

EL VALLE DE LA MUERTE

CÓMO SUPERAR LA PARTIDA AL EMPRENDER

ROBERTO MUSSO
GERMAN ECHECOPAR

**Con mi mayor aprecio para mis amigos del
Departamento de Electrónica de mi Universidad**

Copyright © 2012 Roberto Musso M. & Germán Echeconpar K.

El contenido de este libro fue publicado por primera vez en una edición digital disponible en Amazon.com.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en forma alguna, en ningún medio electrónico, mecánico, fotográfico, grabado o cualquier otro, sin el permiso previo de ambos dueños de los derechos de copyright.

Cubierta diseñada por Coque Briones, OQO, Santiago, Chile; www.oqo.cl

Edición: Catalina Romero.

Casos de emprendedores desarrollados por Dely Núñez, Marina Parisi, Marcela Sepúlveda y los autores.

Revisiones por Roberto Musso Azúa.

Archivo: El Valle de la Muerte - Edición PDF de Cortesía.doc

Dedicatoria

*Dedicado a Roberto, Margarita,
Aldo, Claudio, Coni, Jose, Giani, Dani, Isa, Maxi,
y por supuesto a Andrea, por todo su amor.*

Roberto

*Dedicado a Javi, Rodo, Daniel, Benji,
y a mis papás y hermanos.
Los quiero mucho.*

Germán

Contenido

Dedicatoria	vii
Contenido	ix
Introducción	xiii
Parte I Mapa del Valle	1
Capítulo 1 El Valle de la Muerte	3
Capítulo 2 El Baile de las Oportunidades	17
Capítulo 3 Emprender en la Era de la Conectividad	39
Capítulo 4 ¿Por Qué Mueren las Empresas?	53
Caso Wenceslao Casares	71
Caso Álvaro Saieh	83
Parte II Equipaje para el Valle	99
Capítulo 5 Adaptación Inteligente	101
Capítulo 6 Pasión es Energía.....	125
Capítulo 7 Orquesta tus Posibilidades	139
Capítulo 8 Tú Eres tu Equipo	155
Caso Matías de Tezanos	169
Caso Pedro Medina.....	181
Caso Fernando Moncayo.....	197
Parte III Sobrevivir al Valle	209
Capítulo 9 Cuatro Ases para Sobrevivir	211
Capítulo 10 Camino al Valle: ¡Anticípate!	221
Capítulo 11 En la Partida: ¡Actívate!.....	233
Capítulo 12 En la Entrada: ¡Aprende!.....	245
Capítulo 13 En la Salida: ¡Adáptate!	255
Capítulo 14 El Legado de los que Cruzaron	269

El Valle de la Muerte

Caso Gastón Acurio.....	283
Caso Martha Debayle.....	297
Caso AxonAxis	309
Agradecimientos	327
Sobre los autores.....	331
Bibliografía.....	335
Notas.....	339

Introducción

Emprender es uno de los procesos más extraordinarios que puede experimentar una persona. Más allá de una actividad económica, emprender es una forma de vivir, un medio para alcanzar la libertad, una manera de dar sentido a la vida.

Para los que vivimos en Latinoamérica, emprender con éxito puede representar un cambio dramático en nuestras vidas y en las de quienes nos rodean. Podemos pasar de ser empleados a ser protagonistas de nuestros propios sueños, de la pobreza al bienestar económico, de la precariedad a asegurar el futuro de nuestros hijos.

Sin embargo, emprender es también uno de los mayores desafíos que alguien puede asumir. En la actualidad, ¡más del 90% de los proyectos fracasa! Evidentemente algo está mal, muy mal.

Nosotros sostenemos que la actual metodología para emprender está errada. El plan de negocios es obviamente ineficaz y el proceso no ha sido suficientemente estudiado.

Nosotros proponemos un nuevo camino.

Al emprender, el mayor riesgo está en el inicio del proceso, en el “Valle de la Muerte”. En esta fase el emprendedor comienza la ejecución de su idea de negocios y debe demostrar que generará valor para sus clientes, e ingresos para sus fundadores. Pero nada sucede como esperaba. Nunca. Y, como consecuencia, el proyecto falla. Por eso nos enfocamos en esta etapa: si un proyecto sobrevive al Valle, su éxito estará mucho más cerca.

Los emprendedores buscan cómo hacer que el mundo funcione mejor. Están constantemente auscultando qué necesitan las personas y cómo cubrir esas necesidades. Los emprendedores

El Valle de la Muerte

de negocios buscan además ganar dinero en el proceso, pero a los emprendedores sociales les basta con que la solución sea sustentable. Ambos cambian al mundo al actuar de esta manera. Cada emprendimiento es un paso adelante en la forma como nuestras sociedades atienden sus necesidades. Los emprendedores son los agentes de cambio en la historia de la humanidad. No es sorprendente que en la sociedad actual se les reconozca como los héroes modernos.

Como académicos, hemos podido acompañar a muchos emprendedores en su intento de alcanzar sus sueños. Permanentemente, emprendedores que recién se inician, o ejecutivos experimentados que se aprestan a dar el paso evolutivo a emprender, nos preguntan por la mejor forma de hacerlo. Y en esas preguntas descubrimos una gran brecha en la comprensión de lo que emprender representa realmente. Aprendimos también que, con una recomendación oportuna, las posibilidades de éxito de estos emprendedores aumentan sustancialmente. Pero sobre todo mejoran, cuando ellos comprenden el sistema en que están inmersos.

Como emprendedores, hemos visitado el Valle en varias oportunidades. Algunas veces hemos cruzado con éxito y otras, hemos fracasado en el intento, pero en todas hemos aprendido.

Estas experiencias nos motivaron a abordar el desafío de articular una metodología más eficaz para la creación de empresas innovadoras desde nuestros países. Por eso escribimos el Valle de la Muerte.

Nuestro propósito es aportar una visión fresca al conocimiento sobre el proceso de emprender, presentada en una forma didáctica y sencilla de leer, que busca mejorar sus posibilidades de éxito. Con este objetivo usamos la metáfora del Valle para presentar los que consideramos los pilares clave del emprendimiento actual: la adaptación, la energía y la orquestación y también las tácticas que surgen de ellos.

Este libro está estructurado en cuatro Partes. En la Parte I, “El Mapa del Valle”, presentamos una descripción de los grandes elementos que constituyen el escenario actual del emprendimiento. Busca mostrar a los emprendedores una visión del terreno por el que transitarán. En esta parte presentamos

Introducción

una disección del Valle en las fases que lo constituyen, para poder distinguir luego las estrategias que el emprendedor debe seguir en cada una de ellas. La Parte I incluye también una visión respecto de las oportunidades que se nos presentan en la vida, cómo tomarlas y cómo evaluarlas, para identificar las propicias para llevar a cabo un proyecto.

Lo anterior debe considerar el contexto histórico y sistémico por el que pasan nuestros proyectos emprendedores. Así, el Capítulo 3 está dedicado a analizar el impacto de la Conectividad en ellos. Los que somos parte de esta generación, hemos tenido la oportunidad de vivir uno de los cambios tecnológicos más importantes en la historia de la humanidad: la Conectividad global provista por Internet. Claramente no es lo mismo emprender hoy que hace algunos años, cuando la Conectividad no había todavía modificado nuestras vidas y nuestros modelos de negocios. Si para el mundo desarrollado la Conectividad fue relevante, para los países emergentes es mucho más, porque nos integra a los polos de desarrollo y nos permite formar parte de una economía más justa, en la que el talento y el mérito son más importantes que el lugar en que vivimos.

Finalizamos esta parte con un análisis de los riesgos principales por los que pasan los proyectos que comienzan, como una introducción, en los capítulos siguientes, a las técnicas para mitigarlos.

En la Parte II del libro ofrecemos “El Equipaje para el Valle”, que incluye los elementos estructurales que, en nuestra experiencia y análisis, son claves para el emprendimiento actual.

El principal desafío del emprendimiento es lograr la supervivencia de la empresa en un entorno impredecible. En la búsqueda de una estrategia general que ya haya demostrado eficacia en resolver este reto, en el Capítulo 5 presentamos el concepto de evolución extendido, tomado desde el Darwinismo Universal. En él abordamos profundamente sus bases, para facilitar la comprensión de las estrategias adaptativas que presentaremos posteriormente en nuestro modelo de emprendimiento evolutivo.

En atención a que el emprendimiento requiere de muchísima energía, hemos dedicado el Capítulo 6 a sus aspectos más relevantes. Luego, comprendiendo la importancia del requerimiento de flexibilidad para la adaptación del emprendimiento, en el Capítulo 7 presentamos una solución estratégica para lograrla: la Orquestación. Como este desafío es muy complejo, naturalmente es muy difícil que lo logre un emprendedor actuando en solitario. Por ello, hemos dedicado el último Capítulo de la Parte II a describir las características adecuadas que debe tener el equipo emprendedor correcto, los fundadores, socios, empleados y, en general, todos los que asumirán el desafío de emprender juntos.

En la Parte III, “Sobrevivir”, presentamos la estrategia que debe abordar el emprendedor en cada una de las etapas por las que cruzará su proyecto en el Valle. Dividimos aquí el Valle en cuatro etapas:

- *El Camino*, caracterizado por la detección de una oportunidad y preparación del proyecto.
- *La Partida*, determinada por el momento exacto en que el emprendedor se lanza a la aventura de emprender.
- *La Entrada*, cuando sobrevienen los problemas iniciales.
- *La Salida*, etapa en que se superan los desafíos para lograr el equilibrio financiero, la meta en el Valle de la Muerte.

Cada etapa exige priorizar una actitud emprendedora distinta, conjunto que hemos denominado “Los 4 ases para Sobrevivir”: **Anticipar, Activar, Aprender y Adaptar**. Cada una requiere tácticas específicas, basadas en los pilares del emprendimiento que presentemos en la Parte II. Si bien cada una de las técnicas es relevante, consideramos crítico que el emprendedor desarrolle una visión sistémica del proceso, lo que le permitirá comprender mejor cómo debe ser su aproximación a cada desafío que enfrente.

Como último capítulo en esta Parte III, incluimos una compilación de las ideas de los exitosos emprendedores que

Introducción

entrevistamos, respetando sus propias palabras, como una forma de transmitir su legado.

Finalmente, en cada Parte presentamos los casos completos de algunos de los emprendedores latinoamericanos más destacados de la actualidad. Esperamos de esta forma entregar motivación a los nuevos emprendedores y aportar al refinamiento de sus conocimientos a partir de la experiencia de estos maestros del emprendimiento.

Si a través de este libro logramos mejorar las posibilidades de éxito de los emprendedores, aunque sea levemente, habremos cumplido plenamente nuestro objetivo.

Roberto Musso y Germán Eche copar.

Parte I

Mapa del Valle

Capítulo 1

El Valle de la Muerte

"Hay diferencia entre conocer el camino y recorrer el camino."

Morfeo, The Matrix

Emprenderás

*"Todas las personas son emprendedoras,
pero pocas tienen la oportunidad de descubrirlo."*

Muhammad Yunus

Emprender. Tener nuestra propia empresa. Todos hemos acariciado alguna vez la idea. Algunos ya la hemos llevado a cabo; otros, aún no. Los emprendedores están de moda. Emprender está de moda.

Las razones para querer emprender son múltiples: queremos libertad, sin jefes ni controles; queremos tener algo interesante que contar a nuestros nietos; queremos vivir nuestros propios sueños, como recomendaba Steve Jobs; queremos haber realizado algo de qué sentirnos orgullosos, como aconseja Richard Branson; queremos hacer algo por el mundo; queremos desarrollar nuestras propias ideas; queremos formar nuestro patrimonio; queremos aportar algo a quienes no pueden hacerlo por sí mismos; queremos aceptar el reto; queremos darnos una oportunidad; queremos tener algo más sólido que un contrato de trabajo para cuando seamos más viejos.

Todas las razones son válidas. Emprender es hoy una alternativa laboral mucho más aceptada y más posible que hace poco tiempo atrás.

Hoy es el mejor momento

Las últimas décadas han sido testigos de una revolución tecnológica sin precedentes en la historia de la humanidad. La tecnología está transformando rápidamente el entorno de los negocios, desafiando a las empresas existentes a adaptarse a las nuevas condiciones y creando espacios para nuevos emprendimientos.

En su libro “*The World is Flat*”, Thomas Friedman argumenta que los cambios producidos por la globalización y la conectividad permiten a cualquier persona en cualquier lugar del mundo aprovechar las nuevas oportunidades que se van creando¹. Un ejemplo emblemático es el caso de los *outsourcing* de servicios en India. Gracias a la conectividad proporcionada por internet, India ha logrado crear una industria de outsourcing de cientos de miles de millones de dólares partiendo desde cero.

En un mundo de alta tecnología y gran conectividad, con costos de transacción cayendo en picada, la generación de pequeñas empresas, es decir unidades mínimas de creación de valor, basadas en pocas personas, prestando servicios a una red de otras pequeñas empresas, es la respuesta a la necesidad de alta flexibilidad del entorno dinámico que la propia tecnología nos impone. Estas unidades productivas, de menor tamaño que las que hasta ahora conocíamos, deben ser conducidas por un nuevo tipo de profesional. Un profesional más completo, que debe conocer no sólo su área de especialización, sino todas las requeridas para gestionar una empresa. Un profesional que debe ser capaz de superar obstáculos y redefinir su estrategia sobre la marcha. Un profesional que debe tener más y mejores capacidades que las del empleado tradicional de una corporación. Un emprendedor.

Pero, ¿qué es emprender realmente?

Para algunos, emprender es construir una pequeña empresa. Para otros, emprender es construir una compañía muy innovadora con un gran potencial de crecimiento. Otros piensan que los ejecutivos que desarrollan nuevos negocios para las

empresas en las que trabajan también emprenden y los llaman “intra emprendedores”. También están los que consideran que se puede emprender fuera del ámbito de los negocios: los emprendedores sociales buscan maneras de mejorar el mundo sin necesariamente priorizar la retribución económica.

Nosotros, autores de este libro, hemos tenido la oportunidad de comprobar que emprender, más que un trabajo, es una forma de vida, que busca generar valor donde no existe, innovando siempre de múltiples formas, aceptando con prudencia los riesgos involucrados, articulando activos y habilidades propias y de terceros, perseverando en los momentos duros, desplegando grandes dosis de esfuerzo, humildad, flexibilidad y compromiso para lograr objetivos y resultados. Sobre todo, persiguiendo siempre con optimismo nuestros sueños. Por eso, nuestra definición para emprendimiento es:

Emprender es una actitud de vida enfocada en buscar oportunidades de crear valor y hacer lo necesario para concretarlas.

Esta definición recoge que el emprendimiento tiene una raíz mucho más profunda que la sencilla dimensión laboral, enfatiza la importancia de las oportunidades, la creación de valor real y la correcta ejecución, permite incluir tipos diversos de emprendimiento e implica que emprender no es sinónimo de simplemente ganar dinero.

Emprender va mucho más allá del plano financiero. Pero en el caso de los negocios, estamos absolutamente convencidos de que los resultados económicos son fruto de trabajar en lo que nos apasiona, lo que permite que le asignemos muchísima energía a nuestros proyectos y como consecuencia, seamos efectivamente capaces de crear valor real para otros². Al producirse lo anterior, los beneficios económicos serán una consecuencia natural.

Aunque hemos visto que el concepto de emprender puede ser muy amplio, en este libro nos enfocaremos particularmente en el proceso que busca crear una nueva empresa con el propósito de crear valor y de paso generar beneficios económicos. Este enfoque se justifica en que nuestra experiencia y reflexión se han orientado a este tipo de emprendimientos, sin perjuicio de

que, como ya mencionamos, emprender es bastante más que hacer empresas para ganar dinero. No obstante, creemos que el beneficio económico es requisito para dar persistencia a los proyectos en el tiempo, aunque las utilidades financieras no sean su objetivo final.

A partir de la experiencia de formar un par de decenas de empresas y de asistir como académicos a la formación de cientos de ellas, hemos podido concluir que emprender es un paso evolutivo en el modelo de administrar el trabajo y la capacidad de crear valor del ser humano.

Como vemos, emprender tiene muchas connotaciones, algunas muy poéticas y otras muy materiales, pero siempre una de ellas es capaz de capturar nuestro interés y hoy prácticamente nadie que se crea suficientemente hábil, es inmune al virus del emprendimiento.

Emprender es el camino, pero...

En el proceso de crear valor, muchos capturan una parte de él y pueden hacer mucho dinero, al mismo tiempo que mejoran el mundo. Como veremos, Martha Debayle, en México, mejoró la vida de millones de madres con los notables servicios de información que creó; y de paso, ganó mucho dinero. Por su parte, Pedro Medina formó *Yo Creo en Colombia* en su país, sin la intención de hacerse millonario, pero a través de su iniciativa, también transformó la vida de millones de personas. Ambos son extraordinarios ejemplos de emprendedores y sus casos son parte de este libro, junto a las historias de otros grandes emprendedores latinoamericanos que ya iremos revisando. Así como ellos, existen miles de personas en el mundo buscando aportar su pequeña cuota para hacer de nuestro planeta un mejor lugar para vivir.

El emprendimiento cumple una función clave en la sociedad. Los emprendedores inventan nuevas formas de valor, partiendo de cero, que transforman el entorno en que vivimos. Por ello, el emprendimiento se ha vuelto cada vez más popular como aspiración personal y como objetivo de acción pública. Prácticamente ya no hay un país donde no haya aumentado el

interés por el tema, ya sea a través de historias en los medios o de iniciativas que buscan promover el emprendimiento, como una forma de generar progreso y movilidad social en una espiral positiva³.

Así visto, el emprendimiento no es una moda. Mientras se pueda crear valor, habrá espacio para emprender. Mientras haya personas movidas por alguna de las razones que enumeramos, habrá emprendedores.

Hasta aquí, todo bien, salvo un pequeño inconveniente: emprender no es nada fácil. Por el contrario, es muy difícil y muchos fracasan. Tan duro es el proceso, que la primera fase del emprendimiento, aquella que es escenario de la mayor tasa de mortandad, ha sido bautizada como El Valle de la Muerte.

Nosotros hemos bautizado también así nuestro libro, porque esta es la fase que debe ser enfocada en un intento serio por mejorar la probabilidad de éxito de los emprendedores. Para lograrlo, entregaremos información sobre el camino a recorrer y sus principales peligros, a la vez que una base teórica, una estrategia y las prácticas necesarias para sobrevivir.

El Valle de la Muerte

En la teoría, un emprendimiento nace con una idea o con la detección de una oportunidad. Basados en ella construiremos un modelo de negocios. Luego formaremos nuestro equipo emprendedor invitando a otras personas para que nos acompañen en la aventura. Escribiremos nuestro plan de negocios, incluyendo todos los aspectos relevantes, como nuestra estrategia comercial y una buena argumentación, mostrando por qué el proyecto es muy bueno y por qué somos nosotros los indicados para realizarlo. Con este documento en la mano, buscaremos a alguien que nos quiera financiar. Apenas lo logremos iniciaremos las operaciones de la empresa o los desarrollos que requiera.

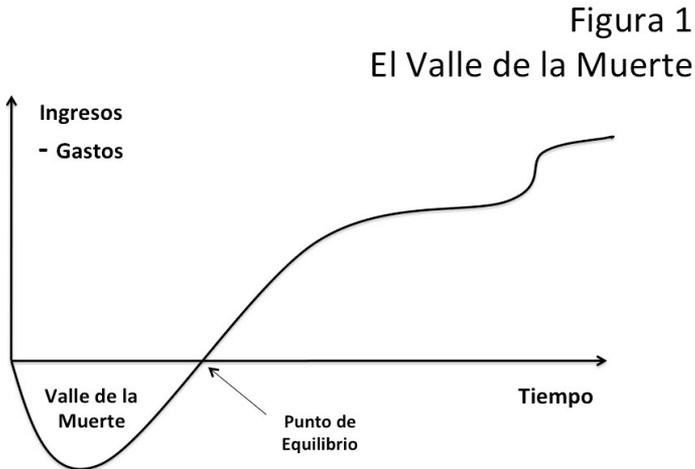
El Valle de la Muerte

Todo suena muy bonito, simple y rápido. Pero esto es sólo la teoría. La realidad es muy diferente.

Si todos los pasos que indicamos efectivamente se dieran con tanta facilidad como se escriben, no habría una tasa de fracaso superior al 90% en relación a las empresas que efectivamente logran sobrevivir respecto de todas las que lo intentan. La realidad es bastante más dura.

El Valle De La Muerte es la etapa que va desde que un emprendedor inicia su proyecto y empieza a realizar gastos, hasta que eventualmente logra que su empresa esté en equilibrio, es decir, hasta que consigue al menos tener ingresos iguales a sus gastos.

Esto podría representarse en un diagrama simplificado de la siguiente forma.



El diagrama muestra cómo nuestro nivel de utilidad operacional (ingresos menos gastos) varía en el tiempo; desde el inicio del proyecto hasta el instante en que ingresos y gastos se igualan.

El período inicial del proceso de creación de una empresa, es cuando los emprendimientos son más frágiles. En esta etapa es

cuando el escenario que imaginamos originalmente no se da en la realidad. Es en esta fase cuando los mayores riesgos se manifiestan y se hacen reales. En un mundo impredecible esto en realidad sucede comúnmente, no sólo en la etapa inicial de emprender, pero es aquí cuando aún sabemos muy poco de la industria y nuestro negocio y por lo tanto es esta la etapa en la que más conflicto encontramos entre expectativas y realidad. La combinación de esta brecha y la fragilidad de la nueva empresa produce un coctel mortal.

El Valle de la Muerte recibe su nombre por ser la fase en que la mayor parte de los emprendimientos fracasa y muere.

Un valle largo y profundo

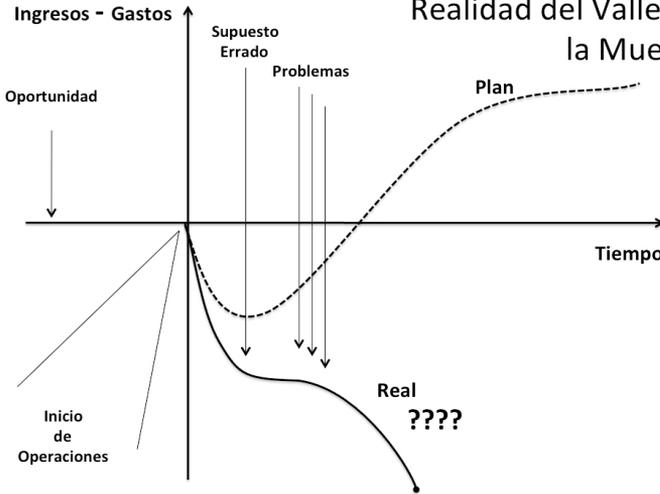
Nuestro emprendimiento es la etapa de nuestras vidas profesionales que nos depara las mayores satisfacciones y nos deja las mejores anécdotas, pero esconde también riesgos y golpes diarios que pueden venir desde el origen más inesperado. Si bien algunos de estos golpes son menores y propios del ajuste que esta etapa representa, otros obstáculos son capaces de matar una empresa.

Lo que mostramos en la gráfica anterior es un modelo teórico simple que, como se puede apreciar, sólo es correcto si el emprendedor efectivamente logra cruzar el Valle, es decir, llegar al punto de equilibrio. Lamentablemente en la mayor parte de las veces, la realidad no es así.

Apenas iniciamos las operaciones, en un altísimo porcentaje de los casos, nuestro emprendimiento se aleja de nuestro plan original, con resultados “menos buenos” de los planificados. Además, queda expuesto a varios tipos de peligros que ya revisaremos dentro de algunos capítulos, pero los más mortales son dos: parámetros que supusimos al construir nuestro modelo de negocios que no se cumplen en la realidad y problemas externos que no esperábamos.

El diagrama que sigue recoge la etapa inicial de un emprendimiento de manera más cercana a la realidad de la mayor parte de los casos.

Figura 2
Realidad del Valle de la Muerte



En él se aprecia lo primero que surge: la oportunidad original, detectada tiempo antes de iniciar la empresa. Luego, transcurre un lapso en el que nos decidimos a realizar nuestro proyecto, analizamos sus diferentes aristas, empezamos a prepararlo y culmina con el momento del inicio de las operaciones, que consideramos usualmente nuestro punto de partida. Al poco andar se produce la aparición de errores en los supuestos que hicimos, lo que no nos permite cumplir nuestro plan de negocios. Como si fuera poco, aparecen problemas externos en oleadas sucesivas, que empeoran aún más el panorama. La caja se hace más negativa de lo que esperábamos y el punto de equilibrio se nos va alejando en el tiempo. El futuro de la empresa es en realidad bastante incierto.

Hemos graficado muy violentamente el Valle de la Muerte, porque creemos que debe ser presentado sin eufemismos ni suavizaciones. Necesitamos conocerlo bien para saber cómo enfrentarnos a él.

¿Por qué es tan peligroso el Valle de la Muerte? ¿Cuánto dura el cruce? ¿Podemos desertar? ¿Qué provoca la muerte de las empresas nacientes? ¿Podemos sobrevivir?

En las siguientes páginas daremos una idea de lo que encontraremos en esta etapa crítica del emprendimiento y señalaremos los riesgos más importantes de esta travesía. Es muy importante conocer bien esta fase de nuestros emprendimientos. Siempre será más fácil soportar un golpe esperado que resistir uno que viene de sorpresa. Además, diseñar las tácticas para lograr el cruce requiere comprender al enemigo que enfrentaremos. En este libro intentaremos describir los principales desafíos del Valle de la Muerte y propondremos tácticas para ayudar a los emprendedores a superarlo.

¿Cuánto dura el cruce por El Valle?

¿Cuándo termina? ¿Hasta cuándo tendremos que soportar penurias y apretarnos el cinturón?

Como es usual, la respuesta incluye buenas y malas noticias.

La mala noticia es que este cruce puede durar mucho. El tiempo que un emprendimiento requiere para avanzar a través de las primeras fases usualmente es mucho mayor que lo que esperan los emprendedores que se inician. Incluso puede durar más de lo que están dispuestos a soportar. Para saber cuánto nos tomará, primero debemos asegurarnos de que sabremos reconocer el momento en que terminamos el cruce, porque de esta forma también podemos apuntar a ese momento.

Como definimos antes, el Valle de la Muerte concluye en el momento en que entramos en equilibrio financiero. Es decir, el punto en que con los ingresos que nos dejan las ventas podemos pagar los costos variables y fijos mensuales, aunque todavía no podamos devolver las inversiones iniciales realizadas. Recién acá podremos respirar. Tras pasar el punto de equilibrio, aún cuando siempre persisten riesgos que pueden hacer desaparecer una empresa, el emprendedor se gradúa de empresario y la empresa adquiere viabilidad. Por ello, cruzar el Valle debe ser el foco principal de todo emprendimiento realista.

La buena noticia es que en nuestro nuevo estado de equilibrio financiero podremos respirar más tranquilos, ya que disminuirá

la urgencia económica y podremos mantenernos así un tiempo indefinido, sin el ultimátum de la extinción de la caja. Este tiempo debería aprovecharse para optimizar el negocio y lograr excedentes. Es decir, cada día no será un dolor de cabeza porque podremos mantenernos estables sin morir, aunque apenas estemos en estado “*Ramen profitable*”⁴, que representa el oasis que alcanza un emprendimiento cuando puede al menos pagar los gastos de vida de sus gestores⁵. A diferencia de la definición financiera de rentabilidad, en que el inversionista busca dinero como retorno sobre lo invertido, la rentabilidad Ramen compra tiempo para los fundadores.

