Es como una montaña rusa de emociones. Es la etapa más crítica de todas. Es una pulseada entre el entusiasmo por la idea, un sueño, y el desgaste físico y mental que requiere llevar adelante el proyecto. Lo bueno sería que la preparación previa nos permita contar, por ejemplo, con algún cliente que nos apoye.



. EL ESTRÉS A CASA .

El trabajo de un fundador es full life, y no solamente le quita tiempo a la familia, sino que traslada mucho estrés desde el ámbito laboral a otros espacios.

No existe una separación entre el trabajo y la vida. El emprendedor es lo que hace, el proyecto lo absorbe. Puede tener tiempo para su mujer, los amigos, y hasta para irse de vacaciones; pero con los amigos sigue hablando de los mismos temas relacionados a la empresa, la mujer lo soporta, y tampoco se desconecta al irse de vacaciones. Comenzar

un negocio no es fácil, el emprendedor toma un riesgo económico, pero también arriesga sus relaciones.

La familia del fundador no lo ve casi nunca, y cuando este llega a casa lo hace con una multitud de preocupaciones y problemas en mente. Los fines de semana sirven para recuperarse un poco, pero sigue pensando en el negocio. Como no hay sistemas para monitorear y controlar lo que pasa de una forma eficiente, la atención es permanente. El tiempo es un reloj de arena y el dinero se va grano a grano mientras se lucha por alcanzar el break even. Esa es la imagen que lo acompaña cuando se va a dormir.

En los primeros meses de un emprendimiento, señala Andy Freire, hay que dedicarle 24 horas y media. Al terminar el día uno siente que le faltó tiempo.

Es un esfuerzo extremo que se hace con la conciencia de que se trata de un start up y es característico de esa etapa. Si toda nuestra vida fuera así, la verdad es que tendríamos un final bastante triste. Por eso es importante ir buscando un equilibrio, y encontrar la gente para administrar y delegar.

Es nuestro compromiso como fundadores el que se pone a prueba en esta etapa. El trabajo está limitado por la capacidad intelectual y física. Si nuestro cónyuge o la familia no nos apoyan, será imposible que podamos continuar con este nivel de esfuerzo.



. LA IMPORTANCIA DE LOS SOCIOS .

La energía emocional del fundador lo es todo en esta etapa. El problema es que es muy común pasar de momentos de entusiasmo a los de bajón anímico. Sería desastroso si la empresa se contagiara del humor de su fundador y cayera en un pozo depresivo. Si los empleados ven que el fundador no le tiene fe al emprendimiento, ¿con qué energía o motivación van a realizar su trabajo?

Los socios son muy importantes en estas situaciones, actúan como contrapeso. Cuando uno se siente decaído, es el otro el que empuja hacia adelante. Los esfuerzos anímicos se alternan y así es un poco más fácil seguir.

Si tenemos la suerte de elegir un buen socio nos encontraremos con un complemento para nuestra fuerza anímica y para nuestras habilidades. Juan Carlos Goldy fue director en INZEARCH.FOX en Fox International Channels, y relata su experiencia cuando al año de estar en funcionamiento se sumó Germán Herebia. Antes todas las responsabilidades caían sobre él, y le era imposible enfocarse en todo lo que tenía que hacer en un periodo de crecimiento y con empleados de nivel junior. Entre otras cosas, tenía que salir a vender o ver cómo se implementaban las campañas. La incorporación de Germán le aportó a la empresa su cartera comercial, y en seguida dividieron el trabajo. Mientras uno iba a las charlas, los eventos y abría las puertas de las agencias, el otro se encargaba de la organización y la parte más operativa.

En momentos críticos un mal socio puede ser un factor de conflicto y disolución dentro de una organización. ¿Qué pasa si tenemos socios que frente a un mismo inversor adoptan distintas posturas? Se puede romper el equipo. Existen casos de empresas en las que aparece un inversor para poner mucho dinero. Ese capital de algún modo parece estar por encima de las personas, y mucha gente dentro de la empresa le presta más atención al inversor, porque es quien tiene el efectivo, y se olvida de la visión conjunta del equipo. Como conclusión, el capitalista termina perjudicando la adhesión del equipo.

. EL FUNDADOR ES EL PRIMER TRABAJADOR .

En el rol de fundadores, durante esta etapa deberemos seguir realizando muchas tareas de base. De hecho todavía no existen tareas de dirección. Somos nosotros quienes concentramos la mayor parte del conocimiento de la empresa, y lo tenemos que aplicar, imprimirlo cada día de un modo directo. Tenemos que estar ahí, en el campo, para dirigir y corregir.

Al ser el que marca el rumbo, el fundador es quien debe recibir el feedback que se obtiene en cada espacio de trabajo. Si el líder se ausenta del contexto de la realidad cotidiana, será incapaz de ver lo que está pasando con su gente, con los clientes o el mercado en general. Esta falencia puede hacer que se pierda mucho tiempo y recursos. Claro que a veces se llega a cierta exageración. Santiago Bilinkis relata que al comenzar con Officenet el edificio en el que estaban era bastante precario. La instalación eléctrica estaba muy desgastada, se producían cortes de luz constantemente y en una oportunidad sufrieron un principio de incendio. Cuando se cortaba la luz todos acudían a Santiago y preguntaban “¿qué hacemos?”. Él les contestaba: “Y yo que sé qué hacemos, ¿me vieron cara de electricista?”. Y lo cierto es que era así, él era el electricista. Todo el mundo contaba con él para resolver todos los problemas.

En los primeros días de un start up, todo rol que no está definido, por defecto, cae sobre el emprendedor.

En esta etapa la acción, en tanto eficacia, es lo más importante. Nada mejor que la presencia del fundador para garantizar que las cosas se hagan. El control pasa a segundo plano. Aún más, estar controlando a demasiadas personas podría resultar hasta perjudicial.



. EL TALENTO QUE SEPAMOS CONSEGUIR .

La empresa se forma con el talento que puede atraer, y al principio lo más probable es que solo consigamos gente que esté dispuesta a creer en nosotros y en nuestro proyecto. Puede que no sean los mejores profesionales del mercado, pero la actitud se impone al expertise.

La propuesta a nivel monetario no es segura y supone que a medida que la empresa genere sus ingresos la remuneración cambiará con ellos. Podemos asegurar un mínimo, como para que haya dinero para “pagar el calefón”; lo demás es una apuesta. Esto puede variar según la importancia de cada persona, quizás haya alguien clave a quien se le pague un sueldo o con stock options y, llegado el extremo, se le ofrezcan acciones.

Damos la mayor compensación variable posible. Tengamos en cuenta que cuando logremos el éxito este sistema nos jugará en contra. Por lo que luego deberemos hacer una transición a un sueldo con una mayor proporción del elemento fijo. Con todas las variantes posibles los empleados deben estar allí por algo diferente al dinero. Incluso el largo plazo de la compañía está por verse.

Si no somos capaces de generar el entusiasmo y la fe en nuestra idea, será imposible atraer el talento que necesitamos, y esa falencia es muy peligrosa.

. EL PERFIL DE UN EQUIPO .

* Cuando estamos contratando tenemos que pensar en formar un equipo, y al formar un equipo debemos pensar en nuestras fortalezas y debilidades. Si no somos muy analíticos,

tenemos que buscar alguien que lo sea; si lo que nos interesa es sumar creatividad, nos enfocamos en quienes cumplen con ese perfil.

La complementariedad es un rasgo ideal, más si tenemos cierta paranoia. Hay que buscar gente que sea más inteligente que nosotros, y si hacemos lo mismo no podremos evitar el temor a ser reemplazados.

Si contratamos gente parecida a nosotros vamos a terminar con un grupo en el cual todos piensan igual.

* Contratar personas de diferentes generaciones puede ser interesante. Nos va a dar diferentes formas de pensar y una mejor representación de los distintos segmentos del mercado dentro de nuestra empresa.

* Debemos contratar gente que esté por algo más que el salario o el puesto. Si alguien tarda mucho en decidirse por una oferta que le hacemos, es probable que no esté realmente interesado.

* Nuestros colaboradores son demasiado importantes para dejarlos en manos de la oficina de recursos humanos. En las primeras etapas, conviene participar en el proceso de entrevistas para la selección de empleados. También es bueno que participen varias personas, que no haya un solo criterio de selección.

* En cuanto al nivel de gente que se va a contratar, mi recomendación es elegirla dentro de un nivel junior, y contar con un management medio que tenga la capacidad de formarlos y adaptarlos a la cultura de la empresa. El entrenamiento lleva algo más de tiempo, pero genera un recurso mucho más alineado con una idea. Alguien de afuera puede traer más conocimientos, pero también los vicios de otra organización o industria.

* El perfil de la gente que contratemos debe acompañar el desarrollo de la empresa.

* Cuando con el tiempo podamos contratar más gente, tendremos que tener en cuenta cuáles son las reglas que establecemos para la administración de los recursos humanos. Si la norma es que le damos la oportunidad a quienes ya están en la empresa, no podemos luego traer alguien de afuera, aún cuando tenga más experiencia.

* Tenemos que comenzar a planear qué competencias vamos a necesitar para desarrollar la compañía. Algunas las podremos cultivar dentro de la empresa, otras las tendremos que buscar en el mercado.

* En las etapas siguientes la oficina de recursos humanos va a necesitar de un experto dedicado que se ocupe de ver qué necesita cada profesional. En pocas organizaciones se trata de un puesto clave, así que no debería ser difícil encontrar gente capaz en el mercado.

Como estamos en una etapa donde el voluntarismo es clave, los lazos deben ser estrechos. Los empleados tienen que sentir que son parte de la empresa y que juntos forman una especie de familia.

Idealmente, después del trabajo todos se juntan a tomar algo, y los fundadores se preocupan por la vida personal de cada uno. Se trabaja siete días a la semana y en ocasiones se termina durmiendo debajo de los escritorios. Ese esfuerzo enorme solo se sostiene por la confianza que despierta el fundador y la lealtad al equipo.

El tiempo que comparten los miembros de la compañía es grande y, por tanto, debe ser lo más agradable posible. El ambiente de trabajo tiene que estar orientado a los resultados, pero debe hacer que la gente se sienta cómoda.



No puedo parar de trabajar. Tendré toda la eternidad para descansar.

Madre Teresa de Calcuta

Hay que mantener el clima, y esa necesidad se hace criterio en la selección de personal. Hay muchos profesionales que pueden ser excelentes, incluso mejores que los que ya tenemos, pero si no encajan con ese aspecto que tanto necesita la empresa, al final restarán mucho más de lo que puedan sumar.

Además, en un equipo chico, comenta Tiburcio de la Carcova, la consecuencia de que un empleado falle desde el lado humano es mucho mayor. El talento no basta como criterio de búsqueda. Si podemos contratar al mejor programador del mundo, pero es una mala persona, va a ser completamente destructivo.

Con el crecimiento de la empresa, mantener este clima familiar se irá haciendo cada día más complicado. Incluso la idea de ponerse el proyecto al hombro será más difícil de transmitir. Tendremos que elaborar nuevas formas de motivar a los empleados.

. APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO .

Tan importante como conseguir talento es saber aprovecharlo y retenerlo.

Las empresas necesitan desarrollar sus recursos humanos y hacer que estos rindan. Los encargados de este sector tienen que entender que las personas que entrenan requieren de

un tiempo hasta que comienzan a rendir según la intensidad de su capacitación. Si ese tiempo es demasiado corto, y se cambia de posición a ese empleado de forma prematura, la inversión no recibirá la retribución adecuada.

Sin embargo, si el tiempo es demasiado extenso es posible que esa persona sienta cierto desgaste, nos deje y se vaya a otra compañía con el título de experto en el área. Habremos perdido así todo lo que hemos invertido en ese empleado.

Debemos entender que el interés de los empleados está en progresar, aprender y mostrarse como alguien en quien la inversión resulta valiosa y merece que sigamos invirtiendo. Su meta es capacitarse en una tarea y luego cambiar de rol.

Por su lado las empresas deben pensar en el esfuerzo que implica capacitar a alguien en una tarea para que rinda en lo que produce. Para ello los empleados tienen que permanecer un tiempo en una misma posición. La preocupación entonces pasa a ser cómo proponerles algo nuevo. A veces puede ser un mejor salario, otras responsabilidades, reconocimiento, etcétera. Retomando un poco el concepto de la pirámide de Maslow, los emprendedores tienen que entender en qué etapa o momento de satisfacción de sus necesidades como profesional está la gente que trabaja para ellos. De esa forma les será posible ofrecerles motivaciones efectivas.

. EL MARCO LEGAL .

Antes de dar nuestros primeros pasos en el mundo de los negocios, o dar un gran salto, conviene asegurarnos en el aspecto legal.

* Al momento de fundar la empresa tenemos que prestar mucha atención a la organización jurídica. No es una formalidad, sino un elemento fundamental para la salud del emprendimiento y clave en la resolución de conflictos.

Muchos grandes proyectos terminan sus vidas cuando se rompe la armonía societaria. Por supuesto, un documento no puede reemplazar el **affectio societatis**, pero puede disminuir un poco el nivel de conflicto cuando se atraviesa una crisis. Lo que es seguro es que el tener el marco contractual adecuado evitará que los emprendedores tengan que dedicar el tiempo que debería ser utilizado para el desarrollo de sus negocios en resolver los problemas de origen legal.



En cuanto a la adversidad, difícilmente la soportarías si no tu vieras un amigo que sufriese por ti más que tú mismo.

Marco Tulio Cicerón (103 a. C. – 43 a. C.)

Político, filósofo, orador y escritor romano.

* Lo ideal es ingresar en sociedades donde el compromiso y la entrega de los miembros nos inspire una confianza indudable. Sin embargo, no siempre tendremos esa posibilidad. Una buena alternativa para la conformación accionaria es establecer un contrato previo que estipule que la distribución estará condicionada al cumplimiento de ciertos puntos. Algunas condiciones pueden ser el aporte de una cartera de clientes, de capital o el nivel de dedicación al proyecto. Si no se cumple con lo acordado se establece un mecanismo de redistribución y ajuste.

* Es muy arriesgado comenzar sin haber establecido el marco contractual de forma apropiada, porque entonces estaríamos formando parte de una sociedad de hecho. En caso de quebrar, y es algo que como dijimos sucede a menudo y a cualquiera, tendríamos que responder con nuestros bienes.

La mejor opción es constituirse en una sociedad anónima, porque es la que mejor cubre a los accionistas. En principio ante la misma situación los socios solo deberían responder con el capital que han suscripto.

* La organización jurídica tiene además ciertas ventajas, facilita el acceso al crédito y hace menos complicado el eventual ingreso y egreso de socios. Basta con comprar y vender las acciones mediante las cuales participan.

* Existen además otros puntos que deben atenderse, la protección de la propiedad intelectual, el producto, la marca, el dominio de Internet, por citar algunos ejemplos. La dimensión legal no es la que dinamiza un emprendimiento, y muchas veces se la ve como un trámite y un conjunto de gastos. Sin embargo, el tener las cosas en orden nos dará tranquilidad y como un buen salvavidas asegurará nuestra supervivencia si tuviéramos dificultades, aunque claro, esperamos que nunca sea necesario. Además, el saber manejar lo legal es parte de la transformación que tiene que atravesar todo emprendedor.

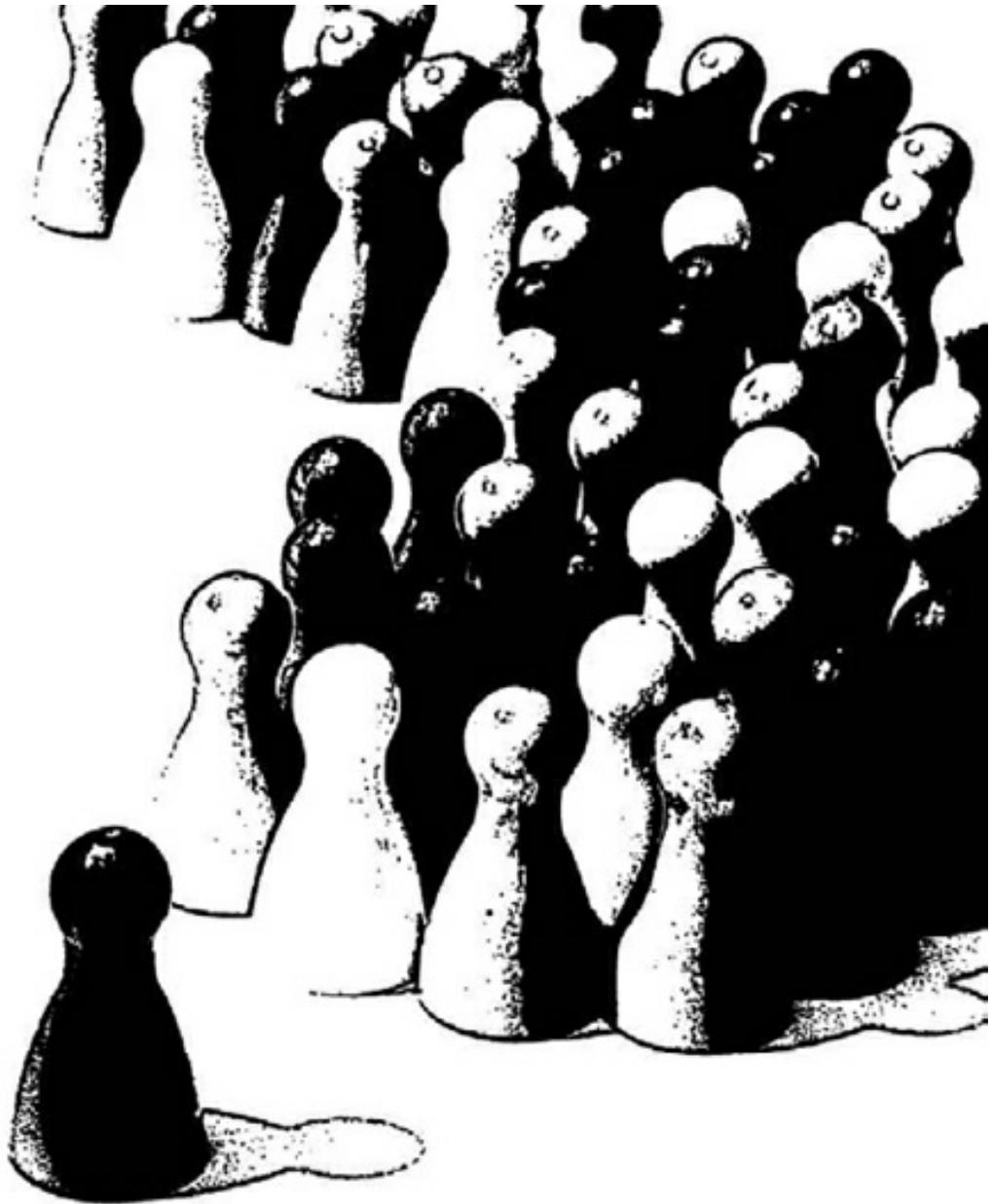
. LIDERAZGO, ÉTICA Y CULTURA .

Otro aspecto constitutivo de nuestra empresa será la ética. Es muy fácil ser ético cuando nos va bien, cuando tenemos recursos y alternativas. El problema se da al principio, cuando las tentaciones son más grandes, porque los desafíos son más complicados y la amenaza a nuestra supervivencia mucho mayor. Si podemos llevar adelante un comportamiento adecuado en esta etapa, en el futuro nos será mucho más sencillo

mantenerlo.

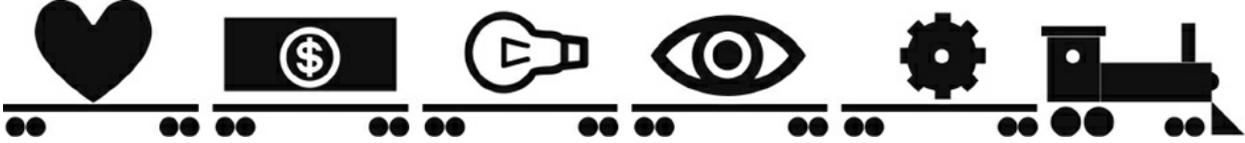
La ética se conforma, en un 20%, con lo que transmitimos cuando hablamos con colegas y las consignas que colgamos en las paredes, el 80% restante lo aportan nuestras acciones cuando los valores y las declaraciones se ponen a prueba. Los negocios en algún momento nos van a plantear conflictos. Si en esos momentos tomamos la decisión equivocada, o si tan solo dudamos, estamos mandando la señal equivocada. Al dudar demostramos que no aceptamos, no por principios, sino solo porque en el cálculo de costo-beneficio el negocio no valía la pena.

Hay muchas decisiones que no llegan al manager, sino que quedan en otros niveles. La garantía de que el comportamiento ético persiste es porque, con el tiempo, el manager construye una cultura a través de su ejemplo y esa cultura luego queda impresa en toda la organización.



Capítulo 3:

3 - EL EMPUJE



EMPUJE, FUERZA Y FOCO

Nuestra compañía llega a esta etapa con un producto o servicio que se ha ganado un lugar en el mercado y despierta el entusiasmo de los fundadores, de los clientes clave, que piden más, y de los inversores. Aumentan las ventas y con ellas el flujo de efectivo. Es tiempo de crecer, y rápido; tiempo de expandirse y probar nuevas oportunidades.

La prosperidad alivia y hace que la empresa olvide un poco sus problemas y tribulaciones anteriores. ¿Qué podría salir mal? Lo que está saliendo bien y un par de cosas más.

En la etapa anterior lo importante era la acción, que las tareas se llevaran a cabo aun cuando no fuera de la mejor manera. Ahora que hemos puesto a funcionar nuestra creación, es necesario asegurarnos de que lo haga de una forma apropiada.

Si bien la empresa es exitosa, todavía es muy ineficiente. El flujo de fondos que ingresa, y probablemente la poca competencia, genera la ilusión de una solidez que no existe. Su fragilidad puede encontrarse en la concentración de clientes o proveedores. Perder una gran cuenta puede comprometer la supervivencia de la empresa y la infraestructura puede colapsar o no acompañar el crecimiento.

El empuje es una virtud que se define no por su fuerza en sí, sino por la capacidad que tengamos de enfocarla, de orientarla hacia un **crecimiento orgánico**, sustentable.

Tenemos muchas tentaciones, negocios que parecen maravillosos pero quizás no lo son tanto. Mucha desorganización, problemas de comunicación. Y también tenemos que empezar a dar nuestros primeros pasos hacia la profesionalización de la empresa.

Nunca antes el éxito y el desastre estuvieron tan cerca uno del otro. El riesgo siempre presente se da en que los mecanismos se rompan por su propio movimiento. Por eso la energía se enfoca hacia adentro, y el afuera, el cliente, queda un poco en segundo plano.

El éxito en esta etapa tiene dos aspectos. Por un lado es el control de las fuerzas desencadenadas en la etapa anterior, el poder darle a esa acción cada vez más poderosa un propósito y una guía. Y por otro lado damos los primeros pasos hacia una organización más profesional.

. DESAFÍOS .

* Es necesario que nos mantengamos enfocados, que el desarrollo de la empresa no sea una simple reacción a los vientos de cada oportunidad. Al comenzar a delimitar, a pensar qué queremos ser, vamos definiendo una identidad.

* Debemos asegurarnos de que el aumento de las unidades de negocio sea orgánico, es

decir, que no desborde la capacidad de desarrollo de la infraestructura. Si nos dejamos guiar por el entusiasmo podríamos terminar con un castillo de naipes a la espera de un milagro.

Nuestro objetivo debería ser, no tanto seguir agregando pisos y nuevas alas al edificio, sino apuntalar firmemente las que ya tenemos. Desestimamos entonces las ideas que pueden debilitar el conjunto y eliminamos lo que está mal hecho.

* Es común que las ventas gobiernen el barco, pero conviene diferenciar aquellas que realmente aportan buenos márgenes de ganancias de las que no lo hacen.

* Tenemos que enfrentar un tiempo de caos en el que las comunicaciones dentro de la empresa serán poco claras, hasta confusas. Las reuniones no se anuncian, son desorganizadas y poco productivas. Los controles de costos son ineficientes y los presupuestos se hacen ad hoc.

* Es necesario desarrollar el management, aunque naturalmente es temprano y en muchos aspectos el fundador todavía es imprescindible. Delegar y descentralizar es difícil y puede que hasta sea frustrante; el manejo de los recursos humanos es inconsistente, los roles y las responsabilidades se confunden.

* Es normal que el fundador sea una persona tozuda, porque su exceso de confianza es lo que lo ha llevado a donde está. Pero tiene que ser capaz de escuchar las críticas y comunicar sus ideas con el resto de la organización.

* Muchos profesionales pueden no encontrar su lugar dentro de la empresa luego del proceso de profesionalización. El desafío es no perder ese talento, encontrar nuevos espacios dentro de la compañía para que sean productivos.

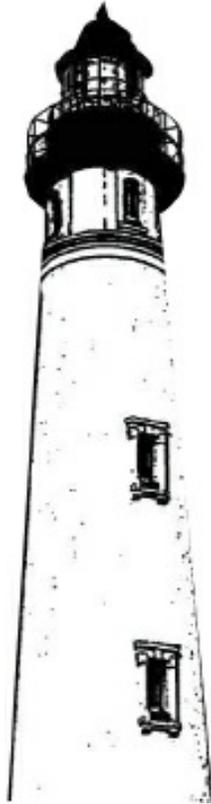


El único gran elemento para la continuación del éxito en una ofensiva es mantener el ímpetu.

George Marshall (1880-1959) Militar y político estadounidense, premio Nobel de la Paz por el Plan Marshall.

. PROBLEMAS .

- * La falta de enfoque puede llevar a la empresa a sostener negocios alternativos que la alejen de su **core competence** y la lleven a un desarrollo indefinido, débil y sin valor estratégico.
- * Si no le ponemos un límite a la precariedad de la infraestructura, si no realizamos los cambios para que tenga una mayor solidez, entonces la organización podría colapsar bajo el peso de su propio crecimiento. También podría resultar dañada, mutilada o destruida en el mercado por la primera crisis que se nos cruce.
- * Si las ventas siguen controlando las decisiones tomadas en la empresa, puede que no solo nos metamos con negocios no tan redituables, sino que empecemos a tener dificultades para cumplir con los pedidos de nuestros clientes y para entregar calidad.
- * En las comunicaciones no podemos permitir llegar al extremo en el que como fundadores seamos los únicos que sabemos lo que pasa. Las reuniones deben conservar cierta utilidad, no pueden ser una pérdida de tiempo o desaparecer. * La incapacidad de delegar, el llamado “liderazgo a distancia”, impide la creación de mandos medios, posiciones que son imprescindibles para el desarrollo de la empresa en las siguientes etapas.
- * Puede que el fundador no pueda o directamente no quiera encontrar profesionales mejores que él. Si además el entrenamiento y las prácticas de compensación constante son pobres, la situación, en cuanto a los recursos humanos, se agrava. Personal clave podría empezar a abandonar la empresa.
- * La trampa de origen es el límite que se impone a la empresa cuando sus dirigentes no surgen de encontrar al profesional más capacitado, sino que son los fundadores aferrados a una posición que los supera o se trata de algún miembro de la familia propietaria.
- * Cuando la seguridad del fundador se vuelve arrogancia se corre un gran peligro, porque se cierra a los consejos de los demás y muchos de los errores que hemos mencionado no pueden ser prevenidos.



. COMUNICACIÓN Y ACCIÓN .

Hasta este momento lo más importante para la empresa ha sido la convicción de sus fundadores. La confianza que han tenido los emprendedores ha rozado –y nos quedamos cortos, muy cortos– la inconsciencia. Una definición común para los emprendedores es la que sostiene que son personas con una convicción desmedida ante evidencias insuficientes.

En cierta medida, esta confianza excesiva es positiva, pero cuando se encuentra con el éxito, la mezcla puede resultar algo problemática.

La arrogancia hace que los fundadores muchas veces no escuchen las críticas. ¿Y por qué iban a hacerlo? Su tozudez es lo que les permitió conseguir sus logros; los que ahora les hablan de riesgos y límites fueron los que antes les dijeron que sus sueños eran imposibles.

El problema se agrava cuando además, y es bastante común, el emprendedor tiene dificultades para expresar sus ideas. Él sabe lo que quiere, pero le es difícil transmitirlo, y como consecuencia todos se quedan preguntándose: “¿Qué me habrá querido decir?”, “¿Qué quiere?”. Con suerte habrá quienes sí puedan entenderlo; son ellos los que harán

que las ideas se pongan en movimiento y se volverán colaboradores indispensables. La comunicación es indispensable para que la empresa actúe adecuadamente. El fundador tiene que ser capaz de recibir y sopesar los consejos y advertencias de sus socios y empleados. De esta manera pueden definirse los caminos que la empresa no ha de seguir. La otra parte de la fórmula requiere que el fundador sea capaz de compartir sus ideas, para que todos sepan a dónde va la empresa y así se apunte el rumbo elegido.

. ELEGIR UN CAMINO .

Saber qué oportunidades queremos aprovechar, y cuáles no, tiene que ver con la necesidad de la empresa de definir su identidad. Su desarrollo no puede orientarse según cómo cambien los vientos de las oportunidades cada día. Tampoco es sano que acumule unidades de negocios al infinito, o se diversifique queriendo abarcarlo todo sin importar la naturaleza del negocio.

Si queremos ser abogados no podemos ser ingenieros. Si somos tenistas profesionales, tenemos que levantarnos con una raqueta en la mano, entrenar mucho e irnos a dormir temprano. Si somos estrellas de rock vamos a ensayar hasta la madrugada, no vamos a dormir nunca. Hay personas que han hecho muchas cosas, e incluso con éxito, pero no todas al mismo tiempo.

Cuando se elige un camino se tiene que renunciar a otros. Si pretendemos hacerlo todo, es muy probable que al final desperdiciemos el talento por falta de dedicación.

El problema de los emprendedores es que son optimistas crónicos, se entusiasman y les parece que toda idea tiene cierto mérito. Se les pueden presentar 450 proyectos a la semana y todos lucen atractivos. Sin embargo, el retorno que brinda el hecho de enfocarse en un solo emprendimiento es mucho mayor que el que podría suponer distribuir el tiempo en varios.

En una empresa llega un momento en que se descubre el límite, y se ve cómo todo puede perderse. Nos damos cuenta de que no podemos estar en todos lados, que la atención al cliente se tambalea, la infraestructura se queda corta, etcétera. Encontramos la clave para transitar de esta etapa a la siguiente cuando vemos una oportunidad y decidimos dejarla pasar, porque vale más desarrollar los negocios que ya tenemos, darles solidez y escalarlos.

Elegimos un camino entre muchos.

Un emprendimiento a la vez. Seguro que como fundadores en algún momento queremos hacer otra cosa, porque el éxito resulta aburrido, lo divertido es lograrlo. Así que lo que tenemos que hacer es que la empresa funcione, y luego, si queremos, nos liberamos de ella para pensar algo nuevo. Dejamos la raqueta y tomamos la guitarra.

El crecimiento de la empresa debe ser orgánico. Debe existir armonía y proporción entre las partes que la componen para que pueda funcionar correctamente.

Un problema muy común por el cual atraviesan muchos emprendimientos en esta etapa es que se diversifican y extienden de una forma débil y precaria.

Lanzamos un negocio y nos va bien, luego otro y seguimos con buena fortuna, y así llegamos a un tercer negocio. Ese negocio quizás no tiene nada que ver con lo que la empresa hace, pero como está dentro de nuestro core competence lo tomamos.

Ahora capturamos usuarios de Internet para negocios de telefonía móvil o para venderles un software. Nos ponemos a producir el software que vamos a vender, y una vez que lo conseguimos, para probar suerte, armamos un aviso para anunciarlo en los medios de compras por teléfono.

Nos dan los números, las oportunidades son buenas; probamos y funciona. El problema es que cuando nos queremos acordar tenemos cinco o seis unidades de negocios con las mismas personas. Todos corren para aprovechar la oportunidad y, con el tiempo, hasta se cansan de que cada día llegues con una idea nueva.

El crecimiento no debe poner en riesgo la existencia de la empresa. Un proyecto debe ser evaluado en cuanto a su financiación, pero también en razón del estrés que genera a la organización. A veces los recursos humanos son superados, entonces conviene regular la velocidad.

En esta etapa lo que suele suceder es que como la empresa reacciona a las oportunidades en vez de crearlas las unidades de negocio son fruto de la coyuntura, no de la planificación. Por eso la estructura termina siendo demasiado improvisada.



Disciplina es recordar lo que uno quiere.

David Campbell,

Fundador de Saks Fifth Avenue.

. ATADO CON ALAMBRE .

¿Qué sucede cuando el desarrollo de una empresa es inorgánico? La infraestructura intenta seguir el paso al crecimiento lo mejor que puede, pero al final termina pareciéndose demasiado a un castillo de naipes. Puede alcanzar buena altura, pero no es desacertada esa sensación de que el más mínimo problema podría provocar un gran derrumbe.

Mientras el éxito continúa, los procesos de trabajo, los procedimientos y los sistemas se expanden. La complejidad va en aumento y cada vez toma más tiempo arreglar los errores y algunas enmiendas crean nuevos problemas debido a efectos secundarios inesperados.

La adicción al crecimiento hace que la empresa no pueda reducir su marcha y tomarse el tiempo para diseñar correctamente e implementar sistemas de reemplazo.

Por el contrario, se repara mejorando o emparchando lo que ya está. Pero en realidad lo que la compañía necesita es una reestructuración continua.

Debido a que el crecimiento es difícil de predecir, el espacio físico y el equipo apropiado pueden escasear. ¿Qué hace la empresa entonces? Abre una nueva oficina, un extra en un departamento muchas veces lejos de las oficinas centrales.

Puede que por milagro las cosas sigan funcionando, pero apenas lo logran. El éxito aumenta la carga sobre el castillo. Inevitablemente quienes están a cargo de la infraestructura esperan un milagro, incluso cuentan con él.

En la relación entre la velocidad y la solidez del crecimiento de una empresa existen ciertos factores que tener en cuenta. El primero es cuán buena ha sido nuestra planificación inicial. El segundo tiene que ver con la forma en que desde el primer día pensamos soluciones escalables. Y finalmente tenemos la tasa de crecimiento, porque no es lo mismo pasar de 5 a 100 en tres meses que hacerlo en tres semanas o en tres años. Lo importante es saber para qué escala está preparada la organización y llevar el crecimiento de la mano de su capacidad de respuesta.

La infraestructura debe ser capaz de responder a una estrategia a largo plazo, porque es ésta la que le dará la solidez, la que asegurará su supervivencia.

. LAS VENTAS Y LOS CLIENTES .

Vender no es malo, nadie va a discutir esa premisa. Por lógica parecería entonces que

vender más es mejor que vender menos, pero en realidad no siempre es así. Un enfoque excesivo en las ventas puede llevar a una empresa a descuidar la sustentabilidad de su desarrollo y generar así una gran debilidad a largo plazo.

Existen dos factores que debemos tener en cuenta.

El primero de ellos es la necesidad de las empresas de administrar sus energías y recursos. En el apuro por cerrar tratos, muchas veces se firman acuerdos antes de entender realmente si se puede hacer el trabajo. Sumamos clientes y un buen día, o uno muy malo, tenemos un inconveniente con uno de ellos que teníamos por seguro y no podemos responderle. Estamos ocupados con los otros cuatro o cinco que nos apuramos a tomar. El dicho afirma: “El que mucho abarca poco aprieta”, y ser conscientes de nuestras propias fuerzas es indispensable.

El otro factor es que puede suceder que al establecer el sistema de medición de las ganancias descubramos que las ventas aumentaron tomando negocios que no eran tan redituables. El crecimiento así provocado puede resultar fuerte pero muy breve. Es necesario saber diferenciar la oportunidad pasajera del signo verdadero del mercado. Las ventas deben evaluarse en ambos sentidos, tanto si la empresa puede sostener los compromisos que adquiere, como si estos son de verdad beneficiosos. Siempre que sea posible hay que saber elegir nuestros clientes.

Además, hay clientes que demandan mucho y no están dispuestos a pagar el precio que la empresa fija. Es un hecho muy común en el mercado B2B, en el que las grandes empresas tienen mucha fuerza e imponen sus reglas y demandas, a veces poniendo las cuentas al límite de su rentabilidad.

Es muy importante que nuestra empresa pueda determinar cuáles son los clientes que quiere conservar y tener claro los sacrificios que está dispuesta a hacer para obtener uno nuevo.

¿Debemos pensar en identidad, rentabilidad o ambas? Una buena herramienta para saber qué decisiones tomar es el [share of wallet](#).



Explorar nuevos mercados y oportunidades es necesario, pero debe realizarse bajo ciertos criterios. En el apuro por crecer muchas veces se pierde el foco y se intentan negocios fuera del core competence de la compañía.

En etapas anteriores la empresa se enfocaba en una única oportunidad, pero luego de los éxitos obtenidos, y con los medios a su alcance, lo intenta todo. Si uno de los sueños del fundador se ha cumplido, ¿por qué los otros no?

Entonces si el viernes por la noche el fundador de un negocio de zapatos se va por el fin de semana, y el lunes por la mañana anuncia: “Acabo de comprar un shopping center”, nadie se sorprende demasiado.

Pero lo que sucede cuando una empresa se involucra tan livianamente en un negocio que desconoce es que pierde más dinero en un día con el shopping center que en todo un año de vender zapatos.

Para evitar dar pasos en falso, existe una herramienta de gran utilidad conocida como [“Matriz de Ansoff”](#). Es un esquema sencillo que nos permite definir estrategias de crecimiento según dos ejes, el mercado y el producto. Ambos pueden ser tradicionales o nuevos.

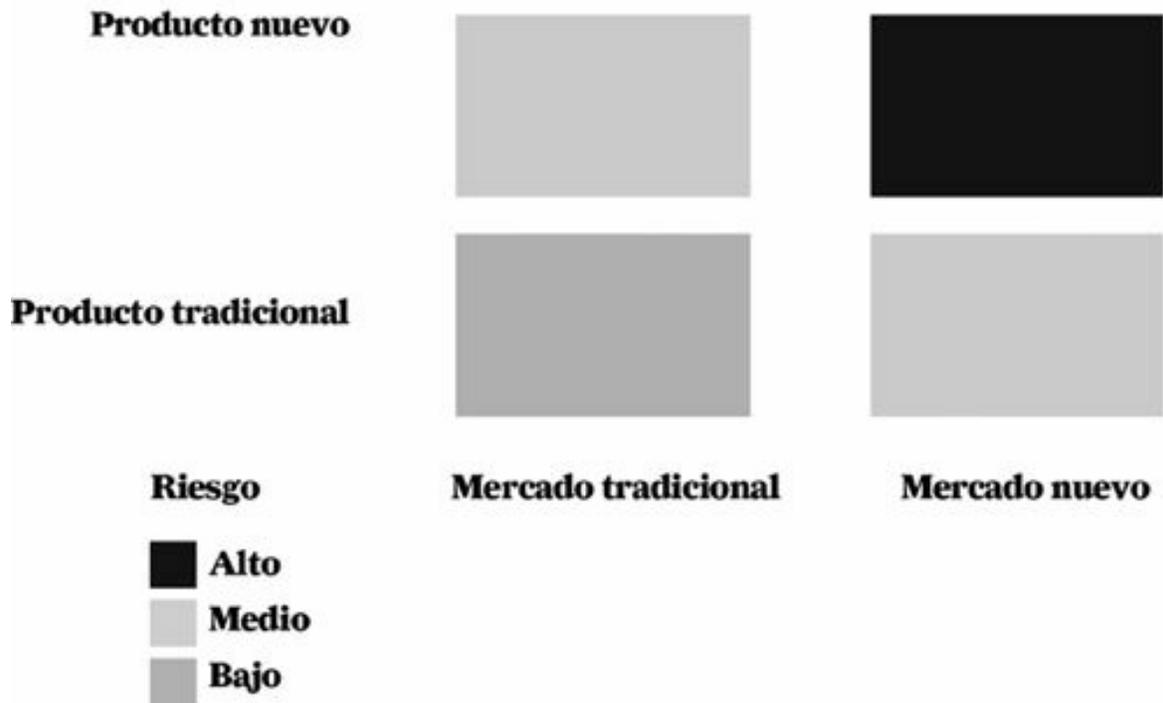
Cuando se busca vender más del mismo producto en el mercado tradicional se sigue una estrategia de penetración. Puede ocurrir quitándole clientes a la competencia, aumentando el consumo de los que ya se tienen o sumando nuevos. Esta es la posición más tradicional y tiene poco de espíritu aventurero.

Si tomamos los productos que tenemos y buscamos nuevos mercados, estamos siguiendo una política de desarrollo de mercados. Intentamos vender un producto tradicional a otras personas o incursionar en nuevos países.

Otra opción es tomar un mercado conocido y desarrollar un nuevo producto para él, aprovechando la experiencia que se tiene y el conocimiento acumulado.

Lo más arriesgado sería intentar un nuevo producto dentro de un mercado en el que todavía no participamos. Pero las dos alternativas intermedias suponen explorar nuevos terrenos, pero con un pie sobre suelo firme, sea en el producto o en el mercado.

Las empresas deben arriesgar e intentar cosas nuevas para poder crecer, pero es necesario que se muevan siempre con el respaldo que les da su conocimiento y experiencia.



. QUE LO URGENTE NO TAPE LO IMPORTANTE .

El tiempo es oro y emplearlo correctamente tiene que convertirse en una costumbre. Stephen Covey distinguió siete hábitos que caracterizan a las personas que son muy efectivas en lo que hacen: ser proactivos, empezar con un fin en mente, establecer primero lo primero, pensar en ganar-ganar, procurar primero comprender y luego ser comprendido, buscar la sinergia y “afilarse la sierra” (mejorar nuestras condiciones). Aunque son todos puntos interesantes nos quedamos especialmente con tres que reflejan un poco lo que hemos visto hasta ahora.

El hábito de la proactividad supone que aunque el medio ambiente actúe sobre nosotros aún somos libres de elegir nuestra respuesta. Deberíamos, por ejemplo, evitar reaccionar de un modo automático a las oportunidades. Tener un dominio claro sobre el rumbo de la empresa.

Si logramos esto podemos cumplir con el segundo hábito, que consiste en empezar con un fin en mente. Cuando fundamos una empresa tenemos un objetivo a largo plazo y las decisiones importantes que tomamos tienen que acercarnos a ese objetivo.

El trabajo del CEO tiene que estar más vinculado a la estrategia que a lo operacional. Las prioridades del día a día no son tan importantes como las que se establecen para el año. Si una estrategia se define de forma incorrecta nada de lo que se haga durante el día a día va

a tener el rendimiento buscado.

El tercer hábito tiene que ver con la forma en que administramos nuestro tiempo según las prioridades. Si no lo hacemos, estaremos constantemente dedicados a tareas urgentes, reaccionando a lo que nos ocurre en vez de actuar según nuestros planes.

La idea es mantener el foco para que lo urgente no tape lo importante. De esa manera podremos pensar en estrategias a largo plazo, y cumplir disciplinadamente con lo que necesitamos para lograr nuestra meta.

En las etapas anteriores este era un lujo impensado para los fundadores, quienes debían estar “en la misa y en la procesión”. Ahora es cuando debemos empezar a probar si la operación puede independizarse de nuestra intervención directa. Por supuesto, será un largo proceso que puede, pero no debe, ser vivido con culpas por el o los fundadores.

.EL 70-20-10.

Existe un concepto desarrollado por Google que puede ser muy valioso tanto para las empresas que recién comienzan como para las que quieren mantenerse competitivas. Nos referimos a la regla del 70-20-10 y tiene que ver con la forma en que una persona debe distribuir su tiempo.

Supongamos que trabajamos en una maderera y nos dedicamos a talar árboles. El 70% del tiempo lo tenemos que invertir en las tareas habituales, es decir, en repartir hachazos por el bosque.

El 20% del tiempo hay que dedicarlo a proyectos relacionados con el día a día que nos permitan generar una mejora continua sobre nuestro trabajo. En nuestro caso sería un par de horas afilando el hacha para mejorar la eficiencia de nuestros golpes y poder hacer el mismo trabajo en menos tiempo.

Nos queda un 10% que ocupamos en proyectos que no parecen tener ninguna relación con lo que hacemos, pero pueden producir alguna innovación completamente disruptiva en la industria. Buscamos algo que sea capaz de producir un impacto, para nuestro ejemplo esa innovación puede ser la sierra eléctrica.

Mediante este concepto Google desarrolló servicios tan diferentes como Gmail y Google Earth.

Parte de nuestro trabajo debe ser ordenado, controlado, el resultado del conocimiento de nuestros objetivos, una relación firme con nuestros clientes y una estructura sólida. Otra parte nos tiene que llevar a buscar lo que está “fuera de la caja”, lo nuevo. La innovación debe ser una prioridad, aun cuando esté en un segundo plano dentro de la compañía.

Lo bueno del 70-20-10 es que plantea de un modo simple la relación entre las tareas diarias, las mejoras que se pueden realizar a éstas y la necesidad de buscar la innovación.

De hecho, adoptar este sistema supone la institucionalización de esa búsqueda por lo nuevo.

El 70-20-10 nos ofrece acciones que apuntan al corto, mediano y largo plazo y aseguran la eficacia, la eficiencia y la competitividad de la empresa.



. ACCIÓN SIN CONTROL .

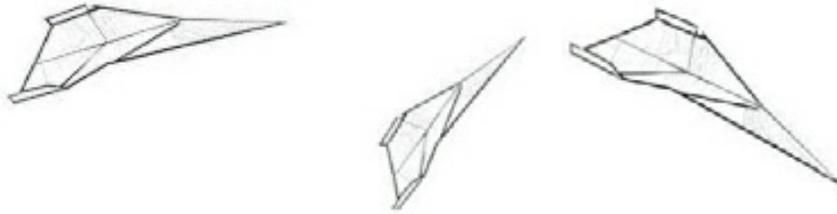
Uno de los límites de la acción está dado por los riesgos que pueda tener asociados. Un cierto nivel de conflicto surge porque, precisamente, es en el riesgo donde reside la oportunidad.

En esta etapa en particular el tiempo es escaso y la empresa necesita respuestas rápidas, aun cuando no sean las correctas. Lógicamente se producen muchos errores y los errores cuestan dinero. Es algo normal.

Ahora bien, si la empresa no tiene los sistemas de control adecuados el peligro es grande, porque no sabemos en qué fallamos, por cuánto fallamos o cuál fue el impacto real de nuestro error. Como consecuencia nos vemos obligados a limitar nuestras acciones y volvernos un poco más cautelosos.

Sin embargo la pasividad no es una opción, debemos considerar el costo que produce no tomar riesgos para saber cuándo conviene hacerlo. Las empresas con un modelo de negocios con márgenes más grandes tienen una mayor flexibilidad a la hora de tomar riesgos, pero tampoco pueden confiarse demasiado.

La solución no puede ser personal, encontramos una vez más al fundador controlándolo todo, pero la empresa tiene que tener las herramientas para evaluar sus acciones. De esa manera se podrán elaborar criterios que ayudarán a tomar decisiones.



. EL CONTROL DEFINE LA ACCIÓN .

Nuestra organización necesita tener un sistema de control. El modelo que elijamos para cumplir con esta función define una forma de ser para la empresa.

¿Y cuáles son nuestras opciones?

La primera de ellas es la instauración de una burocracia mecánica típica de las décadas del 50 y 60. La idea es instruir al personal sobre cómo debe hacer su trabajo y monitorear constantemente que lo lleve a cabo de esa manera. En algunos negocios puede resultar conveniente si las tareas requieren de un alto nivel de estandarización. Sin embargo, en las industrias con mercados más dinámicos y competitivos puede no ser eficiente e, incluso, estar contraindicada.

Una posibilidad más actual es la del control por diagnóstico. Este sistema fija variables de performance que son críticas para la empresa, y a través de ellas evalúa el progreso de cada unidad, departamento o individuo. Al observar directamente el cumplimiento de ciertos objetivos, los managers logran liberar mucho de su tiempo para enfocarlo en aspectos más estratégicos y de largo plazo.

El sistema por diagnóstico tiene la desventaja de que no necesariamente produce un control efectivo. Muchas veces las metas fijadas solo crean un nivel de presión que, a la larga, produce fallos. A los empleados se les exigen logros, pero no se los acompaña para que los consigan. En ocasiones los encargados de un área pueden falsear los datos para poder cumplir con lo que se les pide o, incluso, para obtener beneficios personales gracias al sistema de castigos y recompensas.

El complemento ideal para los diagnósticos son los sistemas de control interactivo. Lo que se busca con esta modalidad es obtener información periódica, que muestre cómo marcha el negocio, en relación a aquellas variables que se consideran estratégicamente relevantes y que están sometidas a variaciones. Los datos así obtenidos se discuten en reuniones cara a cara y promueven el debate sobre los planes de nuestro negocio. Le permiten a los managers enfrentar todo lo que es incierto y puede desafiar el futuro de la

empresa.

El sistema de creencias es el que se basa en una serie de valores vinculados a la misión de la empresa. Tiene como ventaja el hecho de que se enfoca en el modo en que la empresa crea valor y puede ser una gran fuente de inspiración y compromiso. Cuando la gente entiende el propósito de su trabajo tiende a innovar y mejorar.

En tiempos de crisis o ante hechos inusuales, el sistema de creencias resulta excelente para marcar un rumbo a seguir. Sin embargo, funciona solamente si los managers lo predicán con el ejemplo y no es solo un conjunto de palabras con valor de imagen.

Finalmente tenemos los sistemas de límites. Con ellos definimos todo lo que no se puede hacer desde la empresa y dentro de ella. Evitamos de esa manera que la organización incurra en malas prácticas, a la vez que dejamos un espacio amplio para la innovación. Esta opción es especialmente beneficiosa en las industrias en las que la confianza y la reputación son los capitales más importantes. Cabe notar que las restricciones no tienen que ser únicamente de índole ética, también pueden abarcar aspectos de nivel estratégico. Es decir, mientras que en una empresa de servicios la atención al cliente tiene que ver con ciertos principios, para una marca de ropa de alta gama el realizar promociones con descuentos puede ir en contra de su imagen.

La desventaja del sistema de límites es que su importancia puede resultar difícil de entender hasta que se enfrenta un desafío importante, y por eso muchos se forjan luego de atravesar una crisis. Los límites son complementarios a las creencias, y conforme la empresa crece, pueden necesitar un mayor nivel de formalización.

En realidad, todos los sistemas descritos pueden considerarse como componentes de un sistema más complejo. El modo en que adoptamos cada elemento depende de la industria en la que nos desarrollamos, el momento en el ciclo evolutivo de la empresa y lo que en la experiencia funciona mejor para nosotros.



En esta etapa nuestra empresa está claramente organizada alrededor de la gente y los proyectos. Las responsabilidades son asignadas en base a quien puede hacer el trabajo en cada oportunidad y muchas veces las nuevas tareas quedan en conflicto con las anteriores. Tampoco existen canales claros de comunicación y la información vital para la toma de decisiones puede no llegar a destino.

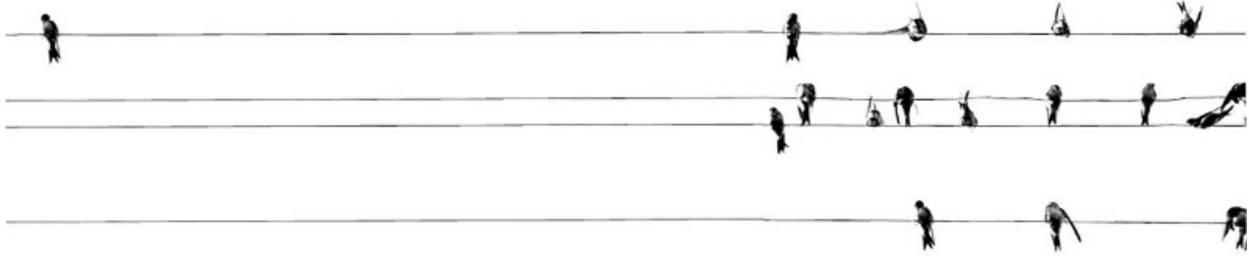
Si acaso existe un organigrama, es para que lo vean los inversores y la junta. Lo más probable es que no refleje correctamente la forma en que se trabaja en la organización. El organigrama real tiene líneas de puntos, rectas y quebradas que van de un lado a otro. Parece un pedazo de papel por el que caminó un pollo.

Cuando se le pregunta a un empleado o a un ejecutivo a quién reporta, la respuesta es confusa, complicada. “En general reporto a Juan, pero a veces a Francisco, aunque cuando hay un problema de calidad hablo con Silvia”. Unos segundos después recordará: “Y pensándolo bien también hablo con Fernando”.

Al empezar una empresa hay que ocuparse de contestar los llamados, llevar las propuestas a los clientes y, también, poner las alfombras de la oficina. Todos hacen todo. Es con el crecimiento que se va dando un proceso de profesionalización y cada quién va tomando roles más específicos. Pero en un primer momento la empresa es mucho más amorfa, todavía le falta para tener estructura y procesos definidos. Los sistemas de información y contabilidad son débiles. Se limitan a cubrir las necesidades básicas, que incluyen a la producción, las operaciones y el servicio al cliente. La administración tiene las manos llenas intentando contabilizar las ganancias, los gastos y el flujo de dinero. Los informes de management suelen publicarse tarde, hasta treinta días después de fin de mes, y resultan entonces de poca utilidad para las operaciones diarias. Al final la mejor información es la que se obtiene por el boca a boca.

Para suplir estas falencias conviene realizar reuniones con cierta asiduidad, aunque sin exagerar con pesadas deliberaciones. Las reuniones le permitirán al manager darse una idea de la realidad inmediata y como incide en el futuro de la empresa. Es decir, articular la táctica con la estrategia.

Está claro que la organización eventual es casi una necesidad en las primeras etapas de una empresa, pero a medida que esta crece puede ser un factor de caos y peligro. Es indispensable desarrollar una estructura que sea capaz de producir información útil y que establezca con claridad quiénes deben trabajar con ella.



. LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS Y EL APRENDIZAJE .

Para tener una organización sólida pero a la vez dinámica es necesario que exista un aprendizaje constante y que este no se produzca solo en la cima de la pirámide.

El proceso de aprendizaje debe generar políticas, y las reglas ser conocidas por todos. El objetivo es que poco a poco se genere una unidad social que aprenda por sí misma. La noción de management debe bajar. Todos deben saber cómo funciona la empresa y fijar y cumplir políticas. El fundador debe hacerse cada día menos imprescindible.

Existe una relación entre la capacidad de delegar y el desarrollo de la cultura de la empresa. Toda empresa necesita de procesos y métodos, pero debe existir cierta flexibilidad para mejorarlos, para que cada quién pueda aportar valor. El orden debe equilibrarse con la capacidad para innovar y resolver los problemas de una nueva manera. El problema es que, como sabemos, el fundador tiende a sentir que pierde el control y el poder. Cree que en el futuro podría ser reemplazado, y si es una persona insegura esto le genera temor.

La respuesta al temor muchas veces es no transmitir todo el conocimiento que necesitan los nuevos empleados, como un seguro o una carta que se guarda bajo la manga solo para uno. Pero hay un error de concepción en esta actitud. Cuando trabajamos con ideas, se las enriquece al comunicarlas, no es como con los objetos físicos. Si le damos una manzana a alguien, perdemos esa manzana, pero si compartimos conocimientos, la otra persona le da una vuelta de tuerca a lo que ya sabíamos y terminamos con un conocimiento mayor al que teníamos antes. Es una economía totalmente diferente.

Esta diferencia es muy importante en el management de las empresas del conocimiento. No estamos ya en tiempos del [taylorismo](#), trabajando contra reloj. Ahora las empresas, salvo excepciones, no son “mano de obra intensivas”, sino “cerebro intensivas”. El conocimiento es el principal activo y está en la gente. Es en ellos en quienes tenemos que invertir.

Una empresa puede valer millones por sus empleados, ellos generan los negocios. Si

quitas a las personas que están ahí, la empresa ya no vale nada.

A los empleados no los podemos encadenar, pero en la circulación de personas intentamos retener la mayor cantidad de capital de conocimiento. Existe sin embargo una cuota de salida que puede ser beneficiosa, porque exportamos nuestro ADN a otros ámbitos. Es decir, cuando la gente que antes trabajaba con nosotros se va trabajar con proveedores o con clientes, eso nos beneficia porque quizás nos comprenden más. Claro que si se van con los competidores, estamos perdiendo.

Entonces es claro que el líder debe ser capaz de contratar gente que sea mejor que él, esa debe ser la escala de su ambición para la empresa. Debe buscar profesionales que hayan estado además en estadios como el que está atravesando la empresa para poder aprovechar toda esa experiencia. Tiene que interpretar y valorar la diversidad, la capacidad de aprender rápido y la empatía. Puntos que a veces no se tienen tan en cuenta en las búsquedas de recursos humanos.



. LA ASIGNACIÓN DE TAREAS .

Si estamos atravesando esta etapa, lo que seguro vamos a notar es que el management es frustrante y deficiente. En realidad, como líderes de una empresa, lo más probable es que todavía estemos demasiado sumergidos en el trabajo diario y con poco tiempo para “gerenciar”.

El problema es que cuando un general se pone en la primera fila junto a los soldados puede que asegure una espada bien empleada, pero no cumple su papel como estratega. Y la estrategia es lo que determina al final, en el largo plazo, el verdadero aprovechamiento de los esfuerzos individuales.

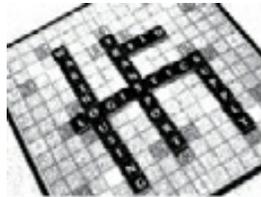
Santiago Bilinkis recuerda que, cuando Officenet abrió un nuevo local, él no participó en el diseño, como sí lo había hecho con el primero. El día de la inauguración notó que había varias cosas que hubiera hecho de otra manera. Pero lo más importante era que, como no lo había hecho él, había tenido tiempo para dedicarse a otras tareas más importantes. Delegar, afirma, tiene que servir para que el manager pueda enfocar sus

energías en aquellas tareas con las que puede causar mayor impacto.

Sin embargo, al principio el trabajo es asignado precipitadamente sin prestar atención a los detalles. Cuando se le pregunta a los fundadores por asignaciones más claras, la respuesta suele ser: “Resuelva usted, no es necesario que me involucre en esos detalles”. Como resultado los empleados con buenas intenciones llevan a cabo sus tareas inciertas con entusiasmo y, muy a menudo, cometiendo errores. Algunos fundadores ven en estos desaciertos una evidencia de que si quieren que algo se haga bien, mejor es que lo hagan ellos mismos.

También se suelen asignar las tareas al empleado con mayor capacidad, pero al final la acumulación termina recargando de trabajo a esa persona.

El fundador no puede, ni debe, estar en todas. Tiene que cambiar el modelo para que los roles no cambien día a día y para que haya personas a las que reportar designadas con claridad. Se necesita un nuevo orden. Debemos cambiar hacia el rol de un facilitador y de esta manera llevar adelante una estrategia de delegación.



. EL FUNDADOR Y EL EFECTO PARÁLISIS .

La verdad es que en este momento el fundador es tan incompetente para delegar como sus subordinados lo son para tomar decisiones.

Al principio el fundador es el que “prende y apaga la luz”. Luego, cuando empieza a ser menos importante, es porque la empresa progresa. Si las tareas se hacen bien sin que él se entere es porque ha comenzado un efectivo proceso de profesionalización.

La transición hacia el management debe hacerse, y de un modo eficiente. Para que esto ocurra hay que establecer los sistemas de soporte. De otra manera la desconfianza entre el fundador y el equipo de managers exacerbará lo que nosotros llamamos trampa del fundador.

La descentralización requiere de sistemas de control eficientes. Cuando no existen estos sistemas el fundador intenta delegar las tareas estableciendo reglas como “Antes de tomar una decisión importante consúltame primero” o “No tome ninguna decisión que yo no tomaría”. Se retira, pero deja su fantasma. Es como si quisiera supervisar todo a control

remoto.

Como esta forma de actuar falla, el fundador se siente frustrado y opta por retomar las riendas de la empresa. Se produce un efecto **yo-yo**. El emprendedor le dice al empleado “usted está a cargo”, pero cuando las cosas no salen, él, quiere cambiar y sostiene “No, yo estoy a cargo”.

El fundador necesita escapar de los detalles del día a día para poder enfocarse en una visión más global de la empresa y su futuro. Pero en realidad se retira de las tareas diarias y luego vuelve. Cada vez que reaparece encuentra algo que no le gusta y vuelve a centralizar el poder.

Luego de varias repeticiones de este ciclo nadie sabe qué debe hacer o no hacer, y todos se vuelven más ansiosos. Con cada nueva aparición los subordinados pierden la capacidad para actuar decisivamente, o prefieren evitarlo, y se produce un efecto parálisis. Entre tantos reproches y frustraciones las relaciones personales se ven perjudicadas. Los empleados tienen a menudo un sentimiento profundo de afecto y respeto por el fundador pero, al mismo tiempo, él los vuelve locos y ellos desean que eso cambie. Por su parte, los fundadores se sienten traicionados y vacíos. Quieren delegar, pero sienten que no pueden hacerlo porque nadie ha demostrado la habilidad para poder reemplazarlos. También puede ocurrir que el emprendedor piense que si alguien tuviera la capacidad de hacer lo que él hace, con el tiempo se quedaría con la empresa y robaría sus sueños. Es por eso que se dice que la gente de nivel A contrata gente A, y la de nivel B busca gente C. La inseguridad puede llevarnos a buscar personal que a nuestros ojos no resulte una amenaza para nuestra posición. Pero claro, si nos rodeamos de gente mediocre, va a ser difícil delegar.

El fundador tiene que lograr que la empresa pueda funcionar sin él, de otro modo le estará imponiendo un límite a su desarrollo.

. DELEGAR ES DEJAR A UN LADO EL EGO .

Para aprender a delegar tenemos que ser capaces de separar nuestro rol como empresarios del rol que tenemos como fundadores. El objetivo es que la toma de decisiones se produzca lo más abajo posible y se evite **delegar hacia arriba**.

Delegar eficientemente supone que no nos vamos a “meter” de nuevo cuando las cosas parezcan ir mal. Hay que evitar eso de “córrase, que mejor lo hago yo”, “si quiero que salga bien tengo que ocuparme personalmente” o “esto me pasa por delegar el trabajo”. Si acaso tenemos esos pensamientos –suele suceder– es mejor guardarlos.

A largo plazo, si se delega de forma eficiente, los resultados van a ser muy buenos. Nos vamos a sorprender cuando encontremos que alguien hace el trabajo mejor que nosotros,

quizás no como hubiéramos querido, pero sí en función de los resultados. Claro que eso lleva tiempo.

Debemos aprender que no existe una única manera, la nuestra, de hacer las cosas.

Tampoco necesitamos autómatas preprogramados; necesitamos gente que piense y tome decisiones, personas que actúen de forma consciente de acuerdo a las mejores opciones que puedan encontrar.

Al principio estamos acostumbrados a hacerlo todo; de ser necesario, nos quedamos hasta muy tarde trabajando. Sentimos que nadie va a hacer lo que nosotros hacemos. Pero tenemos que cambiar y darnos cuenta de que nuestro lugar no es ese, de que tenemos que enseñar y supervisar.

Hay que tener muy en cuenta que aunque las tareas se delegan, las responsabilidades siguen siendo nuestras. Somos nosotros los que tenemos que cuidar de que todo se lleve a cabo como estaba pautado.

Tenemos que entender, además, que antes de que todo mejore vamos a pasar por un periodo durante el cual experimentaremos un empeoramiento de la performance, pero el resultado final valdrá la pena.



<DESCENTRALIZAR Y FORMAR EQUIPOS>

Delegar es un paso necesario antes de comenzar un proceso de **descentralización**.

Es mejor delegar a un equipo que a una sola persona, porque los equipos apuntalan mejor la **profesionalización** de la empresa. En etapas posteriores vamos a descubrir que el trabajo eficiente de un grupo de managers es crítico para la organización.

El trabajo en equipo, sin embargo, exige que los empleados abandonen la idea de autoría. Hasta el momento la relación que han tenido con su trabajo ha estado vinculada al mérito individual, “cuanto más hago mejor me va en la empresa”. Es natural que haya cierta

desconfianza en cuanto a que los méritos propios pueden pasar desapercibidos y diluirse en el grupo.

Si se logra delegar con éxito se puede iniciar una transición hacia un estado donde la responsabilidad para tomar decisiones estratégicas pasa del fundador a otros managers clave.

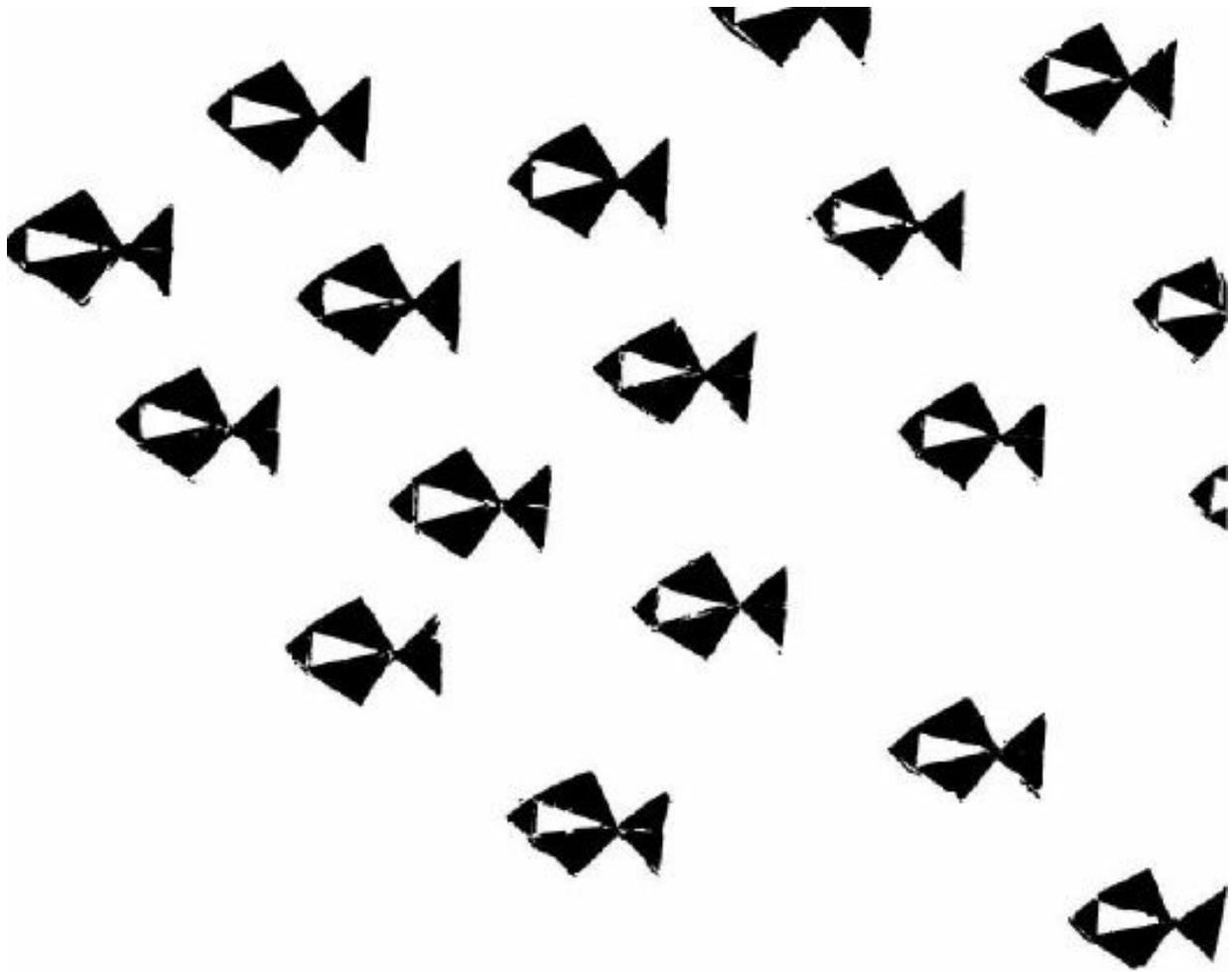
Buscamos llegar a un punto donde se generen mandos medios, gente que tenga poder, que sea capaz de tomar decisiones y que ayude a que todos crezcan más rápido dentro de la empresa.

El problema es que el emprendimiento nace con sus líderes, y es muy común que ellos absorban la toma de decisiones. Al hacerlo coartan el crecimiento de la empresa.

Por el contrario, cuando se baja la autoridad a los mandos medios, el emprendimiento mejora. La abundancia de las oportunidades para impulsar este cambio depende del grado de confianza que tengamos en la gente que deberá tomar las decisiones.

Lo que debemos tener en cuenta es que la conformación que hagamos de los equipos no tiene que ser definitiva. Pueden producirse errores, pero también hacerse correcciones.

De igual modo, en este caso aprendemos de nuestros errores.



El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta. Herbert Von Karajan (1909) Director de orquesta austriaco.

. DE LA CRISIS AL MANAGEMENT .

Cuando el éxito provoca un crecimiento desordenado, el caos resultante, tarde o temprano, empuja a la empresa al desastre. La misma buena fortuna aumenta la carga sobre el sistema a un punto en que lo sobrepasa, la lealtad de los grandes clientes es amenazada y todo el negocio queda en riesgo.

Cuando todo se derrumba nadie se hace responsable. El sistema de control es débil y

saber quien falló es imposible. Todos alegan que la información era inadecuada, la falta de autoridad o el ser víctimas de las decisiones de otras personas. Los dedos apuntan en todas direcciones. Nadie, salvo el fundador, es dueño de la decisión que creó el desastre. Los líderes se sienten frustrados y traicionados.

Nadie los alerta de los peligros que iban a enfrentar, todos se limitaron a ver como fallaban.

La relación entre la empresa y el fundador es una mezcla de amor y odio.

La catástrofe ocurre, la empresa pierde más dinero en una semana de lo que ganó en el año anterior. La reacción típica es implementar controles. El fundador anuncia: “Tenemos que organizarnos”. La empresa crea reglas y políticas, pero el primero en ignorarlas es el emprendedor.

Lo que la empresa necesita es que se produzca una transición desde el management por intuición a un acercamiento más profesional. El compromiso para llevar a cabo este complicado proceso suele ser resultado de la experiencia que supone una grave crisis, siempre y cuando se sobreviva a ella.

Entonces surge un nuevo liderazgo, por fuerza, más humilde y más comprometido con los sistemas y controles adecuados. Un liderazgo que, además, busca producir una descentralización efectiva.

Los cambios suponen el reconocimiento de que los esquemas que funcionaron en etapas previas deben dar paso a los que exigen las nuevas etapas de desarrollo. La crisis se vuelve funcional y se puede capitalizar. De estos momentos surgen frases como “aprendimos más de los fracasos que de los aciertos”. Una verdad que debe servir para generar el sentido de urgencia y compromiso necesario para producir el cambio.

. DISCIPLINA Y ESTRUCTURA .

Uno de los problemas cuando se inicia el camino hacia al management es que hay una carga de prejuicios por desterrar. La estrategia y la flexibilidad tienen buena fama, la disciplina y la estructura no.

La mayoría de las empresas en una etapa de empuje adoptan la proposición de que la estrategia y la flexibilidad son claves para el éxito —y, en gran medida, es verdad—. A todos les gusta discutir sobre las nuevas direcciones que deberían tomar, pero al mismo tiempo la introducción de controles, la disciplina y la estructura aparecen como nociones amenazantes y ajenas. Una vez más los cambios suelen ser tan necesarios como resistidos. Para darle estructura al emprendimiento se debe comenzar por la conversión de las actitudes y comportamientos de los fundadores y los managers claves. El cambio de pensamiento a menudo ocurre, tal como hemos visto, por el shock provocado por una

crisis.

Los líderes aprenden a los tropezones que sin una estructura apropiada, sin un sistema y disciplina, los productos fallan; los suministros no llegan a tiempo, el inventario queda fuera de control, los costos se van de las manos y el servicio al cliente se vuelve errático. Se necesita disciplina para poner en orden los recursos e ignorar aquello que no es una prioridad estratégica.

Se necesita estructura, pero aún más, un proceso de reestructuración continua, porque el crecimiento hace que la empresa encuentre de un momento a otro que la ropa de antes le queda chica.

Muchos líderes dan poca importancia a la estructura, a los procedimientos gerenciales y los sistemas. Ellos se enfocan en lo externo, en el mundo salvaje de las adquisiciones y las alianzas estratégicas, en las ventas y más ventas. Los roles, las responsabilidades, los presupuestos y las recompensas requieren atención al detalle, autocontrol. Pero esas cualidades son ajenas a los emprendedores que han visto surgir su éxito de un estilo que ignora los límites, y que requiere rapidez y flexibilidad.

Sin embargo, los tiempos cambian y también debemos adaptarnos y observar que ciertas características que antes pudieron no ser importantes se vuelven imprescindibles para conservar lo conseguido y progresar.

. LOS EMPLEADOS Y EL CAOS .

Los empleados sufren el desorden. No es raro que se encuentren con una carga de trabajo agobiante, responsabilidades poco claras y metas confusas. En tales condiciones les es muy difícil ser productivos.

El desarrollo de la empresa fuerza los ascensos. Lamentablemente, más tarde, cuando la empresa exija mayores habilidades en esas posiciones, los empleados que las ocupan no tendrán ni la formación ni la experiencia necesarias.

También se incorpora personal y se lo pone a trabajar con poco tiempo de entrenamiento o preparación. Lo que ocurre entonces es que esos nuevos empleados tienen que aprender de sus compañeros más cercanos.

Cuando la empresa necesita dos personas para cubrir un área, en el apuro en que se mueve contratará a un profesional y puede que opte por reasignar a otro empleado que posiblemente no tenga el expertise necesario. Es lo más sencillo, pero de ningún modo lo adecuado.

Despedir a alguien es siempre la última opción, pero en ocasiones puede ser inevitable. Si ocurriera, parte del accionar de la empresa puede ser el ayudarlo a reubicarse laboralmente. También es cierto que la empresa debe preocuparse en formar a sus

empleados mientras cumplen sus funciones, de modo tal que crezcan y sus posibilidades a futuro mejoren.

Al mismo tiempo, en medio del caos, muchos colaboradores importantes podrían irse cuando son invitados a unirse a oportunidades más tentadoras. De este modo, huyen de una situación incómoda.

Debemos ser conscientes de que el principal capital de una empresa es el talento de sus empleados. Si no les damos el ambiente adecuado, algo de orden y tiempo, será imposible que puedan plasmar dicho talento en sus tareas diarias.

. EN TINTA Y PAPEL .

Cuando la empresa crece necesita mejorar los procesos de aprendizaje para sus empleados, necesita sistematizarlos para que sean más efectivos.

Entra gente nueva a la empresa y muchas veces no la entrenamos como deberíamos, les explicamos rápidamente sus tareas y listo. Hay mucho aprendizaje informal y al principio alcanza con eso, pero cuando se quiere escalar la experiencia no resulta de la misma manera.

Se necesitan procesos, que el trabajo que se toma una persona en explicarle una tarea a otra no se evapore en el momento, hay que documentarlo. Lo que podemos hacer es decirle que se tome unos diez minutos más para que aquello que vaya a decir quede plasmado en una presentación que sirva de instructivo. De esa manera la próxima vez que haya un nuevo empleado se podrá iniciar su formación utilizando este recurso. Así vamos formalizando el conocimiento.

Aunque el futuro siempre parece lejano ante la inmediatez de las urgencias, no cabe duda de que es un factor a considerar si se desea permanecer en un negocio.

Es preciso desarrollar una perspectiva amplia, antes de que nuestros competidores lo hagan.

Doris Lessing (1919-2013)

Escritora británica, nacida en Persia.

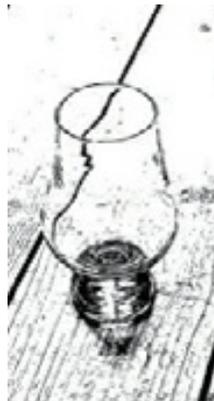
En algunos casos la formalización del conocimiento puede ser difícil, el aprendizaje aparece fuertemente atado a la experiencia. Luciana Seclen, VP Managing Director de .FOX Networks, cuenta que primero fue ella quien repetía y repetía el mismo discurso, luego consiguió que alguien más se lo aprendiera y finalmente se pensó en hacer un manual con los diez conceptos principales para aprender. Sin embargo, como la industria vinculada a Internet cambia mucho, el manual hecho el día 10 ya no servía para el día

100.

La creación de la presentación puede tomarse como una tarea formal, después de todo es una inversión de tiempo necesaria. También tenemos que premiar a la persona que se ocupa de ella, aunque sea con un gesto mínimo que reconozca su mérito.

Es importante seleccionar a la persona adecuada. Si tenemos un equipo de cuatro personas, tenemos que buscar a la más extrovertida, la que de forma natural tomaría ese rol. No hay que forzar a nadie, la capacidad y la voluntad para comunicarse deben estar presentes.

Los errores, como hemos dicho, ocurren, son normales y tenemos que aprender de ellos, capitalizarlos. Es una norma que debe estar en la cultura de la empresa. Cuando hablamos de compartir el conocimiento también quiere decir que los demás deben aprender de nuestros errores, para que no tengan las mismas fallas que tuvimos nosotros.



. LOS EMPLEADOS Y EL ORDEN .

Los empleados sufren los cambios tanto como los managers o los fundadores. Muchos de ellos quizás han estado en la compañía desde que se fundó y puede que no entiendan por qué las cosas deben ser diferentes ahora.

Es normal que se produzca cierta resistencia cuando se atraviesa un proceso de profesionalización. También puede ocurrir que algunas personas simplemente no tengan la capacidad para adaptarse.

¿Qué hacemos entonces con ellos?

En muchos casos se trata de elementos valiosos que han llevado a la empresa a lo que es ahora, sería una pena desperdiciar tanto talento. Una buena opción es el reciclaje, tomar toda esa capacidad e iniciativa y orientarla a nuevos proyectos incubados dentro de la

empresa.

Estas nuevas iniciativas deben ser independientes de la empresa en sí, pero contarán con la ventaja del apoyo que ésta les puede brindar a nivel de infraestructura.

En etapas posteriores, estas unidades incluso pueden llegar a actuar como verdaderos centros de rejuvenecimiento para una compañía algo envejecida.

. ¿DESPEDIR CUANDO ESTAMOS CONTRATANDO? .

Durante los procesos de expansión de la empresa la idea de despedir gente puede sonar contradictorio.

Sin embargo, es necesario encontrar un balance entre la tolerancia a la reubicación, la importancia de que el personal se adapte a las nuevas asignaciones y roles en una empresa, y la necesidad del emprendedor de deshacerse de aquellos empleados que, añorando un tiempo pasado, se rindieron, perdieron interés y eligieron “hacer la plancha”.

Jack Welch, CEO de General Electric, afirmaba que todos los años tenía que despedir al 10% de los empleados de la compañía. Para ello tenía que encontrar cuál era el 10% que menos valor agregaba. Tenía un sistema complicado de objetivos y puntajes que le permitían estimar los aportes de cada cuál. Según explicaba, de esa manera mantenía la juventud de la empresa.



. LA TRAMPA DE ORIGEN .

Las empresas necesitan desligar la propiedad del gerenciamiento. Aun considerando todo el mérito que supone fundar una empresa, es muy probable que su dirigencia deba renovarse conforme crezca en complejidad.

En un principio el fundador es la empresa, pero esta debe desarrollar las habilidades necesarias para su independencia. Si no sucede así, se encontrará limitada a las capacidades del fundador. Él debe delegar eficientemente y descentralizar el control de la compañía. De lo contrario, cuando el fundador se vaya, muera o aburra, la empresa dejará de existir.

Puede ocurrir que el dueño de la empresa insista en ser parte de las decisiones y el manejo diario, aun cuando es evidente que debería dar un paso al costado y dejarles esas tareas a personas más capacitadas.

Y aún más, en la actualidad, aparece una etapa de desplazamiento que afecta al que ya está profesionalizado, porque las habilidades del que reemplazó al emprendedor pueden no ser las que se necesitan al cabo de tres años. La profesionalización se desdobra. Hay profesionales que pueden llevar la empresa a un nivel de complejidad que los supera, les pasa lo mismo que a los emprendedores.

En el caso de las empresas familiares existe una cierta cultura de legado, la empresa y los cargos gerenciales se heredan más allá de las capacidades. En ocasiones los miembros de la familia tienen un conocimiento y una formación sólida y la empresa sobrevive, pero muchas veces quedan en manos del sobrino que “no sabe nada, pero con el tiempo irá aprendiendo”.

Para Gustavo Grobocopatel, la presencia de directores independientes, de **accionistas** más allá de la familia y de mecanismos de gobernación bien determinados son claras señales de la madurez del proceso de profesionalización. En su caso, explica, retirarse de su posición de CEO es casi un objetivo, porque ser accionista y al mismo tiempo manager genera un conflicto de intereses en una empresa profesional.

Hay muchos ejemplos de empresas familiares que cuando son exitosas logran grandes ventajas. Una de ellas es el desarrollo de nuevas generaciones que no necesariamente tienen que terminar trabajando dentro de la compañía. Si la persona en cuestión es idónea en su puesto resulta ideal, pero si no lo es aún puede encontrar otras áreas para desarrollarse.

Lo importante es poder separar el emprendimiento de los emprendedores. De otro modo, podemos terminar imponiendo limitaciones contra los tiempos y las necesidades de la compañía y, así, caeremos en la trampa de origen.

. INVERSIÓN Y PARTICIPACIÓN .

El grado de participación que tienen fundadores e inversores en la propiedad de una empresa puede quedar definido en los primeros días del emprendimiento; sin embargo, es muy común que por motivos de financiación se realicen varias **rondas de inversión**. Por

supuesto, conforme aumentan los involucrados, el porcentaje que le corresponde a cada uno tiende a disminuir.

A esta mengua de la participación se la denomina “dilución”. Si tenemos una empresa con mil acciones, nos quedamos con quinientas y nuestro inversor con otras quinientas, los porcentajes son claros. Pero si en una segunda ronda de inversión le damos mil nuevas acciones a un nuevo inversor, dado que el total pasa a ser de dos mil, nos corresponde el 25%, a nuestro primer inversor otro 25% y al segundo el 50%.

Ahora bien, a los inversores no les preocupa tanto este tipo de disolución siempre y cuando sus acciones tengan el mismo valor que tuvieron al momento de adquirirlas. Y es precisamente al momento de una ronda de inversión cuando se determina dicho valor. Supongamos que en la primera ronda las acciones se pagaron \$2. Si el segundo inversor compra al mismo valor, la conformación de la empresa pasa de mil acciones de \$2 a dos mil de \$2. Lo interesante es que el valor de la empresa pasa de los \$2000 a los \$4000. En un escenario más positivo la compañía se ha desarrollado de tal manera que para la segunda ronda podemos vender la misma cantidad de acciones a \$4. Entonces la compañía pasa de valer \$2000 a \$8000. Tanto el fundador como el primer inversor tienen muchos motivos para estar felices, porque a pesar de tener una participación proporcionalmente menor, han multiplicado el valor de su inversión.

De esto, se puede deducir que el problema se da cuando la segunda ronda lleva a una venta de acciones a un precio inferior. En ese caso no solo se diluye la participación en términos de porcentaje, sino también se pierde en el valor de lo invertido. Si el segundo inversor pagara \$1 por acción, la empresa valdría \$2000 ($4000 \times 0,5$), pero tanto nosotros como nuestro primer inversor tendríamos quinientas acciones valuadas en \$500.

No todas las inversiones son una buena noticia.



Prefiero ser accionista de una buena empresa que solo propietario de una mala.

Tristan Bernard

Periodista, novelista, dramaturgo, abogado francés.

. CLÁUSULAS CONTRA LA DILUCIÓN .

Una de las principales preocupaciones de todo inversor es que de una ronda a otra el valor de sus acciones se deteriore. Para muchos, tal infortunio solo puede explicarse por los errores del management, y no existe razón por la cual ellos deban sufrirlos. Una exigencia bastante común es la implementación de mecanismos de protección contra la dilución.

Los dos mecanismos más conocidos son el Full Ratchet y el Weighted Average. Aunque la necesidad de aplicar cualquiera de los dos es una mala noticia para los emprendedores, existen diferencias importantes que debemos conocer.

Supongamos, entonces, que se produce una baja en el valor de las acciones de \$2 a \$1:

*El sistema Full Ratchet le garantiza al inversor original que la cantidad de acciones que posee se ajustará a las que hubiera podido adquirir con el precio actual. En este caso, si había comprado quinientas acciones, obtendrá otras quinientas.

Ahora bien, las acciones se negocian en porcentajes, y es por eso que la situación se complica. Si el total de acciones de la primera ronda era de mil y otorgamos otras quinientas, las mil que le vendimos al segundo inversor ya no representan el 50%.

Tendremos que otorgarle otras doscientas cincuenta para cumplir con lo acordado. Sin embargo, esta nueva emisión implica otro momento de dilución.

El circuito se repite varias veces antes de encontrar el equilibrio. La gran tragedia es que mientras la cantidad de acciones se multiplica y reparte entre los inversores, el emprendedor termina con la misma cantidad que tenía al comienzo de la segunda ronda. Y mejor no calculemos las pérdidas.

* En el caso del Weighted Average, el primer ajuste se produce durante la adquisición de acciones en la segunda ronda. Normalmente las acciones de preferencia y las comunes son equivalentes, pero en este caso se necesita una ecuación. El nuevo costo de conversión es $CP2 = CP1 * (A+B) / (A+C)$.

CP2 es el costo de conversión de la nueva serie A. CP1 es el costo de conversión antes de producirse la venta de las acciones de la segunda ronda. A representa el número de acciones en común antes de la nueva ronda. B es lo que paga el comprador de la segunda ronda dividido CP1. C es la cantidad de acciones de la nueva ronda.

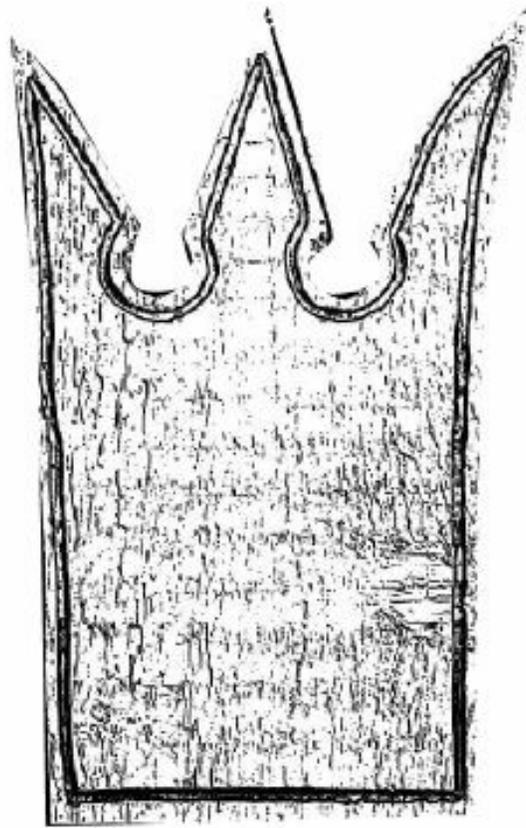
Siguiendo el caso del ejemplo la operación sería la siguiente:

$$CP2 = 2 * (1000 + 500) / (1000 + 1000)$$

$$CP2 = 1,50$$

Sucede que con dicha conversión el primer inversor pasaría a tener mil doscientas acciones. Si el acuerdo de la venta con el segundo inversor era por el 50% antes del ajuste por dilución, entonces hemos terminado. Pero si no es así se produce un nuevo momento, al otorgarle más acciones para alcanzar este porcentaje. De todos modos, este método es menos perjudicial para el emprendedor.