Si logramos alcanzar el equilibrio en forma sustentable, el premio al final del camino es grande. Aún cuando todavía no esté asegurada nuestra posición en el Olimpo de las grandes compañías, al menos podremos tener la tranquilidad de tener una empresa sana con una expectante proyección de crecimiento.

¿Es aceptable desertar?

En cualquier caso y con la convicción de que todo debe tener un horizonte, debemos poner un límite al tiempo y los recursos que estamos dispuestos a entregar en el Valle de la Muerte. La razón para establecer un límite de antemano es que situaremos así un parámetro para medirnos en relación a cuánto estamos dispuestos a sacrificar, desde una perspectiva previa a emprender, cuando todavía mantenemos una visión global. Una vez que alcancemos este límite, decidiremos si continuar o detenernos, pero considerando la visión que teníamos antes de entrar en la aventura, que probablemente será más clara que la que tengamos cuando estemos en medio de ella, muy presionados y comprometidos.

No debemos olvidar que siempre cabe la posibilidad de tener nuevos proyectos, por lo que debemos preservar nuestro propio espíritu emprendedor y no destruirlo por una experiencia excesivamente dolorosa. Del mismo modo, debemos preservar los equipos y la confianza de quien nos apoyó desde cualquier posición, para que repita su apoyo en el futuro. Los proyectos pueden ser múltiples, pero el emprendedor que cada uno de nosotros lleva adentro es uno solo. Debemos protegerlo.

Si finalmente decidimos escapar del Valle antes de llegar a la otra orilla, nuestro último consejo: es clave comprender qué falló y atesorar ese conocimiento para nuestra próxima oportunidad de cruzarlo. Como bien dice Wenceslao Casares: “No es el éxito el que nos permite aprender, ya que probablemente lo logramos haciendo bien sólo el 20% de las cosas. El propio éxito oculta el 80% de las cosas que hicimos mal, por lo que no podremos aprender de ellas. Son los fracasos los que te enseñan, porque exponen muy bien todo lo que hiciste mal”. Como veremos, esto no debe entenderse como que nos conformamos con el fracaso, si no como que lo aceptamos como último recurso de aprendizaje en un caso sin opciones.

Si llegamos a nuestro límite, desertar es aceptable para preservar el espíritu emprendedor, pero éste debe ser considerado el último recurso, porque no tenerlo presente como opción nos dará nuevas energías para persistir. Si finalmente llegamos a utilizarlo, es clave aprender de la experiencia.

Cómo superar la Partida

En los siguientes capítulos propondremos una estrategia para mejorar las opciones de cruzar el Valle de la Muerte. La hemos desarrollado sobre la base de observaciones y conclusiones obtenidas de nuestra experiencia con cientos de proyectos latinoamericanos.

En primer lugar, la triste estadística de emprendimientos fallidos indica que sobre el 90% fracasa en el paso por el Valle de la Muerte, lo que interpretamos como que no hemos logrado comprender cabalmente el proceso de emprender ni como abordarlo.

En segundo lugar, tenemos la convicción de que la razón más profunda del fracaso al emprender tiene su origen en la naturaleza *impredecible* del entorno en que se desempeñarán las empresas una vez que empiecen a operar. El emprendimiento se ha analizado hasta ahora como una secuencia de pasos relativamente lineales, estructurados y

El Valle de la Muerte

rígidos: idea, equipo, modelo de negocios, plan de negocios, financiamiento, escalamiento y otros. Pero, al lidiar con tanta incertidumbre, el proyecto es básicamente imposible de planificar. A la luz de los resultados, es evidente que esta mirada es incorrecta. El plan de negocios está obsoleto como guía para emprender.

En tercer lugar, considerando todo lo anterior y encontrando inspiración en la evolución, que comparte desafíos similares a los de emprender, hemos desarrollado una estrategia general que considera los siguientes elementos:

- Para que una empresa que nace pueda aspirar a tener éxito, debe proponerse un primer objetivo único, simple y crítico en su cruce por el Valle: *Sobrevivir*.
- Para mejorar nuestras opciones de sobrevivir, debemos conocer y comprender muy bien el terreno al que nos enfrentaremos, su naturaleza esencial y sus riesgos. Necesitamos un mapa del Valle de la Muerte.
- Para comprender el Valle, analizaremos las razones principales por las que han muerto las empresas que han intentado cruzarlo, para así buscar evitarlas.
- Luego dividiremos el Valle en etapas específicas, cada una con sus características relevantes y sus requerimientos particulares en términos de capacidades que debemos reunir.
- La mejor estrategia será la que se haga cargo de la naturaleza impredecible del Valle.
- Hemos elegido como modelo a la que ha demostrado ser la más exitosa en el mundo biológico en el objetivo de preservar la vida en entornos impredecibles: *la adaptación evolutiva*. La mejor demostración de su eficacia es la vida misma.
- La componente esencial del proceso evolutivo corresponde a la *adaptación* continua de las capacidades propias, buscando maximizar su utilidad en

los entornos en que debe desempeñarse una *máquina de supervivencia*.

- Tal como en el mundo biológico, en el que la evolución actúa desarrollando y adaptando *atributos* específicos de las especies, el modelo evolutivo del emprendimiento debe ser capaz de desarrollar y adaptar *prácticas* específicas.
- Si bien puede considerarse que el número total de prácticas requeridas para el desempeño adecuado de una empresa puede ser infinito, para cada etapa existe un grupo pequeño, que denominaremos *conjunto económico de prácticas específicas*, que son reconocidamente aptas para mejorar las opciones de sobrevivir. La relevancia de su adopción tiene directa relación con la etapa del ciclo de vida del emprendimiento.
- El emprendimiento crea orden donde antes había caos y eso requiere una cantidad enorme de *energía*. Los emprendedores necesitan mantener alto su nivel de pasión, deben mantener motivado a su equipo y entusiasmados a los terceros orquestados. La energía es oro al emprender. Es inclusive más importante que los recursos financieros. Necesitamos saber cómo administrar nuestra energía en forma óptima.
- Existe un mundo diferente luego de la llegada de internet, especialmente para Latinoamérica. La *conectividad* trajo consigo la posibilidad de comunicarnos instantáneamente con cualquier parte del planeta, lo que afectó en forma particular a la economía. Al quedar todos los agentes económicos intercomunicados, la conectividad aceleró la tasa de cambio en las industrias, creando escenarios fértiles para emprender. A la vez, la conectividad creó innumerables oportunidades nuevas al transformar la infraestructura requerida para generar y comercializar nuestros productos y servicios desde un formato puramente físico a uno digital carente de fricción.

El Valle de la Muerte

- Hoy podemos utilizar en nuestro favor las posibilidades que nos brinda la conectividad tecnológica para dotarnos de la *flexibilidad* necesaria para adaptarnos rápidamente a los escenarios desconocidos que enfrentemos.
- Podemos lograr esta flexibilidad, y disminuir los recursos propios necesarios, *orquestando* los recursos de terceros a través de conectarnos dinámicamente con ellos.

Para sustentar nuestras propuestas hemos analizado e incluido en este libro preciosos casos de emprendimientos exitosos en Latinoamérica. A los mencionados al comienzo del capítulo, *BBMundo*, de la mexicana Martha Debayle, y *Yo Creo en Colombia*, de Pedro Medina, se suman *Patagon.com*, del argentino Wenceslao Casares, los restaurantes del peruano Gastón Acurio, operando desde San Francisco hasta Madrid; el chileno Álvaro Saieh y su sólido grupo de empresas; el notable emprendedor ecuatoriano Fernando Moncayo; el emprendedor serial guatemalteco Matías de Tezanos y la didáctica historia de nuestro startup tecnológico AxonAxis. Cada uno de estos casos es una notable historia de éxito que refleja los conceptos que proponemos y demuestra la potencia emprendedora de Latinoamérica.

Comprender los aspectos descritos puede ser una valiosa ayuda a quienes se animen a emprender desde nuestra región, donde abunda el talento para encabezar proyectos. Hoy es la hora de Latinoamérica.

Así las cosas... ¿Qué excusa tenemos para dejar pasar la inmensa oportunidad que la conectividad y el emprendimiento traen para nuestra generación en América Latina?

Capítulo 2

El Baile de las Oportunidades

"La mitad de la vida es gobernada por la suerte; la otra mitad por la disciplina. Esta es la mitad importante, porque sin disciplina, no sabrías qué hacer con la suerte."
Carl Zuckmeyer, escritor alemán

En su casa de Ciudad de Guatemala, en 1999, Matías de Tezanos, emprendedor guatemalteco cuyo caso veremos en la Parte II, se preguntaba por qué muchas de las grandes empresas americanas que visitaba a través de internet tenían esos sitios webs tan pobres. A diferencia de ellas, otras empresas mucho menos importantes, tenían sitios webs muy atractivos. Justo pocos días antes, Matías había estado con un amigo diseñador quien le había mostrado orgulloso sus diseños para *homepages*. Eran mucho mejores que los de varias grandes empresas americanas. Matías decidió que había una oportunidad. Llamó a su amigo diseñador, le pidió algunas maquetas y se las envió a diez grandes empresas con muy malos sitios web, ofreciéndoles rehacerlos. Dos aceptaron. Fue entonces cuando Matías decidió abandonar su carrera de odontología para dedicarse a emprender.

Si miramos de cerca las historias de las 32 empresas referidas por Jessica Livingston en su libro "*Founders at work*"⁶, podremos darnos cuenta de que les sucedió lo mismo que a Matías; su esfuerzo inicial de planificación les permitió simplemente entrar en juego para aprovechar las diversas oportunidades que se fueron presentando en su camino, ya sea porque se las crearon ellas mismas, o porque el entorno donde se instalaron era fértil en producir nuevas oportunidades. Sin

embargo, lo más importante fue que estas empresas lograron efectivamente capturar estas oportunidades. Estuvieron preparadas para ellas y les sacaron el máximo partido.

En este capítulo profundizaremos en el análisis de ese interesante evento que se cruza en nuestra vida, en la de las empresas y, sobre todo, en la de los emprendedores: la oportunidad. Tal como veremos, el rol que juega la oportunidad en emprendimiento es absolutamente clave: constituye ni más ni menos que el comienzo del viaje por el *Valle de la Muerte*.

Todo el ejercicio de emprender puede ser considerado como el desafío de concretar las oportunidades que se nos presentan, construyendo, a partir de ellas, estructuras que generen valor real para todos, incluyendo al propio emprendedor. No hay una empresa que nazca sin una oportunidad original en su fase inicial. Incluso los propios emprendedores se autodefinen como “cazadores de oportunidades”. Esta es la razón por la que hemos elegido este tema para formar parte de los capítulos iniciales de este libro.

Para sacar partido de las oportunidades debemos primero buscarlas, ya sea saliendo a cazarlas o sembrándolas. Luego debemos saber evaluarlas adecuadamente para elegir las que sean mejores. Finalmente, debemos atrevernos a capturarlas. En este capítulo veremos cómo.

Buscando oportunidades: la Oportunidad Baila con Quien ya está en la Pista de Baile

El 2008 en los mercados financieros mundiales se produjo la crisis *subprime*, una gran debacle provocada simplemente por la falta de prudencia y el exceso de avaricia de algunos operadores del mercado financiero en Estados Unidos. Con un mundo absolutamente globalizado, la crisis era tema obligado en todas partes. En el café, en la casa, en la oficina. Hasta los niños sabían de la crisis. En todas las conferencias, el

Las Oportunidades

presentador recomendaba ver el vaso medio lleno y decía que las crisis traen oportunidades. Y tenía razón. En general, las crisis son situaciones de cambio que descubren nuevas necesidades y que pueden dar origen a interesantes oportunidades. Las crisis crean espacios de grandes cambios. Cualquier crisis implica que una forma de actuar se ha vuelto inconveniente y hay que cambiarla, con toda la reconstrucción creativa que ello implica.

Sin embargo, las crisis no son la única fuente de oportunidades. Desde nuestra perspectiva, una oportunidad corresponde a *una circunstancia en que se dan condiciones propicias, que pueden derivar en un beneficio al ser aprovechadas*. Cotidianamente las oportunidades quedan definidas por las dimensiones de tiempo y espacio (como en “*Tuvo mucha suerte: estuvo en el lugar y momento preciso*”), pero no están necesariamente amarradas a esta especificación tan simplista.

Alguien dijo alguna vez que era difícil descubrir las oportunidades porque les gusta disfrazarse de problemas. En nuestra visión, para capturarlas se requieren tres pasos:

1. Reconocerlas cuando surjan fortuitamente o crearlas activamente.
2. Evaluarlas adecuadamente para escoger la correcta.
3. Atrevernos a capturarlas.

Con frecuencia, los emprendedores enfrentan la que vislumbran como la oportunidad de emprender de sus vidas. Diariamente llegan a nuestras oficinas emprendedores que luego de mucho dudarlos nos cuentan sus proyectos, porque piensan que sus ideas pueden ser robadas.

Sin embargo, lo que observamos usualmente es que los emprendedores no se han preparado adecuadamente para aprovechar la oportunidad que han vislumbrado y no han evaluado adecuadamente sus proyectos para lograr tener las mayores probabilidades de éxito. En nuestra experiencia de revisar cientos de proyectos, nunca hemos visto que alguien tome la idea de otro emprendedor. Siempre podrá haber una excepción, pero sin duda el beneficio que obtiene quien expone

su idea para recibir opiniones que la enriquezcan, es muy superior al riesgo de que se la roben.

Preparádonos para identificar Oportunidades

Para conquistar las oportunidades que se nos presentan, primero debemos verlas acercarse. Es imprescindible que nos quitemos los “*lentes de corta vista*”, que sólo nos dejan ver las amenazas que llegan con los cambios, y empecemos a usar los “*lentes mira bosques*”. Esta perspectiva nos permitirá comprender que de la mano de estos cambios vienen reordenamientos estructurales. Cambios en las fuerzas que gobiernan los mercados y los sectores industriales, en las demografías, en las percepciones de los consumidores o en sus hábitos, entre otras variables, provocan fisuras en el orden establecido, dejan obsoletos los modelos de valor que funcionaban antes y generan nuevas necesidades. Necesidades que esperan ser satisfechas por soluciones innovadoras creadas por empresarios y emprendedores visionarios. Todo esto crea oportunidades.

Un ejemplo es lo sucedido con la tendencia hacia el desarrollo sustentable. Además de establecer nuevos estándares de producción, alteró profundamente el orden competitivo imperante, redefiniendo el diseño, la promoción, el consumo y el desecho de muchos productos. En ese resquebrajamiento de lo que antes funcionaba, pero luego ya no más, surgen requerimientos para ser satisfechos por quien comprenda la magnitud y profundidad del fenómeno y sea capaz de anticipar los espacios de oportunidad del nuevo orden. Las elecciones de los consumidores cambiaron para privilegiar los productos inocuos para el planeta. Los aerosoles empezaron a perder mercado, el hidrógeno y la electricidad empezaron a verse como alternativas de energía para el transporte. Los mensajes de “*no imprimas innecesariamente*” llenaron los correos electrónicos. Los emprendedores con empaques *verdes* para supermercados ganaron visibilidad y participación de mercado. Emergieron las bolsas de bonos de carbono.

Para descubrir las oportunidades debemos analizar de dónde provienen, cuál es su magnitud y cuáles sus alcances, para luego tratar de comprender sus orígenes estructurales,

distinguiendo los cantos de sirena de las reales pepitas de oro. Aquí la clave es la naturaleza “estructural” de los orígenes y efectos de la oportunidad, en contraposición a eventos fortuitos, marginales o superficiales, porque ese atributo es lo que permitirá que su captura tenga relevancia y persistencia en el tiempo.

Cuando Matías de Tezanos llegó a su casa con más de 100 guías de teléfonos de todo el mundo, conseguidas en los consulados de la ciudad de Guatemala, su familia pensó que definitivamente se había vuelto loco. Sin embargo, pronto comprenderían para qué las necesitaba. Para iniciar su segundo negocio, acababa de comprar el dominio www.hoteles.com y necesitaba poblarlo con información sobre los principales hoteles del mundo. La mejor forma que encontró para conseguirla fue sacarla de las guías telefónicas. Había vislumbrado que la era de la web permitiría que los potenciales clientes reservaran directamente las habitaciones de los hoteles que necesitaban, sin pasar por agencias. Había descubierto un cambio estructural en la industria del turismo: fue capaz de anticipar que la gente realizaría sus propias reservas a través de internet, dejando de lado a las agencias. Al poco tiempo, recibió una oferta de compra de su empresa por varios millones de dólares. Entonces ya no parecía tan loco.

Cazando Oportunidades

Debemos tener nuestros radares preparados para detectar las oportunidades. Esto significa que en cualquier instancia útil debemos estar en condición de comentar sobre la naturaleza genérica de nuestro negocio con nuestra red de relaciones. Tal como señala Keith Ferrazzi en su libro *“Never Eat Alone”*, la red es muy importante. Tanto que en este libro la tratamos en dos capítulos: conectividad y orquestación. En tiempos de Facebook, Twitter y sobre todo LinkedIn, ya no hay excusas para no manejar ordenadamente nuestras relaciones. A través de generar espacios de conversación, ya sea en el marco de la actividad normal de los negocios o en contextos más sociales, comentemos los proyectos que nos mueven, esperando recibir la retroalimentación de nuestros conocidos. Para ello, busquemos cuidadosamente a quienes nos pueden aportar. Por nuestra parte, estemos dispuestos siempre a entregar algo en

retribución. La reciprocidad en las redes de emprendimiento es natural y no necesariamente buscando una transacción. La impulsa el espíritu de pedir ayuda hoy y comprometerse a prestarla mañana. Pero cuidado. No cometamos el error de excedernos en nuestro entusiasmo de hablar de nuestras ideas, no porque nos la puedan robar, sino porque perdemos la oportunidad de escuchar. Cumplamos la hermosa regla de escuchar el doble de lo que hablemos. Cada uno es dueño de su silencio y esclavo de sus palabras.

Con esto, ya estaremos entrenando nuestra habilidad de levantar un espacio adecuado de conversación del que sin duda surgirán ideas que representarán oportunidades. Seamos prolijos en llevar una bitácora para registrarlas. Hoy con una buena aplicación en el teléfono debería ser muy simple. Basta con una lista en la libreta de apuntes que se llame "Oportunidades". Además, el anotarlas permite que luego las revisemos, ya pasado el entusiasmo inicial, para poder analizarlas más fríamente.

Además de este tipo de conversaciones, naturalmente existen numerosas fuentes de oportunidades que llegan de la mano de los clientes que visitamos (uno de los terrenos más fértiles y directos); de nuestros empleados, que tienen grandes ideas relacionadas con su propio trabajo, surgidas de su alta especialización; o de nuestro entorno industrial, competidores, players similares en otros mercados, entre otras. Es decir, saquemos partido de todo el alcance que nos da internet.

No debemos olvidarnos de que las oportunidades en un inicio son difusas. Verlas requiere que seamos capaces de comprender lo que está más allá de lo observable, para llegar a entender las fuerzas que provocan los eventos que logramos detectar. Es clave que seamos capaces de analizar su naturaleza esencial a nivel sistémico, identificando las tendencias que las afectan. Sólo de esa forma, podremos finalmente determinar si efectivamente convergerán las variables estructurales en nuestro beneficio en forma sustentable. Sólo así podremos separar las pepitas de oro del material de desecho.

Sembrando Oportunidades

Una cosa es cazar oportunidades y otra muy distinta, producirlas. No necesariamente debemos dejar que el azar gobierne nuestro destino. Es mucho mejor tener control sobre lo que nos pasará y esto también vale para el emprendimiento. Una alternativa a descubrir oportunidades es **crearlas**.

Las oportunidades en emprendimiento corresponden a condiciones favorables en múltiples dimensiones, como preparación, capacidad financiera, estado insatisfecho del mercado, tecnología disponible y otras, que en el caso de converger a los valores apropiados, producen ventanas de probabilidad óptima de éxito, que el emprendedor puede capturar.

Si vamos aún más allá, creemos que si bien muchas de las dimensiones están fuera del control del emprendedor y simplemente se darán en su entorno, algunas de ellas pueden ser influidas por su actitud, esfuerzo y preparación. En este sentido diremos que el emprendedor *siembra* la oportunidad, porque complementa las dimensiones externas que toman valores adecuados, con aquellas sobre las que tiene control para crear una oportunidad *cosechable*.

Puesto esto así, la captura de una oportunidad podría parecer algo sencillo de lograr, pero no lo es. Lo más probable es que no converjan los valores que se requieren en las diferentes dimensiones para provocar la oportunidad. En general, la convergencia es de menor probabilidad que la divergencia. Es por esto que la forma en que los emprendedores tienen éxito, es realizando pequeñas apuestas por cada espacio de probabilidad y desarrollando con fuerza aquella que fluya positivamente. Algún observador externo que sólo viera los resultados podría referirse a ellos como “suerte”.

La suerte es entendida normalmente como el encuentro fortuito de alguien con situaciones beneficiosas de baja probabilidad. En nuestra perspectiva, la suerte se produce cuando conducimos adecuadamente aquellas dimensiones sobre las que tenemos control, de modo que al combinarse con dimensiones de entorno que no controlamos, se generan situaciones favorables para nosotros: oportunidades (qué suerte ¿no?). Como indica

Richard Wiseman en “*The Luck Factor*”, la gente con suerte es aquella que tiene la apertura suficiente para detectar condiciones favorables y los atributos necesarios, como persistencia, sociabilidad y autoconfianza, para utilizarlas en su favor.

A falta de un diseño conductor o de los atributos mencionados para volcar los dados a su favor, la naturaleza va probando a través del proceso de combinatoria cromosómica, qué mezclas genéticas generan las características que se adaptan mejor a determinados entornos. En este proceso no se escogen combinaciones preferentes para ser testeadas. Simplemente, se prueban todas las que se produzcan. En forma análoga, pero mucho más direccionada, los emprendedores van probando qué combinación de sus propios aportes con los elementos de su entorno producen oportunidades fecundas. Para ello, ambos, naturaleza y emprendedores, prueban una y otra vez diversas combinaciones en una exploración continua de opciones que redundan en la evolución.

Como si esta coincidencia con la naturaleza no fuera ya suficientemente poética, nos maravilla aún más confirmar que el emprendedor efectivamente puede ser dueño de construir su propio destino. Cuando, al enfrentar un entorno de múltiples dimensiones capaz de generar muchas combinaciones de variables, el emprendedor agregue sus propias capacidades para completar un escenario propicio, creará una oportunidad que es personal, única e irrepetible, probablemente incapaz de existir con las mismas características en manos de otro emprendedor, aunque tenga iguales o mayores capacidades. Por ello, concluimos que existe un conjunto de oportunidades que pueden modificar al mundo, que serán exclusivas de cada emprendedor. Si no son capturadas, desaparecerán para siempre.

Eligiendo qué Oportunidades Sembrar

Como mencionamos antes, algunas fuentes genéricas de oportunidades son los cambios. Tradicionalmente, los cursos de innovación señalan que los desequilibrios emergentes que provocan fisuras estructurales en el status quo, dando origen a nuevas oportunidades, normalmente están relacionados con

Las Oportunidades

cambios tecnológicos, demográficos, de hábitos o políticos. Sólo a modo de observación y en base a nuestra experiencia, los cambios de tipo regulatorio que comúnmente son incluidos en este grupo, deben ser tratados con mucho cuidado si apostamos a capturar las eventuales oportunidades que provoquen. Si bien son útiles en el caso de países estrictos que no toleran excepciones ni elusiones a su regulación, son poco efectivos como generadores de oportunidades en marcos regulatorios en los que existan mecanismos para que el mercado los burle.

Originadas o no a partir de los cambios estructurales anteriores, también podemos utilizar como punto de partida para nuestros emprendimientos las oportunidades que el mercado ya está señalando a través de soluciones artesanales para problemas no resueltos. Estas representan una necesidad que no está satisfecha comercialmente. El producto o servicio que se cree en relación a ellas será una evolución de algo existente y no un cambio radical, con lo cual el riesgo asociado a este tipo de oportunidades será menor.

En general – existen importantes excepciones – una innovación radical debe primero demostrar que es una solución viable a nivel comercial y luego crear un nuevo mercado donde no existía ninguno, lo que entraña una dificultad altísima. Una innovación evolutiva, en cambio, puede comprenderse como una mejora de algo que ya operaba, es decir, tendrá mayor probabilidad de ser viable y podrá capturar mercados que ya estaban funcionando con la solución original. Es mucho más factible crear una nueva versión de un servicio existente que crear uno completamente nuevo. Ya tiene demanda dispuesta a pagar por ella. Por ejemplo la iniciativa de Google para cambiar radicalmente el email, Google Wave, fracasó porque modificaba absolutamente la forma de comunicarse, respecto del correo electrónico. A diferencia de ella, Facebook incluyó un mecanismo de comunicación muy similar al mail en su estructura, que empezó a desplazar al uso de correo electrónico tradicional entre los jóvenes.

En la literatura sobre emprendimiento, con frecuencia se menosprecia la potencia de generar un producto o servicio que evolucione de otro existente con frases como, “no debemos crear una mejor ratonera” (“a better mousetrap doesn’t work”).

No podemos aceptar esta aseveración sin el análisis correcto: el cambio en el valor percibido por el mercado deben representar un paso discreto importante, una mejora significativa, para compensar los riesgos y costos de cambio. Las pequeñas mejoras en el resultado no compensan estos costos. Es por esto que nuestra propuesta es desarrollar cambios evolutivos sobre productos existentes a costos razonables, que sean capaces de generar grandes saltos de valor percibido por el mercado.

En lo que sigue de este capítulo veremos los requisitos que debe cumplir una oportunidad para que realmente sea interesante. Exigir tantos atributos a una oportunidad podría parecernos frustrante, ya que reduciríamos mucho el espectro de oportunidades que inicialmente parecen atractivas. Sin embargo, no debemos desalentarnos, la búsqueda será más ardua, pero sus frutos serán más potentes.

A modo de prevención, cabe mencionar que ante la necesidad del cumplimiento de tantos requisitos, podríamos caer en largos y reiterativos ciclos de evaluación sin lograr finalmente identificar *buenas* oportunidades. Esto podría deberse a que no estamos buscando bien. Las oportunidades con mejores probabilidades de éxito, es decir, las que tienen mayor número de atributos potencialmente aprobados, surgirán de nuestras propias ventajas competitivas aplicadas a la evolución de productos o servicios actuales. Es decir, debemos buscar oportunidades filtrándolas desde el inicio considerando nuestras propias ventajas, ya sea a nivel personal, del equipo emprendedor o del ecosistema en el que trabajaremos.

Al aplicar este concepto a nivel de las ventajas competitivas de los países, podríamos aventurar algunas propuestas. Por ejemplo, las aplicaciones para *smartphones* que desarrollen los chilenos asociadas al vino tendrían una mayor probabilidad de éxito, por las ventajas que tiene Chile en esta industria. Los peruanos a su vez podrían desarrollar aplicaciones asociadas a la gastronomía. Con las sinergias que le permite el medio local, estas aplicaciones podrían alcanzar ventajas que les permitan escalar a niveles globales. Del mismo modo, mexicanos y brasileros deberían aprovechar las ventajas que les confieren los volúmenes de sus mercados domésticos. Luego, desde

estas plataformas será más factible extenderse a niveles globales con una masa crítica ya lograda.

Esta relevancia dada a nuestras ventajas competitivas nos debería llevar a reflexionar sobre en qué somos realmente buenos antes de iniciar el proceso de búsqueda o siembra de oportunidades. Naturalmente, la respuesta no está asociada exclusivamente a competencias técnicas. Para buscar oportunidades relevantes, podemos basarnos también en habilidades especiales; en atributos *blandos* como ventas, capacidad de relacionarnos o de gestión.

Evaluando oportunidades: Para bailar Tango se necesitan Dos

No todo lo que brilla...

¿En qué estamos? Ya tenemos varios espacios fértiles en dónde buscar oportunidades, orientados por un mapa que releva las tendencias que las provocan y un instinto nuevo para verlas e incluso construirlas, partiendo desde nuestras ventajas diferenciadoras. ¿Qué sigue? Debemos estar preparados para analizarlas en su justo mérito y poder así distinguir unas de otras. Debemos entender cuánto pesa cada una. Debemos poder distinguir las pepitas de oro del guijarro vulgar.

En general, las oportunidades deberían ser analizadas del mismo modo como se evalúa un nuevo proyecto. Es decir, construyendo un modelo de negocios para cada oportunidad y chequeando los resultados proyectados, no sólo en el nivel cualitativo, sino sobre todo en el cuantitativo. Las palabras hablan y los números cantan. Demasiadas veces hemos visto ideas avanzar en el camino de la implementación sin haber tenido un adecuado análisis financiero previo. Es ideal que este análisis sea hecho en frío, ya pasado el entusiasmo inicial por la nueva idea y contrastado con la visión de quienes no estén enamorados de la idea.

Para lograr resultados de este análisis con un grado aceptable de certeza, naturalmente necesitamos los conocimientos adecuados en todo sentido, no sólo en términos de las herramientas analíticas requeridas. Necesitamos saber en qué consiste realmente una nueva oportunidad y estudiarla en su plano más estratégico, el de más largo plazo. Para ello, nuevamente nos topamos con una necesidad que ya habíamos mencionado antes; la de comprender. Nos referimos a realmente *comprender* las fuerzas que gobiernan una oportunidad en términos dinámicos. En este aspecto, para hacer los análisis podríamos usar instrumental clásico como el que Michael Porter nos legó a través de su "*Estrategia Competitiva*". Sin embargo, estos instrumentos fueron diseñados para realidades previas a la explosión de internet, cuando los mercados todavía cambiaban lentamente. Para poder aprovecharlos en el mundo de hoy, deben ser adaptados para reflejar una realidad dinámica e hiperconectada.

Para evaluar correctamente una oportunidad, debemos conocer muy bien el contexto general en que se mueve y se moverán mercado, fuerzas, tecnología, problemas no resueltos, competidores actuales o potenciales y todos los parámetros relevantes. El análisis debe considerar que la dinámica del contexto es muy rápida y acelerará aún más producto de sus propias interacciones internas. El estudio de las oportunidades actuales exige la capacidad de comprender y anticipar las tendencias.

Reconociendo Pepitas de Oro: los Atributos de una Oportunidad Real

Una oportunidad de emprendimiento realmente importante debería tener alta puntuación en el mayor número de los siguientes atributos:

1. Creación de valor. Debe haber usuarios o clientes para los cuales el producto o servicio que estamos creando realmente provea un beneficio incuestionable o resuelva un dolor importante. Deben apreciarlo a tal nivel, que estén dispuestos no sólo a pagar por obtenerlo, sino además a cambiar su forma

actual de resolver su necesidad. El servicio que les entreguemos debe crearles valor real.

Idealmente, buscaremos lograr que alguna parte de su vida sea significativamente mejor gracias a nuestro producto. Intentaremos tener clientes no sólo interesados, sino enamorados de él. Con el actual alcance de mercados que nos brinda la conectividad, basta que logremos un nicho muy específico de usuarios que realmente necesiten nuestro producto, para tener un gran volumen de ventas potenciales al proyectar este segmento a nivel global. Normalmente este valor superior no se obtendrá simplemente de sacar partido de componentes marginales del producto o servicio, sino de movilizar sus pilares estructurales para provocar un salto relevante en la percepción de valor del cliente. Por ejemplo: el valor básico de Facebook está en conectarnos con amigos fácilmente, no en sus *likes*. Asimismo, el valor de Amazon está en la facilidad que nos da para acceder a los libros, no en sus notas editoriales. En ambos servicios el pilar estructural que se moviliza es la conectividad.

2. Volumen y escalabilidad. La facturación que esperamos obtener de la comercialización de nuestro producto o servicio debe ser importante, de escala nacional, internacional o global. Idealmente, ingresos recurrentes de cada cliente. Para simplemente desarrollar un emprendimiento que nos pague un sueldo decente, no necesitamos hacer tanto esfuerzo.

Un parámetro para medir este factor puede considerar las rentas que obtendría el equipo emprendedor en el caso de simplemente emplearse en una compañía establecida. El volumen de ingresos a los que debemos aspirar debe ser varios múltiplos de ese número, en 2 años. Aún cuando en un inicio nuestro proyecto sea aparentemente de baja escala, debe poder aumentarla rápidamente en un plazo breve, sin límites para este crecimiento. Por ejemplo: un modelo de negocios basado en una particularidad regulatoria de un país, no escalará a otros países. Tampoco escalará rápidamente un negocio digital que incluya componentes físicas en su logística. Si cuando Amazon vende un libro digital requiriera del envío de un elemento físico, con toda la logística que esto exige, jamás hubiera escalado de la forma que lo ha hecho. En general, la escalabilidad se debe

tratar como una acción preventiva que evite incluir frenos en el diseño del modelo de negocios.

3. Rentabilidad. El proyecto que abordemos debe ser rentable. Esto que parece obvio, muchas veces no es tratado en forma apropiada por los emprendedores. La rentabilidad, si bien es relativa, debe ser medida comparando el proyecto actual con cualquier otro al que el emprendedor pudiera dedicar el mismo tiempo y esfuerzo. En este concepto relevamos especialmente la importancia del margen bruto; debemos buscar que sea importante. Nuestro emprendimiento debe poder financiar nuestros gastos fijos rápidamente, para poder alcanzar el equilibrio financiero al menor plazo posible y luego generar excedentes que nos permitan crecer. Debemos evitar la trampa de “no importa que en este negocio perdamos, en el próximo ganaremos”. La rentabilidad de largo plazo es la suma de las rentabilidades de corto plazo.

4. Timing. Nuestro proyecto debe ser oportuno para el momento en que se desarrolla. Pensar en los desarrollos de segunda vivienda o viviendas vacacionales no tenía sentido cuando nuestros países luchaban porque sus habitantes tuvieran un techo. Nuestro emprendimiento no debe nacer ni demasiado temprano como para que no se pueda desarrollar un mercado, ni demasiado tarde como para que ya haya competencia establecida. Su *timing* debe ser el preciso.

5. Flexibilidad. Este atributo recoge la experiencia de los emprendimientos que para ser exitosos han debido apartarse de su modelo de negocios original y adaptarse a las condiciones de entorno con que se encuentran. Chequear que nuestra idea presente flexibilidad en cierto modo corresponde al proceso inverso: debemos evitar que nuestro proyecto tenga insertas inflexibilidades en su estructura, que nos impidan pivotear al momento de requerirlo, lo que necesitaremos hacer con toda seguridad. Como de antemano no conocemos las dimensiones que deberemos modificar en nuestro modelo, simplemente restaremos puntaje a las ideas que en cualquier dimensión presenten inflexibilidades. Un proyecto tendrá menor atractivo si, por ejemplo: requiere de inversiones en activos específicos antes de la fase de validación de sus resultados; requiere de asociaciones que no puedan ser disueltas posteriormente; nos obliga a firmar contratos de exclusividad; o no nos permite

probar productos con inversiones pequeñas (o al revés, requiere de tener un producto muy terminado antes de poder testearlo).

6. Apropiabilidad. Este es uno de los aspectos más relevantes de una oportunidad de negocios y el de mayor importancia para un eventual inversionista que financie nuestro proyecto. Representa la forma en que aseguraremos que, una vez que pongamos nuestra oferta en el mercado, podamos crear barreras de entrada a la competencia y, en consecuencia, lograremos posiciones monopólicas –lo que es legítimo de buscar–. Debemos tener muy claras las medidas para evitar que un competidor, atraído por nuestras altas rentabilidades iniciales, simplemente replique lo que hacemos y, a través de ofrecer un precio menor (ya que no incurrió en el costo de inventar el negocio), nos impida apropiarnos luego de las “sobre rentas” que nos corresponderían por ser exclusivos.

En síntesis, debemos determinar claramente cuál es el valor real creado para el cliente por la oportunidad que analizamos. Luego, debemos determinar si este valor es sustentable en el tiempo, a la vez de escalable, entendiendo la dinámica de la industria en que se mueve. Finalmente, debemos poder traducir a un modelo de ingresos y rentabilidad el modelo de creación de valor que analizamos. No debemos olvidar que el problema de la industria *punto com* que estalló el año 2000, fue que sus empresas habían creado hermosos modelos de creación de valor, pero ningún modelo de generación de ingresos.

Como si todo esto fuera poco, es clave determinar además el timing de la oportunidad. Puede ser que tengamos una idea genial, que la podamos ejecutar perfectamente con nuestras capacidades, que cree valor, que sea muy importante, capaz de escalar y muy rentable, pero puede que éste no sea el momento para desarrollarla. Microsoft desarrolló un Tablet PC cerca de cinco años antes de que Apple introdujera su iPad y fracasó. Simplemente no era su tiempo. Adicionalmente, debemos chequear que nuestra idea sea flexible, de modo que nos permita modificar nuestra estrategia a medida que adquirimos más conocimientos del mercado en que la desarrollamos.

Si llegamos ya hasta este punto, tendremos un muy buen avance, pero no hemos terminado. Como paso final, debemos diseñar un mecanismo para proteger nuestra oferta, de modo

que no pueda ser imitada fácilmente por un competidor. Sólo así, podremos asegurar buenas rentabilidades al no tener que enfrentar competencia directa. Las formas para hacer esto son varias: patentar la parte central de la tecnología en que se basa; establecer contratos exclusivos con algún actor de la red; aprovechar activos exclusivos para proveer el valor, por ejemplo, en el caso de la generación de energía solar, ser dueños del terreno que recibe más sol; o las más sofisticadas, como diseñar modelos de negocios que al ponerse en operación adquieran mayor valor mientras más operan, logrando finalmente convenientes monopolios naturales. Ejemplos de esto son Amazon, EBay o el AppStore de iPhone, que en la medida que más ofertantes tienen, más atractivos son para compradores y viceversa; o Facebook, que en la medida que más usuarios tiene, mayor valor adquiere para los mismos.

Como puede observarse, el análisis de una oportunidad ya no parece tan trivial. Lo que es más importante, se hace evidente que para poder evaluarla correctamente, se requiere un grado alto de conocimiento sobre gestión de negocios y sobre la industria en la que se presenta. Estos requisitos de la evaluación nos protegen de entusiasmos momentáneos, que amenazan con dejarnos involucrados en negocios luminosos, pero con baja probabilidad de éxito.

Conquistando oportunidades: El último Tango en París

“El mayor riesgo es no correr ningún riesgo.

En un mundo que cambia muy rápidamente, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos.”

Mark Zuckerberg, Facebook.

Las oportunidades son esquivas

Ella estaba en el andén del metro a sólo pasos de él. Era la mujer más linda que había visto. Sólo tenía que acercarse y

Las Oportunidades

decirle hola. Pero ¡qué vergüenza! ¿Y si lo rechazaba despiadadamente? El metro ya se acercaba...

La oportunidad es la componente crítica en el proceso de emprendimiento. Los emprendedores se caracterizan por tomar las oportunidades y aprovecharlas. De hecho, una de las definiciones de *emprendimiento* corresponde a “capturar las oportunidades evaluando las ventajas y los riesgos”.

- ¿Y si le hablo? Al fin, lo peor que me puede pasar es que quede en la misma situación en que estoy ahora...

Las oportunidades se presentan en un número finito en la vida. Es decir, en nuestras vidas tendremos, por mencionar una cifra, mil oportunidades: seremos elegidos para un concurso, quedaremos sentados en el avión al lado de quien podría ser nuestro gran amor, alguien nos ofrecerá un buen negocio, o cualquier otra “oportunidad”. Lo cierto, es que son un recurso escaso, no podemos desperdiciarlas.

La razón por la que para un hombre es muy difícil hablarle a una mujer desconocida es evolutiva. Ancestralmente, una mujer extraña con seguridad pertenecía a otra tribu. En esta situación, acercarse a ella probablemente representaba el riesgo de que los machos de esa tribu defendieran a su mujer violentamente. Tanto, que podía costarle la vida al primitivo Romeo. Por esta razón, los hombres que adoptaron la prudencia al aproximarse a una mujer desconocida sobrevivieron con mayor probabilidad y transmitieron evolutivamente este atributo a su descendencia. Es decir, a nosotros.

Siempre hay excelentes razones para no tomar las oportunidades: “¡Qué vergüenza ir a un concurso! ¡Qué pudor hablarle a alguien del sexo opuesto con riesgo de que me desprecie!”. Todo proyecto tiene riesgos. Pero hay que tener algo muy claro y es que cada vez que dejamos pasar una oportunidad, ésta se pierde. Y nos queda una menos. En el extremo, si las dejamos pasar todas, efectivamente no correremos ningún riesgo, pero además, no tendremos ninguna posibilidad de mejorar nuestra posición en cualquier dimensión; no ganaremos concursos, no conoceremos a nuestro gran amor, no seremos empresarios.

La oportunidad tiene el voluble hábito de bailar con quienes ya están en la pista de baile.

Se decidió y le habló. No fue rechazado. Al contrario, conversaron seis estaciones, intercambiaron direcciones de correos electrónicos y, si bien no fueron los amores de sus vidas, se hicieron grandes amigos... Pero en la siguiente oportunidad, él sí conoció a la mujer con quien finalmente formó una familia... porque ya estaba entrenado... porque tomó su oportunidad.

Preparados para conquistar Oportunidades

Debemos ser capaces de aprovechar efectivamente las oportunidades. Más aún, debemos aprovecharlas rápido, antes de que nuestros competidores *caza oportunidades* lo hagan. La oportunidad es coqueta y, como una guapa mujer, cuando quiere bailar, simplemente sale a la pista de baile y elige a quien ya está ahí. En ese momento el galán debe estar bien afeitado, debe tragarse su timidez, debe saber bailar y debe creerse el cuento.

En innumerables ocasiones hemos escuchado narraciones hechas con dolor sobre oportunidades que han sido desoídas o descartadas, por la incapacidad de su protagonista para tomarlas, sólo para convertirse después en grandes negocios. ¿Cómo evitar esto? ¿Qué hacer para efectivamente lograr capturar las oportunidades que parezcan relevantes? Debemos estar preparados para tomarlas.

Para seducir a la damisela oportunidad debemos estar listos, con nuestra oferta ajustada en forma y precio, la cabeza estratégica fría y los músculos comerciales tensos. Pero como normalmente NO estamos preparados de esta forma, el principal atributo que debemos cultivar antes de ir a la pista de baile es la flexibilidad. Flexibilidad, para adecuarnos al ritmo que nos toque. Debemos recordar que todo el juego se trata de adaptarnos. Adaptarnos para ser capaces de romper la inercia, abandonar nuestra segura ruta predefinida y tomar el camino alternativo que nos presenta la oportunidad, aunque represente riesgo. Flexibilidad para ajustar rápidamente nuestra oferta,

Las Oportunidades

nuestra estrategia y nuestro modelo de negocios a lo que la oportunidad nos indique. Para estar preparados, debemos cultivar la flexibilidad en tiempos normales, sin urgencias. Aprendiendo de los dinosaurios, que pagaron cara su incapacidad para adaptarse a la frialdad social que les tocó, debemos entrenarnos en la habilidad de mutar rápidamente para ajustarnos a los nuevos escenarios que encontremos.

Estar preparados para tomar una oportunidad significa estar en condiciones de satisfacer sus requerimientos básicos de recursos, asignándole los nuestros, o teniendo al menos la posibilidad de movilizar los de terceros para lograrlo.

Para satisfacer estos requerimientos, debemos evaluar cuáles son las inversiones mínimas de fondos, tiempo y esfuerzo para poner a andar la oportunidad. De este modo, podremos apropiarnos de ella en su inicio y estaremos en condiciones de evaluar luego si seguiremos con ella y cómo. Esta primera etapa normalmente involucra los recursos del emprendedor. La perspectiva correcta para tomar la decisión es medirla desde el costo. Es decir, definir a priori cuánto estamos dispuestos a perder, contrariamente a lo que naturalmente los emprendedores tienden a hacer; soñar con cuánto pueden ganar.

En su libro "*Little Bets*", Peter Sims nos propone que la forma de facilitar la captura de las oportunidades es estar dispuestos a testearlas mediante pequeñas inversiones de capital, esfuerzo o foco, para determinar cuáles efectivamente fluyen positivamente. Una vez embarcados con una pequeña apuesta en el proceso de captura de la oportunidad, tendremos una visión mejor de las dificultades a vencer para lograr que ella se concrete.

El objetivo de esta fase debería tener básicamente dos componentes: comprobar a la brevedad los supuestos que hicimos para la evaluación y preparar la forma de atraer apoyo que nos permita terminar de comprobar nuestros supuestos y capturar la oportunidad. Si logramos ambos, la oportunidad empieza a madurar.

La necesidad de comprobar los supuestos que hicimos resulta simple de comprender y de todas formas la trataremos

intensivamente en otros capítulos. El segundo componente, relacionado con atraer apoyo, no se limita a financiamiento, sino que se refiere a poner en movimiento los activos necesarios de cualquier tipo de terceras partes, ofreciendo retribuir a las partes en forma justa.

El objetivo es el mismo que el que buscamos asignando nuestros propios recursos, proveer a la oportunidad de lo que requiere para materializarse. Sin embargo, al movilizar los recursos de terceros, como veremos en el capítulo de Orquestación, obtenemos beneficios adicionales. Ganamos velocidad, ya que no necesitamos desarrollar nuestros activos; ahorramos costos, ya que los recursos son provistos a costo marginal por los terceros; ganamos flexibilidad, ya que eventualmente podremos desarticular la red que acabamos de armar para desarrollar una nueva, más apta para lo que se requiera y accedemos a nuevas oportunidades, al quedar en situación de ser articulados por los terceros en reciprocidad a nuestra invitación.

Sin embargo, esto que presentamos como fácil de realizar, exige que en nuestra actividad cotidiana tengamos considerados espacios para asignar recursos a oportunidades inesperadas y tengamos además redes preparadas que puedan recibir requerimientos de apoyo para tomarlas.

Atrevemos a capturar Oportunidades

*“Cuando se abre la ventana de la oportunidad,
ataca directo a la yugular.”*

Jeff Bezos, Amazon

Finalmente, si hemos detectado una oportunidad, la hemos analizado, nos parece interesante y estamos en condiciones de tomarla, sólo cabe hacernos una pregunta, ¿qué estamos esperando que no la tomamos?

Para realmente capturar una oportunidad, además de todo lo anterior, necesitamos arrojo. Arrojo, para desafiar nuestros temores, enfrentar los riesgos, aceptar el desafío y movilizar efectivamente los recursos necesarios para tomar la

Las Oportunidades

oportunidad que tenemos al frente. Aceptar su invitación al baile seductor.

Dependiendo de la “suerte” que tengamos, en nuestras vidas enfrentaremos un número mayor o menor de oportunidades. Esta *suerte*, que consideramos simplemente una entretenida superstición, refleja finalmente el encuentro entre la casualidad y la preparación. En “*The Luck Factor*”, Wiseman postula que la suerte se puede construir y en consecuencia, las oportunidades se pueden crear. Sin importar cuál sea su número ni si son producto de nuestra suerte o de nuestra actitud, las oportunidades tienden a escasear. Por eso, no debemos dejar pasar las que nos tocan. Debemos vencer nuestras timideces y atrevernos. Atrevernos a tomar con decisión *las oportunidades que se nos brindan en cueros*, como dice Serrat en su canción. Debemos dar el paso.

Sólo luego de entrenar nuestros ojos para divisar a la hermosa oportunidad invitándonos, después de sentirnos preparados para capturarla y tras atrevernos a aceptar su coqueteo y a bailar con ella, podremos decir que hemos iniciado su conquista. Sin embargo, este romance recién comienza. Nos queda mucho por hacer, porque tal como diría Edison si viviera hoy: “*Para completar el camino se requiere un 1% de inspiración y un 99% de transpiración*”. Después de todo, nadie dijo que sería fácil aprender a bailar.

¿Qué fue de Matías de Tezanos? Matías se atrevió a abandonar sus estudios de odontología para perseguir su sueño emprendedor. Este puede ser un caso extremo de arrojo y no queremos decir con esto que debemos abandonar todo a la primera de cambio. Pero esta acción representó un punto de inflexión en la carrera de Matías y fue absolutamente definitiva de su futuro. No por nada ha sido destacado como uno de los más importantes emprendedores latinoamericanos.

Capítulo 3

Emprender en la Era de la Conectividad

*"Todo está conectado...
nada puede cambiar por sí sólo."*

Paul Hawken

Conectividad: el momento es hoy

"¡Qué suerte tuvo mi abuelo! Vino a la Patagonia cuando aún faltaba todo por explorar! Cuando todavía no había caminos ni carreteras... ¿¿Por qué me tocó a mí nacer en una época en que está todo descubierto??!", rezongaba el niño. Lo que no sabía este pequeño oriundo del sur de América es que cuando creciera, él sería protagonista de uno de los mayores inventos de la historia de la humanidad, que cambiaría la forma de relacionarnos, de comprar y de hacer empresas: Internet.

Hoy puede parecer trivial, pero cuando Wenceslao Casares, emprendedor tecnológico argentino, se encontró con Internet a comienzos de los noventa, la red estaba recién en pañales y utilizarla para hacer negocios era algo que apenas se vislumbraba. El sólo hecho de imaginar que algún día habría comercio electrónico parecía una locura. Su historia está al final de la Parte I de este libro.

La llegada de la era de la conectividad permitió a un joven sin patrimonio, de una localidad muy aislada y con pocos recursos, construir uno de los casos más emblemáticos del

emprendimiento tecnológico latinoamericano y fundar múltiples empresas con gran potencial y escalabilidad.

Su nombre saltó a la fama cuando el año 2000 vendió el sitio de finanzas personales Patagon.com al Banco Santander en más de 500 millones dólares. Casares se instaló en el escenario financiero como referente a la hora de hablar de emprendimientos tecnológicos. Luego vendrían nuevos proyectos exitosos como Lemonbank y Wanaco Games.

Entre los seres humanos existe el impulso natural a conectarnos. En su libro *“Driven: How Human Nature Shapes Our Choices”*, Paul R. Lawrence propone que el impulso a vincularnos gobierna nuestro comportamiento, junto a adquirir, aprender y defendernos.

En el intercambio de bienes e ideas nos beneficiamos todos. Además, aunque parezca sorprendente, las ideas tienen la particularidad de tener sexo. Como decía el novelista y premio nobel John Steinbeck, *“las ideas son como conejos, juntas una pareja, aprendes cómo interactúan y de repente tienes una docena”*. Estos beneficios han llevado a mejorar las comunicaciones y el intercambio cultural y de bienes a través de los siglos. Sin embargo, en las últimas tres décadas, la conectividad ha aumentado en forma dramática.

La caída del muro de Berlín destruyó también las barreras al comercio y permitió un proceso acelerado de globalización que ha generado un aumento significativo en la conexión entre los seres humanos. A ellos debemos sumar las eficiencias logradas en el transporte aéreo y marítimo que permiten una mejor conexión física de bienes y personas. Pero los cambios más trascendentales están relacionados con la conectividad digital. En las últimas décadas se han producido tres grandes movimientos tecnológicos que han transformado la forma como interactuamos: *la digitalización, la conectividad digital y la movilidad*.

La digitalización es la Base

Hace tres décadas, el mundo se volcó hacia la digitalización. Esa es la razón por la que hoy tenemos MP3, iPhones y computadores. La digitalización nos permitió desarrollar sistemas para almacenar información en forma eficiente, resolver problemas complejos en forma rápida y diseñar modelos que representen nuestra realidad de modo que podamos predecir mejor sus eventos futuros. La digitalización permitió que las comunicaciones se volvieran muy seguras y eficientes.

Cuando los ingenieros buscaban resolver el problema de manipular información usando la electrónica, se les ocurrió utilizar el lenguaje más simple que existe en matemáticas, el binario. Los sistemas digitales permiten representar toda la realidad como una expresión matemática cuyo elemento básico es un *bit*, que toma el valor de uno o cero, manipulables mediante las reglas algebraicas diseñadas por George Boole⁷.

Lo que hace muy especial al lenguaje digital es que al ser un 1 muy diferente de un 0, este 1 puede enviarse por líneas de transmisión de cualquier tipo, sin que el receptor lo confunda con un cero, aún cuando en el camino la señal que lo transporta sufra grandes deterioros⁸. Incluso para el caso de daños severos en la transmisión, los ingenieros lograron desarrollar protocolos inteligentes capaces de detectar errores y corregirlos automáticamente, lo que finalmente posibilita que utilizando muchos bits, podamos transferir grandes volúmenes de información como sonidos, imágenes, video o archivos complejos.

Gracias a este desarrollo tecnológico podemos tener un mecanismo de comunicación libre de errores, en el que la información que enviamos es recibida por el receptor sin modificaciones y sin importar la distancia a la que se encuentre. Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con el emprendimiento? La verdad, mucho. La digitalización es fundamental para la globalización. Con la digitalización, la información de cualquier parte del mundo puede distribuirse o almacenarse fácilmente en cualquier otra parte, en un proceso prácticamente libre de errores. Esto generó un impacto enorme en la forma de relacionarnos y de hacer transacciones comerciales.

La Conectividad cambió el Juego

Si la primera gran fuerza es la digitalización, la segunda es la **conectividad**. La digitalización permitió que no hubiera pérdidas de datos en el transporte de la información. Pero faltaba la red de comunicación que permitiera aprovechar este potencial. Faltaban las soluciones inteligentes que unieran a quienes quisieran compartir información y les permitiera interactuar fluidamente. Faltaba la conectividad.

La conectividad tomó múltiples formas hasta que imperó la que era capaz de crear mayor valor: la Web. A través de la web, cualquier persona puede acceder a información o proveerla en caso de tenerla. Cualquiera puede ofrecer servicios remotos a través de protocolos simples. La conectividad tiene un efecto transformador en la economía similar al efecto de la lluvia de meteoritos que se vincula a la extinción de los dinosaurios. La antigua arquitectura económica favorecía a quienes tenían acceso a bienes naturales, como petróleo o tierras fértiles, o a quienes estaban en el centro de los círculos de intercambio comercial. La conectividad rompe con el orden establecido y presenta una nueva propuesta para crear valor y prosperidad, esta vez basada en elementos que están más uniformemente distribuidos, como información, conocimiento y creatividad.