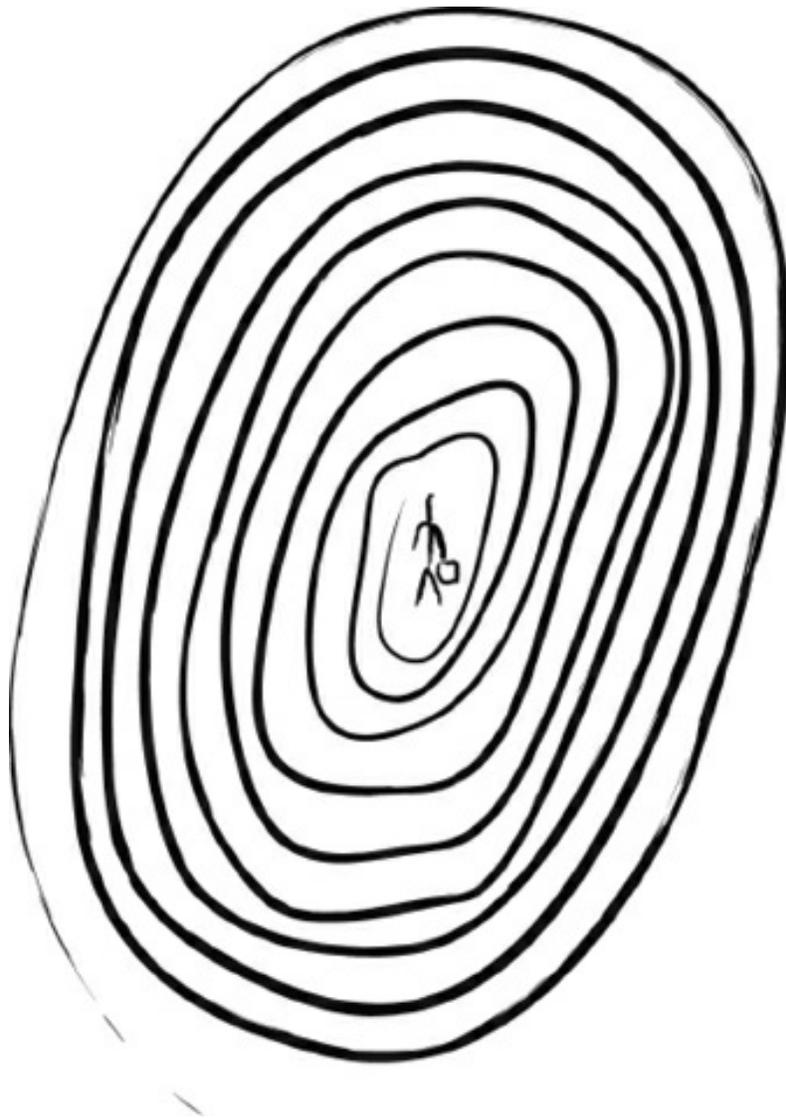




En ocasiones los miembros de la familia tienen un conocimiento y una formación sólida y la empresa sobrevive, pero muchas veces quedan en manos del sobrino que “no sabe nada, pero con el tiempo irá aprendiendo”.

Capítulo 4:

4 - LA IDENTIDAD



IDENTIDAD, INDEPENDENCIA Y ESPECIALIZACIÓN

La empresa que llega a esta etapa necesita definir su identidad. Para lograrlo tiene que madurar en dos aspectos. Uno de ellos tiene que ver con la independencia, su vida debe extenderse más allá del impulso del fundador. El otro es el de la especialización, que se da cuando decide qué es lo que quiere hacer con una precisión que antes no había conseguido.

En principio la empresa se mueve en función de la visión de su fundador.

No existen todavía los hechos que respalden los deseos y las expectativas que han sido pensados para ella. Pero cuando comienzan a darse los primeros resultados puede verse un horizonte de posibilidades, no ya en el mundo de los sueños, sino en el mundo real. La independencia supone que la compañía puede funcionar en ausencia de su fundador. Todos los que trabajan en ella tienen una idea más acabada sobre el rumbo a seguir, y se han conformado prácticas y políticas que evitan la necesidad de la consulta permanente hacia arriba.

Muy probablemente, la empresa ha llegado a ser algo diferente a lo que imaginó su fundador, y algo más. Pero, sobre todo, ha alcanzado un tamaño y una complejidad que exigen una mayor profesionalización y personal más preparado. Esta demanda alcanza al emprendedor, que en una gran cantidad de casos debería dar un paso al costado en favor de un manager profesional.

Ahora bien, hasta este momento la compañía ha explorado una variedad de posibles negocios. Existía cierta presión para tomar todas las oportunidades que se presentaran. Sin embargo, el proceso de aprendizaje atravesado le ha permitido darse cuenta de que no todas las oportunidades son las mejores oportunidades. Y aún más, es preferible elegir menos unidades de negocios y desarrollarlas mejor.

El término exploración tiene que ver con la necesidad de descubrir a dónde queríamos llegar. En gran medida, este impulso es alimentado por la sensación de que podemos con todo, que somos buenos en todo. La madurez de una empresa la lleva a elegir un camino entre muchos. Esa elección es posible en virtud de la experiencia y las habilidades que ha adquirido previamente.

Para atravesar con éxito esta etapa, nuestra empresa tiene que ir descubriendo poco a poco qué quiere ser. Debe saber aprovechar sus fortalezas, trazar objetivos coherentes y afinar su organización para conseguirlos.



. DESAFÍOS .

* En este momento es cuando la organización debe tener en claro cuál es su verdadero core competence, aquello que la hace única. Necesitamos hacer una distinción entre los elementos importantes y los que quizás no lo son tanto. El objetivo es avanzar en un proceso de especialización para conseguir una mayor eficiencia.

* Cuando logramos una mejor definición de lo que queremos ser, tenemos que empezar a pensar más en el largo plazo, de un modo estratégico. Es importante que podamos fijar metas compartidas para toda la compañía.

No es extraño que en un periodo tan conflictivo como éste se pierda claridad en cuanto a la visión y los objetivos. Se genera además una cierta atmósfera de desánimo en los empleados, ellos necesitan metas claras y un sistema de incentivos que las apoye.

* Es natural que se produzca una reducción del énfasis puesto en las ventas, en esta etapa el foco se redirige hacia el interior de la empresa. Lo que necesitamos es establecer un esquema basado en las ganancias. Sin embargo, puede ser difícil realizar la migración de las compensaciones para favorecer el nuevo modelo. En ocasiones se transfiere la responsabilidad de las ganancias pero no la capacidad de manejarlas.

* Hemos pasado el momento dedicado a la exploración de nuestras posibilidades y hemos llegado a límites peligrosos.

* Otro cambio importante es el de la descentralización de la autoridad, requisito fundamental para que la empresa trascienda el impulso de sus fundadores. No es algo que se produzca de un día para el otro. Lo más probable es que en varias ocasiones se dé un efecto yo-yo con el emprendedor, que se desprende del poder para retomararlo en cuanto las cosas no se hacen a su estilo.

* Conforme la organización evoluciona, también se hace necesario un cambio de estilo del management, de un liderazgo de fundador a uno más profesional.

El management profesional afecta a toda la empresa y puede producir ciertos niveles de conflictividad. Entre ellos el enfrentamiento entre viejos y nuevos empleados.

* En esta etapa vamos a poner a prueba nuestra habilidad para promover el cambio y vencer las resistencias que se puedan producir dentro de la organización.



Si tú llamas experiencias a tus dificultades y recuerdas que cada experiencia te ayuda a madurar, vas a crecer vigoroso y feliz, no importa cuán adversas parezcan las circunstancias.

Henry Miller

. PROBLEMAS .

- * El primer error grave que podemos cometer en esta etapa es comenzar la automatización de procesos erróneos. De este modo, lo que vamos a conseguir es consolidar prácticas eficientes, pero que no son eficaces.
- * Si no somos capaces de combatir el desaliento que puede provocar el cambio en el sistema de incentivos, es probable que empecemos a perder personal clave. Asimismo, subir los salarios para retener a los empleados solo crearía otro problema más.
- * Si los conflictos internos no son controlados, la pérdida de enfoque en el mercado se incrementará. Los costos pueden aumentar al mismo tiempo que caen las ventas, con lo que estaríamos en un peligroso proceso de pérdida de clientes por el aumento de los precios.
- * Cuando el fundador siente rechazo ante la idea de delegar el control de la organización a personas mejor preparadas para las distintas áreas, frena el desarrollo de la empresa. En general, la humanidad no se ha caracterizado por producir sujetos predispuestos a abandonar las instancias de poder. Suele necesitarse algún tipo de crisis que precipite los hechos. No es fácil para el fundador aceptar la soberanía de la organización. Es como si la obra se le escapara de las manos a su creador, como si adquiriese vida propia. Esta condición colabora en la creciente relación amor-odio que tienen los líderes con su empresa.
- * Otro problema común es el intento de la junta de directores de ejercer controles. El

único remedio a esta situación es mantener una comunicación clara y fluida. Si las diferencias se agravaran podrían terminar en la cesantía o destitución del fundador. Si la lucha se extiende demasiado, puede producir graves daños en la empresa, a consecuencia de las sucesivas parálisis que se producen en la organización debido a los innumerables cambios de poder.

* Finalmente, el mantener el mismo estilo de management podría ahorrarnos algunos conflictos, pero en el largo plazo terminaría mostrándose disfuncional ante una realidad que ha cambiado y produce otras necesidades.

. ELIGIENDO LO QUE QUEREMOS SER .

Un viejo chiste cuenta que había un famoso escultor al que uno de sus admiradores fue a visitar. El artista había terminado ese día un enorme elefante de piedra. Cuando su admirador lo vio, no pudo evitar preguntarle al escultor cómo es que lograba tal maravilla. Él respondió con sencillez: “Tomas el cincel, el martillo, buscas una buena piedra y comienzas a sacar todo lo que no es elefante”.

Algo parecido ocurre con las empresas.

Es muy difícil que una empresa pueda tener una visión muy clara sobre lo que quiere hacer, la visión y la misión maduran de a poco. Una buena alternativa son los manifiestos, porque ayudan a pensar lo que no queremos ser. Al pensar en lo que no queremos ser, se eliminan un montón de posibilidades y es más fácil enmarcar el negocio. Todos queremos ser tantas cosas que resulta ridículo, es mucho más fácil voltear la ecuación. En las etapas anteriores el foco estaba puesto en el exterior. Primero había sido el cliente, luego el producto que se brindaba y su valor, después el lanzamiento y la captación de oportunidades. Pero en este momento debemos mirar hacia adentro. Es cuando necesitamos pensar cuáles son las verdaderas competencias de la empresa y, a partir de allí, las oportunidades para las que está realmente preparada.

Podemos ir sacando “todo lo que no es elefante”.

Tenemos que aprender a dejar de lado. Las potenciales oportunidades de negocio son muchas, pero la mayoría no se hacen realidad. Y si no las podemos manejar es mejor apartarnos de ellas. Incluso puede que sean realmente muy buenas elecciones, pero quizá para un tipo de empresa que no es la nuestra.

Lo que podemos intentar es tomar lo que recortamos por un lado y hacerlo crecer por otro (hacer un [spin off](#)), buscarle un espacio propio o, si no, venderlo.

El objetivo es ir trazando un rumbo claro, que ciertamente lo venimos pensando desde antes, y creíamos tenerlo, pero es solo en esta etapa cuando se hace necesario y se logra

imponer. Antes nos diversificábamos, ahora tenemos que estabilizarnos. Ya aprendimos de nuestros errores y experimentos, ahora tenemos que capitalizar ese aprendizaje.



. EFICIENCIA Y ESPECIALIZACIÓN .

A medida que la empresa se define a sí misma con mayor precisión, la idea de la eficiencia pasa a ser cada vez más importante. Incluso podemos decir que en etapas anteriores hubiera resultado hasta contraproducente, tanto en productividad como en innovación. La eficiencia se logra por dos vías: haciendo mejor lo que sabemos hacer y evitando aquello en lo que no nos destacamos. Para una empresa esto supone una mejora en los procesos y quedarse con las unidades de negocio que tienen verdadero valor estratégico. ¿Cómo se definen estas unidades?

Primero tenemos la distinción entre las que forman parte del core competence y las que no. Pero también podemos pensar aquellas que son productivas y las de [staff](#). Claro que depende de cada caso, porque si nuestro negocio pasa por el mundo del personal temporario, el área de recursos humanos no puede ser definida como de staff.

La especialización es clave para lograr la eficiencia.

En todo caso lo importante es quién queremos ser, qué valores implica esa elección y, luego, qué estrategia necesitamos para lograrlos. Cuando sabemos en lo que somos buenos, podemos aprovechar esa ventaja, nos concentramos en ella.

Si nuestro core competence está en generar tecnología de punta vamos a sacar ventaja del conocimiento aplicado al desarrollo. Nuestro valor estará dado por ofrecer un producto de avanzada. Sin embargo, si en realidad nos destacamos como vendedores, vamos a ofrecer el celular, la funda del celular, etcétera.

Son estrategias diferentes, pero igualmente válidas en tanto definen un rumbo a seguir. Lo que no podemos es tratar de hacerlo todo. No podemos ser los líderes en comercialización y en desarrollo. El propio desarrollo de la empresa es el que termina

marcando el aspecto en el que se destaca y por el cual debería apostar.

El peligro de la especialización es enfocarse demasiado y perder una visión más global de la industria, o cerrarse en un nicho que no crece lo que esperábamos.

Por otro lado, también hay que evitar la repetición de funcionalidades en diferentes unidades de negocios. La repetición de estructuras supone que hay dos donde solo se necesita uno.

La eficiencia de una empresa resulta de enfocarse en lo importante y eliminar lo innecesario.



El arte de convertirnos en sabios es el arte de saber qué pasar por alto.

Williams James (1842-1910)

Filósofo estadounidense.

. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN .

A medida que una organización busca un mayor grado de eficiencia debe sacrificar una cuota de flexibilidad.

En etapas anteriores nuestra empresa mantuvo una cuota de agilidad que le permitía encarar cualquier tipo de negocio. Tal característica era muy beneficiosa y necesaria. Pero una vez que descubrimos lo que hacemos bien, tenemos que hacerlo mejor, y la espontaneidad permanente no tiene mucho que ver con el método para conseguir este objetivo. Se necesita más estructura.

Encontrar el momento correcto para comenzar con esta transformación es vital. El crecimiento de la estructura, así como el escalar la operación, pueden producir una pérdida en la capacidad de innovación.

Max Guerra, cofundador y CEO de Archpartners, cuenta que en un proyecto en el que estaba se cometió el error de querer pasar de un proceso **asistémico** a uno sistémico cuando todavía no era el momento correcto. Es algo que puede suceder por la presión de los inversores. La compañía, que hasta entonces duplicaba la cantidad de empleados cada año, puso el freno para organizarse y pensar en traer profesionales altamente calificados. Eso le hizo perder la fuerza con la que venía creciendo. Sin embargo, aclara, hacer los

mismos cambios demasiado tarde también puede resultar peligroso.

Si la organización ha logrado madurar lo suficiente, debe poseer las cualidades para mantener un saludable grado de innovación, y capacidad para aprovechar las oportunidades que se le presenten. Lo que ocurre en estos momentos es que se produce una disminución en la variabilidad de los cambios.

La regla del 70-20-10 se aplica con mayor fuerza en esta etapa. Es importante que la estructura permita escalar el negocio y no destruya por completo la innovación.

En realidad, ésta debería ser institucionalizada.

Debemos estar abiertos a las oportunidades y adaptarnos a ellas dentro de los márgenes de lo que buscamos y planeamos para el futuro.

. TENEMOS UN PLAN. ¿QUÉ PLAN? .

En principio podemos tomar el business plan que habíamos guardado en un cajón hace tiempo. Antes había sido necesario, pero mucho de él solo pudo quedar en buenas intenciones. Ahora sí podemos pensar dónde queremos estar, cómo queremos expandirnos. Mucho de lo planeado habrá sufrido modificaciones o las tendrá en el futuro, pero aunque aún no podamos hacer todo lo que queramos, ya podemos iniciar el camino que iremos completando a medida que consigamos el grado de organización necesario.

La estructura nos permite pensar a largo plazo, tener objetivos que trasciendan los tres o cuatro meses próximos, avanzar sobre los años por venir.

Anteriormente el business plan solo servía para demostrar que habíamos pensado en todos los aspectos del negocio (producto, mercado, marketing, ventas, finanzas, etcétera). Ahora toma la forma de una verdadera herramienta para plantear objetivos a largo plazo, fijar áreas de trabajo, y **milestones** que alcanzar. También aporta a la comunicación y marca una dirección para que el management team, los inversores y todos los stock holders estén alineados, y que el proceso de escritura involucre la participación de todos.

. AUTOMATIZACIÓN .

Automatización es una palabra que trae a la mente la imagen de un montón de robots dentro de una fábrica, o a Charles Chaplin atrapado en los engranajes de la máquina en la película Tiempos Modernos. Sin embargo nosotros vamos a utilizar el término en un sentido mucho menos dramático.

La automatización busca simplificar ciertas tareas para que el tiempo de trabajo sea invertido en aquellas que hacen la diferencia. Para tal fin primero tenemos que hacer un análisis funcional que nos permita detectar “los cuellos de botella”.

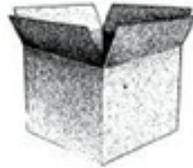
Supongamos que el 80% del tiempo de trabajo de una persona, en un puesto cualquiera, se consume en una tarea manual que en realidad no agrega valor. Lo ideal sería encontrar una solución tecnológica que permita automatizar la tarea para liberar a esa persona, de forma tal que al enfocarse en aspectos más importantes de su trabajo pueda hacer valer su talento.

No se trata por tanto de someter a las personas al ritmo de la máquina.

Una ventaja adicional de la automatización es que mejora la moral de los empleados al transmitirles el interés que tiene la empresa por sus tareas diarias.

La automatización, sin embargo, puede ser un grave problema cuando se realiza sobre un proceso que no ha sido perfeccionado. Podemos terminar haciendo una tarea más rápido y con menos recursos, pero igualmente del modo incorrecto. Y el error, dada la automatización, solo puede repetirse una y otra vez.

Nos volvemos más eficientes sin ser eficaces. El empleado realiza la tarea con mayor velocidad y puede parecer que estamos ante algo positivo, sin embargo, comete errores que terminan perjudicando al funcionamiento de la empresa. Los problemas pueden no aparecer específicamente en su trabajo, pero tarde o temprano emergen, seguramente como una dificultad en la tarea de otro.



El éxito no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

J.P. Sergent
Pintor francés

. FILOSOFÍA DE LO SUFICIENTEMENTE BUENO .

El término good enough revolution puede sonar contradictorio. ¿Acaso quiere decir que no hay que aspirar a la mejora? No, tiene que ver con un correcto entendimiento de las necesidades para las que se elabora un producto o servicio. En muchos casos apuntar a

lograr un producto lo suficientemente bueno es una opción mucho mejor que la búsqueda de la perfección. Tenemos una tendencia a creer que necesitamos lograr un teléfono, automóvil o computadora súper completos para poder competir. Pero lo cierto es que los productos que son lo suficientemente buenos terminan siendo la mejor opción. Skype no es lo mismo que hablar por teléfono, pero es lo suficientemente bueno como para mantener una charla o armar una videoconferencia.

La calidad necesaria es la calidad suficiente, suficiente para generar una experiencia en el usuario que resulte satisfactoria, que cumpla con la funcionalidad buscada.

Siempre hay que buscar la mejora, pero hay que abandonar el mito de que necesitamos la perfección como primer paso. Podemos ser exitosos con un producto lo suficientemente bueno. No hay que confundir el ideal con lo necesario. La exigencia técnica por sí misma no puede reemplazar la evaluación que brinda la experiencia.

. HORMIGAS Y ELEFANTES .

El desarrollo de la empresa, el cambio en la escala de sus operaciones, supone nuevos desafíos y la modificación de la preponderancia de los sectores que conforman su organización.

El crecimiento simple no existe, al cambiar las dimensiones de un mecanismo, organismo o fenómeno natural llega un punto en el que su propia naturaleza se transforma. De esa manera, lo que antes resultaba efectivo puede dejar de serlo.

Tomemos a una hormiga. Su especie es muy exitosa, se puede encontrar en casi todo el mundo, se adapta a diversos climas y ambientes. Una de las virtudes de la hormiga es la fortaleza, puede levantar varias veces su propio peso, lo que le permite transportar grandes cantidades de comida por individuo.

Podríamos pensar que si la hormiga fuera más grande, realmente grande, sería inmensamente poderosa. Sin embargo, si una hormiga fuera tan grande como una persona apenas podría sostenerse en pie. El peso de su propio cuerpo sería demasiado para el diseño de sus patas. Por otro lado, la respiración traqueal que es sumamente ventajosa para los insectos resulta mucho más desgastante conforme aumentamos el tamaño. Hay una buena razón por la cual los insectos tienden a ser pequeños y los grandes animales tienen pulmones o branquias.

Para que una hormiga sea tan grande como un elefante necesita ser un elefante.

Sucede lo mismo con una empresa. Al aumentar la escala aparecen preocupaciones que antes no existían. La infraestructura y el mediano y largo plazo son cuestiones más cercanas a las grandes corporaciones.

También cambia el valor de cada área dentro de la empresa. En un principio lo más

importante era la producción, luego las ventas y el marketing. Pero ahora tener ventas es menos crucial, porque en esta etapa las cosas fluyen con mayor facilidad, ya tenemos clientes fijos y los vendedores bajan el pie del acelerador. Se hila más fino y se busca que las ventas resulten más redituables. Finanzas comienza a ser clave, al igual que el área de operaciones.

El cambio de escala supone un cambio en la naturaleza de la infraestructura. Si descuidamos este principio estaremos intentando ser hormigas gigantes en vez de un elefante.



. CAMBIO DE OBJETIVOS Y CAMBIO DE INCENTIVOS .

La definición de la personalidad de una empresa exige la reformulación de sus objetivos. La reformulación de los objetivos necesita de un cambio en el sistema de incentivos. La primera de estas premisas tiene que ver con que ya no podemos pensar el crecimiento por sí mismo, la expansión por la oportunidad. Ahora vamos a evaluar las ganancias y la potencialidad de cada negocio, y por qué no, la valuación total de la compañía como **player** dentro de una industria.

Los criterios que debemos tener en cuenta van más allá del margen que obtenemos. Hay otros factores de gran importancia: las posibilidades de crecimiento, el costo para escalar, las oportunidades dentro del mercado, etcétera.

Si una empresa tiene negocios de bajo margen cualquier error la puede dejar perdiendo dinero. Además puede ocurrir que un margen sea porcentualmente alto y los ingresos no sean significativos. Y sin embargo, si la forma en que escalamos no exige un gran esfuerzo en infraestructura, nos da un buen margen para equivocarnos y aprender.

Pensamos lo que queremos ser a partir de aquello que podemos ser.

Ahora bien, una vez que hemos encontrado ese camino, podemos pensar a largo plazo. Para eso vamos a armar una estructura, buscar los recursos necesarios y los mecanismos de incentivación que nos lleven a los objetivos.

El cambio que supone enfocarnos en la rentabilidad suele quitarle emoción al trabajo.

Naturalmente, siempre es más excitante hacer algo nuevo todos los días que trabajar en lo

mismo durante dos años. Por eso es que hay que tener cuidado con la baja en el espíritu del personal, porque podría llevarnos a perder importantes profesionales.

Los incentivos no son solo económicos. Lo típico es pensar premios y recompensas en dinero, pero la idea de ser parte de una organización con un propósito resulta ser un factor mucho más potente. La moral de quienes forman parte de una empresa está vinculada en gran parte a la posibilidad que tienen de sentirse orgullosos de lo que hacen, de sus trabajos y lo que consiguen a través de la organización y al poder trascender a través de ella.



A veces lo bueno es enemigo de lo mejor.

Steve Covey

. TÁCTICA Y ESTRATEGIA .

En el crecimiento de una empresa tienen gran importancia la táctica y la estrategia, tanto en su elaboración como en la capacidad que demos para implementarlas.

Aunque muchas veces se utiliza un término o el otro sin hacer mucha diferencia, en realidad se trata de conceptos disímiles pero complementarios. La táctica pertenece al corto plazo y se ve claramente en el día a día. Busca la acción, los resultados, lo concreto. La estrategia pertenece al largo plazo, es la forja de una visión. Con ella establecemos políticas, definiciones y trazamos caminos.

Al principio las organizaciones tienen grandes problemas para establecer una estrategia definida. Se manejan solamente con la táctica, en algunos casos con mayor éxito, en otros con menos. Sin embargo, llegado cierto momento de la vida de la empresa, se hace indispensable tener una mirada hacia el futuro y un mayor grado de planificación.

El emprendedor tiene que darse cuenta de que las características que necesitó la empresa cuando era un start up no son las mismas que requiere su crecimiento. Al comienzo se

necesita mucha capacidad de reacción, de liderazgo, de ver los problemas y solucionarlos, llevar adelante equipos que aún no tienen clara la visión del lugar al que quieren llegar. En cambio, cuando la empresa se consolida, hay que ser más estratégico, aprender a trabajar con más niveles, confiar en más gente que la que conforma el grupo inicial y pasar a un rol más de planificación que de ejecución.

Como managers nos quedamos con el rol de estrategias y dejamos la táctica en manos de los gerentes. Ellos deben lograr ciertos objetivos, para lo cual necesitan el poder de decidir cuál es la táctica que quieren utilizar, aunque siempre en función de la misma estrategia.

Si los gerentes no logran los objetivos, entonces sí podemos pedirles que sigan nuestras tácticas, pero siempre es mejor si cada manager mantiene sus propios métodos.

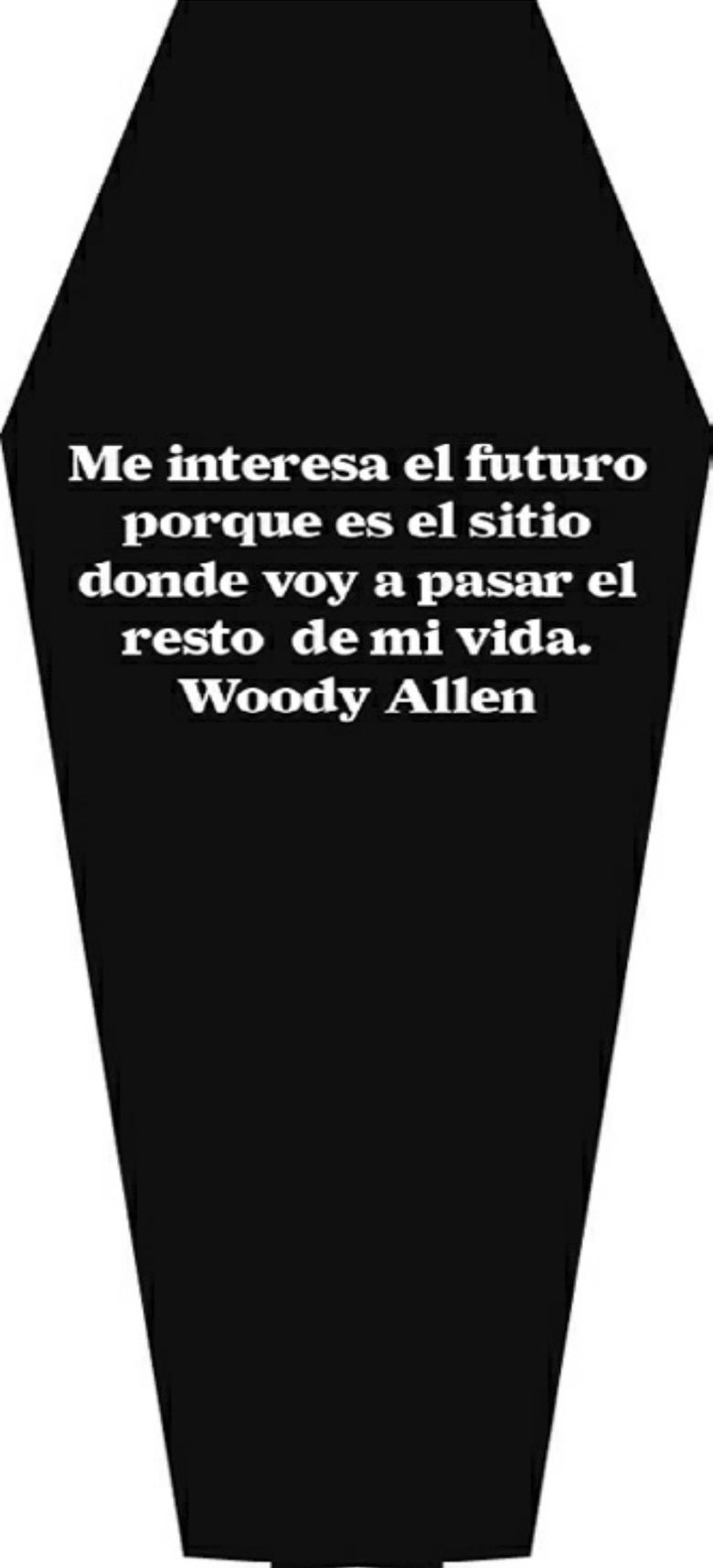
. DEL "FUNDADOR WAY" AL "COMPANY WAY" .

Una de las maneras de generar **empowerment** es producir el marco político sobre el cual se evaluarán las decisiones. Luego, con estos elementos, se reforma la cultura de la empresa.

Puede que sea necesario realizar acciones más explícitas. Una buena posibilidad es juntar a toda la compañía y sacarla de su entorno habitual, para realizar una **jornada outdoor**.

Así, en conjunto, podremos hablar del camino de la empresa y la forma de trabajar.

La idea es iniciar un pasaje desde el "fundador way", en el que cada persona está intentando adivinar cuáles son los deseos del éste, hacia el "company way", la manera de hacer de la compañía.



**Me interesa el futuro
porque es el sitio
donde voy a pasar el
resto de mi vida.
Woody Allen**

. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .

El paso de una monarquía absoluta a una constitucional es el resultado de las necesidades que genera el crecimiento de la empresa. En este nuevo sistema de gobierno la distribución del poder cambia, y también se incorporan nuevas formas de hacer a medida que otras personas entran a formar parte del liderazgo.

La infraestructura cambia para poder responder a la nueva escala de trabajo; lógicamente, este cambio exige adaptar la forma en que se dirige la empresa. El simple hecho de que el fundador no sea omnipresente –aunque lo intente– nos impide continuar con un modelo donde el poder, sobre todo el de tomar decisiones, se concentra en una sola persona.

Los primeros movimientos de autoridad y responsabilidad se dan a través de la delegación de las tareas. Ahora bien, todo este proceso sería un caos si no existieran ciertas pautas que actuaran como guías. Se establecen reglas que ayudan en la toma de decisiones, pero en el mejor de los casos abarcan el 80% de las situaciones. Por eso acompañando a estas reglas tenemos las políticas de la empresa, a las que podemos pensar como el espíritu detrás de esas reglas. Las políticas no solo ayudan a enfrentar las excepciones, sino que también nos mantienen en una correcta interpretación de cada norma.

Al descentralizar la autoridad, su distribución no queda establecida de principio a fin, está sujeta a resultados y a las necesidades de la empresa hasta que se encuentra la mejor combinación.

Es importante que cuando deleguemos una tarea lo hagamos en función de ciertos objetivos. Nos planteamos una meta que alcanzar y se la encargamos a alguien; si se logra la meta es porque las cosas se han hecho bien. De otro modo puede suceder que aquel que se encuentre a cargo opte por pensar cómo le gustaría al jefe que se hicieran las cosas, en vez de preocuparse directamente de cuál es la mejor forma de hacerlas.

El temor es natural, pero el error también lo es. Y la empresa necesita que su personal tenga la capacidad de trascender los límites de su fundador.

Cuando me presentan un trabajo, yo siempre trato de corregir y aportar; siempre le voy a encontrar algo, pero creo que debo confiar en la persona que elegí para la tarea. Entiendo que no necesariamente lo que creo como la mejor opción sea efectivamente así.

Una empresa es una monarquía constitucional cuando el poder más alto sigue en manos del fundador, el rey, pero sus acciones están dirigidas por algo que va más allá de su autoridad. Son reglas y políticas que apuntalan la toma de decisiones en función de lo

mejor para la empresa, y permiten el surgimiento de nuevos espacios y sujetos de decisión.

. EL LÍDER FACILITADOR .

Cuando empezamos a delegar, una buena opción es tomar el rol de líderes facilitadores. La técnica es sencilla. Lo primero que debemos hacer es reunirnos con la persona a la que le vamos a delegar el trabajo. Puede ser un gerente, el jefe, un coordinador, o solamente alguien con la suficiente motivación. Es importante que le brindemos una definición precisa del alcance de sus funciones así como de los objetivos por alcanzar. Nuestras indicaciones no deben exceder cierto territorio. No le tenemos que explicar cómo lo haríamos nosotros, ni cuáles pensamos que serían los recursos necesarios. En cambio, le preguntaremos qué es lo que necesita para llevar a cabo la tarea y alcanzar los objetivos que hemos establecido.

. DESCENTRALIZACIÓN Y DISTANCIA .

La descentralización es un movimiento doble, de distribución de la autoridad y de toma de distancia para el emprendedor.

El fundador tiene que dejar de ser el gerente, el hombre que hace todo. Quizás era posible en etapas anteriores, pero ya no es así. Además, es tiempo de que asuma un rol diferente, más cercano al de un director. Tiene que alejarse del día a día para llevar su mirada a una distancia mayor y marcar el futuro de la compañía.

El alejamiento tiene también un efecto positivo sobre aquellos que trabajan con el fundador y tienen que asumir nuevas posiciones de autoridad. Antes la respuesta más simple ante cualquier problema era preguntarle al fundador. Ahora, la imposibilidad de recurrir a su consejo obliga al personal a actuar según sus propios criterios y conocimientos, y perfeccionarlos a través de la experiencia. Es un momento de gran crecimiento para mucha gente dentro de la empresa.

El emprendedor adquiere las cualidades de un catalizador. La empresa funciona diferente cuando él está presente. Hay algo de cierto en eso de que “el ojo del amo engorda al ganado”. Sin embargo, por el lado negativo, puede transmitir una sensación de responsabilidad demasiado pesada.

Cuando se va el fundador, el peso de las decisiones a las que se tienen que enfrentar los managers es otro. Luego tienen que explicar por qué tomaron un rumbo en vez de otro.

Pero, sean estas decisiones acertadas o no, el fundador debe apoyar a los managers, debe apoyar su autoridad.

El éxito de un proceso de descentralización depende de encontrar las personas adecuadas para cada rol, aunque esto puede llevar bastante tiempo. El otro factor clave es, precisamente, la forma en que el fundador se sitúa en su nuevo rol y como se relaciona con los nuevos espacios de decisión.

. LÍDERES DESDE ADENTRO Y LÍDERES DESDE AFUERA .

Uno de los aspectos más importantes en el crecimiento de una empresa es su profesionalización. Para que este proceso sea efectivo requiere de líderes competentes que, a través de un management eficaz, faciliten el escalamiento de la estructura.

Por supuesto, el problema es dónde encontramos a estos líderes.

Básicamente, hay dos lugares donde buscar: dentro y fuera de la empresa. Conviene formar líderes dentro de la empresa. Pero muchas veces no es posible, porque no contamos con la persona que tenga el perfil adecuado o porque no tenemos el tiempo que se necesita para su formación.

Cuando el líder surge desde el interior de la empresa es el resultado del correcto aprovechamiento de los recursos preexistentes.

La ventaja en estos casos es que la persona elegida ya tiene la cultura de la empresa, por lo que su adaptación al trabajo va a resultar mucho más sencilla. También, como es alguien que los empleados conocen, puede ayudar a reducir el rechazo a la nueva figura de autoridad y al cambio en general.

En este aspecto es importante que exista la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y, a la vez, no sobrevalorar la experiencia de un tercero que no siempre podremos estar seguros que sea relevante.

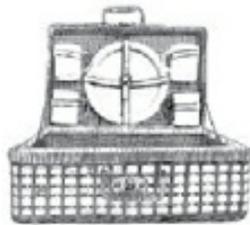
Otro punto muy importante es el armado de un sistema claro basado en la [meritocracia](#), dejando de lado la antigüedad como un factor de ascenso por sí mismo. Lógicamente ciertas personas van a crecer más rápido que otras, y todos estos movimientos deben comunicarse con cuidado para que no parezcan el resultado de una predilección caprichosa. Debe quedar una sensación de justicia y de que el esfuerzo tiene su recompensa.

El management es imposible si el emprendedor no tiene la capacidad de imaginarse a otros liderando. Sin su apoyo el fracaso está casi garantizado.

Cuando el manager surge desde el interior de la empresa hay que apoyar su liderazgo desde lo funcional, con el reconocimiento de lo logrado en su área. En cambio, si traemos un profesional de afuera, lo más probable es que la gente que quede a su cargo

sepa mucho más del trabajo que esa persona. El apoyo entonces se sustenta en la capacidad de management, el conocimiento que tiene sobre la industria y la búsqueda de su adaptación al nuevo puesto.

Lo cierto es que ambas soluciones son válidas y dependen de las necesidades de la empresa. Lo más importante es la capacidad del profesional para relacionarse con el resto del personal. El liderazgo no se basa en el poder, sino en la autoridad, y esta puede provenir de muchas fuentes, pero el conocimiento y la experiencia suelen ser dos de las más fuertes.



. FORMANDO LÍDERES .

Desde el primer día de trabajo, la empresa debe apuntar a la formación de líderes.

Escalar y formar son verbos que tienen que ir de la mano. De esta manera el crecimiento del personal acompañará al de la empresa y le dará mayor firmeza.

El manager no tiene que ser un empleado al que un buen día lo tocó con la varita su hada madrina. Una buena idea es ir otorgando roles intermedios, tales como coordinador o team leader, a aquellas personas que insinúen las capacidades necesarias. Los equipos de trabajo son espacios ideales para que sus líderes vayan desarrollando cualidades. También nos permiten evaluar el desempeño para ver a quién designaremos como gerente de área en el futuro.

A través de estas experiencias se produce una evolución natural hacia el liderazgo. Y es muy importante que sea así, porque no es una función que pueda forzarse. La autoridad que el emprendedor delega tiene poco que ver con la autoridad real que tiene una persona sobre otras. Y este recorrido también ayuda a que haya una sensación de lógica o justicia en el nombramiento.

¿Qué condiciones debe tener un líder?

Muchas, seguramente, pero dos en particular. Debe ser alguien que conozca muy bien el trabajo o que, en su defecto, pueda aprender lo necesario rápidamente. Además, tiene que tener la capacidad para manejar y tratar gente. Ambas cualidades son necesarias, con una

no basta.

Un error común es pensar que un profesional destacado puede ser por extensión un líder destacado. Tenemos un vendedor extraordinario y lo ponemos como gerente de ventas. Pero luego resulta que esa persona no sabe manejar un equipo de trabajo y es un mal manager. Y no solo tenemos un mal manager, sino que hemos perdido un gran vendedor. Muchas veces para ser bueno en lo operativo se necesitan ciertos ingredientes que a un manager le juegan en contra. El mejor account manager controla sus campañas, les brinda mucho cuidado, porque está acostumbrado a estar metido en su tarea. Esa actitud puede provocar que cuando sea gerente le cueste mirar a los costados.

La capacitación del personal de la empresa también sirve para [fidelizar](#), porque les abre a los empleados un universo de posibilidades de progreso. Pero si esas posibilidades no son tan atractivas como debieran ser, corremos el riesgo de que se vayan a otra empresa, que quizás puede ofrecer algo que nosotros no podemos.

El crecimiento del personal y el crecimiento de la empresa deben darse de tal manera que, por un lado, la empresa no encuentre un límite a su desarrollo en la falta de profesionales; y, por el otro, sus empleados no deban marcharse a otra compañía porque las perspectivas de progreso dentro de la empresa son limitadas.



La gente subestima su capacidad para el cambio. No existe el momento adecuado para hacer algo difícil. La tarea de un líder es ayudar a los demás para que tengan una visión de su propio potencial.

John Porter



.NUEVO LIDERAZGO.

Los cambios que se producen dentro de la empresa, el surgimiento de procesos, políticas, estructuras y sistemas exigen también un nuevo tipo de liderazgo.

El emprendedor es una persona fundamentalmente asistemática, no se especializa en nada, tiene un pensamiento horizontal. Al avanzar la empresa por un proceso de profesionalización, en algún punto se produce un quiebre y el perfil asistemático deja de ser lo mejor, y el [sistémico](#) gana valor. El proyecto comienza a llevarse de otra manera.

El emprendedor debería dar un paso al costado y dejar el día a día del trabajo en equipo a un nuevo CEO y, en cambio, dedicarse más a vender la visión de la empresa.

Es decir, el fundador debe conservar el liderazgo de emprendimiento y dejar el liderazgo de management a su equipo de gerentes. Si cada uno de ellos entiende bien su rol, los nuevos procesos generarán un aumento en la eficiencia.

Sin embargo, este beneficio se logra a través de una mirada focalizada, que tiene como contra la pérdida de una imagen más global y de cierta capacidad de innovación. Es el fundador, en su nueva posición, el que debería ocuparse de sostener la visión a largo plazo.

En cuanto a la forma en que se distribuye la autoridad, el paso de una monarquía absoluta a una constitucional se basa en la aparición del parlamento. En el caso de una empresa, el parlamento está formado por el directorio. Cuando el emprendedor y su equipo se reúnen, se construye un espacio donde la empresa recupera flexibilidad, porque puede revisar sus objetivos y repensar el rumbo a seguir. Pero vale aclarar que aún estamos en una monarquía, y no es que cualquiera pueda opinar de cualquier cosa o hacer lo que quiera.

Finalmente, el nuevo liderazgo también es diferente en cuanto a su fundamentación. En términos de Max Weber podríamos afirmar que en etapas anteriores el fundador era un líder carismático, que marcaba un rumbo y al que la gente seguía porque creía en él. La figura del manager es, en cambio, la de un líder cuya autoridad se basa más en el aspecto normativo y la confianza en las prácticas y políticas de la empresa.

La autoridad viene de arriba, surge del hecho de que la gente en los estratos superiores nos ubique en esa situación. Cuando se convierte a alguien en una figura de referencia, se dice: “habla con esta persona que sabe”. Si el que está arriba de esa figura le demuestra respeto por su autoridad, los que están abajo también la van a respetar.

Estos tres aspectos muestran cómo el proceso de crecimiento, especialización y profesionalización afecta el lugar del fundador en la empresa. También él debe ajustarse al cambio o, de no ser posible, buscar a quien pueda reemplazarlo.

. ESTILOS DE LIDERAZGO .

Existen distintos estilos de liderazgo, cada cual tiene sus puntos fuertes y débiles.

El primero de ellos es el denominado *laissez faire* o “dejar hacer”. En este caso, el líder tiene un rol pasivo dejando el poder en manos del equipo, a cuyos integrantes no somete a ningún tipo de juicio o evaluación y solo interviene en caso de que se lo soliciten. El grupo se organiza independientemente y cada quien cumple con su trabajo según mejor le parece. Si las tareas son bien realizadas, puede funcionar; pero si hay errores surgen

graves problemas. En esta modalidad el líder toma el menor grado de preocupación por el trabajo y de responsabilidad por los resultados.



No hay viento favorable para el que no sabe dónde va.

Lucio Anneo Séneca

En el management democrático el rumbo que sigue la empresa es definido a través del consenso. La ventaja es que fomenta un mayor involucramiento de los empleados con la compañía; sin embargo, puede producir un debilitamiento en el liderazgo y mayor lentitud en la toma de decisiones. El líder democrático se preocupa por el grupo a nivel personal y profesional, pero confía en él. También asigna con claridad las tareas y las responsabilidades que éstas implican.

El consultativo supone que para todas las decisiones se debe pedir la opinión de la gente que trabaja en su equipo. En este caso se puede sacar mucho provecho del board of advisors. Aunque no todas las decisiones pueden someterse a la consulta del board.

En el caso del estilo autocrático todo se hace simplemente tal como quiere el líder. La ventaja de este sistema es que fija un punto de autoridad muy definido; la desventaja es que puede anular parte de la creatividad y el talento de la compañía y crear un clima de desaliento. El autócrata inicia y dirige las acciones, controla y motiva a su equipo. Más que en ningún otro caso la responsabilidad ante los resultados pesa sobre el líder.

Hay que entender lo que nos exige la situación de la empresa. Si estamos en medio de una crisis no podemos ser muy consultativos, tenemos que actuar. Si se hunde el Titanic no tiene sentido llamar a una votación a ver qué hacemos. Ser muy democrático en ocasiones puede ser una desventaja. A veces es necesario ser algo más autocrático para poder definir un camino.