Para comprender la importancia de la conectividad, revisemos el núcleo de algunas empresas reconocidas. Google, nacida a comienzos del milenio y una de las empresas más admiradas del mundo, esencialmente *conecta* en forma muy hábil a quien busca información con quien la provee. Wikipedia, fundada en 2001 y actualmente la más completa enciclopedia del mundo, *conecta* a quien necesita saber sobre una materia con quien sabe mucho sobre esa materia. Wikipedia dio origen además al modelo de múltiples proveedores de contenido autogestionados e integrados en una sola plataforma. EBay, el mayor sitio de subastas *on line* del mundo, *conecta* a quien compra algo con quien vende algo. Amazon, la mayor librería del mundo, *conecta* a los escritores con los lectores. Twitter *conecta* a seguidores con seguidos y Facebook *conecta* a la gente con sus amigos. Todas las empresas sacan partido de la eficiencia que lograron introducir en los mercados que afectaron.

Conectividad

Aun cuando ya existían estructuras similares a las conexiones que mencionamos apoyadas en soportes físicos, sus costos mantenían los volúmenes de intercambio relativamente bajos. La conectividad permite expulsar las ineficiencias asociadas a los componentes físicos de los procesos de intercambio, especialmente cuando involucran bienes o servicios capaces de ser expresados en forma digital.

La conectividad digital es el cambio irresistible que permitió que nacieran y crecieran empresas como Google, Wikipedia o Twitter y otras que lograron adaptarse a la conectividad, innovando en sus productos y modelos de negocio, para dar origen a nuevas categorías de empresas.

Recién estamos explorando la superficie de este nuevo iceberg económico. Hay muchas áreas donde el impacto de la conectividad digital es aún bajo, como en sectores productivos menos relacionados con las comunicaciones, en la forma de gobernar, en la educación, en la cooperación. Todavía no presenciamos los beneficios de la conectividad en aquellos procesos que involucran intensivamente elementos físicos. Sin embargo, a medida que el mundo genera innovaciones, vamos presenciando cómo la conectividad va transformando completamente nuestras industrias y la forma en que vivimos. En ese proceso se van a generar muchas oportunidades para nuevas empresas. La conectividad puede ser la mayor fuente de oportunidades que nos toque presenciar en nuestras vidas.

La Movilidad: la última Milla

La tercera gran fuerza que no podemos dejar de mencionar es la **movilidad**. Esta fuerza representa “la última milla” de las comunicaciones y es la que más cuesta desarrollar⁹. Esta fuerza es el acceso personal a los datos digitales disponibles en la web a través de nuestros teléfonos celulares.

Cada día es más común y masivo el uso de estos aparatos móviles. La gente de todos los estratos sociales los adquiere para utilizarlos primeramente en su forma más básica, comunicarse verbalmente o “por voz”. Pero quien tiene un teléfono móvil al mismo tiempo está usando un computador con

gran capacidad de proceso, capaz de conectarse a toda la información disponible en Internet. Gracias a esto, ya no se requieren gigantescas inversiones en postes o cables para dotar de acceso a Internet a pueblos remotos. Basta que tengan teléfonos celulares.

La telefonía móvil es un regalo para los pueblos emergentes, pues logran dar un salto extraordinario en su desarrollo, al pasar de estar desconectados a totalmente conectados. Para acceder a la información infinitamente valiosa en la lucha por la superación de la pobreza, los habitantes de los países emergentes no requieren de computadores tradicionales, les basta el teléfono móvil. De esta forma, incluso los que tradicionalmente estuvieron fuera de los sistemas globales de intercambio de bienes y servicio y en consecuencia no podían beneficiarse de ellos, hoy pueden disfrutar de los beneficios de la *conectividad* a través de sus teléfonos.

Antiguamente quien tenía su casa lejos del cableado telefónico estaba básicamente desconectado. ¿Y quién quedaba en esa situación habitualmente? Millones de pobres rurales y urbanos de Latinoamérica. Muchos de ellos quedaron fuera del ciclo industrializador del siglo pasado en América Latina y fuera de la Internet original en los noventa. Pero ahora pueden integrarse a la sociedad del conocimiento a través del teléfono móvil.

La movilidad tecnológica tiene un profundo impacto social, pues crea espacios de emprendimiento para los más pobres, y de esta manera contribuye a generar movilidad social¹⁰. La movilidad tecnológica impulsa la movilidad social. Por estos motivos, *la conectividad* es crítica en el desarrollo sustentable de un país. En el mundo desarrollado ya hay países, como Finlandia y Francia, que incluyen en sus legislaciones el acceso a la conectividad digital como un derecho humano, tal como lo es el acceso al agua, a la energía y a otros insumos básicos.

Ya estás Conectado

La conectividad digital, en conjunto con un creciente aumento en la conectividad física, amplía las oportunidades disponibles y facilita la formación de empresas. Pero el mayor impacto de

estos cambios está en el acelerado dinamismo que traen a los mercados, catalizando la innovación y el emprendimiento. Estos cambios dramáticos han alterado los órdenes establecidos en las diversas industrias y en toda la economía, generando nuevos espacios de oportunidad para emprendedores. Las empresas establecidas son muy lentas para adaptarse a los cambios, lo que permite la aparición de ventanas de oportunidad que pueden aprovechar los emprendedores. Sin embargo, varios emprendedores surgirán tras las mismas oportunidades y las empresas establecidas finalmente también se adaptarán. Por ello, sólo los emprendedores que comprendan cómo crear valor en este nuevo entorno y se adapten más apropiadamente a estos cambios tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir.

En un entorno totalmente conectado, una empresa ya no requiere tener todas sus unidades productivas como parte de su organización, especialmente si no forman parte de su *core business*. Anteriormente, para ejecutar cada tarea, la empresa estaba obligada a mantener una unidad productiva interna. Esto era debido a que los costos de transacción, relacionados con encontrar a quienes ejecutaran esta tarea, negociar con ellos, contratarlos, comprar su servicio, recibir su facturación y pagarles, eran mucho más altos que los costos de agencia, relacionados con las actividades de administración de una unidad propia. Como mencionaba Friedman, mediante la conectividad, todas las formas de interrelación se abaratan, permitiendo a las empresas contratar externamente aquellas funciones que antes realizaban en su interior. Esto cataliza la formación de nuevas empresas. El emprendimiento florece.

Con la llegada de Internet, surgen fuerzas que apoyan el desarrollo de un sistema económico más atomizado, más competitivo y de ciclos de vida más cortos. Con la conectividad, las empresas enfrentan una competencia mucho más dura, a sólo un click de su cliente. La competencia obliga a las empresas a diferenciar continuamente su oferta y, para diferenciarse, deben innovar en forma permanente.

La innovación permanente al interior de las empresas requiere de una continua generación de nuevas ideas. Una buena forma de lograrla es abriendo las puertas de la empresa a actores externos que puedan agregar valor al negocio, en una arquitectura conocida como *Innovación Abierta*. En otras

palabras, las empresas deberán buscar a emprendedores para traer nuevas ideas de desarrollo. Otra excelente noticia para el emprendimiento.

Como si no fuera suficiente, la conectividad no sólo impacta las formas de interconexión de una industria, sino que afecta la naturaleza misma de los productos y servicios que se transan. La conectividad permite el nacimiento de nuevos productos, en una dinámica de oferta y demanda cada vez más acelerada, ya que la información en el mercado puede fluir a la máxima velocidad.

Un ejemplo de lo anterior es la industria de gestión de marcas que se ha construido rápidamente alrededor de las redes sociales. Al nacer la posibilidad de que los clientes entreguen retroalimentación sobre los productos y servicios de las marcas a través de las redes, actividad surgida recién en 2008, se crea inmediatamente la necesidad de que las marcas investiguen y gestionen los comentarios sobre ellas en las redes. Surge la industria del *community management*. La tasa de creación de empresas crece aceleradamente y quienes están detrás de ellas son los emprendedores. El emprendimiento reina.

Otro ejemplo que ilustra la fuerza con que estos cambios afectan incluso a una industria tradicional, es el de las camisas. Tomemos el ejemplo de la firma colombiana imaginaria C&B. Veinte años atrás esta industria se veía bastante estática, con pocos cambios en sus participantes. C&B había entrado tempranamente en el escenario local y disfrutaba de un mercado doméstico protegido. Podía cobrar precios bastante ventajosos por sus productos. Se encontraba muy integrada a sus proveedores desde hacía bastante tiempo. Sin mayor competencia, se dedicaba a producir básicamente los mismos productos año tras año.

Entonces su apacible vida cambió. La apertura comercial trajo nuevos productos de Hong Kong y Taiwán de muy buena calidad que le quitaron una parte del segmento de alto precio. Como inicialmente los productos importados eran caros respecto de los colombianos por el aún alto costo de transporte, no erosionaron mucho la participación de un mercado sensible a precio. Pero el producto asiático de mejor calidad y estilo comenzó a ser reconocido y convertirse en aspiración para los

Conectividad

consumidores tradicionales de C&B. Esto obligó a C&B a introducir nuevos productos. La adaptación a la globalización del comercio no era tan dura, aún les quedaba el segmento de precio medio. Para defenderlo, tuvieron que ser más agresivos en innovación para mejorar la calidad y diferenciarse en diseño. La globalización conducía a C&B a enfocarse en aquellos segmentos donde todavía era competitiva.

Pero entonces llegó la conectividad digital. Hoy, el cliente distribuidor o minorista está informado y sabe que hay empresas en Perú que hacen buenos productos. Pueden visitar las páginas web de esas empresas, comparar productos, leer referencias sobre ellos, contactar a estas empresas por Skype y hacer pedidos, todo por Internet. Gracias a las mayores facilidades para emprender, ahora cualquier persona puede armar una empresa y traer productos para empezar vendiendo entre sus grupos de amigos y luego expandirse a otros clientes. Para expandirse, no necesitan publicidad cara, pueden hacer marketing microsegmentado a través de buscadores, páginas web de terceros, mails, teléfonos móviles y redes sociales.

Los clientes finales también pueden comentar en Internet sobre la calidad de estos productos. A través de redes sociales, rápidamente una gran parte de los clientes de C&B se puede enterar de que hay camisas de la competencia que son mejores en calidad, diseño o precio y dónde adquirirlas. El mercado se ha vuelto muy cruel con C&B.

Sin embargo, el escenario no tiene por qué ser tan oscuro para ellos. La empresa puede reaccionar y adaptarse. Puede hacer *outsourcing* de los procesos que no hace eficientemente, lo que generará emprendimiento a su alrededor. Puede usar las mismas herramientas web para encontrar mejores proveedores e integrarse más productivamente con ellos. Puede usar la digitalización como herramienta para automatizar procesos y hacerlos más eficientes. Y las mismas oportunidades de marketing digital están disponibles para C&B. Pero, para sobrevivir, C&B debe ser capaz de adaptarse a este nuevo mundo, debe considerar a la innovación como un elemento central y permanente de su forma de trabajar y debe hacerlo rápido.

En este nuevo entorno de conectividad, los ciclos de las empresas son muy acelerados. No sólo los ciclos en que innovan y lanzan productos al mercado, ni los de planificación estratégica, sino el ciclo completo de sus vidas corporativas. Las empresas nacen y mueren con mucha mayor velocidad. La velocidad de los bits que se mueven por las redes digitales ha cambiado la velocidad del mundo económico. La conectividad es un motor turbo para la innovación y el emprendimiento.

... Sólo te falta Empezar

La conectividad es una gran noticia para los emprendedores de todo el mundo y una oportunidad única para emprendedores en Latinoamérica. Desarrollar emprendimientos apalancándose en la conectividad facilita muchas de las tareas del emprendedor.

Por su naturaleza, emprender fue siempre una actividad rodeada de gran incertidumbre. El emprendedor que identifica una oportunidad está entrando en nuevo territorio y normalmente no sabe qué va a ir descubriendo en el camino. Hay muchos supuestos hechos al emprender que deben ser comprobados; los atributos de valor de nuestros productos que satisfacen la necesidad de los clientes, el segmento de mercado apropiado, el posicionamiento, la tecnología necesaria, el diseño del producto, el modelo de negocios, la conformación del equipo, los roles de cada miembro, el desempeño individual, los recursos financieros, los socios estratégicos, la respuesta de los competidores, los nuevos entrantes, el ciclo económico. Estos y otros, son ejemplos de variables importantes que el emprendedor no controla completamente y que van a afectar dramáticamente a su emprendimiento.

Más complicado aún, éstas son las variables que el emprendedor sabe que impactan al negocio y *“que sabe que no sabe”*. Pero, como sabe cuáles son, puede hacerse una idea de los escenarios alternativos y prepararse. Sin embargo, existen otras variables ocultas que afectarán al negocio y de las que el emprendedor no está al tanto; las cosas que *“no sabe que no sabe”*¹¹. Es difícil anticipar el posible impacto de esas variables. Sólo queda estar preparado para adaptarse rápido cuando llegue una contingencia imprevista.

Por suerte, llegó la conectividad, que ayuda a enfrentar mejor esta incertidumbre. Por un lado, nos permite conectarnos más eficientemente a fuentes de información y con ello tomar mejores decisiones. Por otro, nos entrega mecanismos que mejoran nuestra flexibilidad de respuesta, como ya veremos.

Orquesta

La conectividad permite a los emprendedores articular diversos activos propios y de terceros para desarrollar su propuesta de valor, estableciendo alianzas con personas y empresas que poseen recursos y capacidades para apoyar el desarrollo del proyecto emprendedor. La gestión de esta red de apoyo se denomina “*orquestración*”¹². Esta red conecta a los emprendedores con recursos que no poseen, pero que pueden controlar y alinear con las necesidades del emprendimiento.

En esencia, la orquestración permite que un emprendedor se enfoque muy específicamente en aportar el valor en el que su empresa tiene ventajas, obteniendo todos los demás elementos requeridos desde terceras partes, los nodos de su red, e integrándolos a través de las nuevas posibilidades que entrega la conectividad.

Esta orquestración se basa en el principio emprendedor de “no comprar lo que se puede arrendar, no arrendar lo que se puede obtener prestado y no pedir prestado lo que se puede conseguir gratis”. Orquestrando redes de apoyo podemos minimizar la inversión en activos propios y podemos conseguir sin efectivo lo que necesitamos, sin tener que devolverlo después. De esta forma, con capital propio limitado se pueden orquestrar los recursos faltantes para enfrentar proyectos grandes.

Redes confiables y flexibles

El desafío de articular redes en que podamos apoyar nuestras empresas y adaptarlas a las contingencias no es menor. Cada participante, o nodo, de la red tiene sus propios objetivos y el

emprendedor debe ser capaz de encontrar los espacios comunes de interés y de blindar esa relación con una propuesta de valor más atractiva respecto de las otras a las que el nodo colaborador tiene acceso. Es clave que los nodos socios correspondan a aquellos con los que se puedan generar sinergias, donde los activos del nodo colaborador sean más productivos cuando trabajan con nuestro emprendimiento que con sus otras alternativas.

Si bien, antes de la era de la conectividad, la articulación de activos de terceros era ya una alternativa para emprender, con la conectividad, ésta se hace mucho más recomendable. El requerimiento de confianza que debe existir entre los nodos (entidades participantes de la red, como proveedores o fuentes de financiamiento), se fortalece con la transparencia que provee un mundo totalmente conectado y visible y la velocidad que se requiere para articular una propuesta de valor en el momento oportuno, se logra fácilmente a través de los nuevos canales digitales.

La flexibilidad también se fortalece con la conectividad. Antiguamente, las relaciones entre diversos nodos de una cadena productiva se basaban en contratos y garantías de largo plazo que sustentaban los compromisos mutuos.

Estos contratos persistían aún cuando la relación no fuera beneficiosa para alguna de las partes, debido a que las señales de cambio en el escenario o en la relación eran poco accesibles, ya que estaban basadas en sistemas de comunicaciones físicas. Podríamos decir que las relaciones eran inerciales. En tiempos de total conectividad, las alertas son inmediatas y las relaciones se mueven al ritmo de las comunicaciones digitales. Por ejemplo, un proveedor estratégico podría tener acceso a un reporte en línea de nuestras ventas a través de una página web provista para ello, del mismo modo que Apple provee reportes instantáneos a los desarrolladores de aplicaciones móviles para iPhone. Esto permite que para cada uno de los nodos exista mayor seguridad de que la orquestación es conveniente en todo momento, lo que la hace más factible.

La rapidez es hoy un factor requerido porque el mundo presenta un ritmo de cambio muy alto. La orquestación en tiempos de conectividad nos permite estructurar rápidamente las redes para

Conectividad

construir nuevas ofertas de valor o nuevas empresas. La misma conectividad nos permite modificar la arquitectura de estas redes, para alterar la oferta que estamos tendiendo al mercado. Al mismo tiempo, la mayor velocidad de las comunicaciones nos permite que las señales que emitamos a otros nodos participantes de nuestra red para realizar cambios en nuestros productos lleguen a su destino en tiempos mucho más breves que antes.

Como podemos apreciar, la estrategia de orquestación nos regala flexibilidad ante circunstancias imprevistas, permitiéndonos adaptarnos mejor a ellas. Podemos activar relaciones comerciales con nodos de nuestra red que sean más apropiados para la nueva circunstancia y desactivar las relaciones con aquellos que se hayan vuelto obsoletos. Para el emprendimiento, la flexibilidad, capaz de crear rapidez de reacción, es la principal variable competitiva para ganarle a la competencia establecida.

La conectividad permite orquestar mejor y la orquestación permite a los emprendimientos adaptarse mejor a las contingencias, evolucionando para finalmente lograr sobrevivir.

Los emprendimientos que se apalancan en la conectividad requieren menos capital, pueden escalar más rápido y son más flexibles para adaptarse que los emprendimientos basados en alta integración vertical. Como la inversión inicial es baja, se puede obtener una alta rentabilidad. Estas condiciones son muy adecuadas para los países latinoamericanos, que no son abundantes en capital financiero pero sí en espíritu emprendedor y capital humano. Este escenario es aún más favorable para los emprendimientos basados en conectividad digital. En estos casos, en seis meses se puede montar una empresa que esté facturando y, con algo de suerte, llegar a punto de equilibrio en un año y medio. Poco tiempo, comparado con otras industrias.

Los negocios digitales son actualmente aún más interesantes para Latinoamérica, porque pasó de estar desconectada a estar conectada con el mundo desarrollado en forma muy rápida, con lo que hay mucho espacio de oportunidades que aún no se han explorado. Grandes empresas globales están mirando cómo iniciar sus operaciones en Latinoamérica, que es un mercado

tardío pero con gran potencial futuro. Al crear nuevas empresas en la región, los emprendedores tienen una tremenda oportunidad de “salida” o venta de sus empresas a compañías globales de mayor tamaño.

Wenceslao Casares es un buen ejemplo de ello. Muchos años después de su exitosa venta de Patagon, este emprendedor argentino reflexiona: “América Latina llegó tarde a la revolución agraria y tarde a la industrial, pero en la revolución del conocimiento y la tecnología no debe quedarse atrás. A este tren debe engancharse de todas maneras”. Su caso es un claro ejemplo de que las condiciones para emprender son más favorables hoy que antes, las barreras de capital son salvables y la conectividad parece ser uno de los principales aliados para quienes emprenden desde Latinoamérica.

Capítulo 4

¿Por Qué Mueren las Empresas?

*"Yo no he fallado.
Sólo he encontrado 10.000 maneras de hacer
las cosas que no funcionan."
Thomas Edison*

No podíamos entender qué había pasado. Cuando ya creíamos haber resuelto todos los problemas y finalmente logramos hacer nuestro primer envío de caracoles vivos a Francia, nos avisaron que nos devolverían todo el embarque, 10 toneladas. No era posible. ¡Un millón de caracoles devueltos! Llevábamos 18 meses trabajando, con una inversión muy importante y los resultados no estaban ni cerca de lo que esperábamos.

Cuando el año 2004 decidimos producir la especie de caracoles "Helix Aspersa" en nuestra flamante nueva empresa, que por supuesto bautizamos "HelixWay", en nuestro plan de negocios todo era muy hermoso. Según la biología, los caracoles no requieren prácticamente de cuidado alguno, ponen muchos huevos cada vez que procrean, alcanzan su madurez rápido y su alimento es mínimo y barato. Hasta son considerados, hibernan cerrando su caparazón con una capa a base de calcio por cerca de un mes, lo que es muy útil para su exportación a Europa en barco. Sólo debíamos lograr que se fecundaran mutuamente y esperar a que alcanzaran los 10 gramos de peso, requisito para su consumo en los mejores restaurantes del mundo.

Ninguno de nuestros supuestos se cumplió, los caracoles ponían muchos menos huevos que los esperados, no se

cruzaban con la frecuencia necesaria, se alimentaban mal y en consecuencia no alcanzaban el calibre requerido. Pero nosotros éramos persistentes. Hicimos todo lo necesario para resolver cada problema y más. Contratamos ingenieros agrónomos, construimos galpones especiales, instalamos aspersores para mantener la humedad. Incluso pusimos música clásica, porque alguien nos dijo que podía servir para tranquilizarlos y que engordaran más rápido.

Finalmente logramos hacer el despacho, más tarde de lo esperado y a un costo mucho más alto que el planeado. Entonces fue cuando los agentes de aduana nos devolvieron la carga, porque los caracoles no pesaron los 10 gramos necesarios al llegar al puerto de destino. Nunca consideramos que se deshidratarían en el viaje.

Ese fue el final del sueño de Helixway¹³.

El Valle de la Muerte es una jungla peligrosa. Está llena de amenazas que conocemos y que sabemos que pueden acabar con nosotros. Pero lo más peligroso es que además está llena de trampas que no conocemos y que también pueden liquidarnos.

¿Por qué mueren los emprendimientos? Las razones más referidas son por falta de caja, por un modelo de negocios incorrecto o por que se desarman los equipos. Sin embargo, existen muchos otros riesgos en el Valle de la Muerte. A continuación, describimos los más relevantes.

Peligro 1: Quedar sin Motor

Corría el año 2004. Jorge Fernández, entusiasmado con la idea de emprender a sus 44 años, envió una idea muy curiosa al concurso de planes de negocios *Chile Empresario* de la Universidad Adolfo Ibáñez. Presentó ante un jurado y le explicó que, como consecuencia de la conectividad que Internet había traído al mundo, la gente iba a usar cada vez más la web para apoyar sus tareas habituales. Su idea era construir un portal que

¿Por qué mueren las empresas?

permitiera a los usuarios encontrar técnicos para desempeñar servicios básicos que tuvieran buenas referencias. Por ejemplo, si alguien buscaba un cerrajero, podía encontrarlo en la base de datos del sistema y revisar las referencias que otra gente había dado de él. Sin embargo, como a nadie le daba confianza recibir recomendaciones de desconocidos, debía previamente construirse una forma en la que los usuarios identificaran a sus amigos, de modo que las referencias fueran confiables. Fernández denominaba a su proyecto la “*Referencia Social*”¹⁴. La evaluación que recibió en el concurso fue variada, pero el promedio no fue muy alto. Como consecuencia de esto, Fernández abandonó el proyecto.

Años después, con un modelo conceptual muy similar, Facebook se transformaría en la mayor red social del mundo.

Este ejemplo describe de forma muy potente la primera razón de fracaso de una iniciativa, la muerte prematura del proyecto porque el emprendedor no se decidió a realizar la oportunidad que vio. Simplemente, tuvo una idea que pudo ser excelente, la comentó con sus conocidos, pero no la ejecutó porque está dedicado a otras tareas como su trabajo o sus estudios. Simplemente no probó suerte con su idea. No quiso tomar la oportunidad. Normalmente, esto se produce cuando el emprendedor tiene otras alternativas y no necesita emprender.

El problema central es que un emprendimiento que pudo haber existido se queda sin un gestor. Lamentablemente, las ideas no se desarrollan solas, por lo que, cuando quedan huérfanas, mueren. En nuestra experiencia, incluso es muy difícil lograr el éxito cuando a una idea huérfana se le asocia un gestor que no fue su autor intelectual original. Cuando tratamos de hacer esto en el marco de las incubadoras corporativas, por la falta de amor paternal, los gestores adoptivos huían ante los primeros indicios de problemas.

Cada día, cientos de ideas quedan escritas en servilletas sin que reciban el cariño de un intento de ejecución. Es a esto a lo que se refería Michael Dell cuando decía: “*Las ideas son un commodity; su ejecución, no*”. Pensar un proyecto no basta. Debe ser ejecutado.

Es mucho más importante el gestor o el equipo emprendedor que el proyecto. Ideas hay por millones. Buenos emprendedores dispuestos a ejecutarlas hay muchos menos.

Peligro 2: Quedar sin Financiamiento

Cuando aún un startup no genera ingresos, el dinero que requiere para desarrollar sus activos, para investigar, para operar, o para que sus gestores puedan sobrevivir, debe salir de alguna parte. Normalmente los primeros fondos son aportados por el patrimonio del propio emprendedor.

Este nuevo riesgo tiene que ver con que el emprendedor no logre convencer a ningún tercero¹⁵ para que invierta en su iniciativa. En este caso, simplemente no podrá dar inicio a la aventura, ya que, por muy capaz que sea, de todas formas debe pagar sus cuentas y comer. Cuando simplemente no hay cómo financiar los meses iniciales en que el emprendimiento sólo genera pérdidas, éste morirá.

Naturalmente, lo anterior es muy obvio, aunque el problema en realidad no es tan trivial. Lo que sucede con mayor frecuencia es que el emprendimiento sí logra “levantar” financiamiento, pero, ya sea porque el monto de la inversión efectivamente recibida no fue suficiente respecto del plan nominal, o porque el capital real consumido excedió lo previsto originalmente, el proyecto queda sin caja.

La falta de financiamiento es un problema muy común en nuestras economías latinas, donde el desarrollo de las industrias de capital de riesgo o de inversionistas ángeles es todavía muy incipiente. Simplemente no existe acceso a fondos suficientes para capitalizar los proyectos. Aún cuando los representantes de la industria de inversión de riesgo señalan que los faltantes son los buenos proyectos, naturalmente el problema es compuesto, sin proyectos no hay fondos y sin fondos, no hay motivación por emprender en serio.

¿Por qué mueren las empresas?

Nadie dijo que el emprendimiento fuera justo. Sin embargo, en nuestra experiencia, cuando un buen equipo de emprendimiento y un buen proyecto se reúnen, tarde o temprano aparecerán los fondos requeridos.

¿Qué hemos aprendido respecto de estas situaciones? Practicar el “*bootstrapping*”. Es decir, minimizar absolutamente todos los usos de capital que sean superfluos, orientarse a la brevedad a comprobar los aspectos críticos y financiar con fondos limitados, propios o de clientes.

Peligro 3: Quedar sin Caja

La principal causa de mortalidad de un startup es la falta de caja. Los emprendimientos no mueren porque sus modelos de negocio no operen, sino porque no tienen caja para pagar a sus proveedores o los sueldos de sus empleados al fin de cada mes. Cuando los emprendedores no pueden ya seguir endeudándose o consiguiendo financiamiento de inversionistas, abandonan sus proyectos. Incluso puede darse el caso en que el modelo de negocios de una empresa sea muy rentable y aún así fallar en la generación de la caja.

Cabe señalar acá que el problema de falta de caja es diferente de la falta de financiamiento que vimos antes. Podría darse incluso que un proyecto tenga el financiamiento para operar, pero no tenga la caja para hacer frente a sus obligaciones. Si el financiamiento es el alimento de una empresa, la caja es el oxígeno.