El estilo también supone rasgos propios de la personalidad de cada uno, y la forma en que la gente que trabaja dentro de una organización puede integrarse. Si una persona es pasional, con tendencia al enojo, necesitará trabajar con alguien que compense su carácter y de algún modo “traduzca” los mensajes para que al llegar al equipo no sean tan chocantes.

Lo importante es que cualquier estilo que tengamos como líderes tiene que encajar con la gente, tiene que ser funcional para la etapa en la que se encuentra la compañía. No hay que asumir una forma única, fija. Hay que elegir lo que mejor se adapte al momento que

se vive.

Wenceslao Casares, Board member de Endeavor y co CEO de Bling Nation, cuenta que un emprendedor chileno muy exitoso le había comentado que en sus primeros años de carrera había tenido un estilo de liderazgo basado en inspirar terror, y eso le funcionaba. Luego se dio cuenta de que era muy duro, que había mucha gente que se iba y que a pesar de que se lograban los objetivos, el ambiente impedía que los empleados se sintieran contentos. Entonces por varios años pasó a ser un líder que generaba adoración, y todos pensaban que era algo natural en él. Y que como era una persona carismática, que tomaba buenas decisiones, su figura era fácil de mitificar. Lo contradictorio fue que se dio cuenta de que eso era aún más destructivo que ser un tirano. Actualmente, la forma de liderar que tiene es intentar ser considerado uno más entre todos, pero dejando en claro que no se trata de una democracia y que siempre hay que elegir uno en el grupo que tome las decisiones.

Un estilo más que podemos agregar a los mencionados es el del facilitador –que ya hemos mencionado y es el que más me gusta–. Se trata de establecer objetivos para la gente de la empresa y luego decir: “¿Cómo puedo ayudarte a que los cumplas?”. Le asignamos toda la responsabilidad a una persona, pero a la vez nos ponemos a su servicio. Nos preocupamos porque tengan todo lo necesario para cumplir con su tarea. La concepción del liderazgo que supone a una persona por delante llevando a los demás a cumplir sus objetivos es errónea. Ayudar a otros a lograr sus sueños tiene que ver con una actitud de servicio. Si hay cientos de empleados y los ayudamos, en algún punto estamos colaborando para que se cumplan nuestros sueños.



Liderar es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer.

Robert Dilts

Desarrollador, entrenador y escritor estadounidense.

. EL MANAGEMENT ES MÁS SOFTWARE QUE HARDWARE .

Una de las tendencias que podemos apreciar actualmente es que, cada vez con mayor preponderancia, las claves del éxito del management pasan por el dominio de factores

soft, aquellos no fácilmente cuantificables.

Entre los factores más importantes podemos mencionar el compromiso de la gente, las competencias que ponen en juego, la capacidad de liderazgo, la generación del sentido del logro y la trascendencia, y la atracción de talento.

El dominio de los aspectos técnicos del management parece haber pasado un poco a segundo plano. En este conjunto encontramos las finanzas, las ventas y el marketing, el área de sistemas, operaciones, etcétera.

Si observamos con cuidado, encontraremos que en la distinción que acabamos de plantear hemos separado lo que el management tiene de arte y lo que tiene de ciencia. La ciencia es un conjunto de conocimientos que podemos sistematizar y reproducir. Pueden existir diferencias de una organización a otra, pero potencialmente todas son capaces de alcanzar el mismo nivel. El arte es distinto, es una actividad mucho más basada en lo personal, y por tanto, se puede imitar, pero nunca reproducir. Por dicha razón, una vez que el conocimiento duro, es decir, la técnica, es accesible a todos, el verdadero factor de diferenciación pasa a ser lo más humano, todo aquello que depende fuertemente del talento del individuo.

. CONFLICTOS POR LA PROFESIONALIZACIÓN .

La profesionalización implica cambios que van desde la estrategia y la autoridad hasta lo más cotidiano, el mismo ambiente de la empresa.

Cambiar la cultura es muy difícil. Supone modificar y desafiar todos los patrones históricos respecto al modo de hacer de la organización.

La forma en que las personas se relacionan entre sí no es un asunto menor y puede perjudicar muchas iniciativas que en sí son positivas.

Al incorporar más personal la cultura de la empresa cambia. Por eso hay que establecer mecanismos para incentivar a la gente y conservar el espíritu. También tenemos que ser capaces de mantener la historia compartida, para que se sumen a ella los nuevos empleados. Finalmente, es bueno tener una rotación sana para que cuando alguien decida dejar la empresa no se tome como un acto de traición.

Los empleados más antiguos están acostumbrados a una época en la que todos eran amigos; los nuevos empleados llegan con una idea mucho más profesional vinculada al management.

Al poco tiempo empiezan a aparecer dentro de la empresa comportamientos de tipo corporativo. Si alguien ve algo que no le gusta manda un correo a todos quejándose y explicando su postura. Esta actitud es muy común en cualquier empresa, pero en un ambiente de “familia”, como el que se ha vivido hasta entonces, es extraño. Muchos de

los que lean el mensaje pensarán: “Esto debería resolverse de otra manera. Nos reunimos en un bar y lo charlamos”.



Comienzo con la premisa de que la función del líder es producir más líderes, no más seguidores.

Ralph Nader

Activista y abogado estadounidense.

Pero son esos hábitos los que están destinados a perderse, simplemente porque las condiciones de trabajo han cambiado. El salir a comer juntos, el reunirse a tomar un café. Seguramente habrá quienes acepten esos cambios y quienes no los puedan tolerar. En un sentido quizás más negativo comienzan a darse ciertas luchas por el poder. Anteriormente todos estaban ocupados en conseguir los resultados y en pos de ese fin se disculpaban muchas faltas de profesionalismo. Pero ahora se da una búsqueda de posicionamiento dentro de la empresa que conspira contra esa tolerancia. El cambio de un régimen de convivencia a otro, de un conjunto de códigos a otro, puede resultar muy problemático.



. EL SABOTAJE, LA HUMILDAD Y LA AMBICIÓN .

Existe una relación entre la ambición y la humildad.

Un caso bastante común es el del líder que no es tan humilde y no es tan ambicioso. El ego hace que sea más importante para él su posición, ser la persona que toma las decisiones, antes que el propio crecimiento de la empresa. Es incapaz de dar el paso al costado que posibilitaría la llegada de alguien mejor preparado. Su mirada está encerrada

en el corto plazo.

Encontrar gente más capaz que uno para dirigir nuestra empresa, es deseable y necesario. Existe un momento de consolidación de la empresa en el cuál hasta el emprendedor puede llegar a salir de ella. Ocurre cuando la compañía va en camino de una expansión, comienza a competir en muchos mercados, tiene diferentes managers por país y varios inversores. Puede que las capacidades que tenía el inversor al comenzar el emprendimiento ya no sean requeridas. Él debe saber en qué momento dar un paso al costado o dejar el rol de ejecución a otro y dedicarse más a la visión.

En muchas ocasiones la entrada de un manager es forzada por los inversores o los fundadores. Pero el profesional que llega necesita un tiempo de adaptación lógico, para encontrar su propia manera de hacer dentro de la empresa. Y también debe tener el espacio que le posibilite tomar las tareas y desarrollarse.

Cuando el fundador le niega al manager la posibilidad de demostrar lo que vale, nos encontramos con una profecía utocumplida. El sabotaje provoca el fracaso. El fracaso le da la posibilidad de decir: “Yo se los dije, este no era el camino”.

El sabotaje se da en la interferencia del fundador sobre el proceso de profesionalización de la empresa. No es una cuestión de malicia, sino de costumbre.

El fundador está habituado a cambiar las cosas cuando no salen como quisiera, corrige desde la extrema flexibilidad. Pero la empresa necesita solidez y, para poder escalar como debe, requiere de estructura, procesos y una evaluación de los recursos necesarios.

Aunque suene mal es cierto que a muchos fundadores no les resulta cómodo que la empresa crezca sin ellos. Pero la respuesta que ofrecen solo supone un límite al crecimiento de la compañía. Además, de esta limitación surge un perjuicio adicional, porque al detenerse el proceso de escalamiento muchos empleados comienzan a notar que los espacios de crecimiento también están limitados.

El fundador tiene que pensarse a sí mismo como un elemento más de la empresa. ¿Qué es lo mejor para la empresa? Lo primero que necesita es gente capacitada. Y si no la tenemos hay que buscarla afuera. Del mismo modo, si nosotros no tenemos la capacidad de llevar nuestro emprendimiento al lugar que soñamos, es mejor dar un paso al costado antes que soñar menos.

Se trata de tener más humildad y más ambición.

. FÓRMULA PARA GENERAR UN CAMBIO .

¿Cómo se generan los cambios?

Obviamente existe una distancia entre la decisión y la implementación de un cambio. Hay una resistencia natural en todos los seres humanos que es especialmente fuerte cuando el

statu quo provee de comodidad.

¿Existe una fórmula para el cambio?

La buena noticia es que sí, existe. Richard Beckhard y David Gleicher son sus creadores.

La fórmula busca echar luz sobre aquellas condiciones que favorecen o impiden los cambios tanto a nivel individual, como grupal, incluidas organizaciones y comunidades.

Su versión en español sería la siguiente:

$I \times V \times P > R$

De un lado tenemos el nivel de Inconformidad, la Visión de un futuro mejor y los Primeros pasos que se dan en pos del cambio; del otro lado nos encontramos con la Resistencia al cambio.

Si los primeros tres factores son superiores a la resistencia, el cambio es posible.

Pensemos cómo se aplica cada aspecto al universo de las empresas.

Para disminuir la resistencia es necesario saber cómo transmitir lo que implica el nuevo modelo y las consecuencias que traería no efectuar los cambios.

Por el lado de la visión, nos importa su claridad y la solidez de la estrategia.

Pero además, la visión debería ser compartida y comprendida por toda la organización.

No sirve si solo circula en la mente de unos pocos dirigentes.

En ambos casos el aspecto comunicacional resulta fundamental. Los dos puntos restantes, en cambio, tienen mucho más que ver con acciones directas.

Manejar el nivel de inconformidad es muy importante. Puede parecer contra intuitivo, pero es bueno entender cuáles son las claves para generar descontento. Sopesando, por supuesto, las consecuencias que esto puede acarrear y las que produce mantener la situación actual.

El jefe dice: “Tenemos que trabajar más horas para salir de esta situación”. Los empleados entonces buscan cumplir con ciertas metas, de modo tal que esas horas de trabajo extra dejen de ser necesarias. Obviamente son medidas antipopulares, pero se las relaciona con un obstáculo para que el personal persiga la eliminación de éste. Muchas veces para producir un cambio es necesario un shock.

Hay que combinar esperanzas e incomodidad. Para Gonzalo Alonso está claro que el líder debe transmitirle a su gente la oportunidad de vivir un sueño, pero también debe empujarlos al límite de sus capacidades. El líder ideal, como pastor, no nos arroja al barranco, pero tampoco nos deja pastar tranquilos.

El último aspecto es el de los primeros pasos a seguir. Se trata de encontrar las acciones de mayor repercusión, las que pongan en movimiento los cambios.

Actuando sobre estos cuatro factores podemos facilitar los procesos de cambio. Por supuesto, no es una fórmula mágica, pero es un instrumento de análisis de gran utilidad.



. COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CAMBIO .

La comunicación es un aspecto vital en cualquier organización. Su importancia es aún mayor a medida que pasamos de una situación normal a una extraordinaria. Por eso, ante cada cambio que se produzca dentro de una empresa, la estrategia comunicacional debe ser capaz de elaborar y transmitir la información adecuada.

Sufrimiento y transformación son términos muy relacionados. No es un capricho, tiene que ver con todo lo que se pone en juego. El esfuerzo que requiere una transformación es muy grande e implica arriesgar la propia supervivencia.

Es posible que los pasos que tomemos sean los correctos, pero aún así es natural que surjan los problemas, se cometan errores y la empresa no rinda lo mismo que antes.

Una estrategia comunicacional adecuada debe actuar tanto en lo racional como en lo emocional. Y debe tenerse en cuenta tanto para hablar con los accionistas como con los empleados.

En lo racional tenemos que buscar claridad en los mensajes, para que se entienda la lógica detrás de cada decisión que hemos tomado.

La idea del sufrimiento de la transformación también tiene que ver con ser víctimas del cambio. Cambiamos porque existen fuerzas que nos obligan, nos arrastran. Sin embargo el cambio puede ser necesario y también ventajoso. Sus costos y sus beneficios a largo plazo deberían exponerse a todos los miembros de la organización para que los comprendan.

Hablamos de la realidad de la empresa, lo que estamos haciendo, el plan de trabajo y lo que necesitamos para alcanzar los objetivos previstos.

En cuanto a la dimensión emocional hay que tener en cuenta un principio bastante sencillo: las malas noticias es mejor darlas todas juntas, las buenas noticias es mejor darlas una por una.

Aunque al final el contenido permanezca inalterable, el impacto puede ser muy diferente según como transmitamos la información. Es una cuestión de sensaciones. Es mejor tener

un solo día muy malo que tener un montón de malas noticias toda la semana y que se genere la costumbre de esperarlas. Y, obviamente, siempre es mejor cuando durante la semana nos encontramos con una buena noticia cada día.

Supongamos que la bolsa cae el lunes un 5% y durante cinco días seguidos sube un 1%. Matemáticamente estamos perdiendo, pero la sensación positiva que queda es la de los cuatro días en alza.

Al enfrentarse al cambio, los seres humanos necesitan ser capaces de comprender lo que viven, pero también tener la posibilidad de vivir esa transformación de un modo positivo.

**Quien ama a los hombre afianza
a los hombres, pues él mismo
desea ser afianzado; ayuda a los
hombres a lograr el éxito, pues
él mismo desea lograr el éxito.
Confucio**



. ATRACCIÓN DE PROFESIONALES .

Lo que la empresa tiene para ofrecer a sus profesionales varía según el momento de su [ciclo de vida](#) en el que se encuentre.

En un principio el valor pasa por la novedad, porque se abre un espacio donde se puede participar de otra manera. Existe una flexibilidad que difícilmente se puede encontrar en otra empresa. El jefe puede decirle al personal que entre a trabajar cuando quiera, que se vaya cuando quiera. Sabe que si esa persona es buena en lo que hace, y trabaja bajo un esquema de objetivos, el tiempo en sí no es importante.

Las perspectivas a nivel remuneración son únicas. Un start up puede proponer un variable del 10% sobre todo lo que genere cada persona. Claro que cuando la empresa crece, ese modelo tiene que ajustarse, de otro modo el vendedor cobrará más que nadie. Es importante tener en cuenta que toda la estructura está en construcción, y aquel que ingresa en este momento va a tener grandes oportunidades de crecimiento. No existe la seguridad de alcanzar los más altos puestos jerárquicos, pero participar en la creación de la empresa otorga cierta ventaja.

Otro incentivo que podemos mantener en las primeras etapas es la oportunidad de acelerar el paso de muchos profesionales de posiciones intermedias a otras más elevadas. Nosotros tomamos el riesgo de tomar a alguien quizás no tan capacitado o sin tanta experiencia; por su parte, la gente que viene a nuestra empresa pasa de un lugar que percibe como más sólido a otro que no le puede garantizar el futuro.

Ya cuando nuestra empresa alcanza la etapa de identidad, vamos a descubrir que hay profesionales que se han dado cuenta de que donde están trabajando existe un ceiling glass que establece qué tan alto pueden llegar. En cambio, una empresa en crecimiento necesita cubrir los nuevos espacios que se generan en su interior. Lo que suele suceder es que se “enriquece el puesto”, aun cuando el sueldo sea el mismo o menor, aun cuando las tareas sean idénticas, la posición es mejor, y el horizonte de progreso es mayor.

En etapas posteriores, al llegar la empresa al nivel de una corporación, lo que pesa es la “chapa”, el nombre y el sueldo. El monto variable se reduce al mínimo y es reemplazado por una bonificación anual.

La única motivación constante que podemos mantener durante todo el ciclo de vida de la empresa es la idea de hacer algo que tenga valor, que importe, es decir, cambiar el mundo.



. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL .

Las personas no conforman mecanismos simples, fácilmente manipulables y predecibles. Y en uno de los aspectos en los que este hecho se hace más notorio es en la motivación del personal de una organización.

Aunque un aumento en la recompensa suele actuar como un eficaz sistema de incentivos en las tareas mecánicas; no sucede lo mismo cuando el trabajo incluye cierto esfuerzo mental en relación al manejo de conceptos y creatividad. En ocasiones, incluso, se convierte en una distracción.

¿Cuáles son los factores clave en la motivación?

Lo primero que debemos tener en cuenta es que nadie alcanza un buen rendimiento en un ambiente negativo. La cultura de nuestra empresa debe apuntar a que ir a trabajar no se convierta en una obligación penosa. Nuestros empleados deberían sentir que están en el mejor lugar que podrían encontrar.

Algunos pequeños detalles pueden hacer grandes diferencias. El concepto de [casual friday](#) es un ejemplo de una de tantas medidas posibles.

Mucho más importante es la autonomía, o el grado de libertad que les damos a las personas. Los mejores resultados se obtienen cuando dejamos que la gente tome la iniciativa, porque el nivel de compromiso con el que se encarán las distintas tareas es mucho mayor.

Otro elemento por considerar es la necesidad que toda persona tiene de mejorar. Todos tenemos actividades a las que les dedicamos una gran cantidad de tiempo y no nos brindan una contraprestación monetaria. Lo hacemos porque es divertido, y porque perfeccionarse es motivo de orgullo y satisfacción.

Un tercer punto clave es el del propósito. Es importante saber que lo que se hace sirve para algo, que tiene un significado. Todos queremos cambiar el mundo, aunque sea un poco.

Cuando la motivación es puramente económica, cuando no existe un propósito fuerte, entonces el trabajo no es eficaz, los servicios y productos son de menor calidad y en

ocasiones se infringen los límites de la ética.

Lo que debe entender todo líder es que muchas veces él es el único que ve el horizonte. Y esta perspectiva muestra a dónde podemos llegar y nos da fuerzas. Esa visión debe ser transmitida para que con ella se contagie el entusiasmo. La idea es que hasta el último empleado sepa qué está haciendo la empresa.

Las personas no son robots, no funcionan en base a dinero como si éste se tratase de algún tipo de batería, a más dinero mayor potencia. Tienen una química compleja, un comportamiento menos controlable, que necesita de libertad, objetivos y un propósito final que dé sentido a todo su esfuerzo.



El progreso es una bonita palabra. Pero el cambio es su motivador. Y el cambio tiene sus enemigos.

Robert Kennedy

. EL ESPÍRITU DE EQUIPO .

A medida que las empresas crecen, trabajar en equipo va cobrando mayor importancia. Pero cambiar la mentalidad de la gente, para que entienda que su trabajo no es una isla aislada del resto del mundo, no es tan sencillo.

El primer problema es que pasamos de una meritocracia individual a una basada en los resultados grupales. Tenemos que generar modelos de cooperación entre los distintos profesionales y evitar la competencia interna. Necesitamos nuevos parámetros de

medición y que quede claro que las responsabilidades corresponden a los roles, no a las personas.

Claro que no es fácil lograr el cambio a una cultura de la cooperación, cuando la actual nos dice que si uno gana otros pierden. También hay que luchar contra el temor a que el aporte individual pierda su justo reconocimiento al mezclarse con el trabajo de otros.

El segundo problema es que cuanto más grande es una empresa más difícil es mantener una visión de conjunto. Lo que hace un grupo parece no tener relación con lo que hace otro.

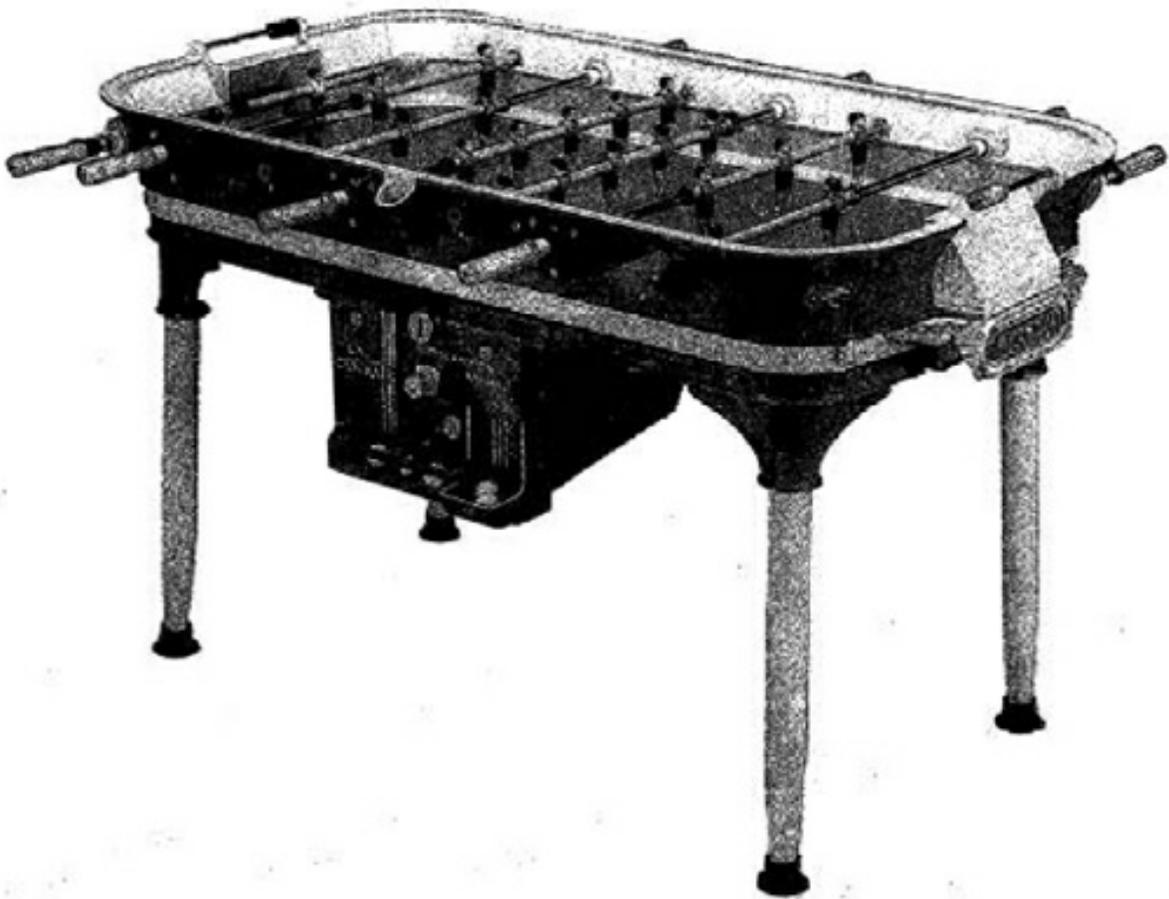
El espacio físico debe ser capaz de mostrar el trabajo de la empresa. El diseño de las oficinas tiene que generar espacios de integración.

Si llegamos a la oficina y vemos nuestra área, y vemos cómo trabajan los demás en sus áreas, vamos a tener una mejor idea del funcionamiento total de la empresa y del aporte de cada persona.

Necesitamos espacios de comunicación formal e informal. La primera es vital porque se da en los espacios donde la capacidad de decisión permite realizar los cambios más importantes y elimina además el ruido de “radio pasillo”. Los espacios de comunicación informal aportan agilidad. El comedor en común, la máquina para el café, son sitios de gran valor. Muchas soluciones se encuentran cuando personas de diferentes áreas se encuentran durante el almuerzo. Una vez que se conocen, cuando un empleado tiene un problema de una naturaleza determinada sabe a quién debe recurrir más allá de los canales establecidos.

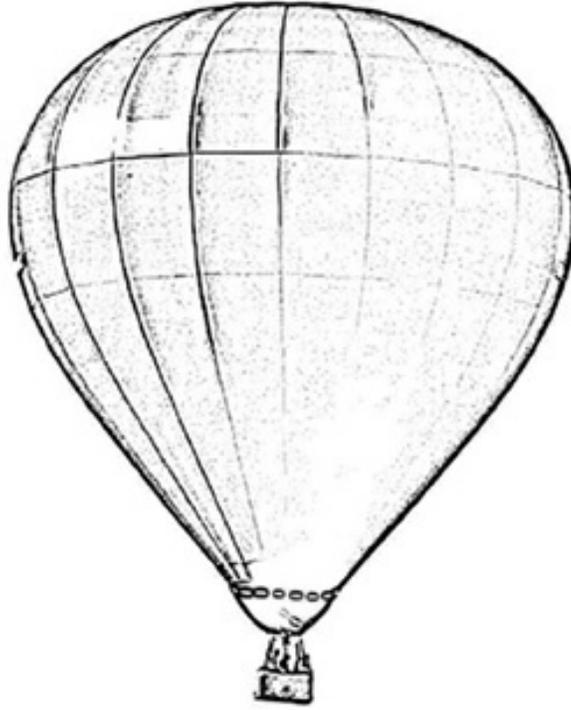
El espíritu de equipo exige ánimo de cooperación y canales de comunicación efectivos.

**Hay que luchar contra el
temor a que el aporte indi-
vidual pierda su justo
reconocimiento al mezclarse
con el trabajo de otros.**



Capítulo 5:

5 - LA PLENITUD



EL MOMENTO IDEAL

Una empresa alcanza su plenitud cuando ha pasado por las etapas anteriores desarrollando las habilidades necesarias y resolviendo con mayor o menor acierto los distintos desafíos. Estamos en el momento ideal. Primero se logró el compromiso que requiere el emprender, luego se llevó esa convicción a la acción, se le dio empuje, se exploraron otras oportunidades y se definió una identidad. La plenitud es la capacidad de la empresa para conservar todas estas virtudes y seguir planteándose metas a futuro. En este momento nuestra empresa logra el potencial necesario para alcanzar los objetivos más ambiciosos y puede cumplir con aquella visión que le dio vida. Todo lo que antes era apenas un sueño, una fantasía, comienza a tomar forma.

Una vez que hemos logrado una buena posición en la industria, la idea de convertirnos en los líderes no resulta tan disparatada. Es más, es una realidad que no está lejos. Las escalas con las que nos manejábamos se quedan pequeñas ante un presente que nos permite y exige pensar en grande. Aquel emprendimiento que debíamos cuidar día a día ahora reclama su lugar en el mundo y se convierte en un factor de cambio.

En realidad, la mayoría de los límites que encontramos son los que nos imponemos nosotros mismos. Nos cuesta dar el salto y pensar en grande, pensar que podemos lograrlo. Muchos emprendedores sienten que tener una empresa internacional es otro juego completamente distinto pero, aunque requiere de ciertos cuidados, sigue siendo el mismo negocio.

También es cierto que las empresas que se inician en países con grandes mercados tienen una mayor facilidad para alcanzar grandes dimensiones. Lo mismo se puede decir del acceso a la financiación y varios factores más, pero de ningún modo nos encontramos con imposibles.

Otro de los límites que debemos vencer es el de la conformidad. Es la barrera que nos ponemos cuando pensamos que ya hemos alcanzado todo, que no nos queda nada por ganar. Es un pensamiento peligroso, porque cuando la empresa deja de crecer, de plantearse nuevas metas, el mundo la deja atrás.

. ALEJAR LA ZANAHORIA .

Al alcanzar la plenitud el éxito del emprendedor se puede definir como su capacidad para rediseñar el éxito de su empresa. La posibilidad de vencer las fronteras de sus sueños más grandes, aumentar la apuesta, y evitar el estancamiento y el posterior deterioro.

El management debe tener a la plenitud como un objetivo permanente, no como un logro alcanzado en un día determinado. Debe orientarse a replicar los éxitos a través de la adaptación al entorno, según cada región o mercado.

Mantenerse en el buen camino no es fácil, lo fácil es caer en las tentaciones descritas en los siguientes capítulos: la vanidad propia de las corporaciones aristocráticas y la comodidad del [confort](#) logrado anteriormente.

. DESAFÍOS .

* El desafío más grande que vamos a encontrar en esta etapa es mantener el crecimiento. Es posible que hayamos alcanzado muchos de los objetivos que definían nuestros sueños, y este éxito puede resultar peligroso. En etapas anteriores el camino que teníamos por delante estaba, en gran medida, marcado por los obstáculos y dificultades que teníamos que superar. Ahora tenemos que superarnos a nosotros mismos.

* Nuestro primer gran objetivo debe ser alcanzar el liderazgo de la industria en la que estamos. Y no solo se trata de vender más que la competencia, debemos ser los que marcan el rumbo, la compañía a la que las demás miran cuando quieren saber cómo será el futuro. Nuestra capacidad para entender los movimientos dentro de la industria e innovar es clave.

* La plenitud es la etapa para pensar en grande y lograr que ese pensamiento no sea un sueño lejano. Para crecer aún más, nuestra empresa necesita trascender los límites de su mercado de origen. En este momento una buena opción es buscar nuevos mercados para los productos que ya tenemos. Debemos descartar otro temor más y lanzarnos a la aventura de transformar a nuestra empresa en una global.

* A la hora de escalar el negocio, es vital que hayamos alcanzado una buena comprensión de los factores que han sido claves para nuestro éxito. Sabremos entonces que aunque no todo salga perfecto contamos con los elementos claves para reproducir lo que ya hemos conseguido anteriormente.

* Como nunca antes tenemos que entender la importancia de cultivar la reputación de nuestra compañía dentro de la industria. Es lo que nos permite establecer alianzas estratégicas sin las cuales el progreso sería mucho menor.

* También el liderazgo hacia adentro es muy importante, y tiene dos elementos claves. Por un lado la capacidad que tengamos de seguir transmitiendo con entusiasmo la visión de lo que queremos hacer en el mundo. Pero también la búsqueda del estilo de management que nos permita sacar mejor provecho de la creatividad y la pasión del personal.

. PROBLEMAS .

* La primera de las preocupaciones para una empresa en plenitud debería ser evitar la rigidez. Para alcanzar el lugar que ahora ocupa la organización ha tenido que mejorar sus procesos, optimizar la cadena de abastecimiento, aumentar su competitividad, etcétera. Lo hizo a través de un mayor nivel de control y a expensas de su flexibilidad. Si pensamos que la fórmula de la plenitud es fija e inalterable y dejamos de lado la innovación, con el tiempo todo lo que hemos conseguido se irá perdiendo.

* Al alcanzar esta etapa deberíamos ser conscientes de que una empresa puede ser fuerte por sí misma, pero lo es mucho más por los vínculos que tiene con otras compañías. Las crisis son inevitables y nada nos asegura que no las sufriremos en el futuro, si no hemos logrado generar historias compartidas, si no pudimos construir prestigio, puede ocurrir que no tengamos el respaldo necesario en los momentos en los que más lo necesitamos.

* Debemos evitar el crecer por crecer. Si nos expandimos en un mercado saturado por la competencia vamos a obtener pocas ganancias. Además, podemos llegar a ser los líderes de un producto que va camino a discontinuarse.

* Creer que podemos trasladar de forma automática nuestra forma de hacer negocios a otros países puede provocar choques culturales dentro de la organización y una desconexión con las formas de hacer de nuestros potenciales clientes.

* A lo largo del desarrollo de la empresa es necesario cambiar las formas de compensación de los empleados. La parte variable del sueldo se limita, los premios son menos individuales, el incentivo monetario directo se pierde. Si le unimos a esto el haber ganado cierto confort, queda claro que si no construimos un nuevo sistema de incentivos la energía dentro de la organización se puede ver reducida significativamente.

* La ética es una dimensión que debemos tener en cuenta desde los orígenes de la empresa. No basta con ser honestos, tenemos que ser capaces de establecer un ejemplo fuerte que se trasmite a través de la cultura de la organización. Si solo recién ahora, porque estamos una posición mucho más cómoda, intentamos establecer una línea de conducta, vamos a descubrir que nos va a resultar difícil.



El riesgo del plan de negocios es que se cumpla. Lo que en realidad debemos buscar es destruirlo, es decir, superarlo.
Gustavo Grobocopatel

. AFINACIÓN Y POTENCIAL .

Para entender bien lo que implica que una empresa alcance su plenitud debemos tener en cuenta que no se trata de lograr la perfección o de ajustarse a un modelo ideal. Cada organización es diferente y tiene su propio camino. Tampoco es un estado que alcanzamos de forma definitiva, es el potencial de la empresa en su mejor momento. Lo podemos conservar, perder y recuperar.

Cuando una organización llega a la plenitud lo hace con las virtudes de un instrumento

bien afinado. Con una guitarra se pueden interpretar grandes melodías, siempre y cuando sea capaz de producir buenos acordes. Los acordes dependen de cómo está afinada cada cuerda respecto a las demás. Cuando una de ellas está fuera de lugar todo se echa a perder.

No sirve de nada tener una cuerda en el tono exacto si al pulsarla el sonido que emite se aleja de los demás. Es mucho mejor que quede un poco menos afinada que en la frecuencia perfecta del tono. Si las cuerdas guardan las distancias tonales adecuadas, lo más probable es que la melodía suene bien, aun cuando no respete la frecuencia del tono que se estipula en la partitura.

Las empresas se afinan de un modo similar. Una organización alcanza su plenitud cuando los distintos aspectos que las conforman están ajustados en función de los demás.

Cuando la estrategia, la tecnología, los recursos humanos, la política y cultura, los procesos y las finanzas son coherentes entre sí.

Ahora bien, en la plenitud la empresa está en condiciones de lograr su misión. Pero esto no quiere decir que deba cumplir con todos sus objetivos, es decir, agotarlos. Si la compañía tiene las cualidades necesarias para alcanzar el liderazgo de la industria ya está en su momento óptimo. Puede lograr este liderazgo mucho más tarde o quizás nunca.

Las metas también pueden, y deben, redefinirse. Si nuestra empresa cumpliera todas las promesas que se ha hecho, y no pudiera generar nuevas, nos encontraríamos en un instante trágico en el que, luego de subir la montaña y tocar el cielo, todo lo que quedaría del camino sería hacia abajo.

Por el contrario, la plenitud es el momento en el que el instrumento está tan bien afinado y coordinado que la melodía nos lleva a lugares inexplorados, pero a la vez conocidos, familiares, y nos brinda seguridad y satisfacción.

. LA FÓRMULA DEL ÉXITO .

No existe una fórmula única para el éxito, hay muchas fórmulas exitosas dependiendo de cada empresa.

Cuando una compañía ha alcanzado el grado de madurez de la etapa de plenitud es el momento de mirar atrás y aprender de los aciertos. Hemos logrado el éxito y es bueno que nos preguntemos cómo lo hicimos.

Tenemos ya una serie de experiencias, una historia que nos permite identificar los elementos claves de nuestro éxito. Puede que se trate de la cantidad de ventas, los proveedores, un gran cliente, el equipo profesional o cualquier otro conjunto de factores. Todos estos elementos se recopilan y sintetizan en una ecuación.

También debemos aprender de los errores cometidos, de los caminos explorados que nos

llevaron a callejones sin salida, de las decisiones que empeoraron nuestros problemas, de los consejos que seguimos y los que ignoramos.

Cada decisión y cada momento deben ponerse en perspectiva, dentro del contexto en el que estaba inmersa la empresa, los empleados, los clientes, los proveedores, la industria, el país, la economía internacional y global, incluso el cambio cultural y de poder que estamos viviendo como humanidad.

El motivo no existe siempre para ser alcanzado, sino para servir de punto de mira.

Joseph Joubert (1754-1824)

Ensayista francés.

Necesitamos relativizar las recetas de éxito, para entenderlas y pensarlas en función del momento en el que estamos y aplicarlas al entorno competitivo en el que nos desempeñamos.

¿Cuál es la gran ventaja de hacer explícito un modo de hacer que hemos alcanzado de forma natural? El tener una idea más clara de las claves del éxito es lo que nos permitirá escalar el crecimiento. Podremos reproducir el mismo fenómeno pero a mayor magnitud, así comenzaremos a pisar el terreno de los gigantes.

Claro que la empresa puede funcionar muy bien y aún no existir esa receta. Si todavía no hemos llegado a esta instancia, lo importante es no desesperarse, el viejo precepto de ensayo, prueba y error sigue siendo válido. A cada quien le llega la llave de su éxito en su momento.

. EL LIDERAZGO INTERNO Y EL EXTERNO .

En esta etapa existen dos instancias de liderazgo que tenemos que considerar. Una de ellas tiene que ver con el interior de la organización y la otra con el exterior. Sin embargo, ambas están relacionadas con la visión de la empresa y la capacidad que tiene de generar adhesión y entusiasmo.

El liderazgo hacia el interior de la empresa es el más conocido o evidente. El emprendedor debe entender cuáles son las necesidades de su gente, cuáles las motivaciones clave, y la forma en que puede transmitirles el propósito de su trabajo y esfuerzo. Todos nos preguntamos por el sentido de lo que hacemos, cómo es que nuestro trabajo afecta y cambia el mundo.

El líder tiene que presentar una visión de un mundo mejor y los pasos que deben seguirse para alcanzar ese objetivo. Necesita un grupo de profesionales capaces, pero que además crean en ese ideal.

El liderazgo hacia afuera puede lograrse de dos formas diferentes. Existe una aproximación tradicional, que supone hacer lo mismo que la competencia, pero mejor. Tiene que ver con ser más efectivo, más eficiente, llegar mejor al cliente o tener mejores productos. La segunda opción es la más interesante, y se produce cuando una empresa redefine las reglas de juego. Este tipo de liderazgo, que cambia el paradigma de la industria, es el que aporta más valor. Puede ser el resultado de variables exógenas o puede surgir por una innovación interna al darnos cuenta de que somos capaces de pensar el negocio de otra manera.

La empresa que lidera a través de la innovación demuestra su conocimiento del mercado, eso le otorga autoridad y prestigio, y le permite ubicarse como referencia y modelo a seguir. No es necesario ser la compañía más grande para marcar el camino, podemos ser la vanguardia si en vez de dedicarnos a ver qué están haciendo los demás, pensamos por dónde pasa el futuro.

Cada organización se embarca en una gesta, propone un cambio, una transformación. Cuando miramos hacia afuera buscamos transmitir el entusiasmo y la convicción que tenemos por lo que estamos haciendo. La idea es seducir a los clientes, a los proveedores, pero también a la sociedad en general.

Antes se miraba solo hacia adentro de la empresa, porque se pensaba que lo público era un espacio exclusivo del liderazgo político. Actualmente la tendencia es pensar un liderazgo que articule el interior y el exterior de la organización. Para crecer hay que comunicar nuestra visión hacia afuera, no solo para obtener el reconocimiento de nuestros clientes, sino porque es allí donde se encuentran los talentos que necesitamos seducir y reclutar.



. CONFIANZA Y PRESTIGIO .

La empresa tiene una imagen hacia adentro, la que comparten los fundadores y los profesionales; y otra hacia afuera, lo que piensa el mercado, los inversores, la competencia, etcétera. Estas dos instancias, la confianza y el prestigio, tienen una obvia correspondencia con el liderazgo dentro de la compañía y el liderazgo de la industria. Lo curioso es que si trazamos una línea con la evolución de ambos parámetros, nos vamos a encontrar con que el momento de plenitud es la etapa en que existe una mayor correspondencia. Es decir, que la confianza que despierta la empresa en los demás es similar a la confianza con la que se toman decisiones dentro de la empresa. Es una coincidencia afortunada. El manager dice: “Sin duda esto es lo que debemos hacer”, y unos días después un analista afirma: “Esta empresa sabe lo que quiere, sabe cuál es el camino”.

Si miramos hacia atrás, a etapas anteriores, es lógico encontrar que la confianza del fundador y los empleados resultará mucho mayor a la fe que podían tener en la empresa desde el mundo exterior. Nadie los conocía, pero ellos sabían del valor de su propuesta y del talento con el que contaban. Por el contrario, cuando la empresa envejece o cae en la aristocracia es muy común que se actúe como si todo marchara a la perfección cuando en realidad se ha perdido el rumbo y existe cierta conciencia al respecto.

Pero para mantenerse en un estado de plenitud toda empresa necesita del prestigio, y si es una cuestión de imagen, bienvenida sea. ¿De qué serviría hacer público cada vez que pensamos que nos caemos en el precipicio si al final lo evitamos?

Por su parte, la confianza, en su justa medida, resulta fundamental para la toma de decisiones. No se trata de ser infalible, de tener la seguridad de que no vamos a fallar, sino de poder actuar con convicción. Podemos errar con nuestras acciones, podemos corregirnos y así encontrar nuestro rumbo. Pero si nos paraliza el temor a equivocarnos y no cambiamos cuando debemos, eso nos llevará al desastre.

Una empresa inteligente cultiva su prestigio pero mantiene el carácter autocrítico; lo que le permite corregirse y no caer luego en un triste, cobarde y silencioso declive, o bien que la arrogancia la lleve a un estrepitoso y espectacular final.



La innovación es lo que distingue a un líder de los demás.

Steve Jobs

. PRESTIGIO, VÍNCULOS Y ESTRATEGIAS .

El prestigio es uno de los capitales más valiosos para cualquier empresa. Muchos de los negocios que se cosechan durante la etapa de plenitud y se han sembrado en las etapas anteriores, son el resultado de tener una marca fuerte, y una reputación que atrae a otras compañías y emprendedores. Ya nos conocen, saben cómo trabajamos, saben que pueden confiar en nosotros y, por lo tanto, ofrecemos una perspectiva de seguridad y beneficios.

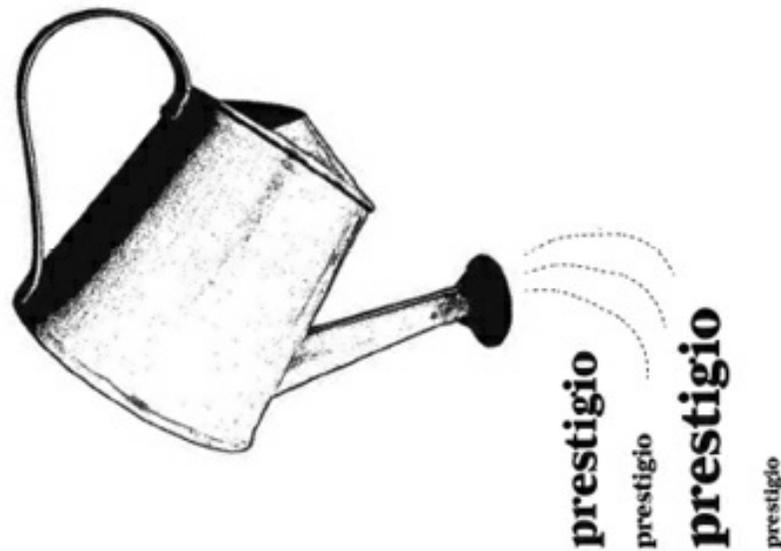
La imagen es fundamental, si no hay confianza no se pueden construir los vínculos corporativos. Tenemos que asumir una actitud de **branding** hacia el interior de la industria, mucho del futuro crecimiento de la empresa depende de ello.

Cultivamos el prestigio para poder establecer alianzas, pero también nos fijamos en el prestigio de los demás. Nos cuidamos de saber con quién hacemos negocios.

Las relaciones entre dos empresas se construyen de a poco. Cada éxito, logro, y hasta los problemas resueltos en conjunto contribuyen a una historia en común. Si el vínculo es positivo, cuando surgen ciertas dificultades o problemas, existe la confianza de que la otra parte va a cumplir con lo acordado. Y aun si algo sale mal, se entiende que no ha existido mala intención.

La generación de historias, prestigio e imagen es una inversión necesaria no solo para la compañía, sino también para los profesionales. El conocimiento de quienes forman una empresa, de cómo trabajan y el compromiso que tienen con sus clientes, los acompaña incluso más allá de la organización en la que están en un momento determinado.

El dinero va y viene, pero la reputación se construye lentamente y, cuando se pierde, es mucho más difícil recuperarla.



. MARCA Y SEGURIDAD .

La marca es un tranquilizante, una pastilla que produce una baja en la tasa de percepción del riesgo que se tiene al realizar una compra.