La falta de caja normalmente sucede cuando el equipo emprendedor no ha dado la suficiente importancia a la dimensión financiera. Es imperativo que desde un comienzo no sólo exista un adecuado control de los indicadores de ingresos y egresos, sino además que la facturación y la cobranza hacia clientes esté asociada a estos ingresos. En nuestra historia, hemos conocido innumerables ejemplos en los que el negocio debía andar perfectamente, pero por errores administrativos no

se facturaba lo que correspondía o se hacía fuera de tiempo, lo que afecta la caja tanto como si no se facturara nunca.

Aún asegurando la cadena de ventas y facturación, la falta de preocupación por la cobranza puede matar al emprendimiento. Es muy usual que emprendedores muy capaces en lo técnico y en lo creativo tiendan a restar importancia a los aspectos administrativos y financieros. Por eso debe haber siempre alguien en el equipo que cumpla ese rol.

Los problemas mencionados son simplemente operativos y probablemente serán simples de resolver a partir de preocuparnos de la caja. Sin embargo, el problema es mayor cuando la falta de liquidez es resultado de que alguno de los parámetros financieros de nuestro modelo de negocios no se dio como esperábamos. Si bien esto es normal, y deberíamos siempre tratar de considerar todas las variables posibles en nuestras proyecciones de necesidades de caja desde un principio, una vez que ya estamos dentro de la cancha de juego lo relevante es que tomemos las acciones correspondientes para pivotar nuestro modelo, de modo de recuperar los flujos de caja entrantes.

Cuando no tenemos liquidez porque nos olvidamos de cobrar las facturas que hemos enviado, podemos corregir rápidamente, pero si, por ejemplo, no hemos logrado siquiera facturar porque, como consecuencia de que uno de nuestros supuestos falló, no logramos concretar ventas suficientes, debemos reaccionar rápidamente corrigiendo el supuesto y modificando nuestra estrategia para recuperar la línea de ingresos. Debemos hacer el aprendizaje tomando en cuenta la retroalimentación del mercado. En caso contrario, nuestra empresa morirá. Y además, será merecidamente.

Matías de Tezanos, con su sitio www.hoteles.com, aprendió rápidamente esta lección. La página web tenía todos los ingredientes para ser un éxito. Era un dominio genérico muy potente en el mundo de habla hispana, tenía información categorizada de cada hotel del mundo y un lindo diseño. Sin embargo, la idea original de vender publicidad a los hoteles no estaba resultando según lo esperado. Matías recuerda: “me

¿Por qué mueren las empresas?

pasó lo de siempre al empezar un proyecto; surgen un montón de desafíos que no estaban contemplados y uno debe cambiar lo que había planeado inicialmente. Esto no iba para adelante ni para atrás y me puse a investigar cómo podía ganar dinero con el sitio que ya tenía”.

En ese preciso instante, Matías sabía que era necesario cambiar su estrategia de captación de ingresos. Se contactó con Expedia Travels y les contó sobre su sitio y la cantidad de visitas que generaba. A la semana, tenía un acuerdo con ellos. Se convertiría en un vendedor de reservas online. Por cada reserva generada desde hoteles.com, la empresa norteamericana le daría una comisión entre un 6 y 8% de la venta. Con este nuevo giro, Matías logró generar 500 mil dólares en ventas mensuales de reservaciones de hoteles a través de internet en menos de 12 meses después de fundada la empresa, y al poco tiempo, vendió la empresa a Expedia por 3 millones de dólares.

El caso de Matías ejemplifica claramente que lo importante no es el problema que nos toca enfrentar como emprendedores, sino cómo nos adaptamos para enfrentar el problema. Si a Matías le hubiera ido mejor e incluso tan sólo “regular” con su primer modelo de negocios, en que supuso que sus ingresos vendrían de la venta de publicidad, probablemente no habría modificado su estrategia hacia este nuevo enfoque, que no había considerado en un inicio pero que resultó siendo mucho más rentable. En otras palabras, la falta de caja puede transformarse en una gran oportunidad de cambio y captación de valor, si somos capaces de corregir una estrategia fallida en forma ágil.

Peligro 4: “Timing” Incorrecto

Una causa de mortalidad en el Valle de la Muerte, que no está suficientemente tratada en la literatura, tiene que ver con el tiempo de implementación del proyecto. No nos referimos a cuánto tardemos en realizarlo, sino al momento histórico en que se realiza. Cada proyecto o innovación tiene su momento. Este momento se dará cuando existan las condiciones de mercado

para lograr la escala adecuada, cuando la competencia sea débil, cuando exista la tecnología requerida, cuando se impongan los estándares apropiados o cuando madure la fortaleza del ecosistema que nuestra innovación requiere para sobrevivir en el mercado, ya sea en la forma de proveedores de insumos, recursos humanos capacitados o servicios complementarios.

Un proyecto no debe ser realizado ni muy temprano ni muy tarde. Si empezamos muy temprano podrían no darse aún las condiciones para la creación de una tracción de mercado relevante. Un proyecto tampoco puede ser lanzado muy tarde por razones que son más evidentes; si entramos tarde al mercado, la competencia ya habrá tomado el lugar que le correspondía a nuestro proyecto y se habrán perdido las oportunidades de capturar en el precio el valor que creamos.

El año 2001, Microsoft lanzó uno de los primeros computadores *tablet* con escaso éxito. Los resultados fueron tan malos que muy luego la empresa lo discontinuó. No era su momento, porque no estaban dadas las condiciones de conectividad inalámbrica, ni se había desarrollado suficientemente la tecnología de las pantallas táctiles; condiciones absolutamente esenciales. Años después, el 2010, Apple lanzó el iPad con éxito estruendoso. A esta fecha, la misma Apple había masificado la tecnología de pantallas táctiles a través del iPhone y la conectividad era muy abundante gracias a las redes 3G y WIFI. El tablet de Microsoft falló, porque no estaban dadas las condiciones de mercado para que naciera.

Peligro 5: Perder el Foco

Uno de los peligros más comentados pero menos conocidos del Valle de la Muerte es la falta de foco de los emprendedores. Darle el impulso inicial a una empresa requiere de muchísima energía de sus fundadores. Cualquier elemento que le reste atención en su inicio atentará gravemente contra su salud.

¿Por qué mueren las empresas?

Es muy usual que tendamos a salirnos de la tarea principal de la empresa en el afán de buscar maneras de financiar nuestras necesidades diarias. Para conseguir caja, caemos en realizar tareas paralelas como pequeños negocios, consultorías o proyectos de corto plazo que entregan financiamiento fácil pero hipotecan el futuro de la empresa. En rigor, estas actividades complementarias son válidas, ya que finalmente necesitamos sobrevivir, pero debemos tener mucho cuidado con que vayan desplazando la prioridad principal que debe tener nuestra empresa. Más adelante sugeriremos una manera de gestionarnos para mantener el equilibrio entre el foco y la urgencia de financiarnos.

Otra forma de este riesgo aparece en industrias fértiles como la tecnológica. Aquí encontramos oportunidades en tan alto número que perdemos la capacidad de determinar en cuál de ellas nos debemos enfocar y terminamos probando varias, con la consiguiente dilución de nuestras capacidades.

Se da el caso incluso de que el nacimiento de una empresa es tan demandante de nuestras capacidades y nos genera tanto stress, que sin darnos cuenta tendemos a procrastinar. Empezamos a ocuparnos de actividades que parecen muy relevantes, pero que en realidad no lo son y nos quitan la potencia esencial requerida para cruzar el Valle de la Muerte. Responder mails, tener reuniones improductivas, buscar lindas oficinas, hermostear nuestro sitio web o construir reportes para un directorio son actividades que parecen muy importantes y eventualmente pueden serlo, pero no podemos permitir que nos distraigan durante el cruce del Valle.

Es muy importante comprender que la forma de gestionar emprendimientos es muy diferente a la forma en que se administran empresas establecidas. No pueden aplicarse las mismas herramientas ni sistemas de gestión a ambas. Un emprendimiento debe evitar a toda costa incorporar prácticas que lo rigidicen, porque le impedirán adaptarse.

Peligro 6: Competencia demasiado Fuerte

En el año 2008, desde nuestra incubadora de negocios tecnológicos lanzamos un producto de georreferenciación para teléfonos móviles llamado *Akstoy*. Estaba basado en una tecnología que permitía localizar a los usuarios utilizando la triangulación de las torres de telefonía móvil a las que se conectaban sus teléfonos. Luego de resolver innumerables problemas técnicos asociados a la localización y sobre todo a los datos georreferenciados disponibles en ese tiempo, lanzamos el producto en abril del 2009. Al principio nos fue muy bien. Los primeros días logramos muchos usuarios, incluso desde países en los que aún no operábamos. Pero, una semana después, Google lanzó *Latitud* para su sistema operativo Android en *smartphones*. Se trataba de una plataforma de georreferenciación basada en tecnología GPS y era extraordinariamente superior a nuestro *Akstoy*. Naturalmente, gozaba de toda la fortaleza de la gran inversión que Google podía hacer en cada uno de sus proyectos.

Ese fue el final de *Akstoy*. No pudo competir contra los gigantes.

Una de las razones más frecuentes por las que mueren los startups tiene que ver con la competencia. Cuando entramos en sectores en que ya existen competidores o en los que no existen barreras para la entrada de nuevos jugadores, exponemos a los rigores de la dura competencia a una empresa que no está todavía madura para competir.

En estos casos, la muerte sobreviene porque los precios que esperábamos obtener para nuestros productos o servicios se ven perjudicados por los descuentos que realiza la competencia, que es capaz de aguantar más tiempo con descuentos en sus productos, simplemente para sacarnos del camino, apoyada en su capacidad financiera acumulada o que le dan sus otros negocios.

Sin embargo, aún cuando haya competencia, en sus inicios, un emprendimiento tiene algunas ventajas que son similares a las que tiene un grupo guerrillero respecto de un ejército; puede

¿Por qué mueren las empresas?

mantenerse invisible hasta que sea demasiado tarde, es mucho más rápida para actuar, puede operar negocios que para las corporaciones no son atractivos, puede hacer ofertas puntuales para capturar clientes referenciales. En general, al competir por precios, el emprendimiento tendrá ventajas por su bajo volumen, ya que puede sacar partido de sus bajos costos para ofrecer tarifas menores, lo que una empresa mayor no puede hacer, porque le significaría reducir sus precios para todos sus clientes, con un costo altísimo. Una empresa que recién inicia sus actividades debe hacerlo sin que la competencia se percate. Cuando nuestro competidor establecido se dé cuenta de que surgió una nueva empresa, será demasiado tarde para él.

En otros casos, las empresas jóvenes fallan en entregar valor superior respecto a la oferta de la competencia establecida, o respecto a las que por cualquier razón logran diferenciarse de nuestra iniciativa. En realidad, en estos casos, tal como cuando la naturaleza se deshace de los especímenes más débiles, aunque parezca cruel, el mercado se deshará de las propuestas empresariales que no se ajustan a sus expectativas, lo que es correcto. Es la única forma en que el sistema completo prospere. Por esta razón, nuestro modelo de valor debe hacerse cargo de resolver un problema que no esté resuelto o de generar una oferta de valor única.

Peligro 7: Desmoralizarse

Hace poco tiempo, un amigo con mucha experiencia en emprendimiento me comentó que estaba buscando trabajo en una empresa multinacional. Cuando le pregunté sorprendido por qué, me respondió que estaba muy agotado de tener que lidiar con un nuevo problema a diario y vivir con la incertidumbre de no saber si finalmente la iniciativa iba o no a despegar. Perdió su energía. Se había desmoralizado.

Hay momentos de un emprendimiento que pueden ser muy duros. Parece que nada de lo que hacemos funciona. Si logramos que funcione algo, al día siguiente aparece un nuevo problema. Y más grave. Parece nunca terminar. No vemos que

podamos resolverlo. Muy desmoralizante. Y nuestro cansancio aumenta.

Nosotros creemos que un emprendimiento puede ser llevado a cabo por cualquier persona que cumpla algunos requisitos mínimos. Sin embargo, estos requisitos deben incluir la capacidad de mantener la energía para conducir el proyecto a través de las dificultades y sobreponerse a los problemas. En este libro, siempre hemos señalado que el emprendimiento es posible, pero nunca hemos dicho que sea fácil. Al contrario, creemos que es una de las actividades más difíciles que un profesional puede llevar a cabo.

Pero por suerte hay buenas noticias.

La primera es que todos los emprendimientos pasan por esto, lo que demuestra que es posible superarlo. Incluso Google, Wal-Mart y todas las grandes empresas fueron emprendimientos alguna vez y pasaron por malos momentos. Hoy sus fundadores recuerdan sus inicios con cariño y los comparten como ejemplos de lo que debieron superar. Mientras sobrevivamos debemos seguir luchando. Cuando menos lo esperemos aparecerá la luz al final del túnel.

La segunda buena noticia respecto de este riesgo, es que sabiendo que emprender será duro, podremos prepararnos. Previniendo resultará más fácil evitar desmoralizarnos, porque sabremos lo que nos espera. Por lo tanto, sólo habiendo leído este párrafo, la mitad de la tarea está hecha.

Peligro 8: Retrasarse en el Plan

Los proyectos se atrasan y los emprendimientos no son la excepción. Este es uno de los riesgos menos comentados en la literatura de emprendimiento y paradójicamente es el más usual. Las diversas etapas que debemos cumplir en la ejecución de nuestro modelo de negocios pueden sufrir retardos y como es sabido, todo lo que puede atrasarse, inexorablemente se atrasará. El problema es que en una empresa que nace, este

¿Por qué mueren las empresas?

retardo puede ser muy grave, porque si bien los ingresos son probabilísticos, los costos son ciertos.

Un amigo trabajaba en un startup en la industria aseguradora. Su empresa busca eliminar las ineficiencias del proceso de comercialización de seguros que hoy está muy apoyado en el corredor de seguros. Su idea es llevarlo a un modelo basado en plataformas tecnológicas de autoservicio a través de Internet, de modo que el cliente pueda relacionarse directamente con las compañías de seguros. Al cabo de 6 meses, nos comentaba cómo andaba su proyecto: “En general, los parámetros que diseñé en mi plan de negocios se han dado relativamente bien. Acerté en adopción de clientes, precios, costos y el modelo en general. Pero lo que no consideré es que me demoraría mucho más de lo que esperaba en dar cada paso y en cumplir cada hito. Lamentablemente, esta demora me está provocando mucho desgaste a nivel financiero, dados los costos fijos mensuales que tengo que enfrentar y a nivel emocional, porque los logros se obtienen muy lentamente, lo que provoca problemas con mis inversionistas.”

El problema del retraso del plan de negocios debe ser previsto y todos los pasos deben realizarse en el mínimo plazo. De otra forma, no podremos comprobar adecuada y oportunamente nuestros supuestos y naturalmente no podremos corregir a tiempo lo que se requiera.

Peligro 9: Supuestos Errados

Antes de fundar Helixway, nuestra flamante empresa de crianza de caracoles, habíamos estudiado a fondo a estos animalitos. La especie Hélix Aspersa, que elegimos para producir, corresponde a los caracoles comunes de nuestros jardines, es la que más se consume en el mundo, es hermafrodita y es capaz de fecundar hasta 100 huevos. El negocio de exportar a España y Francia era muy interesante, el precio que se podía obtener por kilo era de 1 Euro y el costo de producción sólo alcanzaba los 20 centavos. El plan de negocios se veía muy bien en la planilla Excel.

Hicimos una inversión no despreciable en especímenes sementales, criaderos e insumos, buscando exportar inicialmente 10 toneladas mensuales (aún siendo hermafroditas se utilizan sementales para su crianza). Hasta instalamos equipos de música porque leímos que Bach favorecía la fecundación y el crecimiento.

Sin embargo, por alguna misteriosa razón, los veleidosos caracoles se negaban a aparearse con la frecuencia que esperábamos y, cuando finalmente lo hacían, la producción de huevos recién alcanzaba las 40 unidades en promedio y no la centena esperada. Además, era muy difícil que alcanzaran un calibre de 10 gramos, que era lo necesario para el exigente mercado europeo. Decidimos comprar caracoles por kilos a gente de campo. Nunca esperamos que en las bolsas junto a los caracoles vinieran piedras para aumentar el peso.

Cuando finalmente logramos celebrar nuestro primer embarque y nos frotábamos las manos por haber resuelto todos los problemas, nuestro agente en Europa nos avisó que debía devolvemos el despacho ya que los caracoles no tenían el calibre requerido, porque habían perdido humedad. Jamás previmos esto. Ese fue el final de nuestra aventura gastronómica.

Aprendimos mucho de caracoles, pero sin duda nuestro mayor descubrimiento fue que los parámetros de un modelo de negocios no necesariamente se dan en la realidad. El papel y el Excel soportan cualquier número, que por supuesto estará avalado por extensas investigaciones previas, pero la realidad es diferente. Es aquí cuando el proyecto debe estar atento a las señales de mercado recogidas en las variables críticas que debemos leer para “*aprender*” de ellas cómo es el negocio en realidad. No recibir la retroalimentación de la realidad, es decir “*no aprender*”, es el principal error que un emprendedor puede cometer, porque no será capaz de adaptarse para corregir su estrategia.

Este es uno de los elementos más importantes para la factibilidad de un emprendimiento. Todos los esfuerzos iniciales del emprendedor en la fase de PARTIDA deben enfocarse a comprobar sus parámetros originales. El emprendedor hace una serie de presunciones al construir su plan de negocios. Realiza

¿Por qué mueren las empresas?

supuestos básicos respecto de los parámetros que deben cumplirse para que finalmente se generen los ingresos con la frecuencia y volumen necesarios. Pueden ser sobre el número de clientes, o como se les denomina últimamente en el mundo tecnológico, la “*tracción de usuarios*”, pueden ser sobre el tamaño del mercado, sobre los precios, la tasa o los costos de producción, la persistencia en las compras o la conversión entre el marketing y las ventas. Pueden ser sobre cualquier parámetro crítico en el modelo de negocios¹⁶ del emprendedor.

El problema tiene que ver con que alguno o varios de estos parámetros no se cumplan de acuerdo al plan. Que esto suceda en la mayor parte de los emprendimientos es lo más probable, dado que al realizar el plan de negocios se desconocen muchas variables, el emprendedor es por naturaleza optimista o utilizó supuestos no comprobados adecuadamente. Esto también es natural, puesto que sólo la realidad puede entregar información fidedigna¹⁷.

Esta razón de defunción de los proyectos es una de las más difíciles de resolver, porque tiene sus raíces en la dura realidad, que puede distar mucho de las hipótesis originales. Si sumamos a esto el amor ciego por el negocio de algunos emprendedores, obtenemos un coctel mortal. Aunque necesitamos amor y pasión por nuestros proyectos, debemos mantener la objetividad suficiente para reconocer los elementos en que nos habíamos equivocado y modificar nuestros supuestos y, en un extremo, abandonar oportunamente el proyecto.

En lugar de ir directamente a la producción en grandes volúmenes, en Helixway debimos haber completado un ciclo completo de prueba, para determinar frecuencias de cruce, tiempos de crecimiento, fecundidad y calibre. Debimos haber realizado pruebas controladas de crianza, engorda y exportación, aunque hubieran tomado un poco más de tiempo. Finalmente el costo de no hacerlo fue mucho mayor, ¿no? Confiamos demasiado en nuestros parámetros.

Nuestro aprendizaje con muchos proyectos cuyos supuestos no se cumplieron, es que el esfuerzo inicial del emprendedor al inicio del Valle de la Muerte debe estar orientado esencialmente a comprobar sus hipótesis del modelo de negocios al menor costo. Es decir, en esta fase, el emprendedor no debe distraerse

en acciones periféricas, complementarias o superfluas, sino que debe concentrarse en realizar lo justo y necesario para verificar que las variables centrales críticas de su emprendimiento están dentro de los rangos aceptables en la realidad.

Luego de esta comprobación, el emprendedor podrá decidir al mínimo costo si continuar con el proyecto, ahora con sus variables confirmadas, o eventualmente abandonarlo, en cuyo caso agradecerá haber incurrido en el menor costo posible, no sólo en términos económicos, sino de tiempo, credibilidad y energía. Con toda seguridad habrá un nuevo emprendimiento esperando su oportunidad para ver la luz.

De nuestra experiencia con Helixway nos quedaron 3 cosas; pocas ganas de comer caracoles luego de tener que hacerlo por varios meses, un caso novedoso para nuestras charlas de emprendimiento y el aprendizaje sobre la urgencia de comprobar a la mayor brevedad los parámetros de nuestros modelos de negocios.

Peligro 10: Escalar Demasiado Rápido

Una última pero muy peligrosa razón de muerte de las empresas que emergen, corresponde a que aceleran su crecimiento cuando aún no están listas para ello. Imaginemos que hemos desarrollado un motor de un auto que todavía no probamos adecuadamente y encargamos la fabricación de un millón de unidades. Básicamente tendremos un millón de problemas, lo que terminará por matarnos. Si bien este ejemplo es muy obvio, en emprendimiento el riesgo de escalar anticipadamente no es tan visible. Recién debemos acelerar nuestro crecimiento cuando nuestros supuestos estén comprobados o hayamos pivoteado hacia un modelo viable. De otra forma nuestro proyecto morirá.

Tal como señala un reporte de Startup Genome Project, el crecimiento de un emprendimiento debe ser equilibrado en sus dimensiones relevantes; clientes (que es el más evidente), producto, equipo, financiamiento y modelo de negocios.

¿Por qué mueren las empresas?

Buscar capturar muchos clientes cuando no tenemos el financiamiento para hacerlo, un producto realmente valioso para satisfacerlos o un equipo para soportarlos, será mortal. Del mismo modo, profundizar demasiado en la tecnología y detalles funcionales de nuestro producto antes de probar su viabilidad comercial, será un gasto innecesario. Contratar un exceso de empleados, especialistas o gerentes, antes de que el modelo de negocios final se muestre, nuestra estrategia esté definida y recién como consecuencia de ella podamos derivar la estructura correcta, será un error fatal. Aumentar el número de jerarquías en nuestra organización le dará una inflexibilidad que no necesita, no podremos adaptarnos y fracasaremos. Anticipar la obtención de capital para escalar, antes de que hayamos superado la fase previa del Valle de la Muerte y sea realmente necesario, desviará nuestro foco peligrosamente. Cualquiera de los elementos que, por anticiparnos demasiado, nos haga perder flexibilidad, será un lastre fatal para cruzar el Valle de la Muerte.

Ahora podemos comprender un poco mejor lo que realmente nos pasó en HelixWay y capitalizar esa experiencia. Abstrayéndonos de sus particularidades, podemos darnos cuenta de que los problemas que tuvimos están presentes en la mayoría de los emprendimientos.

En HelixWay teníamos gestor, financiamiento y energía. El timing, el foco y la competencia también estaban dentro de lo esperado. Entonces ¿quién mató a nuestro proyecto gastronómico? El asesino fue el error en los supuestos del modelo de negocios.

Para que nuestro emprendimiento fracasara sólo bastó con este problema, que parece evidente, pero es el más relevante de todos, desde la perspectiva de nuestro interés de apoyar la práctica del emprendimiento. Prácticamente todos y cada uno de los supuestos que hicimos en la planificación, en la realidad, no se cumplieron.

Caso

Wenceslao Casares¹⁸

El genio latino de los negocios tecnológicos

Su nombre saltó a la fama el año 2000. Wenceslao Casares tenía 26 años cuando vendió el 75% de su empresa Patagon.com al Banco Santander en 528 millones de dólares. Fue el momento justo. Un mes después las acciones tecnológicas se desplomaron, dejando damnificados a miles de ciber empresarios. Pero su historia es mucho más que Patagon. Este emprendedor argentino apuesta por Latinoamérica y cree que el próximo Google puede salir de la región. ¿Por qué no?

Construir desde cero

Casi por casualidad descubrió Internet. Era 1994 cuando visitó junto a sus hermanas María y Azul la feria tecnológica Comdex en Buenos Aires, una de las exposiciones de computadoras más grandes del mundo. Fue simplemente porque le habían regalado entradas. Wences, como prefiere que lo llamen, no sabía que aquella tarde cambiaría su vida para siempre. En el lugar encontraron un computador al que nadie daba “bola” según sus palabras, pero que podía hacer algo que hasta ese minuto era impensado: “desde allí uno podía entrar a cualquier parte del mundo y obtener información. Nosotros nos volvimos

locos al darnos cuenta de que podíamos conversar con flacos de Corea o Israel”, cuenta Wences.

Se trataba de algo revolucionario. En aquellos días, pensar en hablar sin costo a otros países era inimaginable. En Argentina una llamada a Estados Unidos costaba varios dólares el minuto.

Wences estaba fascinado con los descubrimientos encontrados en la feria, por lo que decidió faltar al día siguiente a la universidad donde estudiaba Administración de Empresas y averiguar un poco más. Casi de inmediato vislumbró que estaba ad portas de algo grande: “si hoy puedo ver el inventario de una compañía, algún día se podrá hacer shopping online o video conferencias”.

Sin duda, ese rasgo de genialidad que le permitió vislumbrar la oportunidad y adelantarse a los tiempos ha sido una constante en la vida de Wences y por cierto, le ha dado muchos dividendos.

Wences estaba en el lugar indicado o, en otras palabras, se encontraba en la “pista de baile”, donde es necesario estar para que aparezcan las oportunidades. “En aquella feria era muy fácil enterarse de todo, ibas y preguntabas”, recuerda. Allí averiguó dónde debía solicitar la fibra óptica que traería la maravilla que acababa de descubrir.

Con el arrojo característico de un emprendedor y siendo aún un universitario, llenó la solicitud y pidió Internet para su “oficina”, que en ese momento era su departamento de un ambiente. No tenía un peso, pero se podía pagar a 30 días, entonces, no había más que lanzarse.

Quería comercializar “su descubrimiento” y ya tenía la mitad del trabajo avanzado para poder hacerlo. Le faltaban las líneas de teléfonos. Para los lectores más jóvenes, recordemos que la conexión a Internet en un comienzo necesitaba de una línea telefónica. Wences fue a Telecom, empresa de telefonía argentina, y para su sorpresa, fue muy fácil pedir líneas de teléfonos. Así que solicitó 30. Cada vez estaba más cerca el inicio de su primer negocio: *Internet Argentina S.A.*

Ese primer emprendimiento tuvo mucho de empuje e ingenio. Wences recuerda que al principio no tenían fondos para pagar los servicios. Entonces, cuando sus proveedores llamaban para cobrar, les derivaba con el “Departamento de Finanzas”, que en realidad era su hermana y ella, a su vez, traspasaba el llamado a otro “empleado” de la empresa, quien aseguraba que el pago lo realizarían la semana entrante.

A través de estas anécdotas, Casares recalca su visión sobre el valor de trabajar con lo que se tiene a la mano y tratar de hacer mucho partiendo de cero. Para él, eso es parte del ADN del emprendedor. “Cuando vienen emprendedores con una súper buena idea, pero está poco trabajada y me dicen que necesitan 150 mil dólares para desarrollarla, yo les digo que con esa plata cualquiera puede desarrollar algo bueno. Tengo más respeto por los emprendedores que sin nada tratan de hacer algo”, enfatiza Wences.

El golpe más grande de su vida

Internet Argentina S.A. pronto se convirtió en un actor importante dentro de los proveedores del servicio dentro de Argentina. Fueron claves el empuje de Wences y el saber aprovechar el momento oportuno para entrar en un mercado naciente.