En los momentos de crisis quienes dirigen una empresa pueden creer que la mejor estrategia es reducir los precios, cortar los gastos superfluos, reducir la planta estable de empleados y esperar que pase el temporal. Pero si tenemos una marca que provee respaldo y seguridad a sus clientes, y además lidera la industria, la situación es diferente. La decisión de compra de un cliente a favor de nuestra marca en los productos que implican cierto riesgo genera una oportunidad para que en vez de bajar los precios los podamos aumentar. De este modo nos separamos aún más de la competencia y reforzamos la idea de “comprar caro pero sin riesgos”.

En el pasado, empresas como IBM han seguido este camino con mucho éxito. Sus periodos de mayor crecimiento se han dado durante las crisis económicas del mercado en el que participaban. Los competidores pueden ofrecer un producto similar con un 20% de descuento, pero no el mismo nivel de respaldo, y cuando los tiempos son difíciles la

gente va a lo seguro.

Aún hoy permanece con gran fuerza el recuerdo de la campaña que afirmaba que “nadie ha sido despedido por contratar a IBM”. Se le compra a una empresa que no va a quebrar, que estará ahí cuando se la necesite.

Cuando la crisis termina, los riesgos disminuyen y es posible hacer otras apuestas. Por ejemplo, podemos probar comprarle a esa empresa que no es tan conocida, pero que nos ofrece a cambio un ahorro muy importante.

Hasta que llegue ese momento de tranquilidad, de tener un comportamiento más aventurero, una buena marca es lo que hace que alguien esté dispuesto a pagar más.

La crisis es el momento en el que la inversión en branding que hicimos en el pasado rinde al máximo.

. UNA MARCA, UNA INDUSTRIA .

Uno de los objetivos para cualquier compañía es alcanzar un sitio de privilegio en el mercado, no solo en términos económicos, sino también en la mente del consumidor.

Idealmente, la marca se convierte en el sinónimo de una industria o producto.

El prestigio que tiene una empresa le abre muchas puertas a la hora de buscar clientes y proveedores. La experiencia de Juan Carlos Goldy con Inzearch lo confirma. Al principio tuvieron que apoyarse mucho en otras marcas, explicar que vendían Google, Yahoo, etcétera. Era la única forma de que les dieran una oportunidad. Con el tiempo fueron ganando en reconocimiento. Bastaba explicar que eran de Inzearch para que les dijeran que sabían que tenían muchos clientes en América Latina, que eran considerados los mejores, lo más profesionales.

La marca puede ayudar en el lanzamiento de nuevos productos, pero puede ser un inconveniente cuando se aleja de la imagen que la empresa tiene como “patria”. Xerox es sinónimo de fotocopadoras, puede ser difícil convencer al mercado de que es capaz de destacarse en otro ámbito. Mucha gente dirá, “prefiero comprarles fotocopadoras, no otros productos que no tienen nada que ver con lo que saben hacer”.

Cuanto más cerca está un producto de la línea por la que es conocida la empresa, mayor beneficio obtiene de su imagen en el mercado. Para movernos un poco más lejos, puede ser conveniente crear una nueva marca y dejar a la principal como fuente de respaldo.

. EL EFECTO DORY Y EL MARKETING DE CONVERSACIÓN .

Uno de los desafíos del [nuevo marketing](#) es el cambio en la relación entre los clientes y

las empresas, la búsqueda de una conversación. Sin embargo, en muchos casos la memoria del cliente parece ser mejor que la de la compañía.

Muchas grandes empresas tienen la memoria de un pez, solo retienen información a muy corto plazo. Cada vez que se encuentran con sus clientes actúan de la misma manera. Son incapaces de reconocerlos.

Cuando alguien les compra algo, una computadora o un televisor, y luego vuelve a visitar el sitio de la empresa en Internet, tiene que comenzar desde cero. El cliente demanda que la empresa lo recuerde, que sepa qué es lo que compró y que entienda, en base a dicha información, cuáles pueden llegar a ser sus necesidades.

Muchos de los problemas actuales del marketing tienen como origen esta falta de memoria. Se pierde el tiempo del cliente y de la empresa cuando una y otra vez hay que atravesar el mismo camino.

Cada vez que voy a cierto local de una cadena de café me preguntan cómo me llamo. Voy casi tres veces al día, vivo en ese local y me atiende siempre la misma gente. Está bien que quieran saber mi nombre y personalizar un poco la atención, pero entonces deberían ser capaces de recordarlo, ya que lo escriben a diario en una taza de café.

Si el lector vio la película de Pixar Buscando a Nemo, seguramente recordará a Dory, la compañera de aventuras de Merlín, el padre de Nemo. Dory tiene un problema de memoria que le impide recordar las últimas conversaciones, por eso siempre está preguntando: “¿Cómo te llamas?, ¿quién sos?” , etcétera. Con ella todas las conversaciones comienzan de cero.

La mayoría de las marcas tienen el mismo problema, y actúan de la misma manera.

¿Cómo puede una empresa mantener una conversación con su cliente si constantemente se olvida de lo último que habló con él?

Los que no olvidan son los clientes, y ellos mismos son una gran fuente de información respecto de las distintas marcas y compañías. El poder ofrecer una buena imagen es muy importante. Hoy en día los consumidores no compran productos, compran la experiencia y las historias generadas por las experiencias de otros. Si una empresa no puede escuchar, tiene muy pocas posibilidades de sobrevivir.

Las empresas están obligadas a que sus acciones sean coherentes con sus palabras, porque en la Red y en las redes sociales el boca a boca es muy fuerte.

Todas nuestras pretensiones a la hora de vender un producto o servicio son muy susceptibles de ser contrastadas por la opinión de un cliente anterior.

. LOS NUEVOS MERCADOS .

Los peces son tan grandes como el ambiente en el que viven, dentro de una pecera

pequeña las posibilidades de crecimiento han crecido, la geografía sobre la que actúan. Las compañías que alcanzan la plenitud deben salir al mundo y reproducir los éxitos obtenidos a nivel local o regional. Es la opción ideal, porque nos permite avanzar sobre nuevos mercados con un producto que ya hemos probado. La diversificación hacia nuevos productos requiere todos los esfuerzos del proceso de desarrollo.

Un beneficio adicional del crecimiento es que nos permite aplicar estrategias de escala y alcanzar así una mayor eficiencia.

Obviamente, en algunas situaciones es necesario cambiar la estrategia. Si el mercado se encuentra saturado, solo tendremos la seguridad de obtener ganancias exiguas. La competencia es sana, pero ser uno más en una pecera abarrotada de peces no es lo que buscamos.

También puede suceder que el producto vaya camino a discontinuarse. Tal vez logremos ser los líderes en el mercado de los casetes pero, ¿por cuánto tiempo más existirá el casete? En comparación, el mercado de la música digital tiene ya varios jugadores, pero tiene aún mucho por crecer.

Tanto si nos expandimos a nuevos mercados o con nuevos productos, el movimiento que estamos realizando es horizontal. Pero también podemos crecer de forma vertical, integrándonos dentro de la cadena de valor.

Cuanto más crece una empresa en un mismo mercado, cuanto más grande es, más graves son las consecuencias de las posibles vulnerabilidades en la venta del producto o la compra de los insumos. Cuando una compañía comienza a comercializar el producto en vez de actuar como mayorista o desarrolla la capacidad de generar su propia materia prima, se diversifica y disminuye los riesgos.

La estrategia de diversificación tiene sentido si estamos sirviendo a un nicho de mercado muy particular, difícil de convencer, y si nuestro core competence está dado por la comercialización y la relación con dicho mercado. De esa manera le estaríamos ofreciendo un nuevo producto a quienes ya nos compran y confían en nosotros. En un principio la diversificación produciría un upselling o [crosselling](#) y obtendríamos un ticket promedio más alto. En el mediano y largo plazo puede ser el camino a una actualización o renovación no traumática de los productos en plaza.



**Si alguna vez ve saltar por la
ventana a un banquero suizo,
salte detrás.**

**Seguro que hay algo que
ganar.**

Voltaire

. CULTURAS LOCALES Y EMPRESAS INTERNACIONALES .

El desafío más importante para una empresa global es cómo ser local en varios países. Para eso tiene que ser capaz de encontrar un equilibrio entre la rigidez del proceso de un negocio y la flexibilidad que demanda el mercado local. Hay elementos de la cultura de la empresa que deben conservarse. Los valores son fundamentales. La generosidad para compartir información, el trabajo entre pares y la resolución de los conflictos a través del diálogo son buenos ejemplos. También es

necesario tener una visión y una misión en común. Lo que es negociable es el estilo de gestión. Por ejemplo, en Brasil es mucho más verticalista, en Argentina más horizontal. Y hay que tener en cuenta que una forma de operar en los negocios puede servir para un país y no para otro.

La mejor estrategia es buscar el apoyo de socios locales, no exportar el talento. Lo que necesitamos, si nos vamos a embarcar en esta nueva aventura, es conseguir gente que tenga años en el mercado al que apuntamos. Deben ser parte del ecosistema local, aportarnos su experiencia y todos los contactos y relaciones que pudieron haber forjado con el tiempo. Pero, además, deben entender muy bien la cultura de nuestra empresa. Ellos son los que van a producir la adaptación.

Cada unidad debe ser local y parte de la empresa. Para que esto ocurra tenemos que ofrecer una buena cuota de independencia en la gestión, pero mantener un buen nivel de comunicación para asegurar el alineamiento de la organización.

En ocasiones las diferencias culturales pueden parecer menores pero producir choques y malos entendidos. Según relata Luciana Seclen, le ocurrió así al integrarse la empresa para la que trabajaba a otra adquirida en Guatemala. Tuvo que pasar un buen tiempo hasta que consiguió que el equipo que tenían en ese país entendiera que cuando les hablaba no los estaba retando. Estaban acostumbrados a un trato mucho más formal.

Las empresas estadounidenses tienen como práctica armar una oficina, contratar gente local, informarles sobre los productos y pedirles que cada tanto reporten a la casa central. Pero es un comportamiento que genera muchas dificultades.

En el modelo de franquicia se utilizan gigantescos manuales de estrategia que informan a los encargados de cada local todo lo que no pueden hacer. Puede llegar a funcionar, como sucede en el caso de Starbucks, pero si nos ponemos a pensar, los locales de esa empresa tienen poco que ver con la forma en la que se toma café en países como Argentina. Es posible tener un modelo hecho y ver si la gente puede adaptarse a él, o intentar un punto medio haciendo algunas modificaciones.

En las empresas enfocadas al consumidor final, todas estas diferencias culturales son mucho más evidentes, pero también ocurre en las B2B (empresas cuyos principales clientes son otras empresas).



. DE LATINOAMÉRICA PARA EL MUNDO .

En general, las empresas en Latinoamérica primero se consolidan en sus países de origen, luego se expanden regionalmente, y finalmente se globalizan.

La regionalización es un paso previo necesario, dado que la mayoría de los países carecen de un mercado interno lo suficientemente grande como para lograr la escala necesaria para globalizarse. Quizás en algunos casos, como ocurre con las empresas de Internet, software, o servicios como los de los call centers, esta limitación no sea tan estricta.

Otra razón para el salto regional es la atomización del riesgo geográfico. Las economías latinoamericanas son muy volátiles, al expandir la empresa a diversos mercados se obtiene un mayor grado de estabilidad.

Por supuesto, dentro del conjunto de mercados de la región hay algunos que resultan mucho más atractivos. También puede suceder que sea temprano para trasladar ciertos negocios a algunos países.

La paciencia es fundamental. Tenemos que ser capaces de soportar la frustración, probar y probar hasta alcanzar el éxito. En Brasil, que es quizás el mercado más interesante de la región, las empresas que se instalan pueden llegar a perder dinero durante cinco años hasta que encuentran el modelo que funciona. Pero cuando se abre el mercado, este tiene cinco veces el tamaño del argentino.

Muchas veces somos nosotros mismos los que nos imponemos los límites.

Ciertos proyectos se piensan a nivel local pero dan para mucho más. El emprendedor tiene que entender que ya ha hecho casi todo el trabajo, solamente tiene que hacer un poco más para llevar su negocio a otro país. Para alguien que no lo hizo nunca puede parecer una tarea imposible, pero para el que ya tiene experiencia simplemente se trata de viajar, revisar contactos y comenzar el trabajo.

La realidad de las empresas internacionales a veces es mucho más sencilla de lo que podríamos pensar. Al entrar en las oficinas de alguna de estas compañías tendríamos la ilusión de estar en el edificio de las Naciones Unidas. Teniendo en cuenta los distintos idiomas habría veinticinco personas encargadas de manejar las operaciones en cuarenta países. Casi todo el trabajo se realiza en el país de origen. Como máximo encontraremos una oficina de ventas en cada país, pero el grueso de la operación sigue siendo centralizada.

Lo realmente importante es el lugar en el cual la empresa puede encontrar el talento que necesita.

Es el modelo de negocios el que va a determinar si el modelo de expansión es centralizado, con una gran operación en un país y oficinas de venta en otros, o completamente descentralizado. En este último caso las decisiones, formas y estilos al operar son locales y generan empresas completamente diferentes de un país a otro. Por lo general cada industria tiene su propio modelo, y este depende, entre otras razones, de la complejidad, de las economías a escala y del impacto que conlleva la operación de una nación a otra.



Las sociedades deben juzgarse por su capacidad para hacer que la gente sea feliz.

Alexis Tocqueville (1805-1859)

Político, historiador, jurista y pensador francés.

. LA IDEOCRATIZACIÓN DE LA EMPRESA .

De la misma forma en que las organizaciones tienen que cambiar hacia afuera en la relación que establecen con sus clientes, deben cambiar hacia adentro en la forma en que se relacionan los profesionales que trabajan en la empresa.

El management tal como lo hemos conocido hasta ahora se enfocó en obtener orden y disciplina, y en medir los aportes de los empleados en cuanto su diligencia para la tarea a la que son encomendados. Pero conforme dejamos la línea de montaje y nos acercamos a las empresas del conocimiento, es obvio que a cambio se ha sacrificado la iniciativa, la creatividad y la pasión por el trabajo que se realiza.

El nuevo management busca estructuras más horizontales, más dinámicas. Se basa en una

meritocracia para estimular la búsqueda de la mejora y la innovación.

La clave de las nuevas organizaciones pasa por la calidad de los talentos que estas coordinan. No existe un trabajo estructurado al estilo tayloriano. La creatividad y la capacidad de emprender de todos los miembros de la empresa es lo que genera su competitividad. En muchos casos las empresas han abolido los horarios de trabajo a favor de un régimen basado en objetivos. También los espacios físicos han cambiado. Sin embargo, existe el riesgo de generar empresas por “copy and paste”. No se trata de querer una empresa como Google y tener un espacio con dos escritorios, cuatro metegoles y cinco mesas de ping pong. La simple imitación no sirve, lo que necesitamos es encontrar nuestro propio estilo de gestión.

Según Gary Hamel, es necesario pasar a un modelo de **“ideocracia”**, donde las ideas, sin importar de donde provengan, compitan de forma tal que la mejor se imponga. Pero para que esto sea posible es necesario generar un ambiente propicio, receptivo. El ideal es acercarse al modelo de los foros de Internet, en los que las ideas que generan mayor valor terminan destacándose por mérito propio.

En el fondo, se trata de repensar lo que el management busca. Si las empresas son una organización de individuos con un objetivo en común, el management debería proveer los mejores mecanismos para la suma de sus talentos y esfuerzos. Y eso incluye un clima de trabajo que rescate a las personas de sus roles automatizados.

La innovación del nuevo management es recuperar la motivación, la pasión y la creatividad como las mejores cualidades de quienes trabajan en una empresa.

**Los únicos ideales que
vale la pena tener son los
que puedes aplicar a la
vida diaria y al mundo.**

Bono



. ÉTICA Y FUNCIÓN SOCIAL .

Es muy fácil ser ético cuando nos va bien, cuando tenemos recursos y alternativas. El problema se da al principio, cuando las tentaciones son más grandes, porque los desafíos son más complicados y la amenaza a nuestra supervivencia es mucho mayor. Si hemos podido llevar adelante un comportamiento ético en dicho momento, al llegar a la plenitud nos va a resultar más sencillo mantenerlo. Además, como emprendedores tenemos que entender que la ética no se agota en el

cumplimiento de la ley. Es importante saber cuál es el verdadero impacto que podemos producir en la sociedad.

Lo primero es la creación de empleo, aquello de que “el trabajo dignifica” es cierto, y también produce muchas externalidades positivas. Si nos concentramos en ese objetivo, podemos olvidarnos de otras actividades como construir escuelas o parques. Obviamente también son acciones valiosas, pero existen muchas otras instituciones dentro de una sociedad que pueden cumplir con esa función mucho mejor que nosotros.

El mayor impacto lo conseguimos dando trabajo y capacitando.

Toda organización debe ser íntegra en sus valores, honesta en lo legal y respetuosa a nivel humano. El empresario debe generar valor sustentable, para poder crear empleo y crecimiento económico. Debe proveer un servicio o producto con alto valor agregado, y lo debe hacer de una forma que sea respetuosa para los clientes y los empleados.

Tenemos que recordar que la ética tiene que ver con la dimensión humana de lo que hacemos. Es nuestra obligación, pero también puede resultar en grandes beneficios para una organización. Cuando una empresa es responsable solidariamente con sus empleados hay un mejor ambiente laboral y una mayor productividad. Es el modelo de Google.

Ellos quieren que sus empleados sean felices, no se les ocurriría tenerlos en negro, incluso les dan acciones para que “se pongan la camiseta”. El ranking de las compañías con mayor facturación en el mundo coincide en gran medida con el ranking de las mejores compañías para trabajar según los propios empleados.

Las empresas más exitosas son las que incluyen valores en sus modelos. Y el éxito no se mide solo por el dinero, tiene que ver también con la felicidad de la gente que trabaja en la empresa, en su vida laboral y personal.

La responsabilidad social empresarial es un elemento más dentro de la ética empresarial. Brinda un atractivo adicional dirigido a los empleados y al público en general.

En lo personal, creo que debemos dejar el mundo en mejores condiciones de las que lo encontramos. No es una posición altruista, quizás hasta haya mucho de egoísmo en ella. Creo que la única forma de ser felices es hacer felices a los demás, así me educaron.



. RSE .

La responsabilidad social empresarial es la dimensión más pública de los valores que conforman una compañía. Le ayuda a reclutar y a motivar al personal. También permite a la empresa sumar una cuota branding de una trascendencia mucho mayor a la que aporta la venta de sus productos y servicios.

Es difícil para algunas empresas crear entusiasmo. ¿Cuánto podemos mejorar el mundo fabricando jabones? Muchas mercancías están relacionadas con aspectos de nuestras vidas que son menos críticos y parecen de menor importancia.

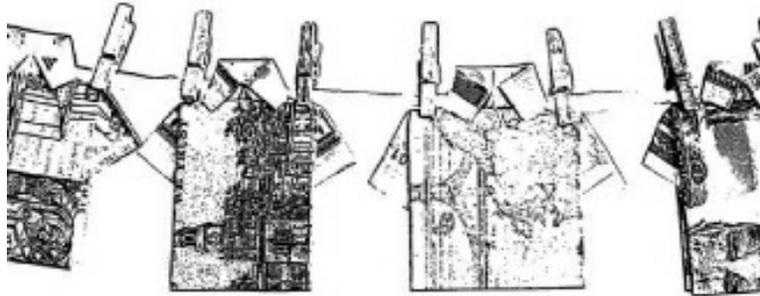
Hacer el mejor café del mundo es motivo de orgullo, y supone brindar calidad y aportar al disfrute de muchos pequeños momentos para muchas personas. Sin embargo, puede no ser suficiente para crear el alineamiento, el entusiasmo que la empresa necesita.

La RSE es un camino por el cual la compañía interviene para mejorar el mundo de una forma más directa y visible. Es un factor motivacional para quienes trabajan en ella, el orgullo de saber que son parte de una organización que trasciende la actividad en la que se desarrolla.

Los proyectos de índole social pueden atraer gente a la empresa pero también tener un efecto inverso. Le sucedió a una empresa mexicana de cemento. Lanzó en su momento un programa de ahorro y préstamo para ayudar a los sectores de bajos ingresos a construir viviendas. Entregaban la mercadería cuando se había pagado el 20%, ofrecían almacenes y hasta proveían los arquitectos para que la gente pudiera construir de a poco, modularmente. También ayudaba a los municipios a generar las redes cloacales, el tendido eléctrico, etcétera. Si bien ganaban dinero, el proyecto no era muy rentable, y para muchos de los dirigentes más duros de la empresa era un trabajo que no tenía sentido.

En esta etapa la empresa tiene la estructura necesaria para pensar la responsabilidad social empresarial y encarar otras actividades. También es muy probable que haya alcanzado un

perfil mucho más alto, que sea más conocida y esté más expuesta a la opinión pública. La RSE, sin embargo, debe entenderse como parte indivisible del resto del comportamiento ético de una empresa. No tiene sentido ayudar a una escuela, y por otro lado envenenar a la gente. Este concepto no es una acción de RSE, es una pantalla para un delito.



. MILLONARIOS Y FILÁNTROPOS .

Los empresarios son conocidos por tener el dinero como meta, y este principio a menudo se ve como contradictorio respecto de cualquier lazo de solidaridad con la sociedad. Sin embargo, desde nuestro punto de vista un emprendedor no puede alcanzar el éxito si solo lo motiva la búsqueda de la riqueza; necesita creer en algo, sentir que su trabajo tiene un impacto en su entorno, en el mundo.

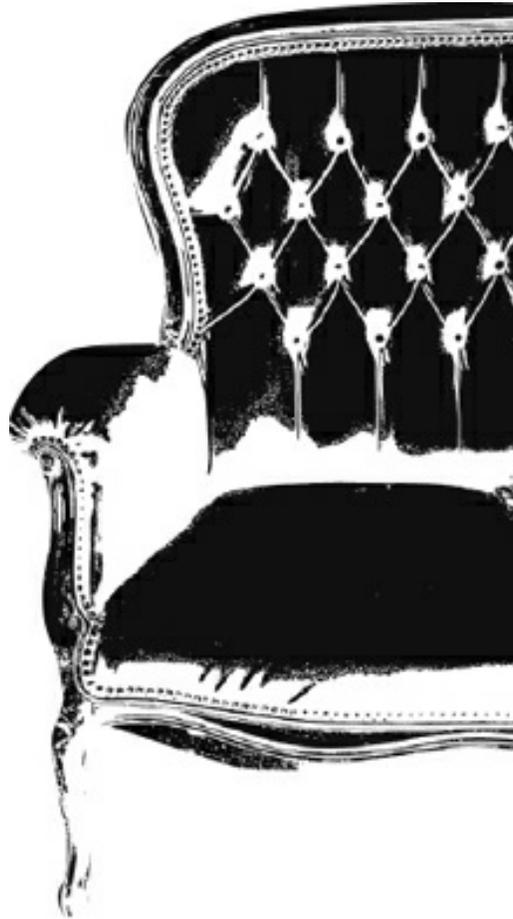
En algunos casos esta necesidad se suma a un verdadero sentimiento de responsabilidad que va mucho más allá del comportamiento ético y de la RSE. La filantropía nace cuando el empresario descubre que lo mejor que puede hacer con su dinero es ayudar a los demás. Por supuesto, no se trata de que logre un total desapego por lo material, de algún modo se convierte en un emprendedor o inversor social.

La ética del emprendedor se plasma en que aun cuando realiza actos de filantropía establece objetivos. Todas aquellas iniciativas que apoya deben producir cambios, no basta con sentirse mejor por desprenderse de un poco de dinero y seguir con su vida. La filantropía se define en la conocida alternativa entre dar pescado o enseñar a pescar. Como emprendedores entendemos que es más importante brindar oportunidades que simplemente compensar carencias.



Capítulo 6:

6 - EL CONFORT Y LA VANIDAD



DECADENCIA DE UNA EMPRESA

Dentro de las etapas que analizamos se encuentran la del confort y la de la vanidad. Tal como lo sugieren sus nombres no son momentos dentro de la vida de una empresa a los que queramos llegar, pero es necesario entender cómo se dan ambas situaciones, sus consecuencias y cómo debemos actuar.

Las razones del deterioro de una empresa no tienen que ver con cambios de rumbo desafortunados, decisiones catastróficas o acontecimientos extraordinarios.

Su origen está dado por el envejecimiento de las prácticas, la forma de hacer y la pérdida del espíritu emprendedor.

Por lo general esto ocurre luego de que la organización ha alcanzado su momento de plenitud, pero también es posible que suceda en etapas anteriores, con un envejecimiento prematuro.

Como hemos visto, para que una empresa sea posible debe atravesar una serie de etapas, creciendo y desarrollándose. Cualquier estancamiento o incapacidad de resolver problemas de una etapa anterior supone una amenaza para su supervivencia. Lo que vale recordar es que la etapa de plenitud, si bien es el estadio ideal de la organización, no se da de una vez y para siempre; la vitalidad de la empresa exige una cuota de renovación constante.

El confort es un pecado que lleva al envejecimiento, y que aparece cuando la empresa está en buenas condiciones financieras y produce grandes resultados económicos. Por eso, quienes trabajan en ella se preocupan más por “no romper nada”, que por saciar el hambre de crecimiento que en su momento los llevó a la plenitud.

Es probable que esa falta de apetito se corresponda con la del emprendedor, que llega a esta instancia habiendo sufrido en su vida personal casi todas las transformaciones que sufrió la empresa, y también es posible que se haya aburguesado.

Es paradójico que mucho del deterioro que se produce dentro de la empresa tiene como causa la intención del emprendedor de defender lo ganado.

La vanidad puede verse como un aspecto que contribuye al decaimiento de una organización. Si con el confort tenemos una pérdida de las habilidades que hicieron crecer a la empresa; con la vanidad se da este agravamiento a través de la cultura, cuando la organización comienza a mirar mucho más hacia el mundo interior que al exterior.

Claramente, el primer objetivo del emprendedor es prevenir la caída de la empresa en cualquiera de estas dos instancias, luego atemperar los posibles perjuicios y, finalmente, buscar la recomposición para devolverle su antigua impronta.

. DESAFÍOS .

* Nuestro principal objetivo, si queremos evitar que la empresa caiga en un periodo de decadencia, es cuidar su cuota de espíritu emprendedor. Si bien la organización va madurando con el tiempo en la chispa original, está la energía que le hacía crecer, renovarse e ir por más. Lo peor que puede sucederle entonces es la idea de que ya no hay nuevas metas que alcanzar. Cuando eso ocurre se pierde la ambición, se comienza a pensar en lo que se puede perder y se pasa a una actitud puramente defensiva.

* Dado que la empresa para mantener su vitalidad debe ser capaz de renovarse, la innovación es un elemento central que tendremos que estimular. Cuando las empresas envejecen, esta capacidad se pierde por dos factores. Primero por el temor al riesgo que supone lo nuevo y, por otra parte, por una exagerada preponderancia de la eficiencia. Algunas alternativas para asegurar el espacio de la innovación dentro de la empresa son: fomentar la figura del **intrapreneur**, incubar nuevas empresas dentro de la compañía o adquirir otras organizaciones más jóvenes.

* Otro gran peligro al que deberemos enfrentarnos es al confort, la sensación de que estamos bien como estamos y no hay necesidad de buscar algo más. La comodidad es lo que nos lleva a voltear nuestra mirada hacia adentro y nos deja seducidos por el encanto del “lado oscuro” del mundo corporativo. Este es el primer paso hacia una etapa de vanidad, que implica un severo trastorno a las prioridades de una organización.

* En la misma línea del punto anterior, intentaremos siempre evitar el aumento de las conductas y vicios típicos del **corporativismo**, como el crecimiento de la burocracia y la importancia de las formas y el comportamiento antes que la acción.

* Nada de lo dicho anteriormente es posible por edicto del emperador-fundador; para que el espíritu de la empresa siga vivo, es necesario darle combustible. Ese combustible es la motivación de la gente de la compañía. Y para motivarlos lo que haremos será infundir en ellos nuevos sueños.

. PROBLEMAS .

* Para comenzar, el primero de los problemas con los que nos podemos topar es nuestra propia incapacidad para hallar modos de sacar a nuestra gente del área de confort. O aún peor, caer nosotros mismos en la búsqueda de seguridad y un pensamiento netamente conservador.

* Al ir acercándonos a un momento más aristocrático van a crecer los vicios del corporativismo. El elitismo es uno de ellos. El bienestar de la gerencia pasa a ser una

prioridad, y es común que sus miembros se premien y feliciten a sí mismos.

* El paso a la vanidad supone que el valor de nuestro trabajo, nuestras metas, tiene que ver más con los reconocimientos internos que con los resultados que obtiene la compañía en el mundo exterior. Por tanto vamos a descubrir un crecimiento en las luchas por las posiciones dentro de la empresa. Esto no solo perjudica el clima de trabajo dentro de la organización, sino que desvía su atención de lo verdaderamente importante.

* Cuando la empresa empiece a perder parte de su posición en el mercado, su dinamismo y todas esas virtudes que la llevaron a ser lo que fue, lo más probable es que responda con la misma lógica que la está perjudicando. Se pondrá énfasis en las apariencias y las renovaciones serán solo estéticas. A esta altura existe ya casi una vocación por negar la realidad.

* Una complicación adicional para la empresa surgirá si no hemos podido cambiar la forma en que nos relacionamos con los clientes. Son ellos los que siempre nos han dado el feedback sobre lo que hacemos, nuestros productos y servicios. Las empresas más modernas tienden a mantener relaciones más fluidas con sus clientes; las que atraviesan un periodo de vanidad no ven los mensajes de sus clientes como un aviso, como una señal para tener en cuenta, sino como una molestia.

* El último de nuestros problemas es además el más claro signo de agravamiento en la decadencia de una empresa. Luego de un periodo de negación de los problemas, cuando la situación estalla, todos los miembros de la organización buscan explicaciones y responsables. Las acusaciones se cruzan, los conflictos se vuelven personales. En muchos casos esto termina provocando la pérdida del personal clave de la empresa.



**Acostumbrarse es
otra forma de morir.
Anónimo.**

. LA PÉRDIDA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR .

Suele suceder que un buen día los líderes de la compañía se dan cuenta de que han conseguido mucho, que el fruto de tanto trabajo ha valido la pena y pueden comenzar a disfrutarlo. Se sienten satisfechos y, como consecuencia, menos ambiciosos. La empresa ha alcanzado un tamaño tal que las expectativas de desarrollo disminuyen. Se piensa “ya somos muy grandes, no vamos a crecer mucho más”. La baja en el nivel de ambición es preocupante, o debería serlo, porque la premisa de que las grandes

expectativas generan grandes resultados sigue siendo cierta.

Esta situación no es algo extraño, las empresas, en general, no arriesgan. Lo hacen cuando son los desafiantes, cuando entran con un producto o servicio a un mercado nuevo. Pero en cuanto tienen un poco para perder, la mayoría de las personas evita los riesgos.

Sin embargo, aun las empresas más desarrolladas necesitan conservar algo del espíritu emprendedor que les dio vida en sus inicios. Cuando pierden esa chispa, empieza un proceso de deterioro marcado, paradójicamente, por la búsqueda de seguridad.

El envejecimiento de una empresa comienza el día que deja de innovar, cuando no va a buscar nuevos clientes y ya no quiere crecer. Para perdurar hay que crecer, no existe el mantenerse. El que piensa así decrece. Es lo que le pasa a los deportistas cuando llegan a ser número uno, formular nuevas meta de crecimiento resulta complicado.

Poco a poco el espíritu emprendedor, esa cuota de aventurero que hay en cada fundador, es reemplazado por el ánimo de un empresario más conservador. Es tiempo de jugar a la defensiva, aunque esa es, al final, la peor estrategia.

Como se intenta reducir los riesgos se invierte más en control que en desarrollo. Las fórmulas del pasado se vuelven un recurso permanente, dado que estas tienen ese componente de seguridad de lo que ya funcionó. Se busca el orden, la previsibilidad. La veta creativa y el ánimo de cambiar y mejorar van desapareciendo, justamente, aquellos elementos verdaderamente responsables de haber llevado a la empresa hasta su plenitud. La mirada hacia el futuro es reemplazada por una mirada hacia el pasado. Sin embargo, se termina en una reproducción puramente nominal de los elementos que fueron la clave del éxito de la compañía.

El emprendedor necesita buscar permanentemente aquello que lo hace único y lo distingue de los demás, es un requisito para el éxito. Lo que hoy es innovación mañana ya no lo es.



Cuanto mayor es la prosperidad, tanto menos se debe confiar en ella.

Lucio Anneo Séneca (4 a. C. - 65)

Filósofo romano.

. ENERGÍA Y FINANCIACIÓN .

El espíritu y la energía para ir por más pueden verse limitados también por cuestiones muy prácticas.

Para crecer hacia nuevos niveles se necesita una estructura de otra categoría, y esa estructura solo puede lograrse consiguiendo nuevos y mayores recursos. Puede ocurrir que nuestra empresa sea incapaz de realizar por sí misma la inversión necesaria. Entonces es necesario realizar una búsqueda de financiación que debe entenderse también como una inversión de tiempo y energía por parte de los fundadores.

En esta situación se presentan tres caminos. El primero es incorporar un accionista para que financie esta nueva etapa de crecimiento. Algunas empresas realizan esta operación de forma más o menos metódica, sumando un nuevo accionista por cada nuevo escalón. La segunda opción, si la empresa es lo suficientemente grande, es financiarse en el mercado de capitales a través de un IPO (oferta pública en la bolsa). Pero es una posibilidad tan atractiva como potencialmente peligrosa.

La tercera opción es la venta de toda la empresa. Este es quizás el mejor camino cuando sabemos que somos líderes de un mercado y que para alcanzar el liderazgo mundial deberíamos multiplicar la estructura varias veces, pero resulta que el capital de la empresa no es el suficiente para lograrlo.

En el caso de Digital Venture se llegó a una instancia en la que había mucho dinero en “la calle”. Es decir, 1,5 millones de dólares todos los meses, para cobrar y por pagar. Para crecer había que pasar a 2 o 3 millones y escalar la cantidad de oficinas a nivel mundial. Todo ese esfuerzo implicaba un riesgo importante, incluso para la posición de la empresa como líder de Latinoamérica. Era un escenario que para una compañía mucho más grande no sería tan difícil.

Además, no había competencia en la región y las tasas de crecimiento anuales se mantenían en los tres dígitos. Era una posición favorable, que seguramente ayudaría a encontrar a alguien dispuesto a pagar varios “premium múltiples” por los logros obtenidos. También se entendía que sostener esa posición por mucho tiempo iba a ser muy difícil y que los márgenes de ganancias se verían afectados con la aparición de otros competidores.



. DE LA ACCIÓN A LA INACCIÓN .

Los cambios en el espíritu de la empresa se traducen en cambios en la forma en que se gestan todas sus acciones.

Desaparece el sentido de urgencia. Ya nadie se queja cuando lo convocan para una larga reunión, no responden molestos que no tienen tiempo para perder, que deberían estar ocupados en una tarea puntual. Al mismo tiempo, mientras que en etapas anteriores las discusiones eran expansivas y orales, ahora las personas expresan sus opiniones con tímidas sonrisas como diciendo “no es tan importante”.

Por su parte, el manager de la compañía comienza a pasar más tiempo en la oficina que en el mercado, que es la “línea de fuego”. Vale destacar la importancia del juego que se da entre el concepto y la acción. El concepto debe llevarse a la práctica, reformularse y volver a aplicarse. Ese movimiento es el que produce el progreso de una organización. También se dan cambios en la distribución del poder dentro de la empresa.

Hay un desplazamiento de las áreas de marketing y ventas a las de recursos humanos, finanzas, contabilidad, legal, y management.

La intuición y el buen juicio ya no tienen una influencia tan preponderante; los hechos, los números y el análisis detallado comienzan a regular el día a día.

El presente anula la importancia del largo plazo. Aunque se siguen discutiendo estrategias, hay poco entusiasmo.

Por un tiempo las ventas continúan aumentando, pero las ganancias generadas por los nuevos productos que no existían hace tres años están cayendo.

Sucede que a menudo estos “nuevos” productos no son un gran descubrimiento.

Son solo mejoras hechas a un producto, pero están más relacionadas al empaque que a la innovación.

Se arriesga menos, se gana menos y lo conseguido no escapa al paso del tiempo.

La lógica de la acción ha cambiado de la ambición al temor, de la proactividad a la cautela. Nuestra empresa envejece cuando dejamos de actuar con esa firmeza y confianza

que bordeaban la inconsciencia. Nos volvemos un empresario conservador, demasiado conscientes de los riesgos, salvo de aquel que implica no tomar ninguno. Dudamos, nos detenemos y perdemos.

. BUROCRACIA Y RESPONSABILIDAD .

La burocracia se lleva bien con el miedo, licua la responsabilidad, la distribuye en cantidades mínimas en un amplio grupo de personas. Cuando se produce un error todos somos un poco culpables, nadie lo es demasiado.

En principio, las empresas están formadas por individuos, y cada uno de ellos, en mayor o menor medida, toma decisiones. Cuando alguien cree en algo nuevo trata de convencer a los demás para implementar esa novedad. Si es necesario, y tiene la suficiente fe, insiste hasta lo imposible, “molesta”.

Esa persona dice “estoy inconforme, podemos hacerlo mejor”, y asume el riesgo, la responsabilidad. Y la fuerza de su convicción puede convencer a los demás.

El modelo de la burocracia supone que hay gente que toma decisiones y gente que controla como se llevan a cabo. En su justa medida no es nociva.

La burocracia tiene un aspecto positivo y otro negativo. Por un lado la cultura, los procesos y las prácticas dirigen mucho más que los liderazgos personales. Pero por el otro, es muy difícil mantener cierta impronta arriesgada cuando hay supervisores, líderes de equipo, jefes, gerentes de área, gerentes de división, gerentes, súper gerentes, mega gerentes, directores, VP, SVP y EVP. Comienza a pesar el gusto por el confort de todos los que componen esa cadena. La búsqueda de cierta comodidad no es en sí algo negativo, tampoco se trata de tomar riesgos ridículos o cometer locuras. Es necesario encontrar un balance. Al respecto, Gustavo Grobocopatel señala que cuanto más estructuradas son las corporaciones y más alejada está la decisión del territorio (el mercado, la realidad diaria de la empresa) es más difícil innovar. La innovación se da en el territorio, no en el PowerPoint.

¿Cuál es el espacio de decisión propio de una empresa cuya cultura asocia el bienestar a la comodidad y la seguridad?: el board o comité. Cuando se nombra un comité, no es porque sea lo mejor o lo más eficaz, sino porque resulta más seguro. Es la forma de no arriesgar la posición que se tiene dentro de la empresa.

El miedo expande la burocracia más allá de lo que se la necesita. La responsabilidad se reparte porque se piensa más en la porción de culpa que nos puede tocar en el fracaso, que en la del mérito por un logro.

El problema con las decisiones colegiadas es que dan como resultado puntos de vista y decisiones que convencen o funcionan para la mayoría. Como consecuencia es más difícil

salir de lo ortodoxo, innovar. En la práctica, el riesgo y la recompensa tienden a cero.

. LA VEJEZ Y LA INNOVACIÓN .

La vitalidad de una empresa tiene que ver con su capacidad para adaptarse a lo nuevo y aprovecharlo. Por eso las compañías en su momento de plenitud se caracterizan por gozar del máximo potencial de energía y ocupar una posición de liderazgo en el mercado desde la que impulsan el cambio.

La empresa se mantiene joven si mantiene su carácter innovador. La innovación puede darse en el producto, en una mejora operativa, en ofrecer cada día mayor calidad o ser más eficiente al perfeccionar los procesos.

Las nuevas empresas, las retadoras, cuentan con la ventaja de que pueden cambiar mucho más rápido, llegar antes a lo que piensan será el futuro. Son las que desafían el modelo.

Las grandes empresas tienen una mayor dificultad, porque tienen que pensar estrategias que les permitan defender una posición. Esa defensa muchas veces las vincula a un modelo que puede haber comenzado ya a envejecer.

La juventud no debe asociarse de por sí, o de forma exclusiva, a las nuevas industrias. Es posible ser una empresa muy joven en una industria vieja, y ser disruptivo en las formas de hacer las cosas, descubrir un nuevo acercamiento.

Actualmente los ciclos de negocios son cada vez más cortos. Es decir, no existe una fórmula inalterable con la que podamos vivir con comodidad por siempre. Una empresa saludable es una empresa en movimiento, cuando se detiene, envejece.



Si quieres que algo sea hecho, nombra un responsable. Si quieres que algo se demore eternamente, nombra una comisión.

Napoleón Bonaparte

El problema es que podemos encontrarnos muy bien en el presente, pero haber

comenzado sin darnos cuenta una lenta trayectoria de declive que en muchos casos es difícil de percibir. Tenemos una empresa estable, con mucho efectivo y declaraciones financiera sólidas. Difícilmente encontraremos los signos del envejecimiento en los números. Los números nos hablan de los aciertos que hemos tenido en el pasado, del bienestar del presente, ¿pero qué pasa con el futuro? Para cuando el envejecimiento llegue a los números ya se habrá esparcido por muchas otras facetas de la empresa. Para prevenirlo es necesario llevar nuestra atención a otros puntos. Al igual que ocurre con las personas, el envejecimiento no se observa primero en lo físico, sino en lo mental. Se da en cambios sutiles en la actitud, las metas y la visión de la vida.

Puede ocurrir que no percibamos el deterioro hasta el momento en que el mercado cambie y no nos podamos ajustar a él. Entonces será demasiado tarde.

Si observamos cuáles son las empresas mejor ubicadas hace 25 años en market cap, vamos a notar que pocas han logrado conservar dicha posición. Sin embargo, en su momento hubiéramos pensado que esas compañías eran indestructibles. Y dentro de los unos 25 años, al ver la misma lista, lo más probable es que no encontremos ninguna de las que aparecen actualmente. El factor clave casi siempre es el hecho de que el mercado cambia y las empresas no logran ajustarse. No se ajustan porque las personas no están motivadas para tomar riesgos y cambiar.

Las empresas que envejecen pierden flexibilidad, son más reacias a los cambios, tienden a evitar los riesgos, reducen el nivel de sus ambiciones y tienen una cierta sensación de conformidad con lo que han logrado hasta el momento.



. LA VEJEZ DESDE LA EFICIENCIA .

El envejecimiento no es un acontecimiento extraordinario, es un proceso natural. Una empresa envejece porque su visión ha envejecido, el mundo siguió su camino y la dejó atrás. La única forma de seguir siendo exitosos es renovarse periódicamente.

La innovación nos permite encontrar el camino para nuestro negocio, la forma de aprovechar una oportunidad. Sin embargo, para que un emprendimiento sea realmente provechoso es necesario escalarlo, y para eso debemos perfeccionar los procesos y ser

cada vez más eficientes. Si cambiáramos nuestra forma de trabajar constantemente sería imposible para los empleados aprender cómo deben hacer sus tareas.

El otro extremo también es negativo. El mejor modelo para la eficiencia supone poner a las personas a hacer siempre la misma tarea. Lograr lo mismo con menos gente y con menos recursos. Pero este modelo de empresa, propio del tiempo de la línea de montaje, produce una dosis de “embrutecimiento” y un alto grado de rigidez.

La eficiencia y la innovación son cualidades valiosas que deben balancearse. Innovamos para encontrar un método mejor, y luego nos concentramos en perfeccionar su ejecución. Tratar de hacer las cosas de una manera más eficiente puede ser una innovación en sí misma, pero no una de fondo, solo de forma.

Lo que sucede cuando nos enfocamos demasiado en la eficiencia es que se hace costumbre y la costumbre se transforma en cultura. Entonces, cuando alguien quiere hacer cambios, encuentra ciertas manifestaciones de resistencia. Se dice “acá las cosas se hacen de esta manera”, y no se piensa realmente si los resultados son los que deberían ser o los que podrían ser. Un claro síntoma de envejecimiento de la actitud.

Una vez que una empresa ha alcanzado su momento de plenitud no es difícil que caiga en esta trampa. Las personas tienden a acostumbrarse a una forma de hacer. Entonces, si se ha alcanzado cierto éxito, el bienestar lleva a la autocomplacencia, se pierde la ambición y la innovación cae en el olvido.

Con el tiempo el dinamismo de las empresas va dejando lugar a los esfuerzos de eficiencia e integración. Las empresas grandes se comen a las pequeñas y se comienza a pensar en la optimización de costos. Pero eventualmente llega un emprendedor de afuera con una innovación disruptiva y las compañías ya instaladas reciben el impacto y pierden su liderazgo.