Casares comenzó este emprendimiento con unos compañeros de universidad. La presión del trabajo y el estudio hizo que, con el correr de los meses, sus socios no rindieran bien académicamente, por lo que decidieron abandonar la aventura de emprender. Wences, en cambio, no estaba dispuesto a perder el diamante en bruto que había encontrado. Así que habló con ellos, les pagó su parte de la empresa y se quedó con el control total de ella. Ahora era dueño del cien por ciento de la compañía, pero estaba sin capital. Los problemas de flujo de caja no tardaron en llegar.

Tampoco tardaron en aparecer los competidores. Un estudio sobre la telefonía en Argentina muestra que en mayo de 1995 se vendieron las primeras conexiones comerciales de Internet. Pero ya en 1996 había más de 90 ISP (Internet Service

Providers), que ofrecían el servicio de acceso a la red. Así como Wences aprovechó las nulas barreras de entrada al mercado, también lo harían otros. Por supuesto que la competencia haría que las tarifas del servicio cayeran estrepitosamente.

Quizás eso explica por qué en esa fecha Wences comenzó a buscar un inversionista con urgencia. No tenía fondos para nada; debía sueldos, tenía deudas con proveedores, pero principalmente, debía pagar el derecho de conexión, que era justamente lo que vendía. Si le cortaban eso, se acababa el negocio.

Comenzó a golpear puertas y, según recuerda, “iba donde cualquiera que tuviera plata en Buenos Aires, con la esperanza de que invirtiera en mi empresa”.

Finalmente encontró a un inversionista. Casares no se encontraba en un buen pie de negociación. Necesitaba con urgencia financiamiento, así es que le ofreció el cien por ciento de su empresa a cambio de 70 mil dólares en el momento y una inyección de capitales en distintos plazos. La condición era que si llegaba a ciertas metas en un plazo de un año y medio, automáticamente el 15% de la propiedad volvía a sus manos. Además, él mantendría los derechos absolutos de administración de la empresa. Hoy está seguro que esa fue la peor negociación de su vida, y que jamás volvería a ofrecer ese tipo de trato. Pero fue parte del aprendizaje. Lo importante en ese momento era sobrevivir y él estaba en la cuerda floja; necesitaba desesperadamente inyección de dinero en la compañía. Si no la obtenía, simplemente moriría.

Con la inyección de capital, Internet Argentina logró equilibrarse y las cosas comenzaron a mejorar. Tanto que se ampliaron y comenzaron a ser reconocidos. Se cambiaron de oficinas a una calle en Buenos Aires llamada “Casares”. A Wences le gustaba la idea de tener su empresa en la calle de su apellido. Casi 20 años después y con la humildad adquirida gracias a los golpes de la vida, recuerda que fue “muy arrogante de mi parte, incluso para ser argentino”.

Internet Argentina S.A se convirtió en un actor preponderante en la industria de TI de ese país, llegando incluso a interesar a Telefónica, la que ofreció comprar la compañía en 15 millones

de dólares. Casares desechó el ofrecimiento, porque creía que la empresa tenía mucho potencial y descartó la oferta sin siquiera consultarlo con su socio. Hoy piensa que “si viera a un chico hacer eso, lo mato. Me parecería un irresponsable y un arrogante”.

Las metas de crecimiento de la empresa fueron ampliamente cumplidas, por lo que Casares tenía, “informalmente”, el 15% de la propiedad de la empresa. Aunque legalmente todavía tenía toda la propiedad, ya que nunca había realizado los trámites legales de transferencia de la empresa.

Un día el inversionista, cuyo nombre nunca fue mencionado públicamente por Casares, le pidió que hicieran el trámite legal de transferencia de propiedad de Internet Argentina S.A.. Wences estaba muy agradecido de él, ya que éste le había entregado dinero sin ningún papel de por medio y había seguido inyectando capital al negocio, por lo que no tuvo ninguna desconfianza al realizar el traspaso. Todo estaba en regla, salvo un detalle, en ninguna parte de la escritura aparecía la opción del 15% de Casares. Lo hablaron y convinieron que firmaría de todas maneras y que luego se anexaría el documento en que aparecía él con un 15% de la propiedad. Ese anexo nunca llegó.

Al día siguiente de firmar los papeles de traspaso de la compañía, al llegar a su empresa, Wences fue detenido por el guardia de seguridad, quien le prohibió la entrada. Le tenían todas sus pertenencias en una caja junto a un sobre con su finiquito. En un primer momento pensó que se trataba de una broma, al estilo del comediante argentino Marcelo Tinelli, pero para su pesar se trataba de la realidad. Lo habían sacado de su empresa.

Fue un período muy difícil. Wences señala que “fue muy fuerte perderlo todo de un día para otro. Yo partí de cero y había logrado tener un cierto status, podía darme algunos gustos y, de repente, ya no tenía nada”.

Esa experiencia lo marcó profundamente. Hasta hoy recuerda el episodio con tristeza y es enfático al señalar que es el fracaso más grande que ha tenido. “Creo que más de la mitad de mi ADN de emprendedor viene de esa experiencia”, afirma. Le quedó una forma de operar muy desconfiada y actualmente

destina muchos recursos a los aspectos legales. “Me volví muy desconfiado, desarrollé un modus operandi que no me puedo sacar de encima, trabajo con los mejores abogados que existen. Es extremo y no lo recomiendo a todos los emprendedores ya que es caro, pero a mí me sirve, y lo hago principalmente porque me dolió mucho ese episodio”.

Se descubre América una sola vez en la vida

El gen emprendedor de Wences proviene de su madre. Recuerda que cuando era niño, su mamá vendía tejidos en la Patagonia. Luego tuvo una tienda de ropa usada y también instaló una boutique de ropa de mujer. Wences le ayudaba en todo lo que podía. Para él era un juego divertido. “Creo que eso me ayudó mucho para emprender. El percibir esto como un juego y no verle nada malo a lucrar fue muy bueno”, rememora.

La pasión por la tecnología vendría del lado paterno. Su padre era radioaficionado y a fines de los 70 armaba los aparatos a base de válvulas y transistores. En casa de los Casares tuvieron una especie de computadora, que más bien era como una calculadora, que sirvió para interesar a Wences en el mundo de la electrónica y la programación.

A este emprendedor argentino, oriundo de la Patagonia, le encantaba recordar que su abuelo había llegado a colonizar un mundo nuevo. Recuerda que de niño pensaba “¡qué aburrido haber nacido en un época donde todo está descubierto!”.

Las vueltas de la vida lo situarían en el centro de una gran revolución; la conectividad total que llegaría con Internet. Sería un espectador aventajado de este cambio y, al ser pionero en hacer negocios en esta nueva plataforma, lograría jugosos beneficios. “Tenía la fuerte sensación de que estábamos viendo una revolución, algo que sucede una vez en la vida. Yo sabía que nunca iba a ver una cosa igual. Se descubre América o se llega a la luna una sola vez”, puntualiza Wences.

La experiencia de Internet Argentina S.A., aunque dolorosa, le había dado grandes lecciones. Pero, por sobre todo, Wences estaba seguro de que el negocio de Internet estaba recién

comenzando y que había mucho camino por recorrer. Con esa convicción, en el año 1997 Wences se asoció con Constancio Larguía para crear una nueva firma tecnológica llamada *Patagon.com*. Este emprendimiento comenzó con una inversión inicial de menos de 10 mil dólares. Tres años más tarde, venderían la empresa en más de 500 millones de dólares.

Patagon era un sitio web de finanzas personales que permitía operar en la bolsa de valores. No era un banco, pero tenía funciones de banca privada, donde los asociados realizaban transacciones online y un corredor de la firma hacía los movimientos bursátiles. En dos años de actividad, Wences logró capitalizar la compañía en tres ocasiones. En la primera, recibió una inversión por 1 millón de dólares; en la segunda, 8; y en la tercera, 53 millones de dólares.

Era una época de gran efervescencia y había muchas expectativas sobre las nuevas oportunidades que traería Internet para desarrollar negocios. Aunque claramente estaba abriendo posibilidades inimaginadas, había un desconocimiento de la industria que hacía sobrevalorar algunas compañías del mundo cibernético. Las empresas "*punto com*" estaban en su máximo apogeo. Patagon era la niña bonita que todos se peleaban por adquirir. "Aunque Citibank y Telefónica nos hicieron ofertas mayores por la compañía, sus condiciones no eran tan favorables. Por eso escogimos Santander", cuenta Wences.

No sólo el precio fue determinante para vender. Wences explica que una de las razones de peso para tomar esa decisión fue que había mucha presión para que la empresa saliera a la bolsa y él estaba seguro que Patagon aún no estaba madura para hacer públicas sus acciones. Entonces, la mejor opción era vender a privados.

Finalmente, en marzo del 2000 el grupo español Santander pagó 528 millones de dólares por la compañía. El acuerdo incluía invertir otros 270 millones de dólares adicionales para que sus socios pudieran desarrollar tres bancos online, en Brasil, México y Argentina.

En ese momento, todo el mundo creía que si un banco no estaba en Internet, terminaría desapareciendo. Santander se

había quedado atrás en su carrera frente al BBVA y con la adquisición de Patagon esperaba recuperar terreno.

Wences automáticamente se transformó en el niño maravilla de los negocios tecnológicos. Era invitado obligado de cuanto seminario hubiese en la región y entrevistado por casi toda la prensa latinoamericana. Después de todo, se trataba de un joven de 26 años que a sólo 3 de iniciar una empresa tecnológica desde cero, la vendía en una cantidad astronómica a un grupo muy importante.

El momento de la venta fue preciso, un mes después se desplomaron las acciones de las empresas punto com. Muchos ciber empresarios quedaron damnificados.

A pesar de la cantidad de recursos comprometidos, Patagon no logró consolidarse ni crear los bancos online que había prometido. El proyecto original se derrumbó. En una entrevista concedida al periódico El Clarín en mayo del 2002, Wences señaló: "nos dieron un cheque en blanco y no supimos aprovecharlo. Hoy puedo decir que en dos años tiramos a la basura 270 millones de dólares y no logramos absolutamente nada de lo que les prometimos a los españoles".

La razón de por qué no funcionó este proyecto puede obedecer a muchas causas. Pero en su opinión, Wences la asocia a que "éramos un grupo de *pibes* sin experiencia en este negocio y nos quisimos llevar el mundo por delante".

Además, la implementación de Patagon no obedecía al modelo planeado por el equipo gestor. Según el relato de Wences, "me tocó presenciar cómo el proyecto original era descuartizado". Esto gatilló que intentara abandonar su puesto en la compañía española, pero una de las cláusulas de venta de Patagon exigía su permanencia. A pesar de aquello, le solicitó al mismísimo Emilio Botín, dueño del conglomerado español, que le permitiera irse. Botín no le dio el pase, pero a cambio le ofreció que armara otro negocio al interior de Santander. Eso llevó a Casares a pedir dos licencias para armar bancos online en España y Alemania. En eso estuvo los siguientes tres años.

Emprendiendo desde Latinoamérica para la era de la conectividad

Wences siempre ha trabajado en grande. Sus emprendimientos tienen ese sello. Luego de Patagonia, creó Lemon Bank en Brasil. Básicamente, este emprendimiento buscaba dar servicios bancarios y de pago de cuentas a los segmentos no bancarizados de la población brasileña, que a comienzos de siglo alcanzaba a cerca de un 80% de la población. Lemon Bank instaló puntos de atención en farmacias, panaderías y almacenes, entre otros. La iniciativa fue un éxito y logró tener más de 5 mil puntos de atención y más de 9 millones de clientes. Un nuevo acierto, ya que se anticipó, una vez más, a encontrar una solución a un problema real para una población muy grande. Obviamente, la solución llegó de la mano de una propuesta tecnológica.

Su siguiente emprendimiento lo realizó el 2002. Creó una empresa de video juegos llamada *Wanako Games*. En Santiago de Chile se diseñaban y se programaban los juegos, pero se comercializaba en los mercados mundiales. Un nuevo gol de Casares, quien se metió en el negocio de *gaming* cuando la industria estaba en pañales.

Para sacar adelante este proyecto, Wences armó equipo con los argentinos Esteban Sosnik y Tiburcio de la Cárcova, siendo éste último un apasionado del tema de los videos juegos. Se le llamó "Wanako" en honor a la estancia "Los Guanacos", donde vivió Wences en su niñez.

En febrero de 2007 el principal actor de la industria de juegos, la empresa japonesa Vivendi compró la compañía en 10 millones de dólares. En marzo de 2007, la revista Forbes escogió a *Assault Heroes* -uno de los títulos de la empresa- como uno de los mejores videojuegos de bajo costo.

Para Casares, el éxito de desarrollar emprendimientos desde América Latina tiene que ver con la calidad de los ingenieros que hay en la región. "Los equipos de acá no tienen nada que envidiarles a los mejores equipos de tecnología del mundo", recalca Wences. Según el argentino, a veces el talento que hay en la región se subutiliza y "da pena ver un equipo de ingenieros

tan bueno desarrollando por ejemplo, un sistema de contabilidad para farmacias. Es como usar una escopeta para cazar una paloma”, ejemplifica.

Es por ello que su apuesta apunta a generar emprendimientos desde Latinoamérica, pero pensando en el mundo, a la hora de la comercialización. En una entrevista para el sitio apertura.com señaló: “en los últimos 10 años pasó algo, porque antes si decías que ibas a dar un servicio desde la Argentina o algún país de la región, se caía la operación. Ahora están acostumbrados. Estos factores combinados te abren la posibilidad de soñar empresas con equipo de desarrollo y soporte. Los costos son en moneda local, pero los ingresos están en dólares, euros o yenes”.

Todo parece indicar que las condiciones para generar emprendimientos de alta escala desde América Latina están dadas. Según Wences, “hoy cualquier chico con talento puede soñar con eso y me parece una oportunidad de locos”. Es por eso que aconseja a los emprendedores de la región que no pierdan tiempo tratando de vender en sus mercados locales, sino que se atrevan a ir a las grandes ligas. “En América Latina pierden un año y medio tratando de venderle a Telefónica un producto que, si se subieran a un avión, lo venden a Vodafone o a otro, más rápido y por más dinero”.

Conectando gente

Wences está convencido que desde Latinoamérica hay potencial para desarrollar emprendimientos de alto impacto. Es por eso que cree que los próximos “Google” o “Facebook” pueden salir de la región. Y él está haciendo todos los esfuerzos para construir las conexiones necesarias.

Desde 2009 ha organizado *Trawl'n*, un encuentro que trata de conectar emprendedores latinos con inversionistas norteamericanos. El primero lo realizó en Chile, donde tiene una residencia. En dicha oportunidad, tuvo como orador a Chris Anderson, el editor de la revista *Wired*, quien se exhibió sobre su idea de que “los bits serán los nuevos átomos”.

Caso Wenceslao Casares

El 2010 organizó un segundo encuentro de similares características, esta vez en California. El orador fue el indio Chamath Palihapitiya, un alto funcionario de Facebook que dio su visión sobre el estado del mundo, la estructura de poder en función del nuevo conocimiento y cómo Facebook podría quedarse con todo.

El 2011 fue más lejos, organizó un pequeño tour de inversionistas por la región. Subió a medio centenar de emprendedores de Silicon Valley a un avión y los conectó con emprendedores en Brasil, Chile y Argentina.

La decisión de Wences de generar encuentros entre emprendedores e inversores tiene que ver con sus comienzos, cuando debió golpear muchas puertas. “Siempre me llamó la atención que dentro de una misma ciudad de América Latina había pocas conexiones: “alguien en Buenos Aires que hacía un prototipo, necesitaba un técnico y no lo encontraba en la misma ciudad. En Silicon Valley son buenos haciendo conferencias, convenciones, son excusas para aglutinar a quienes piensan parecido”, explica.

El emprendimiento está en el ADN de Wences, por eso gasta tiempo y recursos apoyando y conectando a principiantes con empresarios consolidados. Su historia ha sido inspiradora para muchos. Está seguro que la conectividad es un gran aliado para quienes se decidan a emprender en estos tiempos. “Internet está recién empezando a cambiarnos la vida. El impacto va a ser más grande del que esperamos y más positivo”, señala.

La fuerza de los negocios online llegó para quedarse y a diferencia de la burbuja vivida en los 90, ahora se estima que cerca de 2 mil millones de personas están conectadas a Internet, ya sea a través de computadoras o celulares. Esto da una plataforma para enfrentar con confianza los negocios en la web. Wences afirma: “la creación de valor recién comienza”.

Caso

Álvaro Saieh¹⁹

Álvaro Saieh: el señor de las oportunidades

Es parte de la elite empresarial chilena. No siempre lo fue. Proviene de una familia de comerciantes y fue el primero en su familia en terminar el colegio, ir a la universidad y tener postgrado. En 1986 saltó del mundo académico al empresarial al recomendar a un grupo de inversionistas la compra del entonces Banco Osorno en US\$10 millones. Fue su gerente general y accionista hasta que una década después vendió el 51% de la entidad al Banco Santander en cerca de US\$ 500 millones. Ése fue el inicio del Grupo Saieh, que hoy tiene inversiones en banca, retail y medios de comunicación, tanto en Chile como en otros países de la región.

“Las oportunidades duran 15 minutos”, asegura Álvaro Saieh. Y él sabe de oportunidades. A fines del 2011 se enfrentó cara a cara con una de ellas: el presidente del Banco Santander, Emilio Botín, lo contactó para sondear su interés por la filial colombiana del Banco Hispano. Saieh hacía rato que estaba tratando de entrar al mercado financiero de ese país. Colombia había visto limitado su desarrollo económico como consecuencia de la crisis de la deuda de los 80s más un prolongado conflicto guerrillero. Pero las circunstancias estaban cambiando rápidamente con la estabilización política y un renovado crecimiento económico. Saieh entendía que Colombia era una gran oportunidad y ya su

brazo financiero CorpGroup había ofertado por el Banco Colpatria, que finalmente se adjudicó Scotiabank.

Esta vez el Banco Santander tenía premura por deshacerse de sus activos en el país cafetero, por lo que prefirió sondear directamente a posibles compradores. Saieh entendió que la premura del Santander representaba una extraordinaria oportunidad y actuó con rapidez, fiel a su máxima de que las oportunidades “sólo duran 15 minutos”.

Durante las negociaciones se realizó un proceso exhaustivo de *due diligence* al Santander Colombia. El procedimiento concluyó que el banco tenía una cartera sana y constituía una posibilidad real de expandirse en un país con 47 millones de habitantes, alto crecimiento y baja penetración de servicios financieros. Saieh no dudó y cerró la operación rápidamente. Con esta compra, el grupo daba un nuevo y firme paso en su proceso de internacionalización.

Con ADN emprendedor

Álvaro Saieh tiene más de una razón para estar ligado a Colombia, ya que fue precisamente en esas tierras donde nació el 14 de septiembre de 1949. Cuando tenía tres años, sus padres se trasladaron a vivir a Chile y se asentaron en la ciudad de Talca, donde instalaron la *Casa Saieh*, una tienda que vendía telas y ropa. La suya es una esforzada familia de comerciantes. Álvaro fue el primero de su familia en terminar el colegio, en ir a la universidad y, aún más, en obtener un postgrado en el exterior.

Saieh pasó toda su niñez y adolescencia en Talca. Fue precisamente entre las cajas y mesones de aquella tienda donde aprendió algunos conceptos claves para su futuro emprendedor. “Mucho de mi ADN emprendedor se debe a que soy hijo de comerciantes, de ellos aprendí la lógica de los negocios y el cariño por el trabajo”, afirma.

Varias fueron las navidades que pasó arriba de un auto. Cerraban tarde el local y para que los empleados llegaran a sus casas antes de medianoche, su madre los repartía a sus

domicilios. Eso implicaba que ellos llegaban a su hogar después de las doce. Además, recuerda que las navidades eran cortas: “uno trabajaba muchísimo todo el día, no había ánimo para la celebración de la noche”. Pero lejos de quejarse, piensa que vivir en ese ambiente lo entrenó en la disciplina de los negocios.

Luego de estudiar la secundaria en Talca se fue a Santiago a estudiar Economía en la Universidad de Chile. El ambiente académico lo sedujo y decidió profundizar esa veta. Cursó un Master of Arts y un doctorado, ambos en Economía, en la Universidad de Chicago, de donde egresó en 1980. De regreso a Chile, fue profesor y luego decano de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, y en 1981 fue nombrado pro rector de esta misma casa de estudios.

Vuelta de timón

La entrada de Saieh al mundo empresarial fue sorpresiva e inesperada y se produjo gracias a una oportunidad de esas que no se dejan pasar. Era 1986 y él se desempeñaba en el mundo de las asesorías económicas cuando Carlos Abumohor, a quién casi no conocía, pero que terminaría siendo un gran amigo, le encargó, a nombre de un grupo de inversionistas²⁰, que evaluara cuál de los bancos de la plaza era el mejor para comprar.

A Carlos Abumohor, en ese entonces presidente del Club Palestino, le rondaba la idea de que la colectividad árabe tuviera un banco propio. Ya había pasado la crisis bancaria del 82, gracias al salvavidas lanzado por el gobierno chileno, y parecía un momento seguro para comprar un banco. Con su visión económica Saieh entendió que se estaban sentando bases sólidas para el crecimiento y desarrollo financiero del país, lo que presentaba un mercado muy interesante. Por otro lado los principales grupos económicos estaban muy golpeados por la crisis económica y con poca liquidez, así que no habían muchos competidores. Era realmente un momento muy oportuno para comprar barato y no se podía dejar pasar la oportunidad.

Luego de estudiar profundamente el mercado y concentrarse especialmente en tres instituciones, los bancos BHIF,

Concepción y el Osorno, Saieh recomendó comprar este último. Los inversionistas quedaron bien impresionados por su análisis y siguieron su recomendación. Pero además, le pidieron que asumiera la gerencia general y lo invitaron a sumarse al proyecto como socio. “Me ofrecieron un sueldo y una participación sobre las utilidades, de manera que si mis proyecciones eran correctas, la inversión la podía pagar fácilmente”, recuerda. Al final, en la licitación ofrecieron US\$ 10 millones por el Banco Osorno. El Banco Santiago financió la mitad. El resto fue aportado por 10 socios, incluyendo Saieh. Álvaro puso 250 mil dólares en efectivo y se endeudó para cubrir su parte del saldo.

En aquella licitación, el segundo postulante ofreció US\$4 millones, por lo que muchos se burlaron de la oferta realizada por el grupo asesorado por Saieh: “Todo el mundo se rió de nosotros. Incluso en *El Mercurio*²¹ apareció una caricatura de Carlos Abumohor vestido de árabe y el otro postulante vestido de campesino, Abumohor con una bolsa gigantesca de dinero y el otro con una pequeña. Todo el mundo decía que estábamos locos, que habíamos pagado carísimo”. El tiempo se encargaría de demostrar que la compra había sido valorada correctamente.

Para Álvaro Saieh este evento cambió radicalmente el rumbo de su vida. Hasta antes de la evaluación de compra, Saieh tenía planeado emigrar a Estados Unidos para trabajar como académico en la Universidad de Emory, en Atlanta. Incluso ya figuraba en las listas de profesores de dicha casa de estudios cuando tomó la decisión de quedarse a dirigir el banco. Entrar como accionista en la propiedad del Banco Osorno era para él un desafío más atractivo: “por 20 años había impartido clases de Teoría Monetaria y ésta era la oportunidad de aplicar todo lo que había enseñado”, recuerda.

Los comienzos no fueron fáciles. Sus socios y él no pertenecían a los grupos económicos tradicionales. En una entrevista concedida al periódico *The Clinic* señaló: “éramos empresarios pequeños bastante desconocidos, con la excepción de los Abumohor, que eran medianos. En el mercado había una cierta duda de si íbamos a tener éxito y se nos manifestó de distintas formas, estaban los que pensaban que nos íbamos a llevar el banco para la casa y los que creían que no íbamos a tener la capacidad para conducirlo”. Aquellas dudas pronto se disiparon.

Dos años después de la compra del Osorno, Saieh adquirió el Banco del Trabajo a nombre del mismo grupo de inversionistas, para luego fusionarlo con el Osorno. Recuerda Saieh: “Me llamó el dueño y me lo ofreció, dadas las características del banco, el precio me pareció razonable y le dije ‘*te lo compro*’. En diez días cerramos el trato y mantuvimos el secreto hasta informar a las autoridades”, recuerda Saieh. Reconoció que la economía estaba creciendo rápidamente sobre fundamentos sólidos, así que había que capturar las oportunidades de consolidación que se presentaran. La consolidación presentaba mejores oportunidades de márgenes operativos, utilidades, y finalmente, valoración de la empresa. Bajo su conducción, el Banco Osorno logró posicionarse como el tercer actor dentro de la industria. Una verdadera joya. Tanto, que el Banco Santander se interesó en incorporarlo a su portafolio.

Saieh lideró la venta y en 1996 los españoles pagaron cerca de US\$ 500 millones por el 51% la entidad. La operación implicó valorar el banco en cerca de US\$ 1.000 millones, es decir, cien veces más de lo que pagaron los inversionistas originales. Saieh estaba interesado en vender para entrar en negocios donde tuviera mayor participación y pudiera construir algo importante. Ese fue el inicio del *Grupo Saieh*.

Crecimiento del grupo

En la década de los 90, Saieh se sentía cada vez más cómodo en las arenas empresariales y comenzó a diversificar sus inversiones. Junto a varios de los inversionistas originales del Banco Osorno creó el holding *Inversiones Financieras S.A.* (Infisa). Con Infisa podían identificar y evaluar técnicamente las oportunidades que se presentaran en el mercado financiero chileno que en esos años crecía aceleradamente. Con este grupo en 1993 ingresó al negocio de seguros previsionales, al comprar el 42,47% de la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) Provida en US\$ 53 millones. Este era un mercado en emergencia dónde también se presentaban buenas oportunidades de crecimiento y consolidación. Seis años más tarde la vendieron al BBVA en más de US\$ 225 millones de la época. El holding fundó la compañías de seguros Mass y compró Compensa.

En 1995, Infinsa adquirió por US\$ 55 millones casi el 90% de las acciones del Banco Concepción, que pertenecía a la Sociedad Nacional de Minería (Sonami), con la idea de fusionarlo con el Banco Osorno y formar un *mega* banco. Pero apareció la oferta del Banco Santander por el Osorno y los socios decidieron vender el Osorno.

La exitosa gestión realizada en el Banco Osorno entusiasmó al grupo y pensaron que podrían replicar la historia en el Banco Concepción. El banco cambió de nombre a *CorpBanca* y el holding Infinsa se transformó en *CorpGroup*. Sin embargo, las condiciones no eran las mismas que cuando compraron el Osorno. El grupo se encontró con un banco con muchos problemas; el Concepción era un verdadero desastre desde el punto de vista operativo y de riesgo de crédito. Arrastraba un patrimonio económico negativo de US\$ 800 millones y sus clientes estaban en franca retirada. Al año siguiente, en 1997, la crisis asiática vino a empeorar la situación de CorpBanca. Esos años, hasta 1999, fueron especialmente complicados, con grandes pérdidas para el banco. Pero poco a poco, Saieh junto a un equipo encabezado por Jorge Selume y Mario Chamorro *ordenaron la casa* y lograron salir airoso de la tormenta. A fines del 2001 ya empezaron a sacar cuentas más alegres.