Para muchas empresas la eficiencia es extremadamente necesaria, por lo cual deberían pensar qué espacios de innovación pueden incluir dentro de sus estructuras. Deben permitirles cambiar de rumbo si fuera necesario. Aunque, inevitablemente, muchos de estos movimientos suponen costos bastante altos.

Hay menos contención que en las etapas anteriores. Más y más la gente se adhiere a los precedentes y confía en lo que funcionó en el pasado.

. VANIDAD Y REALIDAD .

Todo buen emprendedor debe huir un poco de la seguridad y del confort. La vejez llega cuando la empresa se estanca en el presente buscando seguridad, pero cuando comienza a pensar en el confort como un objetivo en sí, cuando se mira al espejo y se enamora de sí misma, entonces tiene aún peores problemas.

A este gusto por la comodidad, por el mundo interior de la empresa, lo llamamos aristocracia.

La empresa que envejece actúa por temor e incapacidad; la vanidosa sufre de los mismos problemas casi por vocación.

La empresa que cae en la vanidad se ha dado por satisfecha, se siente segura por su posición dominante en el mercado, y cree que debe actuar con la pompa y la actitud que mejor reflejen su actual estado de gloria. El ambiente se vuelve más formal, burocrático, protocolar y autocomplaciente.

El mundo exterior ha sido conquistado, ahora solo es necesario gestionar los dominios conseguidos, no se percibe la necesidad de un mayor crecimiento. Lo que importa es el interior. Las ambiciones no desaparecen, se redirigen. Los príncipes y caballeros que antes se ocupaban en expandir las fronteras ahora quieren saber qué parte del imperio merecen. Así van surgiendo pequeños reinos dentro de la compañía y, en cada uno, se dan luchas por el poder. Los intereses se contraponen.

Los empleados intentan crecer no a través de los logros que consiguen para la empresa, sino del nivel de influencia que han logrado por contactos, confabulaciones o el infortunio de otros.

Los líderes de una empresa vanidosa confunden la realidad dentro de la compañía con la realidad de la compañía.

Existen tres síntomas a los que tenemos que prestar mucha atención:

* El primero es que a los gerentes de área les preocupe más ver el fracaso en otra área, que destacarse en la suya. Una razón para esto es que se piensa que es la forma en la que se puede conseguir una mayor tajada de los recursos internos. Pero también existe cierto vicio, una competitividad malsana. Es la mentalidad de quien para ser feliz no necesita un mejor salario, simplemente quiere ganar más que los demás. Lo que las personas olvidan en estos casos es que el bienestar de todos depende de la fortuna de cada uno. Se cree que el éxito de la empresa está asegurado, porque es tan grande que no puede fallar.

* El segundo es que se impulsen proyectos que tienen objetivos destinados a satisfacer los deseos de quienes ostentan el poder, en vez de dinamizar la compañía.

* El tercero se da cuando cada división se convierte en un reino aparte y nadie quiere meterse en “la quinta” del otro. Como consecuencia comienza a producirse una parálisis que tendrá impacto financiero en el largo plazo.

Siete personas ideando un proyecto en un garaje son más temibles que una gran corporación.

Bill Gates

Las empresas vanidosas demuestran su corte conservador tanto hacia afuera como hacia adentro. Se sienten incómodas con todo lo que se sale de los esquemas, aquello que amenaza el orden establecido. La rigidez ya es parte de su naturaleza.

La aristocracia que las dirige valora el comportamiento por sobre la acción. El comportamiento muestra cómo se ajusta una persona al statu quo, cuál es su capacidad para adaptarse a lo que ya existe. La acción, la verdadera acción, implica un impacto, producir movimiento, cambios.

En estas empresas se recompensa a los que hacen lo que se les dice y se castiga a los que no. Se valora la uniformidad, la consistencia, la formalidad en la vestimenta y el decoro. Los logros reales dejan de tener el valor que tenían antes, o mejor dicho, la falta de logros se vuelve cada vez menos preocupante.

Las compañías que han caído en la vanidad muestran un clima de organización decaído. Aun las personas que se preocupan por la vitalidad de la empresa se unen al lema de operación “no crees problemas”.

La aristocracia sospecha del cambio y solo se interesa en reducir los riesgos.

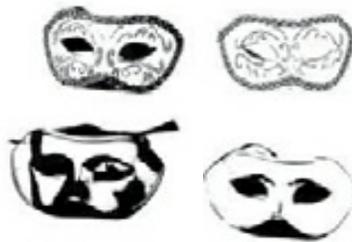
Lógicamente, se invierte más en sistemas de control, beneficios e instalaciones que en investigación y desarrollo. Las innovaciones que se conciben son verdaderamente insignificantes.

Las expectativas de crecimiento se reducen; hay poco interés por conquistar nuevos mercados, tecnologías y fronteras. El foco se pone en los logros del pasado y, como se han dejado de lado las oportunidades a largo plazo, la mirada está puesta en lo inmediato.

Las metas son financieras y de bajo riesgo.

Como estas empresas todavía son ricas en efectivo y sólidas financieramente, suelen adquirir otros productos o empresas, para poder avanzar sobre mercados y hacerse de nuevos emprendimientos que alimenten sus canales de distribución y sistemas operativos.

Intentan comprar todo lo que ya han olvidado cómo crear.



La aristocracia comienza cuando la competencia entre los directivos es más importante que la colaboración, y esto se refleja hasta en cómo se visten.

En las reuniones de palacio de la aristocracia siempre hay algo de carnaval veneciano, de baile de máscaras. Existen una serie de comportamientos característicos que demuestran el valor que la imagen ha adquirido. Hagamos un repaso puntual.

El código de vestimenta: en una empresa que recién comienza, si podemos hacer el trabajo, podemos ponernos la ropa al revés. Cuando la empresa es prime la gente comienza a usar trajes y sacos deportivos con corbatas, pero no hay un código de vestimenta establecido. Las empresas en plenitud requieren que la gente sea profesional en la manera en que se viste y en cómo actúa. Lamentablemente, para el momento en que la empresa se convierte en aristocrática, solo permanece el requerimiento de lucir profesional. Todos se visten como si fueran a una boda o a un funeral.

La sala de reunión: en la sala de juntas de una típica aristocracia, encontramos una mesa grande de madera oscura lustrada, con sus sillas haciendo juego. La alfombra es gruesa. La iluminación tenue y las ventanas están cubiertas por cortinas. En las paredes hay un retrato del fundador, muy serio, que observa la habitación, como si les recordara a todos que ese es su lugar. El silencio en la sala es ensordecedor. Cuando una persona de afuera entra, recibe el inequívoco mensaje “no crees problemas”. ¿Cómo puede entonces decirles a los líderes corporativos que la empresa está perdiendo participación en el mercado?

Las instalaciones: las salas de reunión opulentas son parte de la inversión del aristócrata. En la ausencia de acciones de bajo riesgo para dar fondos al crecimiento e investigación, las aristocracias invierten en sus instalaciones. A menudo construyen grandes edificios para consolidar su posición gloriosa en el mercado. Las dramáticas entradas y los pasillos vacíos podrían dar lugar a muchas empresas infantiles. La suite presidencial, con sus paneles de madera exótica, los baños privados con mármol italiano, un bar, un comedor para ejecutivos y la oficina de la secretaria adjunta, probablemente cuesten más de lo que la compañía pagó por todas las instalaciones cuando era una empresa-acción.

El trato cotidiano: las personas dentro de organizaciones en estado de acción y empuje se dirigen unos a otros por sus nombres de pila o sobrenombres, todos se conocen. Los nombres que usan en la etapa adolescente no se pueden imprimir. Cuando una organización alcanza la plenitud aparece el nombre y apellido. En el momento que la organización llega a la etapa aristócrata solo quedan los apellidos. Son el señor Smith y la señorita Jones. En realidad son Bob y Mary dentro de sus oficinas pero en las reuniones

se nombran formalmente, y ya les resulta imposible acordarse de los nombres de todas las personas con las que trabajan.

Comunicaciones verbales y escritas: en la aristocracia las formas son más importantes que el contenido, el medio es el mensaje. La gente habla despacio y suavemente, y utiliza por demás ayudas visuales y folletos. Se toman extensas notas que parecen transcripciones de un juicio. Durante las reuniones se protegen utilizando innumerables listas de dobles negativos y calificativos: “parece que”, “bajo ciertas circunstancias podría asumirse que”, “sin embargo”, “por otro lado”, “y no necesariamente eso”, “podríamos llegar a la conclusión de que...”. Al final no se sabe qué se estaba tratando de decir realmente. Si en privado se le pregunta a alguien que ha querido decir, probablemente afirme: “Dije que estamos perdiendo participación en el mercado”. Entonces nos preguntamos por qué no dijo directamente eso. No lo hace porque esa no es la manera en la que la aristocracia maneja los problemas.



**Quiero compartir algo contigo,
tres pequeñas frases que te
ayudarán a lo largo de tu vida:**

- 1- ¡Cúbreme!**
 - 2- ¡Buena idea, jefe!**
 - 3- Estaba así cuando llegué.**
- Homero J. Simpson**

. NEGAR LA REALIDAD NO FUNCIONA .

Cuando uno cierra los ojos antes de caer, golpearse contra el suelo duele lo mismo. La manera en que los managers de una aristocracia tratan los problemas y conflictos está muy bien ilustrada en la película *El jardín de los Finzi-Contini*. Este clásico de 1971 examina el comportamiento de una familia aristocrática judeo-italiana justo antes de la Segunda Guerra Mundial. Cuando los fascistas italianos comienzan a perseguir a los

judíos, los Finzi-Contini se niegan a creer que algo serio les pueda pasar. “Hemos estado aquí por un largo tiempo”, dicen, “somos una de las familias más distinguidas de Italia”. Entonces continúan jugando tenis en su mansión y comiendo en habitaciones con candelabros, pretendiendo que todo sigue igual. Están encantados por su pasado y son incapaces de enfrentar el futuro.

A pesar de que la vida del grupo continúa como siempre, cada miembro de la familia se siente aterrorizado. Pero no hacen nada, porque la dinámica del grupo es mucho más poderosa que el temor individual.

En una corporación de carácter aristocrático tenemos a los managers muy preocupados por el futuro de la empresa, pero en silencio, escondiéndose en aumentos opulentos. Nadie dice nada en las reuniones. Incluso si algún consultante los confronta y les expone los peligros, ellos contestan: “No se preocupe, hemos estado aquí por un largo tiempo. Nos necesitan. Tenemos un nombre, una tradición, sabemos cómo hacer las cosas”. Y aún así, por dentro, están de acuerdo con la advertencia.

Se niega el futuro reafirmando el pasado.

Negar la realidad no sirve de nada. Mientras se cierran los ojos, la empresa pierde participación en el mercado, es menos competitiva. Para mantener las apariencias se suben los precios y se reducen los costos, pero estas medidas amenazan la lealtad de los clientes.

Los líderes de las empresas en la etapa de la vanidad se comportan en público como si tuviesen mucho control sobre la organización, pero saben que no es así. Los comités se multiplican, y es difícil ponerse de acuerdo, satisfacer todos los intereses y llevar a cabo alguna acción significativa. Las políticas ya no sirven para orientar, se han vuelto límites asfixiantes.

. EL ESPÍRITU DEL FUNDADOR .

La motivación es muy importante en un emprendimiento, a veces lo es todo. Mucho de lo que pasa en la empresa es culpa del fundador. Por eso, si nuestra vida cambió, si tenemos más dinero que antes y nos sentimos relajados y conformes con lo que hemos logrado, si ya no queremos conquistar el mundo, entonces tal vez es tiempo de dar un paso al costado y dejar el lugar a alguien que tenga más energía para llevar la empresa a otro nivel.

No es un pecado del que debamos avergonzarnos, es natural que se produzca un desgaste luego de poner tanto esfuerzo en la empresa durante tanto tiempo. A veces simplemente ocurre que el emprendedor, que también es una persona, descubre que hay otras cosas en su vida que vale la pena disfrutar y ha estado postergando.

Una opción, si no deseamos alejarnos del todo, es tomar el rol de accionistas. Sin dudas es más oportuno que continuar ocupando una posición para la cual ya no se tiene el ánimo necesario. Porque habiendo perdido el empuje, solo se contribuye al envejecimiento de la empresa, a la comodidad y el comportamiento aristocrático. Es normal que las personas tengan mejores cosas que hacer que dedicarse a lo que sucede en la empresa. Pero eso no cambia las necesidades de la compañía. El nivel de entrega y compromiso de su gente marca su intensidad y fuerza. Y ese compromiso surge por la inquietud, la incomodidad que provoca el deseo, la ambición. El confort produce achatamiento, inhibe las posibilidades de progreso. Cuando se ha entrado en una etapa de confort, lo más importante es encontrar la forma de devolver a la empresa algo de incomodidad. Y si esa incomodidad no empieza por el fundador, es mejor que éste se retire o que evalúe las posibilidades de vender la compañía para que un nuevo management la lleve a otros horizontes.



. EL ÁNIMO DE LOS EMPLEADOS .

Uno de los grandes factores en el desánimo de los empleados es el cambio en el sistema de recompensas que se produce en el periodo de plenitud. En los primeros días de la empresa no hay nada por seguro y todo depende de forma muy directa del esfuerzo de cada individuo. Naturalmente, se otorga un pago que tiene un alto componente variable. Si se produce mucho, se gana mucho. Se puede observar de esa manera el valor del esfuerzo. A medida que crece la empresa, el negocio es más firme y crece la parte fija dentro de los sueldos de los empleados. En estas etapas intermedias se evalúa el rendimiento por equipo porque es necesario coordinar los esfuerzos. Es una evolución lógica y necesaria. Al llegar al momento de plenitud el sistema de recompensas es aún más fijo, pasa de la lógica personal a la grupal, y resulta, lamentablemente, mucho menos estimulante. Ha pasado mucho tiempo desde que alguien ganaba comisiones, ahora los empleados reciben bonificaciones anuales. Este sistema toma más en cuenta el rendimiento de toda

la empresa, lo otorga el directorio y tiene un carácter discrecional. Quizás las cosas están yendo muy bien, pero eso no quiere decir que todos los departamentos estén dando lo mejor de sí.

El resultado es la pérdida de la responsabilidad. Lo que se hace ya no nos afecta tanto. Ciertamente el management puede asignar la bonificación recibida en razón del desempeño; pero en general, si la empresa tuvo un buen año y se es parte de la compañía y no se cometió ningún error de gravedad, se obtiene la recompensa. Se premia la ausencia de fallos.

La mayoría de las empresas tienen sistemas de incentivos y culturas que no apuntan a premiar el riesgo. Si somos el brand manager de una empresa que fabrica jabones, se espera que cada seis meses lancemos una fragancia nueva. Y se sabe que algunos de esos lanzamientos tienen mejor recepción que otros. No hay nada innovador en esa actitud. Lo que pasa es que no nos premian por arriesgar, pero si nos castigan si algo sale mal. El empleado que arriesga no solo pone en peligro su bolsillo, sino el de sus compañeros. El sistema se vuelve contra estimulante.

El éxito individual ha desaparecido, y aparece como valor la capacidad de amoldarse a la empresa, de evitar los errores.

Lo cierto es que es muy difícil hacer grandes cambios en cuanto a la forma de recompensar a los empleados, pero hay otras maneras de alentarlos. Hay que trascender lo monetario. Por un lado se puede enriquecer la posición que ocupan, darles más responsabilidades y delegar más en ellos. También es necesario renovar la visión del futuro que les ofrecemos, mostrarles a dónde queremos llegar, un sueño que puedan compartir y que les diga que no hemos alcanzado nuestro límite y que aún queda mucho por hacer.

. LAS DISTANCIAS DE UNA CORPORACIÓN .

El tamaño de una corporación también se traduce en distancias, y las distancias atentan contra la capacidad que tiene una organización para transmitir información desde la base hasta sus más altas jerarquías.

Si en un principio el trato entre el fundador y su equipo era directo, luego la necesidad de profesionalizar y organizar la empresa lleva a la creación de estructuras y cadenas de mando cada vez más elaboradas. Esta cuota de burocracia no es un defecto en sí, pero representa un gran desafío.

Al manager le puede resultar difícil mantenerse cerca de los equipos de trabajo. Cuando una persona asciende en jerarquía pronto se encuentra con que hay directores trabajando para el manager. Esos directores tienen gerentes que trabajan para ellos. Y los gerentes, a

su vez, controlan lo que hacen los coordinadores. Muchas cuestiones se pueden resolver en la base de la pirámide de mando, pero otras no. En ocasiones surge un problema, y para cuando ese problema llega a oídos del manager es una “bomba”.

El contacto con la gente con la que se trabaja es la que da el pulso de lo que está pasando. Es necesario crear vías de comunicación para que, de ser necesario, podamos advertir cualquier inconveniente cuando se presente y solucionarlo cuando todavía es un pequeño incidente.

. LA ECONOMÍA, LA INDUSTRIA Y EL CRECIMIENTO .

Las empresas crecen encontrando nuevos mercados o desplazando en uno ya existente a sus competidores, lo logran introduciendo mejoras y ventajas a sus productos. Pero no es un movimiento dado una vez y para siempre. Los cambios económicos y en la industria pueden llevar al envejecimiento de la empresa.

Quien hacía ruedas para carretas tuvo su momento de auge, ahora tiene un negocio pequeño, de boutique. Si el negocio era más general, vender ruedas, entonces todavía es importante al día de hoy. Si además se trataba de soluciones de movilidad, es aún más amplio.

Las empresas no son entes aislados; dependen de la industria, del país, del mercado y del mundo. Y en la actualidad, los movimientos más pequeños pueden terminar en grandes repercusiones. Como en la teoría del caos, es un aleteo de mariposa en Tokio y un tsunami en la puerta de casa.

El envejecimiento de una empresa no debe verse como otra etapa de su crecimiento, es completamente evitable y el signo de que se han perdido las capacidades que nos habían permitido crecer.

. EMPRESAS VIEJAS, EMPRESAS JÓVENES .

El problema de muchas empresas envejecidas es el dinero, tienen demasiado. Puede sonar extraño, pero es así. Los reportes financieros son buenos, los números dejan conformes a todos. La organización goza de un alto grado de eficiencia. Pero nadie sabe qué hacer con las ganancias, donde invertir.

No es que no haya oportunidades, sino que no hay oportunidades sin riesgo. El deseo por la eficiencia es tan grande que supone un gran límite a la hora de evaluar prospectos. Por eso un alto grado de eficiencia puede ser un signo negativo, la prueba de la incapacidad

de una empresa para tomar los riesgos necesarios para encarar el futuro.

¿Cuál es la solución a la que apelan estas compañías?

Salen a comprar empresas más jóvenes que hacen las apuestas que ellas no se animan a hacer. Buscan un dinamismo perdido, como quien intenta sacar algo de vitalidad y espíritu en los brazos de un amante más joven.

Es más sencillo adquirir los productos ya desarrollados, el riesgo ha sido tomado y campeado exitosamente. Se compra el cambio que no se puede generar. Si a la nueva empresa se la escala apropiadamente, se le puede facilitar el acceso a nuevos mercados y, así, generar verdadero valor económico.

Lo crucial es cómo se efectúa la fusión de culturas. Si se compra la empresa correcta, y se la puede integrar, va a resultar en el rejuvenecimiento de la compañía. Aunque siempre queda alguna sensación de que en ciertos aspectos se perjudica a la empresa joven al reducir algo de su energía característica.

Alejandro Sas, cofundador y Ceo de By-Cycle, empresa adquirida por la compañía italiana Buongiorno, opina que en el caso de By-Cycle, la empresa que fundó y luego vendió, se dio un cierto envejecimiento al ser adquirida por Buongiorno. La empresa en el momento de la operación trabajaba en seis países de América Latina, tenía mucho empuje y siempre estaba buscando hacer algo nuevo. Se dio la coincidencia de que en ese momento Buongiorno también compraba otra compañía presente en veintiocho países, lo cual supuso una integración de procesos, equipos y gente, que repercutió en By-Cycle. La empresa se volvió más formal, más burocrática, y se perdieron el foco y las ganas de querer progresar.



**La soberbia no es grandeza sino hinchazón; y lo que
está hinchado parece grande pero no está sano.
San Agustín**

. TE COMPRO, ME COMPRAS .

Las compañías aristocráticas tienen muy en claro qué clase de empresa quieren adquirir. Las que aún transitan sus primeros pasos son muy jóvenes y riesgosas, las que atraviesan el momento de empuje tienen muchos problemas, y las que están en su momento de plenitud son muy caras. El objetivo son las empresas que han logrado su identidad. Las empresas que atraviesan ese periodo de desarrollo cuentan con nuevas tecnologías y se han enfocado en los mercados emergentes. Son todo lo que las aristócratas han dejado

de ser. Y como están cansadas de esforzarse en la organización y crecer con recursos limitados, tienen una actitud receptiva a este tipo de propuestas.

Sueñan con el efectivo que les puede aportar la gran compañía, el fin de sus penurias. Creen que la vida será más fácil tras la fusión.

Ocurre que se genera mucha sobreexpectativa. Antes se hacía todo a pulmón y de pronto surge la idea de que se va a contar con el respaldo de una gran corporación. Luego, cuando pasa el tiempo, nos damos cuenta de que no es como pensábamos. Claro que hay cierto alivio en el cuidado de algunos costos y podemos tener un buen edificio, una gran oficina, pero perdemos mucho poder de decisión.

Los líderes de la empresa más joven pronto se dan cuenta de que cada vez que quieren realizar algún movimiento tienen que emitir un plan de negocios de cincuenta páginas. El plan lo revisa un comité, y deben defender sus proyecciones durante horas ante el grupo de contadores, que en realidad no entienden de que se trata el negocio.

Finalmente logran convencer a los jefes de la aristocracia, pero lamentablemente la oportunidad ya ha pasado.

La comunicación disminuye, también el sentido de pertenencia y el empuje de un start up. Todo se vuelve mucho más burocrático y cambian los tiempos de respuesta. Si antes nos sentábamos en una reunión a ver qué hacíamos, ahora tenemos que pedir autorizaciones. No se tiene la misma agilidad que antes. Además, comienzan a jugar otros valores, la política y las formas de manejarse propias de una corporación.

Cuando los líderes de la empresa-empuje se dan cuenta de que las cosas no son como pensaban que iban a ser, esperan la menor oportunidad para retirarse.

Si ocurre que están obligados a quedarse por un contrato de empleo, lo hacen solo de un modo formal; su convicción y espíritu han partido a otros espacios hace tiempo.

En otras ocasiones las empresas aristocráticas son las adquiridas. ¿Pero quién querría meterse en tales problemas?

Precisamente las “gogo”. Ellas cuentan con una buena imagen en el mercado y tienen acceso a grandes cantidades de capital. Esa combinación de dinero, ambición y arrogancia las llevan a apropiarse de una empresa aristocrática. La adquisición supone un gran bocado para el que se necesita luego un proceso de digestión prolongado.

Los problemas heredados resultan agobiantes y hay una gran necesidad de cambios. Pero estos movimientos producen un efecto de parálisis en la aristocracia, y aumentan así la dificultad de la situación. Este momento necesario de asimilación puede terminar de forma desafortunada para ambas empresas.

. EL SILENCIO ANTES DE LA TORMENTA .

En la aristocracia todo está muy bien hasta que un día está muy mal. Antes de que estalle la tormenta se pueden observar tres momentos.

El primero de ellos es el de una esperanza ingenua. La negación. La línea de productos ya está fuera de moda, lo saben los clientes, la gente de ventas y hasta los ejecutivos. El futuro todavía no ejerce presión, la empresa tiene liquidez y produce ganancias, así que no existe la sensación de urgencia.

En la carrera por la calidad no hay línea de meta.

Robert Kearns (1927-2005)

Ingeniero, inventor estadounidense.

La gerencia lleva a cabo innumerables reuniones en las que, por supuesto, nada se decide, nada sucede. Todos parecen estar esperando que alguien más haga algo, un salvador providencial. Las políticas de la administración podrían cambiar (por sí solas), la competencia ir a la quiebra, los clientes modificar sus gustos. Todos los problemas podrían desaparecer pasado el fin de semana. Nada de eso ocurre.

El segundo momento llega con un sentimiento de ruina que reemplaza el simple decaimiento. Algunas empresas tratan de levantar el espíritu dando medallas de oro por logros oscuros o dando seminarios en hoteles. Otras lidian con este sentimiento construyendo instalaciones más elaboradas que no son necesarias.

. MEDIDAS DE MAQUILLAJE .

Muchos de los talentos se van de la empresa, un claro síntoma de que todo está mal. Finalmente llega la desesperación. La pérdida de participación en el mercado y la caída de las ganancias provocan un quiebre en la conciencia de la empresa. La organización ya ha agotado todo el bienestar acumulado en años anteriores. La suba de precios deja de funcionar, y no hay verdadero valor para ofrecer a los clientes ni las nuevas necesidades del mercado.

El envejecimiento se refleja en los reportes financieros mostrando de forma contundente las debilidades que la empresa ha estado incubando desde hace mucho tiempo. Es un signo tardío, casi póstumo. Las acciones caen en picada, las cuentas más importantes se van con la competencia y los banqueros ya no contestan las llamadas.

Caen los primeros rayos de la tormenta, pronto comenzará una lucha desesperada por la supervivencia llena de recriminaciones y rencor.

La decadencia de la aristocracia lleva a una caída vertiginosa que pone en crisis toda la armonía de la empresa. De algún modo se entiende que no se trata de un acontecimiento del que haya que hacerse cargo, sino del que hay que culpar a alguien, a otro.

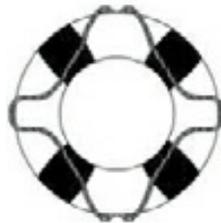
Por eso se buscan los culpables de los problemas, aún antes que las soluciones.

Cada inconveniente se vuelve personal, conflictivo, causa de enfrentamiento, odio y agresión a los demás. Crece el sentimiento paranoide. La supervivencia es individual y lleva a la exacerbación de la lucha por el poder. Rara vez alguien se acuerda del mundo exterior, los clientes, los proveedores o los competidores.

Al igual que en una cacería de brujas, hay una cuota de pensamiento mágico en la idea de que una vez identificado el culpable el desastre se soluciona. Pronto se van perdiendo los valores. La lealtad es lo primero, porque la traición aparece como un mecanismo válido para dirimir conflictos. Tampoco queda mucho sentido de la justicia; cuando hay que sacrificar a alguien, se eligen los elementos más valiosos de la empresa, los últimos vestigios de innovación y creatividad.

Aún así siguen las desgracias y hay más puestos en peligro. Se elige al vicepresidente ejecutivo de marketing porque “estamos en el mercado equivocado, con el producto equivocado y nuestra publicidad no funciona”.

Le sigue la gente de planeamiento estratégico, desarrollo de negocios e ingeniería. Se justifica con frases como: “Nuestra estrategia no funciona, las adquisiciones tampoco. Los productos y tecnologías son obsoletos”. Poco importa que hace tiempo el VP de marketing hubiera advertido de la necesidad de cambiar el rumbo. Es culpable de que no lo hayan escuchado.



La última voz audible antes de la explosión del mundo será la de un experto que diga: es técnicamente imposible.

Peter Alexander Ustinov

La pérdida de estos talentos agrava la crisis. Comienzan las peleas entre los managers. Cada mala noticia necesita un culpable, un sacrificio, un castigo. El chivo expiatorio es trimestral, con cada reporte.

El ambiente se vuelve venenoso, plagado de rumores, muchas veces increíbles. Las mejores intenciones son mal interpretadas. Si el manager de ventas anuncia un descuento, los demás ejecutivos no lo piensan en términos racionales, como una forma de mejorar la competitividad. Piensan que hay una estrategia maquiavélica detrás, para desacreditar a la gente de marketing.

El sentido de seguridad personal queda ligado a la eliminación de la competencia dentro de la empresa. Las personas con talento son las que son miradas con mayor miedo y desconfianza.

El ciclo vicioso solo puede terminar en la quiebra o en una espantosa reestructuración. La empresa necesita un **turn around**, y eso lo puede ofrecer un nuevo equipo de managers y, tal vez, otros accionistas. Es el sueño de un private equity, que a través de una compra a precio “de remate” inyecta capital, pero sobre todo management, con el fin de rejuvenecer a la compañía y devolverle la cuota de ambición que tuvo en su época de gloria.

Soldado: General, ¿no se da cuenta de que estamos disparando a nuestros hombres? General Groucho: Tome un dólar y guarde el secreto.

Groucho Marx

. MEDICINA AMARGA .

Existe una esperanza para todas las empresas que atraviesan un periodo de envejecimiento. Es posible volver al momento de plenitud, aunque requiere de una serie de cambios de estructura, recursos humanos, procesos, etcétera. La medicina, la mayoría de las veces es tan amarga como efectiva.

Las grandes empresas se valen de la llegada de un nuevo CEO que lleva a cabo el ajuste. Es el encargado de despedir gente. Es una tarea ingrata pero necesaria. Una vez cumplida, este manager tiene que cargar con una imagen negativa, de verdugo; su sola presencia les recuerda a todos el mal momento pasado. Por dicha razón debe retirarse para que ocupe su lugar alguien con otra energía y capaz de contagiar una visión más optimista sobre el futuro.

Hay personas con una habilidad especial para tomar empresas en crisis, achicarlas, afinarlas, y llevar a cabo el proceso de turn around.

Cambiar el rumbo de una corporación puede parecer casi imposible, pero en ocasiones el Titanic logra esquivar el iceberg. Un caso muy emblemático es el de IBM, que para 1993 experimentó un record de pérdidas cercano a los 8000 millones de dólares. Nadie nunca había perdido tanto dinero. El cambio tenía que ser importante y llegó con Louis Gerstner, quien rompía con la tradición de la empresa, porque no tenía experiencia en el

sector tecnológico.

En los años que siguieron, IBM pasó de tener como principal actividad la venta de PC a suministrar servicios. Esta línea de acción tuvo continuidad en los sucesores de Gerstner. En 2003 el 50% de los ingresos de la empresa provenía de sus servicios, y en 2004 logró vender la división de computadoras personales a Lenovo por 1250 millones de dólares entre efectivo y acciones.



Las empresas envejecen, el management también. Una de las principales causas para este fenómeno es el miedo. Cuando logramos que la empresa crezca, descubrimos que tenemos mucho más para perder. Entonces pasamos de ser un idealista con hambre de gloria a un conservador temeroso.

Pero no solo se trata de una etapa puntual, sino de una tendencia. Existe muy poca innovación en el ámbito del management en el último siglo. En comparación, otras áreas del conocimiento han crecido muchísimo más. Y uno de los puntos más atrasados es el que se refiere a la gestión de las personas.

La crisis del management, explica, tiene su origen en una concepción errónea del ser humano, la idea de que es intrínsecamente haragán y malo, y que no trabaja si no se lo obliga. Esa obligación puede funcionar cuando se lleva a alguien a un trabajo inhumano, repetitivo y alienante como en el modelo de la línea de montaje. Pero cuando para competir en el mercado necesitamos que alguien despliegue su talento ese mismo método falla.

A la gente más innovadora, la que tiene ganas de hacer algo distinto, tenemos que darles un espacio para hacer algo disruptivo. Debe ser una unidad dedicada a tal tarea. Que prueben, que se equivoquen. No importa que perdamos dinero en dicho espacio. Juan Carlos Lucas, consultor, orador y coach para organizaciones y emprendedores en E-NNOVA Consulting, distingue tres dimensiones básicas a las que el management moderno debe prestar atención. La primera es la vinculada a la efectividad y la coordinación de las acciones. La segunda es la capacidad del equipo y la empresa para crear valor, innovar y reinventarse. Porque es posible ser muy eficiente haciendo algo que no le sirve a nadie. Le ocurre a las empresas con un modelo muy autorreferencial. No tienen en cuenta a los clientes en sus procesos y todo les sale perfecto para sus propios estándares. La tercera dimensión es la producción de inteligencia colectiva, que alcanza su mejor aprovechamiento bajo el paradigma colaborativo.

Este rasgo ya nos está exigiendo nuevas prácticas con un carácter disruptivo. Son parte de un proceso de transformación del management. Si nosotros descubrimos que muchas de estas prácticas nos son desconocidas, no tenemos que adoptarlas porque sí, pero sí debemos considerarlas seriamente.

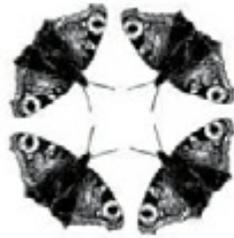
La clave está en olvidarse un poco de mantener la empresa que hemos conseguido y pensar en desarrollar la empresa que uno querría comprar.

La mejor forma de prevenir el envejecimiento es entender que la eficiencia no debe ser un mantra, la innovación sí. La eficiencia como modelo final es peligrosa, es una de las principales características de una empresa aristocrática, lleva a la rigidez.

La visión de la compañía debe renovarse constantemente, y cuando se cumple con un objetivo hay que buscar otro más grande. Si hoy lideramos una industria, un mercado, luego tenemos que ir por otro más, el mundo entero si es necesario.

Por supuesto que cuando agotamos una visión, el plantearnos otra, el renovarnos, es un desafío enorme. Y lo es cuando decidimos cambiar de industria, enfrentar nuevos retos. Pero tenemos que tener fe en nosotros y aprovechar el crédito que hemos ganado a los ojos de los demás al haber cumplido nuestras metas.

En dichos momentos es cuando el verdadero liderazgo entra en acción, sobre todo cuando se cuenta con profesionales de gran calibre intelectual y con mucho potencial. El reto está en ser capaces de decir que no cuando la empresa parece dispuesta a dormir la siesta.



Aquel que no aplique nuevos remedios deberá esperar nuevos males, porque el tiempo es el más grande innovador.

Francis Bacon

Capítulo 7:

7 - LA SALIDA



CIERRE DE UN CICLO

Al llegar a este capítulo el lector puede preguntarse: ¿Es realmente la salida una etapa más? El sentido común nos lleva a pensar que es el momento en que nos apartamos definitivamente de la empresa, casi como con un corte. Sin embargo no es un movimiento tan sencillo, y debe realizarse adecuadamente de forma tal que el fundador y la organización terminen su relación de la mejor manera posible y con el mayor grado de beneficios.

Dentro del esquema propuesto en este libro la salida tiene un momento ideal, y se da durante el estadio de plenitud. Obviamente, porque es cuando la empresa alcanza su máximo valor. Sin embargo, puede suceder que no tengamos esa fortuna, que tengamos que vender en momentos de crisis, deterioro de la organización o etapas más tempranas, o que nuestra intención sea irnos, pero nadie quiera nuestra empresa.

También está claro que no se trata de un paso obligatorio y depende mucho de las ambiciones y los sueños de cada persona. Para muchos emprendedores la venta es, ya desde el primer día, la finalidad última de todos sus esfuerzos. Hay quienes venden para obtener un mejor nivel de vida, para financiar nuevos proyectos o para retirarse y viajar por todo el mundo. Pero también hay otros que una vez que han logrado una organización sólida y próspera siguen disfrutando de trabajar en ella. Puede ocurrir que conserven la propiedad de la empresa, o bien que la vendan pero permanezcan en algún cargo jerárquico.

Alejandro Sas afirma que en su caso desde el inicio supo que, si podía vender la compañía, lo iba a hacer; buscaba una posición económica diferente. De hecho, recuerda que la primera ocasión en la que sintió que tenía una empresa fue en junio de 2004 cuando le comentó a su socio cuánto quería conseguir con la venta.

El destino que le queremos dar a nuestro emprendimiento tiene que pensarse desde su concepción, aun cuando parezca demasiado temprano. Tiene que existir un acuerdo entre los socios, y entre los fundadores y los inversores. De otra manera, pueden sucederse una serie de conflictos al alcanzar la organización su plenitud y el momento para la venta. Pero también durante todo el desarrollo de la empresa muchas decisiones, tiempos y objetivos dependerán de cómo se vea este momento último. Si las visiones difieren es lógico que haya tensiones y conflictos.

Para nosotros, el emprendedor cierra un ciclo exitoso al vender su empresa por una suma que refleje todo el valor que le ha incorporado, cuando además logra que ella continúe más allá de su dirección, y, finalmente, al reformular su vida con nuevos e interesantes desafíos.

. DESAFÍOS .

* Lo primero que necesitamos definir para el éxito de esta etapa es cuando se dan las circunstancias adecuadas para la venta. De principio, lo mejor es que la operación se produzca dentro del periodo de plenitud de la empresa, pero además, existen otros factores. Los tres puntos que se deben considerar son: el momento de la economía, el de la industria, y nuestras energías y estado anímico.

* Luego debemos descubrir cuál es el valor máximo que puede alcanzar nuestra empresa. Hay que tener en cuenta que no se trata de un número objetivo y que dadas ciertas condiciones es posible obtener mejores ofertas. De ser posible tendríamos que lograr una marca fuerte, con prestigio y peso propio, iniciar acciones de marketing de venta o acceder a la bolsa.

* Encontrar el mejor comprador es una historia aparte. Las ofertas que vamos a recibir dependen también de las motivaciones de cada empresa. Lo que debemos intentar es distinguir a los compradores para los que nuestra organización aporta más valor y, por supuesto, negociar para que lo paguen.

Pero además, previamente es necesario saber y tener el valor de decir que no a muchas ofertas tentadoras, cuando tenemos la convicción de que la compañía aún tiene mucho por crecer.

* Una vez concordados los números, hay varios aspectos que se deben estipular para que se realice una transición ordenada. En general, como fundadores, nuestro objetivo será asegurar que la empresa pueda continuar su marcha luego de nuestra salida. También es importante que se produzca una buena adaptación a la cultura de la compañía compradora.

Además, existe ciertamente una pugna entre el emprendedor que busca liberarse para comenzar con otro proyecto y el comprador que necesita asegurarse no solo de que todo siga funcionando, sino también de que el fundador no se marche para crear inmediatamente una organización que le haga la competencia.

* Y finalmente, el último desafío consiste en pensar el día después, en afrontar un cierto sentimiento de pérdida y ver qué rumbo queremos darle a nuestra vida. Lo más difícil de los sueños es seguir adelante una vez que los hemos cumplido.



. PROBLEMAS .

- * El primero de los problemas con los que nos podemos encontrar de cara a un plan de salida consiste en no tener a nuestra empresa en su mejor momento. Es muy común que suceda que el confort y un pensamiento más conservador y temeroso reduzcan mucho el potencial de una organización una vez alcanzada la plenitud. Una menor proyección a futuro resulta en una reducción del atractivo de la empresa.
 - * Otro gran inconveniente es la incapacidad de la empresa para establecer una posición de prestigio dentro de la industria. La marca en muchos casos puede suponer un valor extra para los compradores.
 - * También las cuestiones de índole legal pueden ser una gran dificultad. Todo lo que no esté en regla o claro dentro de una empresa es un peso extra que el comprador no quiere heredar.
 - * Asimismo, si las cuentas no están claras y se generan dudas sobre el funcionamiento de la empresa, el comprador no estará seguro de que le vendan realmente lo que está comprando.
 - * Un problema básico, y de suma gravedad, se da cuando los socios no han pensado desde el principio cuál era el objetivo final de la empresa. Puede ocurrir entonces que uno de ellos quiera vender y el otro no. También este tema debe quedar claro con los inversores, de forma tal que no se produzca una presión por la venta cuando los fundadores consideran que todavía pueden crecer más.
- Incluso existen empresas que pueden funcionar muy bien y no tener mucha salida en el mercado.
- * Una variante del problema anterior se da cuando el fundador no quiere vender la empresa pero, además, es incapaz de brindarle el nivel de energía que necesita para seguir creciendo y, a pesar de esto, no acepta dar un paso al costado.
 - * El no saber tomarle el pulso a los tiempos de la economía y de la industria pueden llevarnos a tener una empresa bien constituida pero con un valor de venta menor. Si no somos inteligentes y no soportamos hasta que pase el momento de crisis, terminaremos vendiendo mal.



Existen ciertos momentos que definen la vida de una persona. El día de su nacimiento. El día en que le crece el pelo. El día en que comienza un negocio y el día en que le vende ese negocio a Dunder Mifflin. ¿Qué he aprendido de todo esto? Es demasiado temprano para decirlo. Todo lo que sé es que me siento en las nubes y ni siquiera quiero pensar al respecto. Solo quiero disfrutarlo.

Michael Scott (The Office)

. EL CICLO DE LA ECONOMÍA .

Uno de los factores que determinan cuando es un buen momento para vender una empresa tiene que ver con los típicos vaivenes de la economía. Los buenos tiempos, tanto a nivel local como internacional, generan optimismo; los malos producen pesimismo, miedos y actitudes más prudentes.

Durante la salida, las expectativas son siempre superiores a la realidad. Los precios se “inflan” cuando los indicadores suben y la industria gana en glamour, y son “aplastados” cuando las empresas no tienen ni el valor de sus activos o el dinero que tienen en caja, porque nadie apostaría por ellas ni por la industria a la que pertenecen.

La adquisición de una empresa es siempre una apuesta, y cuanto más dinero entra en juego mayor es el riesgo asumido.

Hay momentos en los que no conviene vender. Durante una recesión, aun cuando individualmente no estén atravesando una crisis o aun cuando la industria no se vea tan afectada, las empresas no logran los mismos beneficios que pueden obtener en un periodo de prosperidad. Como consecuencia el horizonte que ofrecen a los compradores es mucho menos prometedor.

Cuando la economía entra en un periodo desfavorable las empresas producen menos dinero y, por lo tanto, son menos valiosas. Como el dinero se vuelve más escaso, y resulta mucho más seguro tenerlo para atravesar una crisis, su valor aumenta. Si quisiéramos vender nuestra empresa en estas circunstancias nos encontraríamos en franca desventaja. Como emprendedores tenemos que entender los ciclos de la economía. Dijimos en el primer capítulo que en numerosas ocasiones comenzar con un emprendimiento en tiempos de crisis puede ser una buena opción, porque nos permite luego gozar de toda la etapa de recuperación. También es muy útil el darse cuenta de cuándo se acerca una crisis

y vender antes de que se produzca.

Sin embargo, salvo que tengamos dotes de adivinos, existe una gran posibilidad de que tengamos que atravesar varias tormentas. El mejor consejo en estos casos es ser pacientes, aguantar los días de recesión y sus dificultades. Una vez que llegue la estabilidad, o se dé un periodo de crecimiento, descubriremos que los compradores estarán dispuestos a pagar cifras mucho mejores que las que hubiéramos obtenido al hacer la venta durante la crisis.

Las crisis, como las tormentas en el mar, o se anticipan o se atraviesan hasta llegar a un mejor clima.



. EL MOMENTO DE LA INDUSTRIA .

Dentro de la economía en general, cada industria sigue un desarrollo particular que afecta el valor de todas las empresas que la componen.

Por más que logremos ganarle a la competencia la realidad de todo el sector puede poner un techo a nuestras perspectivas a futuro. Siempre pensando en la venta, tenemos que tener en cuenta que las empresas valen por su realidad pero también por su potencial. Lógicamente una buena ocasión para vender se da cuando la industria crece y su futuro es atractivo. Lo que sucede entonces es que muchas grandes compañías que no están presentes en el sector buscan meterse en el negocio. Por supuesto, una de las formas más seguras de ingresar es adquiriendo otra empresa que ya esté en ese rubro y haya demostrado sus capacidades. Y si es la que lidera la industria, mejor.

Otro movimiento que resulta beneficioso para quien planea vender su empresa es el que se da en un periodo de consolidación. Lo que sucede entonces es que, cuando la competencia reduce los márgenes de ganancia de todos los participantes, las empresas más grandes salen a comprar a las más pequeñas de la misma industria. Al darse cierta competencia en las adquisiciones, las ofertas realizadas pueden llegar a ser más interesantes que las que se obtendrían en un momento de mayor calma.

Por lo general, las ofertas que podemos recibir provienen de compañías que atraviesan un periodo de decadencia, que han caído en el confort y la vanidad. Son organizaciones que han perdido la capacidad de innovar y buscan renovarse con la adquisición de empresas más pequeñas pero con mayor vitalidad. Les interesan especialmente aquellas que están en procesos de aceleración del crecimiento o definición de su identidad, porque tienen mucho potencial, pero para los fundadores suponen un gran desgaste de energías. El momento que atraviesa la industria tiene una relación directa con el valor estratégico que puede tener nuestra empresa para sus posibles compradores.

. ENERGÍA Y LA MOTIVACIÓN .

El tercer factor que determina el momento para la venta de la empresa es más subjetivo, y tiene que ver con la motivación y la energía que pueden tener los fundadores para seguir creciendo.

Llega un momento en que miramos hacia atrás y nos asombramos de todo lo que pusimos de nuestra parte para que el proyecto saliera adelante. Muchas horas de trabajo, sacrificio y estrés. Aunque sin duda todo ese esfuerzo ha tenido su recompensa.

Ahora bien, también descubrimos que para pasar al siguiente nivel muy probablemente tengamos que repetir el estado de entrega de los primeros tiempos.

Entonces nos vamos a replantear qué es lo que queremos para nuestra vida.

¿Hasta dónde queremos llegar? ¿Para qué hacemos lo que hacemos? ¿Nos motiva el dinero, el poder o alguna otra causa?

Rupert Murdoch es “varias veces billonario”, ¿podemos pensar que trabaja para tener doscientos millones más? ¿Cuánto puede cambiar su vida de esa manera?

Lo más probable es que pasado cierto límite no importe tanto el dinero en sí mismo, sino la capacidad de influir en la vida pública de un país o de varios. También entran en juego el prestigio, las ganas de demostrar que somos capaces de conquistar el mundo, de mejorarlo, o trascender dejando nuestra huella en la historia.

Cuando carecemos de tales motivaciones, cuando no nos interesa poner todo el esfuerzo que se necesita para alcanzar nuevos y más grandes logros, es un buen momento para pensar la salida. No está mal sentirse satisfecho con lo conseguido, pero no hay que transmitirle esa falta de ambición a la empresa.

Anteriormente hablamos sobre la pirámide de Maslow y de las necesidades por satisfacer de los seres humanos. En este punto de la vida de los fundadores, hemos llegado al pico de la pirámide habiendo cumplido con todos los niveles inferiores. Está claro que, considerando este punto, la forma en que se han logrado los objetivos es aún más importante que el éxito en sí.

**La magnitud de las cantidades de dinero parece variar en modo notable según
hayan de ser pagadas o cobradas.**

Aldous Huxley

. VENTAS PREMATURAS .

Una de las reglas más importantes que debemos tener en cuenta como emprendedores es que no hay que vender antes de lanzar. El problema es que las ofertas pueden ser realmente tentadoras, sobre todo cuando tenemos tantas esperanzas como temores. Hay muchos casos de empresas que tratan de clonar un modelo de negocios generalmente exitoso en otros países y aprovechar esa experiencia. Se las conoce como copycat.

En Argentina tuvimos el caso de un proyecto que apuntaba a reproducir el modelo de Groupon. Mucho antes de que este copycat probara su valor, la compañía Groupon llegó al país y les hizo una oferta de compra. Lo que le paso entonces a los fundadores fue que sintieron la presión de ser los primeros y decidieron vender.

Es cierto que de esta manera se puede recibir una buena cantidad de dinero sin haber hecho mucho; pero también puede ocurrir que estemos dejando mucho más sobre la mesa solo por no perder la oportunidad de que nos compre el líder de la industria. ¿Qué hubiera pasado si la copycat se lanzaba al mercado y luego de unos meses lograba ser líder en Sudamérica? Tenía muchas posibilidades de conseguirlo. Seguramente su valor hubiera alcanzado los 100 millones de dólares. Una cifra muy superior a las decenas o centenas de miles que se pagan en la adquisición de los proyectos no desarrollados. Por el tiempo invertido puede parecer un buen negocio, pero es mucho mejor negocio para la empresa que hizo la adquisición.

. CAMINOS A SEGUIR .

Ante las exigencias del crecimiento –tanto en inversión como en la energía de los fundadores– existen cuatro respuestas posibles.

La respuesta ideal es la del fundador que decide que está dispuesto a realizar el esfuerzo que necesita la empresa. Él es quien lidera el crecimiento y genera nuevas etapas de negocio, también logra que la organización se mantenga en un estado de plenitud.

Ahora bien, la segunda opción es una que debemos evitar. En este caso el fundador no tiene el ánimo para ofrecer la energía que demanda la empresa, pero tampoco quiere abandonar su posición de liderazgo. Su actitud consiste en refugiarse en lo ya conseguido, disfrutar el confort del presente. Lamentablemente esa postura lleva a la organización al deterioro por envejecimiento y una cultura aristocrática. Y cuando una empresa deja de crecer pierde oportunidades.

Una tercera posibilidad es la del emprendedor que no está dispuesto a volver al mismo nivel de trabajo y sacrificio que brindó en las etapas iniciales, pero es consciente de las necesidades de la empresa. Por dicha razón es que se predispone a dar un paso al costado para que llegue alguien que pueda darle un nuevo impulso a la compañía. En ocasiones se retira a una posición de accionista. Esta es una actitud sana e inteligente que privilegia el desarrollo de la organización y los beneficios económicos que produce, antes que el propio ego.

Por último, la cuarta opción es que el fundador venda la empresa y deje que su sueño tome otros rumbos.



Rendir al
enemigo sin
luchar es la
cima de la
perfección.
Sun Tzu

¿CUÁNTO VALE NUESTRA EMPRESA?

La respuesta más breve y sencilla sobre el valor de nuestra empresa es que vale lo que alguien esté dispuesto a pagar por ella. No existe un sistema de medición totalmente objetivo e independiente que podamos consultar.

Lo que tenemos son tres dimensiones a partir de las cuales podemos establecer y justificar una valuación.

La primera de ellas es la de los comparables. Al momento de fijar un precio podemos ver cuánto vale una empresa similar en otro mercado, cuanto se ha pagado por alguna de ellas en una compra.

La segunda dimensión se compone de la proyección de flujos a futuro y un descuento realizado en base a la tasa de riesgo. Calculamos que de mantener nuestro desempeño actual obtendríamos cierta participación en el mercado.

Finalmente, tenemos la tercera dimensión, que se compone de varios [ratios](#), que son valores y proyecciones a futuro.

. SOLOS O ACOMPAÑADOS .

La venta de una empresa es un arte muy diferente a su dirección. No necesariamente quien la fundó y dirige es la persona idónea para estar a cargo de esta operación.

El problema es que las empresas son bienes [ilíquidos](#), por lo que es muy difícil saber quién es el mejor postor. Lo ideal es contratar a un experto.

En nuestra vida como emprendedores podremos considerarnos dichosos si nos encontramos con uno o dos [“deals”](#) de venta para nuestras compañías. Si somos emprendedores seriales quizás nos encontremos con un “deal” cada tres o cuatro años, en el mejor de los casos. Por esta razón es tan importante contar con el asesoramiento de quien tiene la experiencia de haber participado en varios procesos de venta dentro de la industria con el tamaño y tipo de compañía que nosotros tenemos.

Es necesario tener metas establecidas, números en mente, pero lo cierto es que cuanto más vale una empresa más difícil es venderla. El tener a un profesional a cargo nos ayuda porque evita que hagamos concesiones que no deberíamos hacer. Si a mitad de una negociación nos ofrecen \$500.000 menos, puede que pensemos que igual está bien, pero él será quien nos diga que no tenemos que ponernos ansiosos y que debemos saber esperar para tener un mejor resultado.

Además del expertise, contratar un bróker tiene otras ventajas. Primero evita que nuestros sentimientos entren en juego en el momento de la negociación. También nos ayuda a mantener nuestra atención enfocada en la empresa y que de esa manera no se perjudique su funcionamiento. Finalmente, hay que tener en cuenta que la negociación puede ser un proceso conflictivo y que el emprendedor en la mayoría de las ocasiones se tiene que quedar durante una etapa de transición posterior a la venta. Como es muy importante que esa convivencia se dé en un buen clima, es mejor que sea otro el que haga el papel del “policía malo”.

El asesoramiento a nivel legal también puede contribuir a destrabar las negociaciones. En un contrato de compra-venta hay muchas cláusulas. Lo que el comprador quiere es tener

la seguridad de que le están vendiendo lo que le ofrecieron en la presentación y, de no ser así, que el emprendedor se haga responsable. Lo que se hace entonces es dejar una parte del monto en manos del comprador, como fondo de contingencia; si pasa un tiempo sin que se detecten anomalías, ese dinero pasa al vendedor. Así se previenen las posibles apariciones de pasivos que el mismo emprendedor podría desconocer, pero de las que aún actuando de buena fe es responsable.

Al emprendedor la ayuda de los expertos le permite tener una base más sólida, y favorable, desde la cual acordar un precio con el comprador.

. EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS .

A la hora de fijar una cifra para la venta de nuestra compañía, es bueno tener en cuenta que las empresas valen más cuando su valor deja de ser una pura suposición.

Un buen paso en este sentido es ingresar en la bolsa. Las compañías públicas tienen una cotización diaria que permite saber cuánto valen realmente. Las empresas privadas no ofrecen estos datos.

Existe una relación entre los beneficios que genera una empresa y el precio de sus acciones. Tal proporción no suele variar mucho dentro de una misma industria, especialmente en las compañías que brindan utilidades . Se puede dar una fluctuación, pero es compartida.

Al cotizar en la bolsa, la empresa adquiere un valor adicional gracias a la liquidez que ofrecen sus acciones. Si algo sale mal, hay un refugio de valor. Muchas personas invierten y ahorran en acciones, que por la liquidez se pueden vender más fácilmente. Por eso una empresa que es pública cotiza mejor que una que no lo es. Como es posible vender la empresa en cualquier momento, la cantidad de inversores aumenta y la demanda produce un incremento en el valor de las acciones.

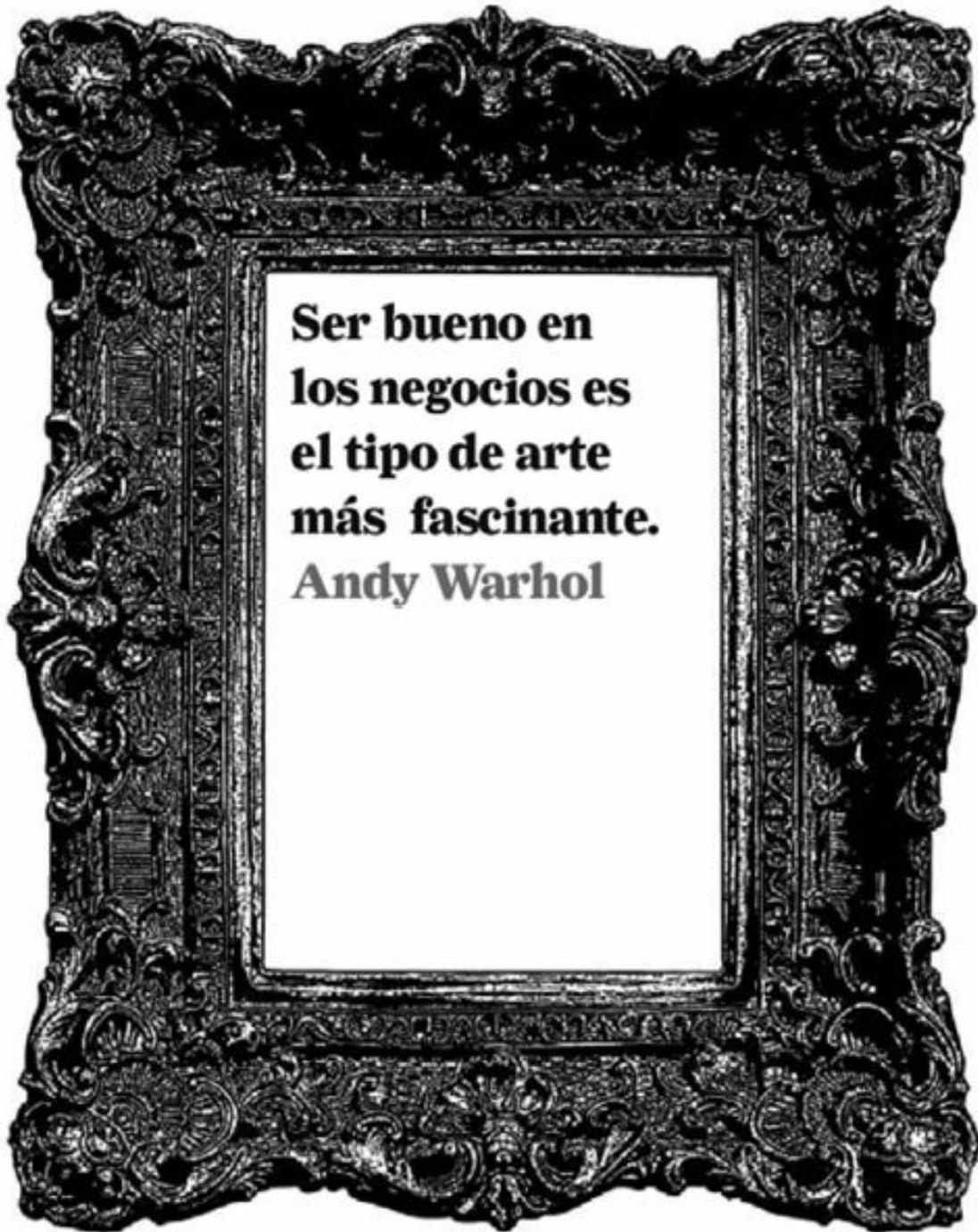
Ahora bien, una empresa que cotiza en bolsa sabe que al adquirir nuestra compañía su propia valuación va a subir, es posible que recupere parte de lo que gastó en la adquisición. En casos extremos, como la compra de YouTube por parte de Google, la valorización de las acciones puede llevar a que la operación termine pagándose por sí misma.

Un buen indicador para evaluar compradores es observar el ratio de las empresas. Al menos antes de la crisis de 2008, las compañías estadounidenses pagaban múltiplos mucho más altos que los de las bolsas europeas. El mercado de los Estados Unidos pagaba más, por lo que era más probable llegar a recibir una oferta más alta de una empresa de ese país.

Como consecuencia si lo que queríamos era explorar posibilidades y averiguar por

compradores, era claro cuál era el mercado donde nuestras energías estarían mejor enfocadas.

Si bien es cierto que cuando vamos a vender nuestra empresa tenemos que ver la mayor cantidad de probables compradores, el tener una idea del perfil que buscamos nos puede ahorrar mucho tiempo y llevar a mejores resultados.



. COMPRADORES ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS .

Existen dos tipos de compradores para nuestra empresa. Por un lado están los estratégicos, aquellos que les interesa la industria, que quieren ingresar al negocio o consolidar su posición en él. Y, por otro lado, los financieros, que compran la empresa con el objetivo de revenderla posteriormente.

Es de esperar que el comprador estratégico esté dispuesto a pagar más, simplemente porque la empresa tiene más valor para él. El comprador financiero va a ofrecer una cantidad basada en el monto por el que cree que puede vender la empresa, menos la diferencia que espera obtener para sí. Obviamente esa diferencia que hace luego el comprador financiero es una cantidad de dinero que no hemos logrado conseguir cuando le vendimos la compañía.

Una de las ventajas al venderle a un comprador estratégico es que nos brinda la posibilidad de adquirir una dosis adicional de prestigio. No es lo mismo hacer la salida y decir que nos compró el líder del mercado, a tener que nombrar a un desconocido.

A los compradores estratégicos los podemos dividir en varios grupos, según su situación respecto a la industria y el beneficio que obtienen con la adquisición de nuestra compañía.

Primero tenemos aquellos que están en el negocio y que a través de la compra consiguen expandirse a una nueva región.

En segundo lugar contamos a los que están en la región, pero vienen de otra industria. Son los que más tienen para ganar, porque van a conseguir clientes nuevos y a venderles más a los que ya tienen.

Claro está que nos referimos a los casos en los que los productos o servicios estén relacionados y pueda producirse el apalancamiento; por ejemplo, cuando una empresa de cable compra a una que provee Internet. La cantidad de clientes que tiene la empresa compradora modifica el beneficio que le supone la compra y debería traducirse en el precio que paga.

Un tercer grupo lo conforman aquellas empresas que siendo líderes compran a sus competidores. De esta manera se deshacen de un competidor, adquieren una cartera de clientes y, si les es posible realizar una consolidación, logran trabajar a una mayor escala. Sin embargo existen casos en los que la escala no cambia el negocio ni permite el dominio del mercado.

El cuarto lugar lo ocupan aquellos a los que menos valor podemos aportar. Si el comprador tiene duplicada toda nuestra estructura lo más probable es que solo le interese nuestra cartera de clientes, y quizás hasta tire la marca a la basura.

Es el peor escenario para la gente que trabaja con nosotros, porque es obvio que se van a producir despidos. La noticia puede convertirse en un problema, mucho más para las empresas basadas en el capital humano. Quizás hasta nosotros mismos resultemos prescindibles.

Un buen ejemplo son las compañías de seguros, cuyo único objetivo es ahorrarse la

competencia por los precios.

Lo importante es entender que la pregunta no es cuánto vale la empresa para quién vende, sino para el que compra, cuánto valor le aporta.

. EL PEZ GRANDE Y EL PEZ CHICO .

A muchas empresas pequeñas les cuesta mucho llegar a la bolsa. Es más fácil crecer un poco y ser comprados; además, los peces grandes tienen como política comerse a los chicos antes de que estos crezcan demasiado.

Si creamos un buscador en Internet y resulta ser suficientemente bueno como para generar una competencia importante, es muy probable que una de las empresas más grande de buscadores nos compre. En su momento Yahoo! tuvo la oportunidad de comprar a Google, al final no lo hicieron. Quizás fue el peor error que cometieron en su historia.

Es una estrategia defensiva de las compañías. Cuando se sienten amenazadas compran a las nuevas empresas. Puede que hagan la adquisición de la compañía solo para luego desarmarla, o la integren de una manera que casi desaparezca.

Las grandes empresas crecen por buy outs, es decir, a través de la adquisición de compañías de menor tamaño a las que les costaría mucho hacer un IPO.

Yahoo! adquirió decenas de compañías, que hoy conforman una gran variedad de servicios. Una de las que no compró fue Google, y es justo la que hoy tiene el tamaño suficiente para, en teoría, comprar Yahoo!, si no le supusiera problemas de carácter regulatorio.

Otro caso similar es el de MySpace y Facebook. Cuando en 2005 MySpace fue adquirida por Newscorp en 580 millones de dólares, era la red social más popular, y Facebook ocupaba el segundo lugar. En ese momento se suponía que la adquisición se había efectuado a cifras muy altas (increíblemente altas) y que la relación con Newscorp haría posible un crecimiento de su negocio y ampliaría la brecha respecto a Facebook.

La realidad demostró lo contrario, que el precio pagado por MySpace resultó una ganga que tuvo un rápido reembolso. La adquisición fue beneficiosa para MySpace, le permitió ganar una gran cantidad de anunciantes y sus fundadores dejaron la compañía como multimillonarios. Sin embargo, unos años después Facebook logró ubicarse como la red social con mayor crecimiento, con mayor cantidad de usuarios, navegación y facturación. Una de las razones por las que logró dicho objetivo fue porque se mantuvo en manos de sus fundadores rechazando ofertas de compra de más de un billón de dólares.



Si lo que estás haciendo no tiene nada divertido, es que estás haciendo algo mal.

Norman Vincent Peale (1898-1993)

Escritor estadounidense.

Hay que tener valor para rechazar ofertas de millones de dólares cuando quizás nuestra empresa aún no ofrece los beneficios que promete o podría tener en el futuro.

También puede ocurrir que cuando llegemos a cotizar en la bolsa seamos blancos de una [compra hostil](#). Este tipo de maniobras quedó muy bien retratada en la película Con el dinero de los demás, protagonizada por Danny De Vito. Lo que se intenta es comprar la compañía lo quieran o no sus dueños, haciendo una oferta que puede resultar interesante para los accionistas. En el peor de los casos esto ocurre cuando las acciones de la empresa se encuentran notoriamente subvaluadas.

Por lo tanto llegar a la bolsa es muy beneficioso porque nos permite acceder a mayor financiamiento, pero es necesario hacerlo cuando ya se ha logrado un valor importante para no terminar lamentándolo después. Sin embargo, hacer un IPO es el primer desafío, sostener la valuación es otro.

. EL VALOR DEL FUTURO .

Las empresas se compran por su futuro, pero se pagan por el pasado.

Si queremos realmente vender nuestra empresa tenemos que mostrar el potencial que posee. ¿Cuáles son las inversiones que se están llevando a cabo y los planes para los años por venir?

Por un lado, nadie quiere comprar una empresa que ha alcanzado su pico máximo, porque entonces todo el resto del camino es hacia abajo. Y si bien puede ser que estemos vendiendo porque realmente creemos que es así, tenemos que tratar de mostrar planes tendientes a que eso no ocurra, aún cuando impliquen riesgos. Un comprador puede asumir el riesgo de un mal plan, pero no el que implica no tener un plan.

Por otro lado, a la empresa nos la van a pagar de acuerdo a múltiplos de su historia pasada. Y si bien el precio final puede ser un valor unitario, es común que se lo relacione al [EBITDA](#), a un monto en base a los ingresos, o considerando los números del último año.

En este último caso conviene evitar aquellas acciones obvias que maximizarían los

resultados de la empresa, pero comprometerían su futuro. Por ejemplo: recortar las inversiones en **R&D**, reducir la fuerza de ventas, la atención al cliente o el crecimiento de la infraestructura.

Lo que es malo para la empresa no puede ser bueno para su fundador.

La venta de la compañía puede llevar mucho más tiempo del que uno creería, y las acciones de índole cortoplacista pueden tener luego fuerte impacto en las finanzas y en la valuación de la empresa. De esta manera terminaríamos ahuyentando a los posibles compradores. Nos saldría el tiro por la culata.



. MARKETING DE VENTA .

La reputación de una marca, su popularidad, son valores muy apreciados por las empresas. El ideal es que cuando el consumidor o usuario piense en una categoría, sea para un producto o servicio, el nombre de la empresa sea lo primero que le venga a la mente.

Al espacio que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor se le llama posicionamiento.

Cuando decimos automóviles pensamos en Ford, Chevrolet, Toyota; cuando hablamos de gaseosas tenemos que mencionar a Coca Cola y Pepsi. No es que simplemente nos acordemos de estas marcas, son verdaderos emblemas de la industria y en gran medida definen lo que la gente espera al comprar ciertos productos y servicios.

Al invertir en marketing es necesario entender cuáles son nuestros objetivos. En tiempos en que ya estamos pensando en vender la empresa, no solo nos interesa que nos conozca el mercado potencial de consumidores, sino también aquella persona que podría estar interesada en la adquisición.

El marketing de venta exige mostrar qué espacio ocupamos dentro de la industria y, siempre que sea posible, exhibir liderazgo.

Suele ocurrir que cuando llega al país el directivo de una determinada empresa hay

muchos carteles en la ruta desde el aeropuerto. Aunque muestran las pretensiones de fuerte posicionamiento e imagen de la compañía, no están ahí tanto para el público en general, sino más bien para impresionar al recién llegado gerente.

El plan de marketing para la venta, al igual que los tradicionales, dirigidos a los clientes, busca manipular sutilmente el posicionamiento que tenemos frente a la industria. En él se incluyen acciones de prensa, publicidad, [trade shows](#), conferencias, membresías, etcétera.

En el caso de Alejandro Sas, a pesar de querer vender la compañía durante mucho tiempo, no salió a buscar compradores, porque les iba muy bien y siempre esperaban que les fuera mejor y los conocieran mejor. En 2006, BuonGiorno, la única compañía global del rubro sin presencia en América Latina, les tocó la puerta y preguntó si estaban interesados en vender.

Ahora bien, aunque la marca es un atractivo que agrega valor, si el comprador no la va a utilizar será difícil que esté dispuesto a pagar por ella. La excepción se da cuando el comprador compite con alguien que sí está dispuesto a pagar por la marca.

La marca tiene sentido, y es más valiosa, cuanto más “commoditizado” está el producto y es más difícil diferenciarse en el mercado.

. LOS PASOS DE LA VENTA .

* El primer paso para vender nuestra empresa es explorar las oportunidades estratégicas que tenemos. Claro que puede ocurrir que simplemente aparezca alguien y quiera comprar nuestra empresa, pero siempre vamos a estar mejor preparados si nos movemos con cierto margen de tiempo y conocemos nuestras alternativas.

* Como segundo paso elaboramos una lista con todo lo que tenemos que hacer para poder presentar nuestra empresa ante posibles compradores.

Nos fijamos que los números estén en orden, que no haya espacio para objeciones y que las auditorías estén bien hechas. Todos los contratos deben estar documentados y las marcas registradas.

Durante este tiempo también armamos el “book de ventas”, cuyo objetivo es explicar cuál es la oportunidad que supone comprar nuestra empresa, quiénes somos, el mercado en el que estamos, etcétera. En general, se trata de esas preguntas que respondimos en su momento, cuando intentábamos conseguir fondos para el emprendimiento. La diferencia radica en que ahora también hablamos de la historia de la empresa y del camino que hemos trazado para el futuro.

Tenemos que construir manuales con todos los procedimientos de la empresa, incluso detallando el papel de cada empleado. De esta manera, casi al modo de una franquicia, los

compradores tendrán la seguridad de que ésta podrá funcionar como lo hizo hasta ahora aun después de nuestra salida.

* El tercer paso es el del roadshow. Se trata de generar reuniones con varias empresas interesadas en adquirir nuestra compañía o que estén relacionadas con el mundo financiero.

Cuando hables, procura que tus palabras sean mejores que el silencio.

Proverbio hindú

Es muy probable que al llegar a esta instancia ya tengamos algún advisor, o un banquero que quiera hacerse cargo del negocio de la venta. Hay personas que se dedican a esta actividad y pueden armarnos el roadshow y marcar el camino a seguir.

Los mejores contactos, al menos en cuanto a compradores estratégicos, los vamos a lograr a través de la dinámica de nuestro trabajo.

* La cuarta etapa es la de la negociación. Se da cuando alguno de los interesados nos pide comenzar a discutir los términos de la adquisición. Puede ocurrir que nos solicite entrar en un periodo de [no-shop](#). Es decir, que no salgamos más a vender.

A los interesados les hacemos firmar una carta de intención. Un documento que se conoce como [LOI](#), por ser las siglas de Letter of Intention. En la carta quedan plasmados los puntos más duros de la negociación, como por ejemplo, el precio y las condiciones de employment.

Son dos hojas que luego los abogados transformarán en un contrato de 1500 páginas. Estas dos hojas reflejan los términos generales. En este periodo también vamos a establecer si habrá milestones, compensaciones o earn outs.

* Luego de firmar el LOI, viene el quinto paso. Aparecen los procesos de due diligence. El del negocio puede ser pedido antes del LOI por aquellas empresas que vienen de otra industria. Cuando se hace uno de tecnología se mandan ingenieros a la empresa. Sin embargo, el más común es el financiero y contable.

Este puede ser un momento complicado, aunque depende mucho de la industria y el tipo de contrato que utilicemos. En Estados Unidos se acostumbra confiar en el otro pero tener contratos muy duros ante cualquier punto sobre el que se falle. Mucha buena fe apoyada por mucho castigo.

* El sexto paso se da cuando los abogados de ambas empresas se reúnen. Si trabajamos en varios países seguramente tendremos varios grupos de profesionales para cada lugar y sociedad en la que hayamos entrado. Ellos tienen que verificar que lo que estamos negociando no se contraponga con lo que estipula la legislación local en cada caso.

* A continuación tenemos la firma del contrato. Esta etapa se divide en dos instancias: el signing y el closing. La primera se da con la firma del contrato y es una fecha verificable. La segunda se produce con la transferencia de la compañía. Es posible firmar el contrato

y que la transferencia tenga lugar solo luego de varios meses, si las autoridades regulatorias no han hecho objeciones y no se han efectuado presentaciones en cualquiera de los países involucrados.

El contrato debe estipular que de no efectuarse el closing deberíamos recibir un resarcimiento. Uno de los motivos de su gran extensión es contemplar todas las contingencias que pudieran suceder.

La propiedad se transfiere en el closing. El precio que fijamos en el contrato, cabe mencionar, es independiente del capital de trabajo de la empresa. Por tanto la diferencia entre facturas a pagar y a cobrar es dinero que nos tienen que devolver.

* El último paso es el del proceso de integración. Comienza cuando le comunicamos la venta a la gente que trabaja con nosotros, luego hacemos lo mismo con el mercado, y luego a la prensa y los clientes. La forma en que transmitimos el mensaje es muy importante.

. MANTENER EL SILENCIO .

El proceso de venta de una empresa lleva mucho tiempo, y durante ese tiempo pueden pasar muchas cosas. Por esa razón es importante actuar con discreción y que nadie se entere de que estamos en dicha tarea. De otra manera podríamos generar incertidumbre en aquellos que trabajan con nosotros y en el mercado.

Al principio es sencillo, porque todo el trabajo que hacemos es interno. Se trata de poner orden, armar un to do list, y contratar gente con experiencia que nos ayude a explorar varias opciones. Es más difícil cuando los futuros compradores vienen a la empresa para ver cómo funciona.

Lo que se suele decir entonces es que se están explorando oportunidades de integración, expansión o alianzas comerciales. Es la forma en la que presentamos a esas personas que se reunieron con nosotros durante más de tres horas, cuando para el resto del mundo no hemos tenido ni quince minutos.

También pueden surgir viajes a otros países y nadie sabrá bien para qué los hacemos. Lo más probable es que no haya preguntas, porque tampoco es algo fuera de lo habitual, pero podemos despertar sospechas.

Cuando la intriga se acumule va a llegar un punto en que alguien nos va a decir ¿Están vendiendo la empresa? ¿Nos vamos a fusionar? ¿Qué va a pasar con nosotros? ¿Nos vamos a morir?

Lo importante es que el silencio no sea percibido como una especie de traición por aquellos que son cercanos a nosotros. Ellos son los que deben enterarse primero, luego expandimos la información al resto de la organización. El tema de la venta debe

introducirse de a poco, al principio como una posibilidad, aunque solo conviene mencionarlo cuando ya es algo más. Tenemos que cortar el radio pasillo y tener un plan de previsión por si la noticia se escapa o la difunde la otra empresa, si el mercado se enteró o sale publicada en algún medio.

Manejar el silencio tiene que ver con la imagen que trasmitimos y el modo en que regulamos los tiempos de la omunicación dentro de nuestra organización. Puede resultar complicado y necesitar mucho esfuerzo.

. TIEMPO AL TIEMPO .

La venta de una empresa puede llevar mucho tiempo. Y es importante que, mientras dure todo el proceso, mantengamos el negocio funcionando tal como lo hemos hecho hasta entonces.

Es muy fácil distraerse o que la venta absorba toda nuestra atención. Además, es muy probable que salgan a la luz muchas emociones, no solo en los fundadores, sino también en sus familiares y amigos.

Asimismo tenemos una incertidumbre que tiene que ver con lo que puede pasar con la industria, si se consolida, si crece, madura o está sometida a cualquier otro tipo de cambio. Nuestra empresa no se separa del mundo cuando decidimos venderla, y todo lo que sucede a su alrededor la afecta y afecta también el proceso de venta. Nuestro deber es no descuidarnos, y procurar que siga siendo líder de la industria y mantenga su dinamismo.

A nuestra compañía la vendemos por su potencial a futuro. Por esa razón, aún cuando estamos en la etapa de salida, vamos a tener que seguir tomando decisiones importantes, trazando caminos e invirtiendo para los próximos años.



. EL ACUERDO DE ACCIONISTAS .

Como hemos mencionado anteriormente, hay ciertos puntos que conviene tener pensados y claros desde un principio, aun cuando parezcan una posibilidad lejana. Uno de ellos es el acuerdo de accionistas respecto a qué postura tomar ante una posible venta. ¿Estamos todos dispuestos a vender? Si lo vamos a hacer todos, debemos estar en las mismas condiciones. En el acuerdo debemos incluir cláusulas que impidan que llegado el momento se produzcan desacuerdos que inmovilicen a los fundadores o permitan que alguien intente sacar provecho. Puede suceder que alguien piense que no es tiempo para vender o que se niegue, solo para aumentar el valor de su parte.

Hay muchas formas de estipular cuándo y cómo se puede producir la venta. Quizás con el 51% de las acciones, o si dos tercios de los propietarios están de acuerdo.

Una cláusula bastante común es la denominada First refuser, que supone que si alguien quiere vender su parte a un tercero, primero tiene que ofrecérsela a alguno de los socios a igual precio.

Hay muchas variaciones, pero lo más importante es que las reglas sean claras y que los fundadores actúen con ellas en mente desde el primer día.

La importancia de tener un acuerdo de accionistas depende de la etapa en la que estamos. En momentos muy fundacionales, si solo somos dos socios, es mucho más crucial el compartir una visión, valores y confiar uno en el otro. Luego, cuando llega una tercera persona, quizás sea tiempo de pensar en formalizar las relaciones un poco más. Es muy sano tener un contrato de accionistas, pero no hay que verlo como un reemplazo de los acuerdos y las coincidencias tácitas entre socios.



. LA TRANSICIÓN Y ADAPTACIÓN .

Cuando estemos arreglando la venta nos vamos a dar cuenta que, además del precio, existen otros aspectos que hay que negociar y cuidar. Varios de ellos tienen que ver con el rol que ejercerá el fundador tras la venta.

Lo que suele suceder es que se establece una etapa de post adquisición, que por lo general se extiende durante dos o tres años. Durante este periodo el fundador sigue trabajando en la empresa si aún ocupaba un cargo en la dirigencia, porque se considera que es una parte muy importante del valor de la organización. Su tarea, en parte, es asegurarle al comprador que la empresa sobrevivirá a su ausencia.

Por supuesto que existen intereses contrapuestos. El emprendedor quisiera quedar libre para poder comenzar un nuevo proyecto. El comprador, por su lado, no puede permitirle iniciar un emprendimiento en paralelo que le haga competencia o que participe como inversor en una compañía rival.

Una práctica muy común es utilizar un convenio de employment. Sin embargo, también depende de la industria. Para la minería el valor radica en los activos; las empresas vinculadas a la tecnología y el conocimiento suelen vender capital humano.

Una vez producida la venta, el desafío más importante para el periodo de transición es el cambio cultural. Como en general son las grandes compañías las que compran a las más jóvenes, vamos a observar una cuota adicional de corporativismo y un cierto cambio en la visión a largo plazo. Si bien puede darse un periodo de convivencia, tarde o temprano la cultura de la empresa compradora se impone.

Por lógica nos vamos a encontrar efectuando acciones que no hubiéramos llevado a cabo si solo siguiéramos nuestro criterio personal, pero la empresa ya no es nuestra y tenemos que aceptarlo. Quizás los objetivos son los mismos, pero se sigue otro trayecto porque los valores son diferentes.

Si somos la empresa adquirida, la tarea de adaptarnos nos corresponde; puede que del otro lado se haga también un esfuerzo, pero a largo plazo queda claro quién debe hacer el gran cambio.

Una buena alternativa a la venta a un comprador financiero o estratégico es a través del IPO. El IPO es la oferta pública en la bolsa, y es una salida más orientada a los inversores, porque los emprendedores tienen que seguir con su trabajo como siempre. Uno de los casos emblemáticos para América Latina es el de Mercado Libre, que logró cotizar en la bolsa de los Estados Unidos. Lo que ellos hicieron fue buscar un comprador estratégico, y se encontraron con eBay, que adquirió una parte de la compañía y se quedó con la opción de compra que en ese momento rondaba los 600 millones de dólares. Sin embargo eBay no tomó la opción, porque lo que les interesaba era que no viniera un competidor y se quedara con Mercado Libre. Por su parte a Mercado Libre le interesaba que fueran ellos los que vendieran una parte de su empresa a eBay, y no DeRemate. Para ese tiempo, vale aclarar, la venta total les hubiera resultado también un buen negocio. Hoy día podemos ver que a eBay le hubiera convenido hacer la compra total. La valuación de Mercado Libre luego de hacer el IPO se situó entre los dos y tres billones. Y claro, con el diario del lunes, está claro que la opción de compra que tuvieron en su momento era una ganga.

En Silicon Valley entienden que con esa empresa “se les escapó la tortuga” –quizás con alguna otra metáfora–.

Conseguir el IPO para Mercado Libre fue un hito de éxito. Pero la salida a la bolsa es una espada de doble filo, puede ser algo positivo como negativo.

Además, para salir a la bolsa es necesario poner en orden a la empresa y enfrentar muchas auditorías. Todo el trabajo que se necesita puede demandar más de un año. De hecho, la única empresa de Internet en toda América Latina que lo logró fue Mercado Libre.

Otro punto para tener en cuenta es que los fundadores no pueden vender sus acciones en la bolsa cuando se les dé la gana. Tienen que avisar y existe mucha reglamentación al respecto, principalmente para evitar que se realicen manejos fraudulentos aprovechando la posición que ocupan.

El IPO es una opción de salida, no solo en el sentido técnico o de método, lo es también en cuanto a la posición que ha de ocupar el fundador y como va a seguir su vida.



. EL DÍA DESPUÉS .

Una de las lecciones más importantes del momento en el que vendemos la empresa es que existe un cierto grado de desilusión. Alcanzamos un punto que idealizamos mucho durante todo el camino y de pronto nos preguntamos ¿Ahora qué?

Según cuenta Tiburcio de la Carcova, cofundador y director de Wanaco games y Atakama labs, el final de su experiencia con Wanako fue el esperado, pero aún así no se sintió bien. Aunque se obtiene una compensación económica, el reconocimiento de los pares y “comienzan a sonar los teléfonos”, el emprendedor no logra una satisfacción completa. La ruptura puede ser un momento bastante duro de afrontar. Además, señala, es difícil sentirse realizado como emprendedor, nunca se sabe cuánto de lo que se logró fue suerte y cuánto no. Se tiene la misma sensación de debilidad e indefensión en cada nuevo proyecto. Idéntico miedo al fracaso e inseguridad.

Lo que hay que tener en cuenta es que, más allá de la búsqueda de un beneficio final, a los emprendedores lo que realmente los motiva es el proceso de creación de la empresa. Existe un factor vocacional, una necesidad de hacer. Es por eso que son muy pocos los emprendedores que se quedan en las empresas una vez que las venden.

Por lo tanto es muy importante valorar el camino recorrido, no tanto el lugar al que se ha llegado. Debemos aprender a disfrutar el viaje en sí mismo. Y, terminado luego el periodo de transición, tendremos que plantearnos qué nuevos rumbos podemos seguir.

. EL EMPRENDEDOR SERIAL .

Dentro de las posibilidades que tenemos cuando vendemos la empresa, se encuentra la de comenzar un nuevo proyecto. Es decir, elegir el camino de un emprendedor serial. Como emprendedores seriales es posible que experimentemos algunas ventajas y

desventajas.

En el lado positivo la experiencia nos valida como emprendedores, nos da credibilidad y nos saca del lugar del simple loco con un sueño. Aunque todavía tenemos las mismas posibilidades de equivocarnos que cualquier otro. Se suele decir que quién alcanzó el éxito una vez, tuvo suerte; si lo logró en una segunda ocasión es porque aprendió un par de cosas; y si tuvo igual fortuna en la tercera es que de verdad se trata de una persona hábil.

Gonzalo Arzuaga, fundador de Gauchonet.com y CEO de Startups Network, explica que uno de los factores por los que los inversores apuestan a sus proyectos es porque es un emprendedor serial. Sin embargo, aclara, no quiere decir que lo sea en un 100% de los casos, pero sí que tarde o temprano ha encontrado la vuelta para que todo saliera como deseaba. También las experiencias negativas ayudan, porque por ellas el emprendedor adquiere verdadera conciencia de los riesgos que se corren.

En el lado negativo, tras la venta perdemos la presión por el éxito. Si las cosas no se hacen bien en un primer momento las toleramos.

Parte de lo que me paso a mí y a muchos emprendedores de mi generación es que teníamos un escaso margen para que algo saliera mal. Esa clase de estímulos es la que lleva a una persona a dar un esfuerzo adicional. Se piensa en la empresa 23 horas al día, y toda esa energía se transforma en un factor de éxito. Porque si no hay dinero no se puede pagar el alquiler, la familia no come y la vida se cae a pedazos. Cuando se queman las naves, no hay forma de retroceder y la única alternativa que queda es el triunfo. Claro que esa motivación se pierde cuando pensamos “ya lo logré”.

Lo interesante a la hora de encarar un nuevo emprendimiento es poder duplicar la apuesta. Si logramos que una empresa valiera cien millones ahora hay que intentar que alcance los trescientos. Siempre que se logra un sueño hay que contemplar la idea de apuntar a otros de mayor magnitud.

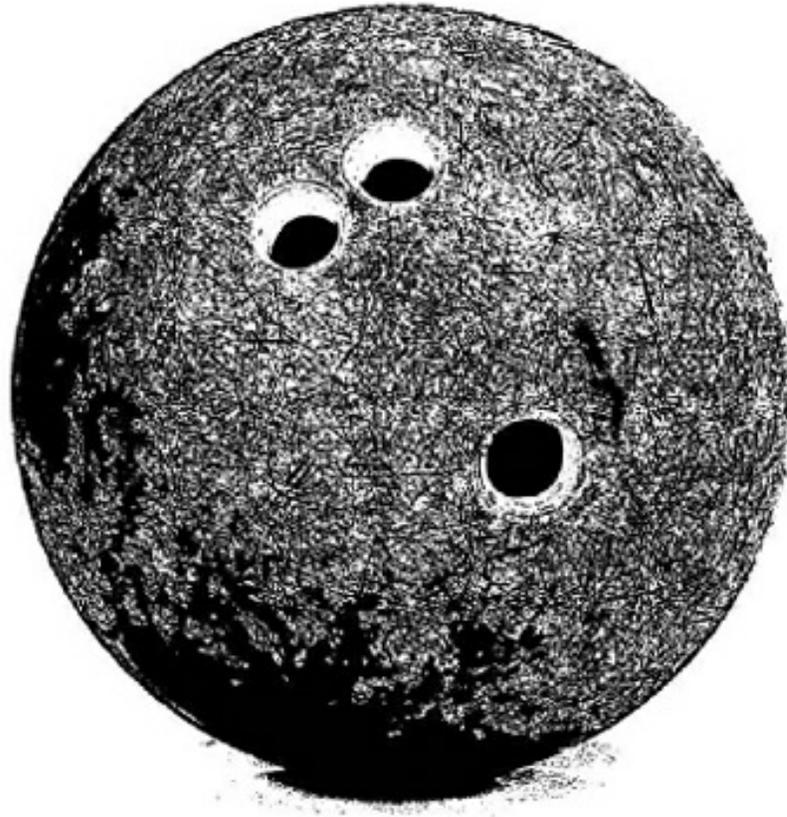
Lo que vamos aprendiendo es como vender la idea de cambiar el mundo. No importa tanto desde que lugar actuemos, lo esencial es saber alinear gente para generar impacto. Al Gore quiso ser presidente de los Estados Unidos, no lo logró, y ahora viaja por el mundo dando conferencias sobre el cambio climático.

Andy Freire fue uno de los fundadores de Officenet y, posteriormente, de Axialent. La primera organización es una proveedora de servicios y productos para la oficina; la segunda una consultora para la cultura y estrategia de las empresas. En su opinión la verdadera diferencia de un emprendimiento a otro ha sido que en el caso de Officenet trabajaban en Argentina, y con Axialent lo hacen para todo el mundo. En el fondo se trata de gente que ofrece algo, puede ser un marcador o un programa de desarrollo, que es percibido por quien lo recibe como algo que posee un valor mayor al costo que tiene.

He cometido el peor de los pecados que un hombre puede cometer. No he sido

feliz.

Jorge Luis Borges



**Sé el cambio que
quieres para el mundo.
Mahatma Gandhi**

. OTROS CAMINOS .

Para muchos la venta de la empresa es una oportunidad de decirle adiós al estrés que supone el emprender. La mejora en el nivel económico, el prestigio y los conocimientos ganados abren nuevas posibilidades.

Una primera opción es la de ayudar a otros a atravesar el camino que ya hemos pasado.

Utilizar todo lo que hemos aprendido, los saberes adquiridos, como una especie de toque del rey Midas. Lo podemos hacer de una forma particular o dando conferencias. Un buen consejero sigue generando valor desde el mundo de las ideas, se mantiene en contacto con la industria pero ya no tiene que trabajar todo el día.