Mientras en Chile el grupo enfrentaba pérdidas con CorpBanca, CorpGroup siguió creciendo y adquiriendo entidades fuera del país que reportaron importantes utilidades. En 1997 compró en licitación pública el 80% de las acciones del Banco Consolidado de Venezuela, en US\$123 millones. Luego incorporó el Banco Comercial e Industrial (BUCI) de Argentina, que se encontraba en una situación caótica. Luego de reestructurarlas y ordenarlas, ambas entidades fueron vendidas en la década siguiente.

En Chile, el holding compró la AFP Protección, la AFP Unión y la Financiera Condell, entre otras operaciones.

Copesa y nuevos negocios no financieros

La entrada de Saieh a la industria de medios no fue premeditada. En 1987 la familia Picó, dueña del diario La

Caso Alvaro Saieh

Tercera, le encargó al abogado Darío Calderón la búsqueda de socios para capitalizar la compañía. Calderón era también el asesor legal del grupo inversionista que compró el Banco Osorno y les contó sobre esta nueva oportunidad.

A Saieh le pareció que se trataba de una oportunidad financiera atractiva e ingresó a la propiedad con algunos de los ex socios del Osorno, pero con una participación minoritaria. Al poco tiempo, la familia Picó decidió vender su parte y Saieh apoyó la búsqueda de nuevos inversionistas, quienes pasaron a ser los accionistas mayoritarios. Señala Saieh: “Podría haberlo hecho yo, pero no quise. En ese tiempo estaba interesado en sacar adelante el banco, que era un buque pesadito”.

Con el tiempo Saieh resolvió los problemas del Banco Concepción, que heredó Corpbanca, y tomó mayor interés por participar en la industria de medios donde sólo había un actor importante y el resto de la industria se encontraba muy fragmentada. El desarrollo económico y la democracia estaban generando una mayor demanda por fuentes alternativas de información y de contenidos, por lo que se presentaba una real oportunidad de crecimiento y consolidación en esta industria. Finalmente en 2001 se convirtió en controlador de la compañía, bajo el alero del consorcio Copesa. Con Saieh, La Tercera realizó una completa reingeniería que dio buenos resultados. Su director, Cristián Bofill, jugó un rol importante en este proceso. La primera tarea fue posicionar al diario como un periódico influyente y aumentar su lectoría. Hasta entonces, El Mercurio era el diario de mayor circulación y el único diario relevante como formador de opinión en Chile. Una década más tarde, La Tercera se había convertido en competidor directo de El Mercurio, no sólo en términos de circulación y valor económico sino también en términos de influencia en el sector empresarial y político chileno.

Dentro del consorcio Copesa, el diario La Tercera sigue siendo el medio más importante. Pero además, el consorcio publicaba los matutinos La Cuarta, La Hora, El Diario de Concepción, El Pulso y las revistas Qué Pasa y Paula. En 2012, siete radioemisoras también formaban parte del grupo, entre ellas las radios Zero, Duna, Carolina, Beethoven y Disney.

La entrada a supermercados

Aunque para Saieh la industria de alimentos es un sector “poco entretenido”, porque el consumo de los alimentos no sube mucho cuando hay *boom* ni baja tanto en períodos bajos, también considera que es un sector atractivo cuando se logra consolidar, especialmente por el negocio financiero complementario al del retail.

A mediados de la década del 2000 al 2010, el grupo liderado por Saieh decidió invertir con fuerza en la industria de supermercados. Detrás de esta arremetida estaba la intención del conglomerado de aprovechar los altos spreads del financiamiento del consumo en el retail. Dentro de la industria financiera, el negocio bancario presentaba menor rentabilidad que el financiamiento del retail por su alta orientación a empresas y corporaciones y baja participación en el área del consumo. Por su parte, los supermercados y las empresas de mejoramiento del hogar representaban más del 50% de la distribución del crédito de consumo en Chile. De ahí la intención del grupo por entrar a estas industrias. Al momento de entrar, sólo existían dos actores consolidados en la industria de supermercados en Chile; Líder y Cencosud, con cerca de 65% de participación de mercado entre las dos. El 35% restante se encontraba muy fragmentado.

Al ver esta realidad, Saieh y su equipo identificaron²² una oportunidad de consolidar un tercer actor importante en el retail de alimentos, donde las ventas por metro cuadrado eran un 20% mayores que en las tiendas por departamento y un 60% más que en las tiendas de mejoramiento del hogar.

Cuando Saieh ingresó a la industria de supermercados, muchos analistas pensaban que no había espacio para otro actor importante. Pero Saieh consideraba que la oportunidad efectivamente existía si se actuaba agresivamente y se lograba consolidar el tercer actor antes de que el proceso de compra agresiva subiera los precios de las pequeñas cadenas o fuera bloqueado por los otros dos actores. Los dos primeros años, su estrategia fue “comprar lo que fuera” para lograr al menos un 12% de participación en la industria, con la intención de llegar luego hasta un 30%.

Con esa meta en mente, el 2007 comienza la temporada de compras. Ese año Saieh adquirió la cadena de supermercados Unimarc, que representaba cerca de un 3% del retail alimenticio. Luego constituyó la firma SMU²³, como principal ordenadora de las empresas e inversiones de retail, y siguió comprando otras cadenas menores de alimentos. Unimarc absorbió los supermercados Deca, Bryc, Korlaet, Rendic y la mayorista Alvi, entre otros. A fines del año 2011 SMU tenía 60 cadenas anexadas tanto en el negocio de supermercados como en el negocio de materiales de construcción (Construmart), con una participación de mercado en supermercados cercana al 25,4% a marzo del año 2012.

Saieh reconoce que “en un comienzo lo que importaba era lograr un espacio dentro de la industria y para eso fuimos adquiriendo pequeñas cadenas de supermercados y anexándolas a SMU. La idea era tener presencia en todo Chile y conseguir al menos 20% de mercado”.

Los primeros años, Saieh participó en el día a día del negocio, con la idea de imprimirle su sello. Pero una vez que el negocio se consolidó, conformó un equipo de confianza y delegó la administración en él. Ese es su *modus operandi* en cada emprendimiento que asume y ésta no fue la excepción.

A marzo de 2012 SMU era el tercer actor dentro de la industria, contaba con 599 locales, 43 mil trabajadores y ventas anualizadas de US\$4.3 billones. Con ese tamaño, la estrategia para seguir creciendo cambió: “ahora que ya estamos en todo el país, nos interesa seguir creciendo, pero la compra es con lupa”, aseguraba Saieh en esa época.

Para Saieh, estos cambios de estrategia son normales en la vida de las empresas. El empresario es enfático en señalar: “es imposible pretender tener una estrategia y aplicarla sin variaciones. Las estrategias van cambiando de acuerdo a los escenarios”. Agrega que en la cúpula directiva de su holding son muy abiertos al cambio y que valoran incorporar gente externa que les aporte una mirada nueva. Esa misma apertura la tienen a la hora de adaptar su plan de negocios. “Puedes y debes tener un plan de negocios, pero hay que cambiarlo cada vez que encuentras una forma mejor de ejecutarlo”, subraya.

Ingreso al mercado colombiano

El 2011 fue un año importante para CorpBanca, pues logró un acuerdo que implicó la compra del 92% del Banco Santander en Colombia y sus filiales, por un monto de US\$ 1.082 millones²⁴. De esta forma consolidaba sus serias intenciones de avanzar en la internacionalización del grupo.

Como parte de ese proyecto de expansión, la compañía pujó contra el grupo colombiano Sura por quedarse con los activos en América Latina del segmento de seguros, pensiones y cesantías de ING, pero perdió. Además, a mediados de ese año el grupo también ofertó por el banco colombiano Colpatria, que finalmente fue adquirido por Scotiabank.

Para la venta del Banco Santander Colombia, Saieh viajó a Madrid a reunirse con Botín. En la ocasión acordaron un marco claro para todos los aspectos relevantes. Luego, basándose en este marco, dos grupos de seis representantes de cada parte precisaron los detalles. No hubo filtraciones ni participación de banqueros de inversión.

La complicada situación económica de España y los requerimientos del gobierno para que las entidades bancarias aumentaran su liquidez habrían gatillado la decisión del Santander de deshacerse de sus activos en Colombia. Según explicó la entidad española en un comunicado, esta operación implicó unas plusvalías de 651 millones de euros que Banco Santander destinaría a fortalecer su balance.

Al anunciar la venta, Emilio Botín dio sus razones: "Nuestra cuota de mercado en la banca comercial de Colombia está lejos del 10% que aspiramos a tener en los mercados en que estamos presentes". La entidad española tenía sólo el 2,7% del mercado colombiano. En 2010, los negocios de Santander en Colombia obtuvieron 54 millones de dólares de ganancias, lo que representa el 0,5% del beneficio total del grupo español, por lo que la entidad precisó que Colombia no era "uno de sus mercados estratégicos".

Al conocerse la noticia de la compra en Chile, las reacciones fueron inmediatas. Varios analistas estimaron que el

conglomerado había pagado caro. Fuentes ligadas a la consultora financiera Larraín Vial, habrían señalado que la filial colombiana del Santander se encontraba en su máxima expresión, por lo que era difícil que otro grupo pudiera tener mejor resultados. De hecho, en uno de sus reportes señalan que el precio pagado por Santander Colombia equivalía a cerca de 3,7 veces su valor libro. Aunque en realidad, cuando se materializó la transacción, el pago total fue menor a 2,5 veces.

En las oficinas del Grupo Saieh pensaban que no habían pagado caro. Estaban seguros de tener una gran posibilidad de crecer en un mercado de 47 millones de habitantes, más del doble que el chileno. Al conocerse públicamente la operación, Saieh señaló: “el banco que compramos es un gran banco. Vamos a implementar el plan que nos deja Santander, que nos parece muy interesante y ambicioso. Nuestro aporte será permitirles colocar créditos, sin las restricciones que por diversos motivos tenían hasta la fecha”.

Lo novedoso de la operación fue que el Grupo Santo Domingo, principal holding colombiano, fue incluido en el negocio y durante el 2012 entraría como accionista en CorpBanca, invirtiendo 100 millones de dólares. Esta inversión le permitiría acceder a cerca de un 3% de participación en la entidad financiera chilena. El plan que seguirán luego de la compra contempla crecer en todos los segmentos en Colombia. Para ello esperan apoyarse en sus socios locales. Saieh lo explica así: “la experiencia y conexiones del Grupo Santo Domingo nos permite jugar de local, con las ventajas que eso significa”.

Con esta adquisición, CorpBanca sigue los pasos de las empresas chilenas Falabella, Sodimac, Enersis, La Polar, Forus y Cencosud, entre otras, que ya tienen presencia en el mercado colombiano.

El grupo empresarial Saieh

Desde la compra del Banco Osorno en 1986, Saieh ha expandido sus negocios en muchas áreas distintas. El grupo empresarial que actualmente encabeza incluye bancos, compañías de seguro, supermercados, tiendas para la

construcción, centros comerciales, inversiones inmobiliarias, hoteles y medios de comunicación.

La filosofía de Saieh para incorporar empresas a su portafolio parece ser simple. Según sus propias palabras, "la fórmula ha sido comprar empresas muy deterioradas, a las que uno cree que puede dar valor".

Pero no se trata de comprar en cualquier momento. Se debe esperar el momento propicio. En una conferencia en la Universidad Adolfo Ibáñez declaró: "soy un convencido de que uno siempre debe plantear los negocios buscando la rentabilidad, no dejándose llevar por los ciclos de optimismo o pesimismo que atraviesa el mercado". Y agrega: "a nosotros nos encanta guardar plata cuando hay exuberancia económica y gastarla cuando no la hay, porque precisamente en esos períodos uno deja de comprar a precios ridículamente altos y compra a precios aceptables".

Un ejemplo de ello fue su entrada a la industria de tiendas de departamento. Durante el último trimestre del 2009 adquirió el 20% de la propiedad del *retailer* chileno Ripley, a un costo de 250 pesos chilenos por acción. Un año más tarde, al no poder acceder al pacto controlador de la compañía, vendió la totalidad de dicho paquete accionario. En total se desprendió del 20% adquirido logrando vender sus títulos a más de 600 pesos chilenos cada acción.

El 2011 ingresó a la propiedad de La Polar, justo después de que estallara el escándalo²⁵ de *repactaciones unilaterales* de la empresa con sus clientes. Producto del mismo, las acciones habían caído estrepitosamente y Saieh decidió entrar a la propiedad adquiriendo el 10% de la compañía, dando una clara señal de optimismo en relación al futuro de la vilipendiada empresa. El episodio causó polémica, ya que el empresario Horst Paulmann- dueño de Cencosud- había declarado un día antes en los medios de comunicación que la compañía no valía "ni un peso". Obviamente Saieh opinaba distinto.

Hoy Saieh participa activamente en varias industrias. En el ámbito financiero a través de CorpBanca, que actualmente ocupa el quinto lugar dentro de industria bancaria chilena, con un valor bursátil sobre los US\$ 3.700 millones; el Banco

Santander en Colombia (hoy Banco CorpBanca Colombia); las empresas de seguros CorpVida y CorpSeguros. En medios controla el consorcio periodístico Copesa, que comprende las revistas “Qué Pasa” y “Paula”, los diarios “La Cuarta”, “La Tercera”, “La Hora” y “El Diario de Concepción”, además de una red de radioemisoras. Además, posee el 20% de VTR, principal actor en el mercado de televisión, internet y telefonía por cable.

En retail también es un actor relevante. Controla a través de SMU el supermercado Unimarc, empresas mayoristas (ALVI, Mayorista 10 y Maxi Ahorro) y el canal de venta remota (TeleMercados), además empresas con formato de tiendas de conveniencia (OK Market) y la tienda de materiales de construcción Construmart. También tiene participación accionaria en La Polar, con un 10% de las acciones. El grupo, además, tiene inversiones en el sector inmobiliario, a través de una serie de centros comerciales, en el ámbito hotelero, a través del Hotel Hyatt en Chile, y cuenta con varios proyectos en desarrollo.

El empresario

Detrás del holding de empresas de Saieh hay trabajo duro, inteligencia, apertura para escuchar nuevas ideas y olfato para saber cuándo entrar en un negocio. Aunque hace tiempo que tiene fortuna y es un empresario consolidado, su capacidad de trabajo se mantiene inalterable. Cuenta con humor que siempre les dice a sus amigos que trabaja “media jornada”. Cuando le preguntan si es en las mañanas o en la tardes, él responde: “trabajo 12 horas, la mitad de las 24 del día”.

También cultiva su apertura a escuchar nuevas ideas. “Mensualmente me llegan por lo menos tres proyectos de negocios que buscan que nos asociemos y no desecho ninguno. Tengo un equipo que estudia su factibilidad, para determinar si hay algo verdaderamente interesante. Quizás nos equivoquemos en la evaluación de alguno, pero lo importante es que estamos escuchando”, recalca. Saieh está seguro de que esa apertura a escuchar es clave para descubrir buenos negocios. “Las oportunidades duran 15 minutos y para tomarlas se debe contar con una mentalidad suficientemente flexible. Esto puede hacer que se logren cosas interesantes. Lo

importante es estar abiertos a escuchar, estar conectados con lo que está pasando en el mundo y tener accesibilidad a la hora de tomar las oportunidades”. Lo bueno es que según Saieh, esta capacidad para escuchar se aprende. Además, él estima que los emprendedores actuales tienen muchas ventajas. “Ahora, con internet, se puede viajar sin viajar”, asegura. Para él, viajando se aprende a ver las cosas de distinta manera y se abre la mente a considerar más opciones que las que proporciona el entorno tradicional. Esa mente más abierta permite al emprendedor aventurarse a hacer cosas sobre las que conoce poco. “Si los emprendedores hicieran cosas que dominan, no habría emprendimiento”, asegura.

Identificar una oportunidad es sólo el principio. Para emprender hay que validar la oportunidad y luego implementarla. En este sentido, para Saieh el emprendimiento tiene un motor que se compone de dos elementos; *pasión y razón*. Por eso señala: “los emprendimientos sin aplicar la razón nunca van a ser exitosos, pero sin pasión nunca serán brillantes. El emprendedor debe tener esas dos fuerzas. El arte del emprendimiento es la combinación precisa de estos dos elementos. A veces un emprendimiento tiene 60 por ciento de un aspecto y 40 del otro, pero no puede ser 0 y 100”, enfatiza. A su juicio, la razón tiene que ver con el estudio minucioso y riguroso de las posibles oportunidades antes de incursionar en ellas. El análisis debe llevar a un emprendedor a establecer que se trata de un negocio financieramente rentable, donde los números cuadran. En su experiencia, este tema es vital. Él mismo es un estudioso y lector infatigable. Además dirige un equipo técnico de alto nivel que analiza la factibilidad de cada oportunidad que se le presenta. Un ejemplo de ello es que investigó por 13 años la industria de los supermercados antes de adquirir la cadena Unimarc.

Por otro lado, imprimir pasión en los emprendimientos significa para él que, luego del estudio minucioso de la actividad o servicio en el que se quiere emprender, hay que lanzarse con todas las fuerzas a la iniciativa escogida. Y esto incluye un predicamento adicional: *no desfallecer en el camino*.

En Álvaro Saieh se combinan muy bien las dos fuerzas. Quizás eso explique por qué ha llegado tan lejos. El empuje y la pasión provienen de su familia comerciante, mientras que su alta

Caso Alvaro Saieh

formación académica le ha proporcionado el lado analítico y técnico.

Finalmente, Saieh cree que es fundamental impregnarle personalidad a los emprendimientos. “De lo contrario, son una cosa *fofa*. Quienes no le imprimen personalidad a su emprendimiento no triunfan”, advierte.

Parte II

Equipaje para el Valle

Capítulo 5

Adaptación Inteligente

"La moneda usada en el casino de la evolución es la supervivencia."

Richard Dawkins, evolucionista y escritor

Evolución: Una de las mejores Ideas jamás Pensadas

El año 2007, Matías de Tezanos se quebraba la cabeza pensando cómo salir del profundo pozo financiero en que había caído. Siete meses antes había ganado la compra del dominio web *healthcare.com*, nada menos que a General Electric, ofreciendo 1,8 millones de dólares. Desde entonces, no había generado ningún ingreso y se había visto obligado a despedir a más de 40 personas. Su plan de negocios era *"...parecido a comprar un pedazo de tierra en una calle principal de Las Vegas. Hoy puedes construir un casino, mañana un hotel y pasado otra cosa, pero siempre va a tener valor..."*. Pero no estaba funcionando.

Adaptación y Evolución: ¿por qué el sexo es irresistible?

Si preguntáramos esto, probablemente nos responderían *"qué pregunta más rara... simplemente porque así ES"*. Pero, en realidad, ¿qué hizo que fuera una fuerza tan poderosa? ¿Es irresistible para todas las especies?

El sexo moviliza a los individuos de la mayor parte de las especies, ya que es el impulso que los lleva a aparearse para realizar un intercambio genético clave en la supervivencia de su raza, aunque ellos no lo sepan. Es la forma en que la evolución los programó para guiarlos hacia la supervivencia²⁶.

Cuando macho y hembra se aparean, sus hijos quedan definidos por una combinación genética nueva, diferente a la de sus padres. Se produce un nuevo experimento genético de individuo. Este nuevo ser presentará atributos especiales que, si tiene suerte, le servirán para funcionar mejor que sus antecesores en las condiciones en que le toque vivir. Mientras mayor el número de experimentos genéticos, mayor probabilidad de sobrevivir tendrán algunos representantes afortunados de esta especie y los genes que los definan²⁷.

Los nuevos rasgos, o fenotipos, que se crean en cada generación podrán, por azar, ser útiles para la supervivencia en un entorno determinado, en beneficio de quienes los posean; o inútiles. Los individuos que no tengan los rasgos útiles morirán o irán reduciendo el número de sus descendientes. A través del proceso de selección natural, logran sobrevivir los representantes mejor dotados para cada escenario, como consecuencia de poseer un mayor número de atributos aptos y, a través de ellos, logran que su especie sobreviva y evolucione. Además, transmiten esos rasgos o atributos a sus descendientes a través de sus genes, preservándolos generación tras generación. Esto permite a cada especie ir adaptándose continuamente a los escenarios cambiantes en que debe vivir.

Aunque es tremendamente útil para las diversas especies, el proceso evolutivo puede ser cruel; la descendencia de los individuos que no desarrollan características aptas para su medio, simplemente no nace o muere y sus genes desaparecen. En biología, las variaciones que se tornan prevalentes son las que aumentan su adaptación al medio. Las que la disminuyen, tienden a desaparecer. Con el tiempo, sobrevivirán sólo los genes que originen las capacidades que permitan la adaptación a las condiciones específicas del entorno. Estos supervivientes darán origen a las nuevas especies que vendrán. La aparente crueldad de la evolución en realidad esconde una eficiencia superior; sólo mantiene lo que es útil, el resto es desechado.

Como podemos ver, plantearse el mero objetivo de sobrevivir parece demasiado básico, pero en realidad es fundamental. En el caso de la evolución biológica, la capacidad de sobrevivir da origen luego a razas completas. Este foco en la supervivencia también es crítico en el proceso de emprender.

La teoría evolucionista, aunque resistida en sus orígenes, con el tiempo ha mostrado ser muy válida para explicar cómo hemos llegado a tener el alucinante universo biológico que observamos. El concepto de evolución es considerado una de las *mejores ideas jamás pensadas*²⁸, comparable con la importancia de los conceptos de Newton o Einstein, ya que es capaz de explicar la complejidad de nuestro universo. Diversos autores postulan hoy que la teoría evolucionista no está reservada sólo para la biología y es aplicable en múltiples dimensiones, como la cultura y la economía. Nosotros proponemos que puede aplicarse también al emprendimiento.

Darwin y la impredecibilidad

La hipótesis de que las especies se transforman continuamente fue postulada por numerosos científicos de los siglos XVIII y XIX. Sin embargo, fue Charles Darwin en 1859, mediante su libro “*El origen de las especies*”, quien sintetizó un cuerpo coherente de observaciones que consolidó el concepto de evolución biológica como una verdadera teoría científica. Hace más de 150 años, Darwin comprendió que no sobrevive la especie más fuerte, ni la más inteligente, sino *la que mejor se adapta a los cambios de su entorno*. Descubrió, por ejemplo, que los mamíferos que vivían en ambientes fríos, luego de generaciones de combinaciones genéticas, desarrollaban una piel más gruesa, soportaban mejor el rigor del clima y generaban descendencia más abundante y con mayor probabilidad de sobrevivir a su vez. Los que no desarrollaban esos atributos morían antes y no dejaban descendientes. En economía denominaríamos a estas aptitudes “*ventajas competitivas*”.

Además de la idea de la supervivencia del más apto, su teoría incluye la selección natural y la selección sexual.

La selección natural se basa en que los recursos naturales disponibles son limitados y no podrían satisfacer a un número infinito de individuos. En consecuencia, en un ambiente fecundo en nuevos individuos, éstos deben competir entre sí por dichos recursos limitados. Sobrevivirán sólo los que tengan los atributos más aptos para la competencia, además de los adecuados para su entorno, pues lograrán obtener más recursos, en desmedro de los menos preparados. Estos últimos perecerán. No basta con ser apto para el entorno, sino que cada espécimen debe ser *más apto* que su competidor. De esta forma, a través de sucesivas iteraciones de este ciclo, cada especie se fortalecerá permanentemente en cuanto a su nivel de adaptación al medio, al ser seleccionados sistemáticamente sus mejores representantes para prolongarla. Las similitudes con la competencia por los mercados, propia de la teoría económica, son evidentes.

La selección sexual, en cambio, establece que los individuos de una especie no sólo compiten entre sí por los recursos básicos para sobrevivir, sino que deben competir además por generar descendencia, a través de conseguir el máximo número y la mayor calidad de apareamientos. Esta competencia se basa en distintos atributos a través de las diversas especies, pero finalmente, todos buscan el mismo objetivo; perpetuar sus genes. Sólo los individuos con mayores capacidades de conquistar al sexo opuesto generarán descendencia en el largo plazo. De esta forma, por ejemplo, los leones combaten para fecundar a las leonas y mantener un harem de ellas. En cambio, los pavos reales compiten exhibiendo su plumaje para atraer la atención de las hembras²⁹.

El algoritmo evolutivo es eficaz para preservar la vida en entornos impredecibles. Mediante un proceso reiterado de replicación, modificación de atributos y selección del más apto, testea diversas capacidades para lograr su adaptación continua a las condiciones imprevistas. Es menester enfatizar aquí la característica de imposibilidad de predicción de los escenarios futuros, ya que la inmensa complejidad que implica la incertidumbre, obligó a la biología a desarrollar un mecanismo tan sofisticado como el descrito para preservar la vida³⁰. Si utópicamente las condiciones de entorno permanecieran inalteradas o fueran predecibles mediante algún tipo de adivinación mágica, no se requeriría del sofisticado algoritmo

Adaptación

evolutivo para conservar la vida. En este punto encontramos una similitud clave entre la biología y el emprendimiento; ambas deben resolver la *impredictibilidad* de escenarios.

Las bajísimas tasas de éxito del emprendimiento evidencian que los métodos planificados y rígidos para emprender no son suficientemente poderosos para asegurar la supervivencia de los proyectos, ya que no consideran las variaciones del entorno. Tal como en biología no sobrevivieron las especies que no evolucionaron, los proyectos que no se adapten fracasarán.

Al igual que en el caso de la naturaleza, los emprendedores diseñan sus empresas nacientes para escenarios probables, pero que raramente se cumplen. Las empresas que nacen enfrentan entornos muy cambiantes, especialmente en un mundo ultra conectado que dinamiza los mercados en extremo; compiten por recursos económicos escasos y deben adaptarse para sobrevivir. Ambas disciplinas, biología y emprendimiento, enfrentan el desafío de preservar la vida en un entorno que, con seguridad, no será el esperado. Si el modelo evolutivo del mundo biológico ha demostrado ser eficaz en generar especies muy sofisticadas, capaces de sobrevivir a muchísimos y muy desafiantes entornos, ¿por qué no aplicar algunas de sus estrategias para tratar de mejorar el emprendimiento?

Por ejemplo, una forma en que los genes resuelven el problema de hacer predicciones en ambientes impredecibles es construyendo la capacidad de aprender. La desarrollan definiendo "premios" y "castigos" (premios como placer y dolor, dulzura, orgasmo, ternura ante un niño; o castigos como ansias, hambre, dolor ante niños llorando). La instrucción es básicamente, "si haces algo que genere premios, sigue haciéndolo. Si genera castigo, detente". La gran ventaja de esta forma de programación es que evita las instrucciones detalladas y puede aplicarse en ambientes que no se predijeron.

Evolución Cultural, Replicadores y Memes

Hasta este punto, hemos hablado de la evolución biológica y hemos señalado que podríamos inspirarnos en ella para buscar vías más eficaces para el emprendimiento. La idea de extender

los conceptos de la teoría evolucionista a otros ámbitos no es nueva. Aunque recién está en su infancia, se empieza a usar hoy el concepto de *Darwinismo Universal* para explicar algunos sistemas cuyo desarrollo todavía entraña misterios.