También podemos convertirnos en inversores. En dicho caso tenemos dos figuras para elegir.

La primera es la del “[inversor ángel](#)”, una persona que se enamora de ciertos proyectos porque lo impresiona la idea, el emprendedor o la posibilidad de cambiar el mundo. Suele invertir en emprendimientos a los que les tiene más fe que lo que la realidad le sugeriría conveniente.

La segunda figura es la del venture capital, un individuo de perfil más profesional, más frío y calculador. Busca proyectos en los que pueda multiplicar la tasa.

En ambos casos es necesario diversificar el portfolio y pensar una estrategia.

Ahora bien, ser un “gurú” de los negocios y ser inversor no son posturas excluyentes. De hecho, pertenecer a la primera categoría posibilita que nos acerquen una mayor cantidad de proyectos.

Lo mejor de ser un inversor es pensar que se puede cambiar el futuro, la oportunidad de apoyar a muchas personas interesantes llenas de grandes sueños. El conocimiento específico lo aporta cada emprendedor, pero al tener nosotros la experiencia de haber armado una o varias compañías podemos ayudarlos a pensar, a hacerse las preguntas básicas y tomar decisiones.

Gonzalo Alonso, Google senior, vicepresidente de Google Latinoamérica, tiene una participación más activa dentro de las empresas en las que invierte. Incluso una de sus condiciones es formar parte del board of advisors con derecho al voto y al veto. Tal como explica, a veces da su opinión con cierta rudeza, pero su objetivo es que se tomen las decisiones adecuadas para el crecimiento. Su idea es ir despegándose del día a día para ocuparse más de la estrategia y de aquellos aspectos que son más dificultosos para un emprendimiento. Uno de ellos, señala, puede ser hablar con un alto ejecutivo de una compañía transnacional, una tarea que ha realizado durante años.

Existe una tercera opción que es más extrema, o la que marca mayor distancia con el mundo de los negocios. Quizás nuestro futuro se base en sacar partido de nuestras habilidades musicales, convertirnos en una estrella de rock. O si tenemos un buen swing, transitar las canchas de golf. La clave, sin embargo, sigue siendo la misma, encontrar lo que queremos hacer, lo que más nos apasiona.



Debe evitarse hablar a los jóvenes del éxito como si se tratase del principal objetivo en la vida. La razón más importante para trabajar en la escuela y en la vida es el placer de trabajar, el placer de su resultado y el conocimiento del valor del resultado para la comunidad.

Albert Einstein

. UNA DEFINICIÓN PERSONAL DEL ÉXITO .

El éxito no es vender la empresa, no es el dinero, ni la fama ni la admiración de los otros. El éxito es despertarse cada mañana, motivados por la pasión y la adrenalina de las tareas que tenemos que realizar para dar un paso adelante con la empresa.

Es trabajar con gente que admiramos y respetamos y de la que podemos aprender algo más cada día.

El éxito es conectarse con el mundo y transformarlo en algo mejor y, en el proceso, darle sentido y trascendencia a lo que hacemos, a nuestro trabajo. Se trata de encontrar la manera de unir a personas diferentes, pero con un sueño en común.

Es ir a dormir con la satisfacción y tranquilidad de saber que hicimos todo lo que pudimos, dimos todo lo que podemos dar.

El éxito es el camino que transitamos cuando seguimos nuestros valores y sueños, no el lugar al que podemos llegar.

El éxito es la pasión que le ponemos a las cosas y dar lo mejor de nosotros de corazón.

No debemos valorar lo que hacemos en términos de éxito o fracaso material.

Recordando a Borges: “El éxito y el fracaso son dos impostores”.

El éxito es hacer lo que hacemos por amor.

. UNAS ÚLTIMAS PALABRAS .

Las ideas que hemos compartido deben ser puestas en práctica, nada se da por magia ni telequinesis.

Al igual que en la famosa serie de dibujos animados Pinky & Cerebro, tener planes para conquistar el mundo es el primer paso. Y es precisamente eso lo que debería hacer el lector de este libro ahora, cerrarlo y comenzar a pensar cómo conquistar el mundo. Cada día debería encontrarnos pensando cómo cambiar el mundo. En una oportunidad podemos probar un camino, en la siguiente otro.

Y si realmente pudiste poner el plan en marcha hacémelo saber en: ArielArrieta.com o info@arielarrieta.com.



70-20-10: esquema de distribución del tiempo que contempla dedicar el 70% a las actividades diarias, un 20% a encontrar una mejor manera de realizar estas actividades y un 10% a proyectos que podrían producir innovaciones disruptivas.

80-20, Principio de Pareto: observación del economista Wilfredo Pareto de cómo el 20% de la población poseía el 80% de las riquezas de un país. En una de sus aplicaciones extendidas, implica que dentro del mundo de los negocios el 20% del total de esfuerzos produce el 80% de los resultados.



Advisory board: conjunto de personas que aconseja a los directores y managers de una empresa. No tienen autoridad para votar ni responsabilidades fiduciarias.

Affectio societatis: intención de los contratantes en relación a la unión de sus capitales, y/o esfuerzos, para obtener una utilidad común.

Ansoff, Matriz de: esquema que sirve para expresar las distintas combinaciones que pueden darse tomando en cuenta al producto y al mercado según sean nuevos o tradicionales. El resultado son cuatro cuadrantes que definen diferentes estrategias para el futuro desarrollo de una compañía.



B2B: abreviación del inglés Business to business que designa aquellas operaciones que

realizan las empresas entre sí.

B2C: abreviación del término en inglés Business to consumer que alude a aquellas operaciones que se realizan desde una empresa hacia los consumidores.

B2G: forma breve del término Business to government que designa a los negocios que se realizan entre las empresas y las distintas instituciones que componen un estado.

Actualmente se busca optimizar los procesos de negociación a través de sitios web o portales especializados en la relación con la administración pública. Las instituciones oficiales encuentran allí un punto de contacto con sus proveedores y los proveedores pueden agrupar sus servicios.

Best practices: las mejores prácticas son técnicas, métodos, procesos, incentivos o recompensas que, en un momento determinado, son consideradas como el mejor camino para obtener los resultados buscados. Estos modos de hacer, idealmente, deben ser los más eficientes y efectivos, es decir, implicar la menor cantidad de esfuerzo posible con los mejores resultados. Se espera además que estas prácticas puedan reproducirse para todo el personal.

Beta: el término proviene del mundo del software y se refiere a las versiones completas, pero en estado de prueba, de un programa, sistema operativo o aplicación. Actualmente se utiliza de un modo más amplio para designar productos y servicios en diversas industrias, principalmente en aquellas ligadas al ámbito tecnológico.

Black swan theory: la teoría del cisne negro fue desarrollada por Nassim Nicholas Taleb y tiene como objetivo explicar el inmenso impacto de los fenómenos raros y de difícil predicción, la ceguera que tienen las personas hacia lo incierto y el papel que cumplen los eventos inesperados.

Bootstrap: proceso auto sostenido, sin dependencia de ayudas externas.

Bowling advance: metáfora que alude a la manera en que los pinos de un juego de bowling derriban otros pinos. En el mundo de los negocios, implica que cada avance y progreso dentro de un mercado hace posible al siguiente.

Branding: proceso destinado a construir una marca a través de la administración estratégica de aquellos elementos relacionados con el nombre, ícono o imagen que la identifican. El objetivo es cargar a la marca con una serie de valores positivos, tanto de cara al cliente como al interior de la empresa.

Break even: punto de equilibrio, o Break Even Point, es el punto o situación a partir de la cual los egresos e ingresos de una empresa se equiparan.

Buy out: inversión que altera el porcentaje en la participación en una compañía, de forma tal que se obtienen la mayoría de sus acciones. De esta manera el comprador obtiene el control de la empresa.



Casual friday: De un modo literal se refiere a los días viernes en los que, en ambientes de oficina, se permite un modo de vestir mucho más informal que durante el resto de la semana. La idea es mantener la disciplina de trabajo, pero proveer un tiempo y clima de mayor relajación para los empleados.

Ceiling glass: identifica las situaciones en las que una persona se ve imposibilitada de progresar dentro de la jerarquía de una organización por motivos que escapan a la política oficial de la empresa. Este límite se asocia con diferentes tipos de discriminación.

Ciclo de vida: es el recorrido que realiza un ser, en nuestro caso las empresas como organizaciones, a lo largo de toda su vida. Implica atravesar diferentes etapas encadenadas de forma más o menos lineal, con cierta relación de necesidad y viviendo momentos de desarrollo, plenitud y declive.

Coaching: método de instrucción, entrenamiento y dirección de un individuo o grupo, con el objetivo de lograr ciertas habilidades o conseguir una meta determinada.

Competencias (RR. HH.): capacidades de los profesionales de una empresa, característica duradera que tiene una relación causal con el desempeño efectivo o superior en un puesto determinado.

Compra hostil: acción de compra en la cual la empresa adquiriente aprovecha los problemas financieros de la adquirida para obtener un precio menor. En la compra hostil la oferta de compra se realiza sin que se la haya pedido.

Confort: el confort es el conjunto de elementos que producen bienestar y comodidad. Las sensaciones agradables y desagradables distraen, por tanto el máximo confort implica una situación de indiferencia frente al ambiente. En su sentido negativo, la zona de confort es el espacio, ideal y concreto, en el que el profesional no tiene estímulos para el cambio ni el progreso.

Core competence: es el factor que hace que una empresa se distinga y pueda ofrecer valor en sus negocios. Debe brindar un beneficio a los consumidores, no ser fácilmente imitable y capaz de extenderse a una amplia variedad de productos y mercados. Puede darse en un aspecto técnico, de procesos o capital humano.

Corporativismo: sistema de organización, pensamiento económico y político que considera a la comunidad como un cuerpo, con una solidaridad orgánica y una distinción funcional de los roles de los individuos. En un sentido negativo designa el conjunto de desventajas que adquiere una organización al ajustarse a esquemas demasiado rígidos.

Crecimiento orgánico: desarrollo de una organización que transcurre su ciclo de vida con justa medida. El crecimiento orgánico permite a una empresa afrontar nuevos desafíos con una estructura adecuada.

Crosselling: técnica por la cual un vendedor ofrece productos complementarios a los que consume su cliente. [Ver Upselling.](#)

Cultura de la empresa: conjunto de prácticas, técnicas, conocimientos y principios que guían la actividad de la organización. La cultura puede ser formal o informal, ser transmitida por escrito o en el día a día de una persona a otra.

Curva de Gauss: es la forma gráfica de lo que se considera una distribución normal dados una serie de resultados.

D

Deal de venta: acuerdo posible para la venta de una empresa o parte de ella.

Delegar hacia arriba: expresión que designa el acto por el cual un profesional de menor jerarquía dentro de una organización pasa una tarea o decisión a otro profesional de mayor jerarquía.

Puede ocurrir por necesidad, si el primero no posee la suficiente autoridad, o por falta de seguridad.

Descentralización: proceso a través del cual la toma de decisiones y la responsabilidad dejan de estar concentradas en un único punto y se distribuyen de un modo más específico.

Drivers (del negocio): factores claves de un negocio que hacen posible que aumenten las ventas, la participación dentro de un mercado o que la actividad resulte beneficiosa. Ecosistema emprendedor: es el conjunto de instituciones, públicas y privadas, y condiciones técnicas y económicas que facilitan o perjudican el surgimiento y el desarrollo de los emprendimientos.



EBITDA: sigla en inglés para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, es decir, beneficio antes de deducir intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador sirve para medir la rentabilidad operativa de una empresa.

Empowerment: otorgamiento de responsabilidades y autoridad cuando se delega una tarea a los subordinados.

Emprendedor: persona que identifica una oportunidad para un negocio, organiza los recursos necesarios y ejecuta las acciones fundacionales que dan vida a una empresa. A menudo esto implica una gran inversión en términos monetarios y de dedicación con cierto grado de riesgo.

Emprendedor serial: término coloquial para referirse a un emprendedor que ha fundado más de una empresa y se especializa en las primeras etapas del desarrollo de las organizaciones.

Enriquecimiento del puesto: acción por la cual se otorga mayor valor a una posición dentro de una organización, sea por un aumento en las responsabilidades o por un reconocimiento simbólico y monetario.

Equity: intereses que corresponden a los inversores menores una vez que todas las responsabilidades legales han sido pagadas.

Especialista: profesional con conocimientos muy profundos sobre un área relativamente reducida. Mucho más asociado a la figura del fundador que del generalista.

Expertise: habilidades y conocimientos que una persona, u organización, posee y que le permiten distinguirse de aquellos que tienen un menor grado de experiencia.

Extremistán: en esta tierra mítica creada por Nassim Taleb el pasado es de poca utilidad para pensar el futuro. Lo que importa es el impacto que producen los hechos excepcionales. Ver Mediocristán.



Fidelizar (clientes): acción destinada a que un público determinado mantenga una actitud de consumo respecto a una marca a lo largo del tiempo. La idea es que cada venta se constituya en el principio de la siguiente, y poder lograr así una relación estrecha, estable y duradera entre los consumidores y el producto.

Foco: punto de atención sobre el que se concentra una actividad o una serie de esfuerzos.

FODA: técnica de estudio para evaluar la situación competitiva de una empresa en un mercado determinado, teniendo en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fondos de riesgo: firmas constituidas por un grupo de inversores privados que reúnen una determinada cantidad de dinero a fin de producir inversiones. A diferencia de lo que sucede con los bancos, su participación en los proyectos se da en calidad de socios; por tanto, las empresas no pagan un interés, sino que ceden una parte del negocio.

Fordismo: modelo de producción en cadena que impulsó el empresario Henry Ford a principio del siglo xx. Supone una alta división del trabajo y control de los tiempos de producción entre otras características. En un sentido negativo se apunta al exceso de la mecanización en las organizaciones.

Fundador: emprendedor que da origen a una empresa.



Generalista: profesional con una amplia gama de conocimientos sobre una o varias áreas del mundo de los negocios. Mucho más asociado a la figura del manager profesional que a la del especialista.



Ideocracia: gobierno de las ideas. Práctica que se da dentro de una organización en la que se alientan las opiniones y las ideas, de forma tal que estas pueden imponerse por su propio mérito más allá de su origen.

Ílquido: difícil de comprar o vender sin hacer una gran concesión en el precio.

Incubadora: espacio o proyecto que tiene como objetivo la creación o desarrollo de nuevas empresas y su apoyo en las primeras etapas.

Intrapreneur: es la persona que actúa como emprendedor dentro de una compañía de tamaño mayor a un start up. Dicho individuo toma responsabilidad directa sobre la transformación de una idea en un nuevo negocio a través de la innovación y la toma de riesgos.

Inversor ángel: persona con cierta prosperidad económica que aporta capital para la creación de startups, generalmente a cambio de participación accionaria.

IPO: oferta pública de venta (OPV). Operación del mercado bursátil con la que se pone en venta un activo financiero de una empresa o sociedad. Puede darse como oferta pública general u oferta pública restringida. La segunda está dirigida a un grupo restringido y determinado.

Jornada outdoor: el entrenamiento outdoor es una metodología de formación vivencial que permite que los profesionales que trabajan en una misma empresa realicen actividades de equipo al aire libre. Busca la reflexión personal sobre las actitudes asumidas en los distintos puestos y roles.

Key assumptions: factores clave esperados y de los que depende una planificación o estrategia determinada.

Li

LOI (Letter of intent): documento que delinea un acuerdo entre dos o más partes antes

de que esté finalizado. Su objetivo es clarificar los puntos clave de la transacción, ser una declaración sobre una propuesta conjunta de las partes involucradas y proveer de salvaguardas ante un posible inconveniente durante la negociación.



Management board: consejo de administración.

Mediocristán: tierra mítica inventada por Nassim Taleb, habitada por economistas y científicos sociales, quienes creen que los fenómenos extremos y las discontinuidades en la vida económica son tan raros que lo único que puede hacerse es ignorarlos. Es el espacio de lo ordinario, en el que todo se explica por estadísticas y probabilidades conocidas. Ver Extremistán.

Meritocracia: forma de gobierno basada en el mérito. En la meritocracia las posiciones jerárquicas responden al mérito de cada individuo.

Método de casos (Harvard): este modelo se basa en la creencia de que la experiencia que brindan las situaciones empresariales reales es la mejor forma de desarrollar capacidades directivas. A los alumnos se les presenta un documento que describe una situación de una empresa (un caso). Ellos deben analizarlo y debatir sobre qué decisión deberían asumir los directivos.

Milestones: son los hitos que sirven para marcar el avance producido dentro de un proyecto. Al configurar un cronograma se establecen ciertos objetivos con fechas estimadas que luego pueden compararse con el desempeño real.

Misión: es el propósito de la empresa. Al declarar una misión la organización establece metas, marca las políticas y valores que quiere mantener y, define los ámbitos competitivos en los que va a operar.

Mix: combinación de elementos tendientes a lograr resultados más completos, complejos o impactantes.



Network: red de trabajo dentro de la cual se inserta una empresa. El método implica la creación y el aprovechamiento de las oportunidades, a través de los vínculos construidos entre hombres y mujeres de negocios que comparten una forma similar de pensamiento.

No shop: etapa dentro de la venta de una empresa en la cual la parte vendedora deja de mostrarse para buscar ofertas.

Nuevo marketing: nueva aproximación al marketing basada en el establecimiento de un diálogo entre la marca y el consumidor, y el ofrecimiento a este último de experiencias más satisfactorias.



One man show: la idea del show de un solo hombre (o mujer) señala los momentos dentro de un emprendimiento en los que una sola persona realiza la mayoría de las tareas.

Out of the box: capacidad para salir del pensamiento tradicional.



Player: individuo u organización que participa dentro de una industria, actividad o Mercado.

Partner: a nivel comercial, designa las partes que forman una alianza. El vínculo puede ser con rasgos de exclusividad, con contratos de por medio o mucho más libre, mucho más orientado a impresionar a clientes y competidores.

Pragmatismo: línea de pensamiento que se caracteriza por enfatizar el valor de las consecuencias a la hora de analizar el significado de los hechos. Rechaza la existencia de las verdades absolutas, entiende que las ideas son provisionales y que están sujetas a cambios a la luz de una investigación futura.

Profesionalización: proceso a través del cual una empresa alcanzó un mayor grado de expertise o especialización en todas las áreas de su organización.

Pública, compañía: empresa que puede ofrecer acciones y bonos para la venta al público general, casi siempre a través de la bolsa de comercio.

RAL

Ratio (de las empresas): coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras para la medida y comparación a través de las cuales se pueden relacionar dos datos financieros directos para entender el estado actual de una organización.

Right of first refuser (): derecho contractual que le permite a una persona realizar una transacción con propietario, de acuerdo a ciertos términos, antes de que se intente la misma operación con un tercero.

ROA (Return on assets): indica cuán provechosa es una compañía en relación a la totalidad de su capital. Permite obtener una idea sobre la eficiencia del management para aprovechar dichos recursos en la búsqueda de beneficios. Se calcula dividiendo los ingresos de la empresa por su capital.

ROE (Return on equity): mide la rentabilidad sobre los recursos propios que obtiene el accionista. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los recursos propios.

ROI (Return on investment): ratio de retorno de inversión que se calcula tomando en cuenta la inversión y los beneficios obtenidos.

Ronda de inversores: instancia en la que una empresa sale a buscar financiación ofreciendo acciones a uno o más inversores. La primera ronda es constitutiva, las siguientes pueden obedecer a múltiples razones.

RSE (Responsabilidad social empresarial, o corporativa): es la actitud ética que mantiene una empresa respecto a la comunidad en la que se inserta. Se estima tomando en cuenta la contribución de una empresa al mejoramiento social, económico y ambiental. Generalmente, tiene como objetivo mejorar una situación competitiva y valorativa de la empresa y sus productos.

R&D (Research and development): literalmente, investigación y desarrollo. El término indica el trabajo sistemático diseñado para incrementar un conjunto de conocimientos con el fin de producir nuevos productos, servicios o aplicaciones.

S

Sinergia: es la forma en la que las cualidades o capacidades de dos o más elementos se multiplican al asociarse entre sí. De esta manera el trabajo que se realiza en un proceso sinérgico produce resultados cualitativamente superiores a lo que se alcanzan con la simple suma de esfuerzos individuales.

Sistémico / Asistémico: el pensamiento sistémico en el mundo de los negocios analiza a las empresas de un modo integral, con un enfoque inter, multi y trans disciplinario. Bajo esta mirada, las organizaciones están conformadas por partes integradas a través de una estructura. El enfoque sistémico apunta a un crecimiento y desarrollo sostenibles, tiene mucho cuidado de lo que sucede dentro de la organización. En contraposición el enfoque asistémico es el que piensa más la organización en función del mundo exterior que en relación a su propio orden.

Social media masturbation: el uso de las redes sociales durante varias horas por día con la idea de ser más sociable, a expensas de una verdadera experiencia de sociabilización.

Share of wallet: es el método por el cual se calcula el grado de participación que se tiene en los gastos de un consumidor. Refleja cuánto del total del poder adquisitivo de una empresa o persona está captando la compañía.

Spin off: proyecto nacido como extensión de uno anterior. Empresa que surge de la separación de una división, subsidiaria o departamento que antes formaba parte de una compañía mayor.

Staff: conjunto de empleados trabajando dentro de una organización.

Start up: empresa con un historial de funcionamiento reducido pero con grandes posibilidades de crecimiento.

Stockholder: accionista.

Stock options: la Opción de Compra es un contrato que otorga a un individuo el derecho a comprar acciones de la empresa en la que trabaja. Este mecanismo se utiliza para recompensar y

motivar a ciertos profesionales y alinear sus intereses a los de la empresa. Generalmente están pensadas para los managers.

Sustentabilidad: capacidad de una organización para sostener los esfuerzos de las actividades que realiza a largo plazo.

TC

Taylorismo: técnica de producción basada en la aplicación de métodos científicos, de orientación positivista y mecanicista, a la relación entre los obreros y su trabajo. Su meta es evitar el control del empleado sobre los tiempos de la producción y maximizar su eficiencia.

Teoría del caos: rama de las matemáticas, la física y otras ciencias que se ocupa de los sistemas dinámicos. Supone que dentro de las condiciones iniciales de un fenómeno siempre existen factores que se escapan a nuestro control.

Tercerizar: contratar a empresas o profesionales fuera de la compañía para la realización de una tarea.

Timing: capacidad de una persona u organización para moverse oportunamente conforme se producen cambios en un fenómeno, proyecto o situación.

Trade show: exhibición organizada por las compañías de una industria para mostrar sus últimos productos y servicios, estudiar a sus rivales y ver las oportunidades del mercado.

Trafficker: persona que promueve la venta y compra de productos.

Tribus: término utilizado para describir las culturas transversales que en el mundo de los negocios se traduce en nichos dentro de los mercados.

Turn around: ciclo de producción.

U,

Unidad de negocio: cada parte de una organización empresarial que cuenta con su propia estrategia, dirección y presupuesto se considera una unidad de negocio.

Upselling: técnica con la que un vendedor intenta convencer a un cliente de comprar productos más caros. El objetivo del upselling es pasar a productos que sean más provechosos para la empresa.



Venture capital (fondos de riesgo): son las entidades financieras que participan de forma temporal en el capital de una empresa no cotizada. La idea es que, a través de su aporte, la compañía crezca y aumente su valor, y una vez que la inversión se torna redituable se retire un beneficio.

Viral: el marketing toma la idea de viralidad para explicar la forma en que un mensaje se esparce por el boca a boca y convierte a cada receptor en un nuevo transmisor. Esta técnica es especialmente fuerte en las redes sociales y otros medios electrónicos, y permite un incremento exponencial en el renombre de una marca.

Visión: es la imagen que una empresa construye sobre sí misma en el futuro. Reúne el conjunto de aspiraciones y objetivos de todas las personas que conforman una organización a través de elementos clave compartidos.



Yo-yo (efecto): metáfora visual sobre el movimiento que realiza un fundador al desprenderse del manejo de una empresa, solo para retomarlo al poco tiempo cuando la dirección no toma el rumbo que él hubiera elegido.

BIBLIOGRAFÍA

- Adizes, Ichak.** Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. The Adizes Institute, 1990.
- Ansoff, H. Igor.** Strategic Management Classic Edition. Palgrave Macmillan, 2007.
- Belsky, Scott.** Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles Between Vision and Reality. Portfolio, 2010.
- Benjamin, Gerald A. y Margulis, Joel B. Angel.** Capital: How to Raise Early Stage Private Equity Financing. Wiley, 2005.
- Chandler, Stephanie.** From Entrepreneur to Infopreneur: Make Money with Books, E-Books and Information Products. Wiley, 2006.
- Collins, Jim.** Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. Harper Business, 2001.
- Covey, Stephen R.** Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, 2009.
- Drucker, Peter Ferdinand.** La administración en una época de grandes cambios. Sudamericana, 2001.
- Innovation and Entrepreneurship. Harper Paperbacks, 2006.
- The Executive in Action: Managing for Results, Innovation and Entrepreneurship, the Effective Executive. Harper Business, 1996.
- Estrin, Judy.** Closing the Innovation Gap: Reigniting the Spark of Creativity in a Global Economy. McGraw-Hill, 2008.
- Flamholtz, Eric G. y Randle, Yvonne.** Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. Jossey-Bass, 2007.
- Freire, Andy.** Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Aguilar, 2004.
- Fried, Jason; Hansson, Heinemeier David; Linderman, Matthew.** Rework. Crown Business, 2010.
- Getting Real: The smarter, faster, easier way to build a successful web application. 37signals, 2010.
- Gary Blank, Steven.** Four steps to the epiphany. Cafepress, 2005.
- Gladwell, Michael.** Outliers: The Story of Success. Little, Brown and Company, 2008.
- Godin, Seth.** Meatball Sundae: Is Your Marketing out of Sync? Portfolio, 2007.
- The Dip: A Little Book That Teaches You When to Quit (and When to Stick). Portfolio, 2007.
- Tribes: We Need You to Lead Us. Portfolio, 2008.
- Unleashing the Idea Virus. Do You Zoom, 2000.
- The Bootstrapper's Bible. Upstart Publishing Company, 1998.
- Hamel, Gary.** The Future of Management. Harvard Business School Press, 2007.
- Harris, Jeanne G. y Davenport, Thomas H.** Competing on Analytics: The New

Science of Winning. Harvard Business School Press, 2007.

Kawasaki, Guy. The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. Portfolio, 2004.

Kiechel, Walter. The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World. Harvard Business School Press, 2010.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Press, 2005.

Kotler, Philip. El marketing según Kotler. Ediciones Paidós Ibérica, 1999.

Lambin, Jean Jacques. Marketing estratégico. McGraw-Hill Interamericana, 1996

Machiavelli, Niccolo. El Príncipe. BN Publishing, 2008.

Malhotra, Deepak y Bazerman, Max. Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond. Bantam, 2008.

Moore, Geoffrey. Crossing the Chasm. Harper Paperbacks, 2002.
 ————— Living on The Fault Line. Harpercollins, 2002.

Nesheim, John L. High Tech Start Up, Revised and Updated: The Complete Handbook For Creating Successful New High Tech Companies. Free Press, 2006.

Peters, Tom. Re-Imagina - La excelencia empresarial en una era perturbadora. Pearson Educacion, 2005.

Pink, Daniel H. A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future. Riverhead Trade, 2006.

Porter, Michael E. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business School Press, 2008.
 ————— Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2008.

Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S. The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks. McGraw-Hill, 2008.

Senge, Peter. La quinta disciplina/ The Fifth Discipline. Ediciones Granica, S.A, 2006.
 ————— The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Broadway Business, 2006.

Sernovitz, Andy. Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking. Kaplan Press, 2009.

Serra, Roberto. El nuevo juego de los negocios. Grupo Editorial Norma, 2000.

Silver, David. Smart Start-Ups: How Entrepreneurs and Corporations Can Profit by Starting Online Communities. Wiley, 2007.

Smart, Bradford D. Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People. Portfolio, 2005.

Taleb, Nassim Nicholas. The Black Swam: The Impact Of the Highly Improbable.

Random House, 2007.

AGRADECIMIENTOS

Una de las condiciones que se necesitan para emprender es tener una buena cuota de optimismo y hasta cierta inconsciencia sobre los desafíos por enfrentar.

Por suerte es una consecuencia bastante frecuente al tener una idea que provoca entusiasmo. Algo similar ha ocurrido con este libro.

Cuando nos planteamos la tarea, estimamos que nos iba a tomar cuatro meses, sin darnos cuenta ha pasado un año. Teníamos una base sólida sobre la cual construir estas páginas, pero fuimos descubriendo que había mucho más para contar y compartir. Muchas veces armamos un esquema del contenido y al poco tiempo descubrimos que nuestro trabajo nos llevaba a otro.

El libro nos ha exigido mucho más de lo que esperábamos. Pero hemos sido afortunados, porque pudimos contar con la colaboración de mucha gente que compartió con nosotros sus conocimientos. Sin ellos, no cabe la menor duda, este trabajo jamás nos hubiera dejado conformes, no hubiera alcanzado los objetivos que nos planteamos y que creemos debía cumplir para ser una buena herramienta para los futuros emprendedores.

Las entrevistas que realizamos alargaron los tiempos de producción. Había que crear un cuestionario pertinente en cada caso, concertar encuentros, reunirse, desgravar la charla, encontrar los elementos más interesantes, indexarlos y luego insertarlos en el texto. Y todo ese material en numerosas ocasiones nos demostró que había un tópico que habíamos olvidado y no podíamos dejar afuera.

A las siguientes personas les queremos agradecer sus aportes, que el lector debe saber que exceden las ocasiones en las que aparecen citados.

Andy Freire, Alejandro Sas, Manuel Tanoira, Emiliano Kargieman, Gonzalo Arzuaga, Gustavo Buchbinder, Gabriel Jacobsohn, Gerardo Garbulsky, Gustavo Grobocopatel, Gustavo Herrero, Gonzalo Alonso, Juan Carlos Goldy, Juan Carlos Lucas, Marco Giberti, Max Guerra, Vanesa Kolodziej, Luciana Seclen, Marcelo Berenstein, Santiago Bilinkis, Santiago Pinto Escalier, Silvia Carbonell, Wenceslao Casares y Tiburcio de la Carcova.

La buena predisposición y el entusiasmo con el que nos han ayudado son claramente impagables.

BIOGRAFÍA DE ARIEL ARRIETA



Ariel es marketinero, emprendedor serial e inversor ángel, co-fundador de NXTP Lab, aceleradora y fondo de inversión en seed stage entre otras cosas:

Primeros años:

Nació 31 enero de 1973 en una familia disfuncional de un barrio de clase media de la

Ciudad de Buenos Aires, Argentina

A los 12 años le regalaron una computadora y desde ese momento le cambió su vida, convirtiéndolo en geek, amante de la tecnología.

Esta fascinación con la tecnología lo llevó aprender a programar de manera autodidacta y contactarse con los primeros módems y redes amateur de geeks como Fidonet y bbs's (por su siglas en inglés bulletins board system)

Emprendedor precoz:

Desde muy joven se le despertó la intención de emprender. En 1994 con 2 amigos del grupo scout (que participo desde los 10 a los 21 años) por su participación en BBS se entera de los primeros paso que va a dar internet comercial en Argentina, y entre los 3 amigos deciden juntar recursos para pagar un seminario de Startel (empresa encargada del desarrollo de franquicias de ISP). El proyecto de los 3 amigos no avanzó mucho.

Este intento de emprender sirvió para que la empresa en la que Ariel trabajaba como programador detectara la oportunidad de incursionar en esta nueva industria y para Ariel la oportunidad de sumarse a un startup como junior del departamento técnico, donde se formó en una industria completamente nueva.

Los primero años de su carrera profesional (94-99) los pasó trabajando en empresas proveedoras de servicio de Internet o ISP (por su siglas Internet Services Provider) en principio en áreas técnicas para luego pasarse a áreas comerciales en diferentes ISP (Century Internet S.A., Inea Internet S.A., S&M Internet S.A. ,Vía Networks (nasdaq VNWI) . En ese tiempo contaba con una mezcla de perfil técnico- comercial que lo hacia ideal para la venta de soluciones técnica complejas con componentes de consultoría que era clave en la formación de equipos de ventas.

Su primer startup, I- Solution S.A., como emprendedor llego en 1999 a la edad de 21 anos, junto con el crecimiento de una nueva industria de startups empujadas por los éxitos locales de Starmedia, Patagon y El Sitio que llenaban los periódicos contando las virtudes de la nueva economía.

En ese momento junto con Anibal Sanchez convencieron a inversores locales con un ppt que cerraba con la frase “En la época de la fiebre del oro quienes hicieron dinero fueron quienes vendían picos y palas”

Estos inversores locales se comprometieron a invertir 2 millones de dolares a cambio del 95% de la compañía y los fundadores tenían la capacidad de recomprar hasta el 15% de la compañía. Eran los momentos iniciales donde las reglas no estaban tan claras. A este team se sumo luego Francisco Coronel como CFO y socio. Con quien participara de otros startups en el futuro

En cuanto la compañía comenzó como e-builder reconocieron que la oportunidad no era vender picos y palas si no crear portales.

Crearon 2 portales ok-compra.com (plataforma de ecommerce para marcas y shopping mall) y v-commex emarketplace de comercio exterior.

El primero, tenía un modelo de negocios basado en transacciones y dada la baja penetración de internet del momento y la desconfianza de los consumidores en poner su tarjeta de crédito en internet el sitio nunca llegó a ser rentable a pesar de su gran desarrollo tecnológico ya que contaba con su propio Gateway de pagos y hasta una versión de wap con soporte para realizar compras desde el teléfono celular, muy avanzado para 1999. Esta última característica del producto genero que la revista Information Technology hiciera una nota de tapa sobre m-commerce (Mobile commerce) y a partir de esa nota conoció a Verónica Gjud su mujer con quien tiene 2 hijos Zoe y Nacho.

El segundo portal, V-commex.com fue desarrollado y vendido a la empresa americana homónima en 2mm usd, pero como era el dot com boom la negociación se centro en tomar equity de la compañía americana que al año siguiente quebraría.

Las primeras crisis:

Luego de la explosión de la burbuja de internet y de la pérdida de valor los portales y con el comienzo de la crisis Argentina del 2001. I-Solution comenzó una crisis de la cual no podría recuperarse. Ok-compra con un modelo deficitario fue vendido al grupo SuDescuento.com liderado por Sergio Spoñsky quien incumplió en el plan de pagos acordado de 1mm de dolares así como otros compromisos asumidos y los revenues provenientes de ventas de servicios u desarrollos de terceros desaparecieron por la crisis. La compañía despidió a su personal y los socios continuaron trabajando juntos más de un año casi sin cobrar sueldos los socios y directores y tratando de atender a los pocos clientes que quedaban para afrontar las deudas hasta lograr cerrar ordenadamente la

compañía.

Luego de este periodo Ariel comienza a trabajar en Globlamind en relación de dependencia como gerente de producto de Dearriba.com un free ISP que perdía dinero y que Ariel ayudo a revertir esa situación en pocos meses. En este trabajo se reencuentra con quien sería su próximo socio Damián Voltes a quien había conocido años anteriores y con quien compartía historias paralelas. Damián había fundado cupones online en el 99 y la fundió en el 2001.

Ambos emprendedores y fundidores profesionales como les gusta auto referenciarse se juntaron para hacer su próxima compañía Digital Venture S.A.

De emprendedor a empresario

Con la visión de hacer un holding de varias empresas de internet armaron un plan de negocios para gestionar unidades de negocios que rápidamente alcance el punto de equilibrio y para ellos necesitaban 20.000 usd de capital semilla. Pero dado su track record de fundidores y el clima post crisis del 2003 en Argentina no pudieron conseguir más que 10.000 USD de capital de un amigo quien únicamente por esa inversión en 4 años sería millonario, al igual que los fundadores.

Digital Venture comenzó mucho mas bootstraper que lo que se había planteado ya que tuvo menos capital que el que estimaban necesario y esta característica penetró la cultura corporativa a lo largo toda su existencia.

Digital Ventures comenzó explorando el negocio del free isp, captando los usuarios a través de marketing online y rápidamente multiplicaron las unidades de negocios con varias marcas y expandiendo el negocio a Chile, España y UK.

Luego aprovecharía la capacidad de compra de medios para ofrecer este servicio a terceros para luego convertirse en adnetwork. Dada la limitación tecnológica para reemplazar el negocio del dialup por el de banda ancha el negocio del free isp fue declinando, mientras que el de adnetwork creciendo y escalando internacionalmente.

Los primero pasos de incubación:

Dentro de Digital Ventures y como parte de la visión original y hasta del nombre, se

estimulaba la creación de unidades de negocios que pueden separarse en el futuro. Se incubaron portales, agencias de seo. Ecommerce, integradores de sms y una variedad de proyectos de los cuales el único exitoso fue InZearch una agencia de marketing en buscadores que fue vendida junto con Digital Ventures (Directa Networks, Afiliados Hispanos y Performa) a FOX International Channel (News Corporation del magnate de medios Rupert Murdoch) en 2007

De empresario a la corporativo

Luego de la adquisición por parte de FOX, se generó un proceso de expansión internacional e integración de las divisiones de TV de FLAC (Fox Latin American Channel) y FIC (Fox International Channel) con las de Digital Ventures rebrandeada a Punto Fox Networks (aka: .Fox) como se la conoce hasta hoy.

El proceso de expansión internacional incluyó pasar de las 4 oficinas de DV (Argentina, Brasil, México y España) a 21 países y la compra de compañías complementarias en Europa.

Este proceso le aportó a Ariel la experiencia de vivir una gran corporación desde adentro y a niveles que solo quienes dedicaron toda su vida a escalar corporativamente pueden tener una mínima chance de llegar. Esta experiencia le sirvió para darse cuenta cuánto disfrutaba los startups y las compañías pequeñas y alto potencial.

De la corporación a inversor ángel:

Una vez asegurada la transición de DV a FOX, alcanzados los objetivos propuestos en la venta de la compañía y cumplido íntegramente su contrato (2007-2009) . Ariel asumió el rol de senior advisor en fox durante los siguientes 6 meses. Durante este periodo comenzó a invertir en varios startups como inversor angel y descubrió que el negocio de un ángel es difícil de escalar ya que las compañías por lo general buscan experiencia, contactos y recursos más allá del dinero y esto demanda esfuerzos

A mediados de 2009 Ariel deja su puesto en Fox para fundar junto con Marta Cruz, Martin Hazan y Francisco Coronel la agencia de marketing Nextperience cuyo objetivo es cambiar el modelo de negocios de agencias digitales donde tradicionalmente venden billing hours para trabajar centrados en resultados.

Con Nextperience descubren que las empresas que están dispuestas a asumir los riesgos de una relación como la que plantea nextperience son los startups y que la mejor manera de capturar el valor que nextperience esta creando a través de la transferencia de conocimiento se puede capturar a través del equity del startups alineando los intereses de ambos.

Estos elementos serán la base de NXTP Labs , la aceleradora que fundará junto a los Socios de Nextperience (Martin, Marta y Francisco) y Gonzalo Costa, a quien Ariel conoce siendo ambos jueces en Naves - la competencia de planes de negocios del IAE, Escuela de Negocios de la Universidad Austral.

NXTP Labs, surge de la necesidad de extender el alcance del proceso de incubación y aceleración que hacía Nextperience y para ellos era necesario involucrar a la mayor cantidad posible de actores del ecosistema y buscar la manera de alinear los intereses de ellos. Con el comienzo de NXTP Labs Ariel delega sus funciones en Nextperience a Martin Hazan quedando unicamente como accionista.

De Angel Investor a Fund Manager

NXTP Labs es un fondo de inversion y aceleradora de startups focalizada en América Latina que aporta capital semilla, beneficios, capacitación y mentoría para los emprendedores que trabajan en productos de base tecnológica web. El programa de aceleración otorga USD 25.000 dólares a cada uno de los 25 equipos que son incubados por 14 semanas, cada semestre. El fondo de inversion continua invirtiendo a medida que la compania levante mas capital hasta invertir un millon de dolares por compania.

A partir de junio del 2011 Ariel se dedican full time al armado de NXTP Labs junto a sus socios logrando al momento (diciembre 2014) más de 80 inversores, más de 152 startups en su porfolio -con co-founders de más de 12 países del mundo-. Inversores intitucionales como Fomin- BID, Corfo de Chile, Instituto del Emprendedor de Mexico, e importantes family offices.

NXTP Labs suma a su equipo inicial a partners locales en cada mercadoobjetivo: Pablo Salazar y Arturo Galvan en Mexico, Magnus Arantes en Brasil, Tiburcio de la Carcova en Chile, Pablo Garfinkel en Uruguay, Catalina Gutierrez en Colombia.

Ariel encuentra en NXTP Labs el vehículo ideal para ayudar a otros emprendedores a transitar el camino transformador que genera emprender, facilitandoles el camino a través

de la transmisión de experiencias personales y de otros emprendedores. Adicionalmente el modelo de negocios de NXTP Labs replica la exitosa experiencia de Ycombinator Techstars y otras aceleradoras miembros de GAN (por sus siglas Global Accelerator Networks)

Hoy en día NXTP Labs es el inversor de tecnología más activo de Latinoamérica, medido en cantidad de inversiones e comunidad de inversores, emprendedores y mentores.

Es un serial dropout

Se recibió de técnico en electrónica en el colegio secundario (ENET 17) y a partir de ese momento cursó diferentes carreras, sin terminar ninguna dado que su prioridad estaba puesta en su trabajo y en su autoformación que no siempre estaba en línea con los planes universitarios. Estudió ingeniería en sistema en la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y abandono al 3 año. Curso el ciclo básico común de la carrera de psicología en la Universidad de Buenos Aires y abandono. Estudio 3 años en Marketing en Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - UCES y abandono. Hizo un postgrado de Marketing en Internet y Economía Digital y por no tener título de grado no recibió su título. También curso 3 años la Licenciatura en Marketing en la Universidad de Palermo. Finalmente estudió y completo el programa de management en la escuela de negocios de Harvard o HBS (por sus siglas en inglés Harvard Business School) y se graduó con la promoción 41 del programa de 3 años OPM (por sus siglas en inglés Owners & President's Management Program). Hoy es un miembro activo del Harvard Club en Argentina y del club de Angeles de HBS.

Luego para completar su formación como fund manager, Ariel participo del prestigioso programa de 2 años Kauffman Fellow Program, en Silicon Valley.

Esta incapacidad de alcanzar la titulación universitaria en desmedro del desarrollo de su carrera laboral le generó un hábito de autoformación y de lectura de libros de negocios y tecnología. También la auto exigencia y comparación de conocimientos con otros pares con educación formal universitaria.

Miembro activo en su comunidad

Es conferencista habitual en eventos a lo largo de todo el mundo entre los que se incluyen: Ad:Tech, Experiencia Endeavor, IAA, IAB, Ignite O'Reilly, Online Marketing Europe, OMD, Marketing 2.0, AMDIA, Inversor Global, Emerge, Foro Crearcit,

Universidad de Palermo, IAE, UB , San Andres entre otros).

Participa activamente en varias cámaras y asociaciones. Fue miembro fundador del Capitulo Argentino de Internet Society y presidio el capitulo digital de AMDIA, jurado de diversos premios publicitarios (AMAUTA, AMDIA, Mate.Ar) y de competencias de planes de negocios Naves (IAE), Inversor Global, TR35, entre otros.

Ariel escribió el libro *Emprender a Emprender* que será editado por Editorial Atlántida y sus regalías serán donadas a la fundación Junior Achievement que promueve la cultura emprendedora en los jovenes.

Ariel colabora activamente con ONGs como: Endeavor, Red Solidaria, Junior Achievement, TECHO y Missing Children.

En su tiempo libre Ariel disfruta pintar, correr y bucear.

Índice

PRÓLOGO	5
1 - EL COMPROMISO	22
2 - LA ACCIÓN	84
3 - EL EMPUJE	132
4 - LA IDENTIDAD	166
5 - LA PLENITUD	200
6 - EL CONFORT Y LA VANIDAD	224
7 - LA SALIDA	254
GLOSARIO	285
BIBLIOGRAFÍA	298
AGRADECIMIENTOS	301
BIOGRAFÍA DE ARIEL ARRIETA	302