Richard Dawkins, el principal evolucionista actual, en su libro "*El Gen Egoísta*", generaliza los conceptos del evolucionismo biológico, extendiéndolos a otras dimensiones. Postula que los genes son una categoría específica de entidades evolutivas, que forman parte de una clase más abstracta y general, los *replicadores*. Estas entidades originales pueden pertenecer a todo ámbito, no sólo al biológico. Como su nombre lo señala, su principal característica es la capacidad de copiarse a sí mismos continuamente. Sin embargo, cada réplica incorpora leves diferencias respecto de su versión anterior. De este modo, aquellos replicadores cuyas variaciones les permitan tener capacidades más aptas para los nuevos escenarios, serán objeto de una selección favorable por parte de su entorno, tendrán una persistencia mayor y continuarán replicándose exitosamente. De esta forma lograrán fortalecer la rama evolutiva que incorpore los atributos diferenciadores que desarrollaron. Prolongando este *algoritmo* indefinidamente (replicar, modificar levemente, testear, descartar lo incorrecto, preservar lo apto, iterar), los replicadores irán adecuando sus características permanentemente al entorno en que viven, aunque éste cambie continuamente. Aquellos que presenten mayor longevidad, mayor fecundidad y una equilibrada calidad de copia serán mejores replicadores desde el punto de vista de su capacidad adaptativa.

Como vimos, las variaciones en la copia son un requisito fundamental para que ocurra la evolución. Es decir, debe haber ajustes. Aunque parezca una paradoja, la calidad de la copia debe ser *equilibradamente* imperfecta, ya que el replicador debe incorporar una variación sutil respecto de su ancestro; ni absolutamente igual, porque no habría variación adaptativa, ni muy diferente, porque daría origen a una entidad con baja probabilidad de ser viable. Como dice Dawkins: "toda la vida evoluciona a través de la supervivencia diferencial de entidades replicantes". Podemos aplicar este concepto de prudencia en la innovación al emprendimiento, realizando cambios en las variables de nuestros proyectos permanentemente, pero cuidando que sean relativamente pequeños, pero importantes.

Adaptación

La biología requiere de muchas generaciones para mostrar cambios adaptativos relevantes. En contraste con esto, durante el transcurso de la vida de un individuo, se produce otro tipo de adaptaciones, más superficiales, que dan origen al concepto de evolución cultural. Estas adaptaciones corresponden a nuestros cambios para ajustar nuestras conductas a aquellas que sean más apropiadas para nuestra supervivencia y prosperidad durante nuestras vidas. Ejemplos son la religión, la educación, el comportamiento social, los hábitos, la capacidad de intercambiar bienes, servicios o información y los negocios. Todo esto es de origen aprendido y no está inscrito a nivel genético.

En particular, en relación al ámbito cultural, Dawkins acuñó un término para referirse a los replicadores que se desenvuelven en el plano de las ideas, los *memes*. Dawkins propone que las ideas son a la cultura, lo que los genes, a la biología. Un meme es una idea, conducta o estilo que se propaga entre una persona y otra dentro de una cultura, y que, por lo tanto, vive ocupando nuestros cerebros y replicándose a través de las comunidades. Su reproducción se produce a través del aprendizaje, la imitación o la explicación de las ideas que lo conforman. Su ADN es la información que está en ellos. El equivalente cultural al caldo primordial biológico es la cultura humana en que los memes se desarrollan. Ejemplos simples de memes son la rueda, una nota musical o un saludo; ejemplos sofisticados son un poema, un teorema matemático o la idea de Dios. Según Dawkins, los mejores memes son los más longevos, transferibles y fáciles de adoptar; es decir, los que resultan más *fecundos*. Mientras mayor sea la comunidad de mentes que un meme invada, y mientras más gente adopte la idea como propia, más exitoso será.

En relación al emprendimiento, la memética nos interesa mucho, porque las ideas en que se funda un proyecto, la definición de las prácticas que utiliza y su modelo de negocios podrían clasificarse como memes. Ya empezamos entonces a acercarnos a transferir algunos aprendizajes desde la teoría evolutiva general hacia el campo del emprendimiento.

Imaginemos que tuviéramos el desafío de diseñar un sistema capaz de preservar la vida en un futuro cuyas características fueran absolutamente impredecibles. Nuestra mejor respuesta

sería construir una *máquina de supervivencia*, capaz de protegerse de todos los riesgos conocidos. Sin embargo, como desconocemos la naturaleza de los peligros que enfrentaremos, deberíamos adoptar un modelo adaptativo para resolver el desafío; nuestra máquina debería ser capaz de aprender sobre aquello que enfrente, generar leves modificaciones de sus capacidades, descartar las variaciones que no funcionen y preservar las adecuadas para resolver los desafíos emergentes. Luego, deberíamos repetir el proceso hasta lograr las capacidades necesarias para sobrevivir para un entorno dado. Si el entorno varía, como es probable, todo el ciclo debe repetirse, lo que básicamente genera un sistema en permanente adaptación. Esta es la descripción de la solución que la evolución ha encontrado para preservar la vida en entornos impredecibles y cambiantes.

Al emprender deberíamos actuar del mismo modo. Debemos aceptar que los escenarios que enfrentará un proyecto son también impredecibles, peligrosos y cambiantes. En este caso, lo único que pueden hacer los emprendedores para que sobrevivan su empresas, es intentar anticipar lo que probablemente vendrá y construir su emprendimiento o *startup* como una *máquina de supervivencia*, dotada del máximo de conocimientos necesarios, con la capacidad de cubrir tantas eventualidades como puedan anticipar y con la flexibilidad necesaria para adaptarse siempre fácilmente.

Una buena aproximación a la solución sería similar a la de un programador de juegos de ajedrez para computadores, en lugar de programar nuestro startup para enfrentar desafíos específicos, podemos prepararlo para actuar a base de estrategias generales para sobrevivir en el intercambio comercial. Sin embargo, esto no será suficiente. A diferencia del ajedrez en que las reglas y los riesgos son conocidos y fijos, el emprendimiento enfrenta situaciones parecidas al póker, en que el futuro depende de muchos factores y no son fijos, no siempre se gana o se pierde con un par de ases. Si las predicciones son erradas, los startups morirán. Nuestra solución debe ser más poderosa. Debemos dotar a nuestra máquina de supervivencia de un set de atributos básicos para sobrevivir y de las capacidades de aprender y mutar.

Adaptación

A diferencia del universo biológico, donde todas las mutaciones deben ser reales, en el universo de las ideas, para predecir de mejor forma el futuro, podemos usar la simulación. Los humanos lo hacemos vía la imaginación, lo que nos distingue de las demás especies. Al simular las posibles situaciones, evitamos pagar el costo de errar en la vida real, podemos anticipar escenarios probables y evitarlos o prepararnos para ellos. Las máquinas de supervivencia que usan la simulación del futuro, están un paso más adelante de las que aprenden por prueba y error.

Desde nuestro punto de vista, ésta es la principal importancia de los planes de negocios, buscan simular el futuro. Sin embargo, su relevancia no nos ayuda mayormente en nuestra principal misión que no es otra que sobrevivir, porque con toda certeza el escenario que previmos para nuestro plan de negocios no se dará. El plan permite tener un patrón de comparación para comprender mejor la realidad y prepararnos mejor para diseñar vías alternativas de desarrollo, midiendo su magnitud y su impacto.

¿Aplica la evolución al Mercado?

Ver río arriba es difícil

¿Por qué hasta el momento no se ha utilizado en forma generalizada la teoría evolutiva para diseñar y llevar a cabo un emprendimiento?

Hoy ya casi nadie discute la teoría evolucionista, pero durante siglos ésta no fue considerada seriamente, porque no es evidente. Se requirió mucho esfuerzo, análisis y valentía por parte de los evolucionistas liderados por Darwin para romper los paradigmas establecidos hasta el siglo XIX. La evolución no salta a la vista ni es fácil de comprender. Su lógica es inversa a la de causalidad que entiende fácilmente el ser humano. Nosotros estamos preparados para pensar en causas y determinar sus efectos. La evolución nos muestra efectos y

debemos descubrir sus causas. Es como estar al final de un río tratando de comprender el origen de las cosas que llegan flotando, sin poder determinarlo porque se encuentra río arriba.

El desafío de comprensión es mayor, si consideramos además que el evolucionismo biológico desarrolló un mecanismo para facilitarnos la toma de decisiones, nos dotó de información que se encuentra a nivel instintivo. Nuestras decisiones son más rápidas al no requerir en cada momento del análisis exhaustivo para seleccionar entre alternativas. Por ejemplo, preferimos el sabor dulce al amargo instintivamente, sin detenernos a pensar que el primero representa una abundancia calórica muy conveniente para la vida. Simplemente, nos gusta. Seguimos teniendo el instinto ancestral de guardar provisiones energéticas en nuestro cuerpo por si vienen tiempos de escasez. Este mecanismo de decisión instintiva construye un velo mental cuya presencia es fundamental en nuestra supervivencia, ya que permite acelerar nuestras decisiones, pero al mismo tiempo, nos oculta los mecanismos evolutivos que nos controlan.

Tampoco es trivial entender que el proceso de emprender no es lineal, sino que debe abordarse con un modelo de aproximaciones sucesivas basadas en pruebas y errores, reales o simuladas, hasta llegar finalmente al modelo de negocios correcto. Todo este esfuerzo, sólo para que, luego de alcanzar un modelo viable, dado que el escenario es dinámico, debamos innovar nuevamente.

Sin embargo, una vez que comprendemos el modelo evolucionista, podemos observar que las similitudes entre el evolucionismo biológico y el emprendedor o económico son múltiples.

Todos quienes estamos hoy sobre la Tierra somos el último descendiente de una larguísima cadena evolutiva de individuos tremendamente hábiles, en la que cada generación fue exitosa en adaptarse a las situaciones que le tocó vivir y además logró conquistar al menos a un representante del sexo opuesto para procrear. Gracias a su éxito, existimos. Con las empresas pasa lo mismo; sobreviven las que aprenden de su entorno, se adaptan y logran continuar conquistando a sus clientes. Gracias a su éxito, existen. Esta es la razón por la que no somos partidarios de las nuevas teorías que sobrevaloran el fracaso.

Adaptación

Aunque no desconocemos el valor del aprendizaje que puede dejar un fracaso, en lugar de “Falla rápido, falla barato”, preferimos “Sobrevive adaptándote con éxito”.

Del mismo modo en que muchas de nuestras capacidades humanas surgieron para apoyarnos en escenarios pasados, hoy inexistentes, muchas prácticas empresariales actuales se desarrollaron en momentos en que fueron necesarias, pero hoy ya no lo son. Las empresas que no las adoptaron corrieron con desventaja respecto de las que sí lo hicieron. Ejemplos como el horario fijo de trabajo, las jerarquías y los dictados a las secretarías se crearon cuando los entornos de esas empresas los requerían. Sin embargo, los cambios de entorno, y en especial la conectividad, dejaron obsoletas muchas de estas antiguas prácticas, dieron origen a los procesos de reingeniería y hoy encuentran una mejor respuesta en las estrategias basadas en Orquestación.

Las mismas dificultades que tuvo la ciencia para comprender e imponer la teoría evolucionista están presentes hoy en el emprendimiento. Hasta hace muy poco, las investigaciones enfocadas a perfeccionar la técnica de emprender, se basaron en una forma de pensamiento lineal y estructurado, que sólo permite una visión parcial de los procesos de un emprendimiento. Esta aproximación es semejante a la idea de un diseño rígido para explicar la complejidad de las diferentes especies. Ambas son incorrectas. Dada la multidimensionalidad y las complejas relaciones de causa y efecto que tienen lugar al emprender, la perspectiva correcta para optimizarlo es más próxima a la metáfora adaptativa que a la estructurada. Sin embargo, adoptar este punto de vista no es natural ni entrega niveles de certeza cómodos. Por eso aún no se alcanza una teoría de emprendimiento que logre mejorar su tasa de éxito. Esperamos que este libro aporte un paso en la dirección correcta.

Innovación: la evolución de las empresas

En forma análoga a los individuos de cualquier especie, las empresas compiten con otras por los recursos que les permitan crecer y multiplicarse. Los emprendimientos son ejemplos de nuevas *combinaciones genéticas*, que en este caso toman la

forma de conjuntos de conductas, capacidades o prácticas. Así, sobrevivirán sólo los emprendimientos capaces de adaptarse continuamente al dinámico entorno competitivo, que desarrollen prácticas que mejoren su desempeño. A su vez, las empresas existentes también buscan adaptarse a los cambios que provoca la entrada de nuevos participantes en los mercados. Se reestructuran o fusionan para generar nuevas combinaciones o, más comúnmente, innovan como una forma de mutar. En relación al proceso de emprendimiento, mucho más que una metáfora, la adaptación se convierte en el juego mismo.

La reproducción sexual da origen a fenotipos más útiles para la supervivencia biológica al operar la selección natural y la sexual. Del mismo modo, la innovación es clave para las empresas en mercados ultra competitivos, al dar origen a atributos y modelos de negocios más adecuados. Las empresas que logran hacer de la innovación una práctica habitual para responder a las altas tasas de cambio económico y social, tienen mayores probabilidades de adaptarse exitosamente. La innovación no es necesariamente sinónimo de adaptación. Para que la innovación logre generar adaptación, requiere de emprendimiento exitoso. La innovación es la evolución de las empresas. Un buen ejemplo es Apple, que el 2012 alcanzó el primer lugar del mundo en términos de capitalización de mercado. La compañía de la manzana puede no tener la mayor capacidad tecnológica o productiva, pero es una de las que mejor se adapta a su entorno a través de la innovación permanente y exitosa.

Las empresas realmente innovadoras van incluso más allá de adaptarse. No esperan que se produzcan los cambios de entorno, los provocan. No hay mejor forma de asegurar su supervivencia que moldeando el entorno en favor de sus propias capacidades. Modifican el terreno preparándolo para que sus ventajas competitivas sean de máximo valor.

Ya a mediados del siglo pasado, Joseph Schumpeter propuso una teoría evolucionista, al introducir su idea de *destrucción creativa*, o ruptura permanente de los equilibrios macroeconómicos, por parte de emprendedores capaces de modificar las economías, mediante innovaciones disruptivas³¹. Estos emprendedores alteran sus escenarios comerciales, generando condiciones más propicias para ellos mismos

mediante sus innovaciones, instalando así los cimientos para su propia adaptación inteligente y proactiva.

La conectividad mató al emprendimiento estructurado

A los dinosaurios los mató una lluvia de meteoritos. Las empresas viven hoy su propia lluvia de meteoritos, compuesta por continuos cambios en sus entornos tecnológicos y comerciales, que amenazan con dejarlas obsoletas y poco competitivas. Sólo el año 2010 surgió el iPad, los libros electrónicos, la impresión tridimensional y la red social como herramienta comercial. Ese año, la tecnología de georreferenciación tomó relevancia con las iniciativas de FourSquare, Facebook Places o Google Maps. Como si fuera poco, Android se impuso como sistema operativo para los teléfonos con un crecimiento mayor que iPhone, y Google anunció su nuevo navegador web: Chrome. Todo, sólo en el 2010. Los años posteriores han sido similares.

Esta es nuestra lluvia de meteoritos. En este escenario, las empresas no pueden sentarse a mirar cómo los meteoritos les caen encima. Están presionadas a reaccionar para sobrevivir. Deben comprender y anticiparse a los próximos cambios. Deben innovar. Deben adaptarse.

Si bien la innovación ha sido un factor de competitividad mientras ha existido el mercado, en los últimos años esta capacidad ha desplazado a otras habilidades empresariales en las prioridades estratégicas. Esto se origina en una conectividad mayúscula y generalizada, que llega de la mano del masivo cambio tecnológico provocado por la digitalización de todas las formas de intercambio de información de las últimas décadas y que encuentra su más reciente expresión en la telefonía móvil, según analizamos en el Capítulo 3. Mucho más allá de librarnos de los cables, su importancia está en el alcance que ofrece esta nueva forma de conectividad, que permite que incluso los más pobres accedan a la economía del conocimiento.

El proceso estructurado tradicional de emprendimiento fue válido cuando hubo que crear nuevas empresas en industrias

con bajas tasas de innovación, propias de las economías previas a la hiperconectividad. Quizá por este motivo fue recogido por las escuelas de negocios del mundo para enseñar a los emprendedores de la época cómo llevarlo a cabo. Sin embargo, cuando el mundo pasó a estar totalmente conectado, todo cambió. El emprendimiento comenzó a desarrollarse en industrias altamente dinámicas, con mucha más información disponible, en las que una variable afecta inmediatamente a otras, donde las ofertas están a un click y la retroalimentación es prácticamente instantánea. Los proyectos se ven afectados por muchísimas variables y se desarrollan a través de un inmenso número de escenarios posibles, todo lo que las combinaciones de esas variables pueden crear. Todo, a altísima velocidad. Es decir, hoy el emprendimiento está enfrentado a la impredecibilidad misma. En esas condiciones, una metodología inflexible fracasará.

Este modelo es muy homologable a cruzar un terreno desconocido, cubierto de una selva muy densa. Muy propio para representar el Valle de la Muerte. Cuando estamos en el borde del precipicio donde comienza el Valle, podemos ver a la distancia la ladera opuesta que queremos alcanzar. Sin embargo, la selva nos impide ver exactamente por dónde llegaremos. Sólo sabemos a grandes rasgos en qué dirección ir. Hacer un plan de negocios en esas circunstancias es igual a tratar de trazar un mapa detallado del camino que haremos, simplemente adivinando cada obstáculo y cada llano.

Modelo de negocios vs plan de negocios

Es importante señalar que en este libro haremos una distinción importante entre el “*plan de negocios*” y el “*modelo de negocios*”. El *plan de negocios* es una descripción detallada, casi una memoria, de nuestra futura empresa, nuestro producto, la competencia, la estrategia, el equipo humano, sus finanzas, etc.

El *modelo de negocios* es definido actualmente como una descripción del modo en que una organización crea, distribuye y captura valor; relevando segmentos de clientes; propuestas de valor; canales de distribución; aspectos de su estructura de costos; mecanismos de captura de ingresos; recursos,

Adaptación

actividades y socios clave. Para representarlo se usan herramientas como el *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder, que abordaremos en mayor detalle en el capítulo 10. Esta descripción amplia del negocio es útil, porque enfoca a los emprendedores en las dimensiones importantes de su proyecto. Sin embargo, su representación más relevante es el *flujo de caja proyectado*, realizado sobre una planilla de cálculo computacional, que refleja numéricamente el posible comportamiento financiero de la empresa en el futuro. Si intentamos predecir la evolución de ingresos y costos a través de los ciclos temporales, será preciso que identifiquemos todos los parámetros críticos para la operación de la empresa y los relacionemos matemáticamente entre sí. Estos parámetros y relaciones constituirán una representación concreta de los supuestos de nuestro modelo y este ejercicio mostrará cuáles de ellos tienen un mayor impacto en los resultados del negocio y por lo tanto deben ser comprobados a la brevedad. Obviamente todos sabemos que los números no serán los reales. Es el ejercicio para llegar a ellos el importante.

Todo arquitecto serio realiza una maqueta del edificio que diseña para representarlo previamente y verificar sus supuestos. Del mismo modo, el emprendedor puede realizar una “maqueta” o *modelo* de su empresa futura, aprovechando la potencia de sensibilización de las planillas electrónicas, para determinar qué pasaría ante diversos escenarios. Este modelo numérico le permitirá trazar una ruta y constituirá una guía contra la cual contrastar los resultados que se produzcan en la realidad: “*Las palabras hablan y los números cantan*”.

El plan de negocios ha muerto

Tradicionalmente, se ha descrito la actividad de emprender como un proceso que se inicia con la detección de una oportunidad y va desarrollándose a lo largo de claras y sucesivas etapas hasta que la empresa formada consigue escalar, ser vendida o incluso salir a la bolsa. Al detectar la oportunidad, diseñamos un modelo para el negocio, armamos un equipo de trabajo, escribimos el plan de negocios, tratamos de conseguir financiamiento para la empresa y comenzamos las operaciones. Básicamente, el proceso descrito es una ordenada, lógica y sencilla secuencia de etapas que debe

llevarnos a una empresa exitosa. Pero lamentablemente, la realidad no es así y tal como dice un antiguo adagio: “*Para todos los problemas existe una solución simple, rápida e... incorrecta*”.

Por el contrario, al analizar las empresas exitosas de hoy, podemos ver que prácticamente todas se apartaron del plan que originalmente se trazaron. Es decir, su *plan de negocios* no se cumplió. En realidad, sólo les sirvió para obtener las primeras rondas de financiamiento.

Como dice Eric Beinhocker en “*The Origin of Wealth*”, un plan de negocios es “...el genoma exacto de una empresa exitosa futura”. Imposible de adivinar.

En su libro “*Founders at Work: Stories of Startups*”, Jessica Livingston presenta la historia de 32 grandes empresas de Silicon Valley que no ejecutaron su plan de negocios inicial. Todas ellas partieron con uno y al poco andar mutaron hacia otro. Incluso algunas debieron cambiarlo luego una vez más. Esto es tan común que en emprendimiento tecnológico, por la naturaleza flexible de sus productos, ya hay un término acuñado para representar esta acción: *pivotear*. Una empresa pivotea cuando cambia drásticamente su plan de negocios en un intento de adaptarlo mejor a las condiciones de su entorno³², buscando mejores resultados.

Al crearse, estas empresas se pusieron en marcha y luego de enfrentar problemas no previstos, se vieron obligadas a buscar cómo sobrevivir. En ese estado de cosas, cuando se presentó la oportunidad que podía devolver el rumbo hacia la rentabilidad, la tomaron, aunque implicara un cambio radical respecto de su modelo original. El hecho de ya estar participando en el juego, sumado a la necesidad de sobrevivir, les dio la energía para atreverse a tomar las oportunidades que se les presentaron, aunque esto significara cambiar su plan de negocios.

El informe *Startup Genome Report* de 2011³³, que entrevista a más de 650 emprendedores web en EEUU, evidencia que los proyectos que han pivoteado entre una y dos veces levantan significativamente mayor inversión, tienen tres veces más tracción de usuarios y son más consistentes al escalar, que los que no cambian su modelo.

Adaptación

Esta necesidad de flexibilidad es igual al requerimiento de adaptabilidad del modelo evolutivo que postula que sólo sobrevivirán las especies que logren adaptarse. Esto parece bastante restrictivo, pero en realidad no es tanto: la lógica de la evolución rara vez permite sobrevivir sólo a una única especie apta. Más bien, lo usual es que existan muchas formas aptas para sobrevivir. El desafío es encontrar la nuestra.

En teoría, el emprendedor en su plan de negocios debe ser capaz de definir a priori su propuesta de valor y predecir una secuencia exacta de eventos en forma progresiva y lineal, indicando cuáles serán sus mercados, su competencia, sus costos, su equipo, sus ingresos y sus resultados financieros. Además, debe anticipar cómo se comportarán todas estas variables durante la ejecución del negocio. Lo anterior es imposible. Para lograrlo, el emprendedor necesitaría una bola de cristal para predecir no sólo el futuro que controla, sino el entorno en que le tocará desenvolverse. El emprendimiento incluye demasiadas variables desconocidas; no tiene ningún sentido tratar de predecirlas. Si ya antes de la conectividad, las múltiples dimensiones involucradas hacían muy difícil prever las condiciones que enfrentaría un proyecto, en este tiempo ultra conectado y de gran tasa de cambio, se hace realmente imposible adivinarlas. El plan de negocios es el equivalente a haber intentado adivinar el genoma humano actual hace millones de años, antes de que éste evolucionara desde sus formas más primitivas.

Adicionalmente, el modelo tradicional de emprendimiento tiene un segundo inconveniente; no distingue las etapas por las que pasa un proyecto, ni se hace cargo de la crítica fase inicial. No explica cómo actuar cuando empiezan las operaciones. El plan de negocios buscaba representar cómo sería la empresa cuando estuviera madura, pero tenía muy poco de estrategia de entrada. No hablaba de cómo enfrentar el Valle de la Muerte, respecto de estrategia de negocios ni de prácticas emprendedoras iniciales.

La realidad demuestra que la aproximación basada en un Plan de Negocios rígido está obsoleta. Es ineficaz para maximizar las probabilidades de éxito del proceso de emprender, especialmente en ambientes muy dinámicos. Aunque no existe demasiada estadística, se sabe que entre un 90 y un 99% de los

proyectos que sigue este modelo fracasa. El plan de negocios no sirve para emprender.

Sin embargo, el plan de negocios se sigue exigiendo por parte de la mayoría de los organismos de financiamiento a los emprendimientos como una forma de determinar si el emprendedor sabe de lo que está hablando y tratar de apostar seguro. Muchas investigaciones demuestran que el emprendimiento no consiste en implementar rigurosamente el plan de negocios. De hecho, todos los emprendedores e inversionistas experimentados saben que un plan de negocios nunca se cumple. Sin embargo, estos últimos necesitan obtener información sobre cómo imagina y proyecta su negocio el emprendedor, aunque tan sólo les sirva para conocer mejor al emprendedor mismo; su mentalidad, sus aspiraciones, su nivel de disciplina y perseverancia o su capacidad de procesar y estructurar información. Obviamente existen medios más eficientes para lograr lo mismo.

Emprendimiento Evolutivo

El niño, de unos 12 años, miraba a su abuelo con soberbia mientras lo llevaba de la mano del colegio a la casa. Hacían el mismo trayecto todos los días. El viejo, de unos 70, seguía imponiendo a su nieto la misma rígida disciplina que él había adquirido en sus años de marino, pero ya se veía cansado después de toda una vida de esfuerzo. De pronto, el chico soltó insolentemente una pregunta que tenía preparada para molestar al hombre mayor: “a ver abuelo, ¿has hecho en tu vida algo realmente importante?”.

Luego de meditar unos segundos su respuesta, el abuelo respondió: “lo más importante que he hecho es haber logrado vivir hasta esta edad y poder llevarte del colegio a la casa”.

El niño jamás olvidaría esa respuesta.

Si logras sobrevivir, triunfarás

Nuestra propuesta es radicalmente opuesta al modelo de emprendimiento rígido. Creemos que la única forma de mejorar la tasa de éxito al emprender, es reconocer que ignoramos la mayor parte de los eventos que están por venir, comprender que alteraremos la realidad con el solo hecho de que nosotros emprendamos y adoptar una actitud flexible para ir fluyendo por un escenario desconocido, avanzando a través de las oportunidades y superando los obstáculos.

En una selva con innumerables variables y sorpresas, la única estrategia válida comienza con dar el primer paso y empezar así a adentrarse en la foresta. Luego, mientras avancemos por ella, iremos determinando nuestra ruta, eligiendo cada claro que se abra en la espesura y evitando cada charco, precipicio o amenaza que se nos cruce. En algunos casos sufriremos golpes irremediablemente. En otros, frente a un camino ciego, retrocederemos y buscaremos una alternativa. La única forma de llegar a nuestro destino será persistiendo y fluyendo por los claros que se van abriendo delante de nosotros. Probando, fallando y volviendo a probar. Aprendiendo de los errores, pero teniendo claridad de que sólo el éxito será útil para avanzar. Fracasando sólo para aprender qué no hacer, para que al reintentar, tengamos mejor probabilidad de éxito. Ajustándonos. Adaptándonos. Evolucionando.

Cruzar el Valle de la Muerte requiere más de la libertad para tomar decisiones que nos ofrece una brújula, que de la sensación de certeza irreal de un GPS con datos incorrectos.

Fluiremos a través de las diversas decisiones que se van presentando para desarrollar nuestro emprendimiento. Trataremos de prever las posibles grandes vías libres, apuntaremos nuestros esfuerzos hacia la probabilidad de que se materialicen y empujaremos nuestro proyecto para pasar a través de ellas, resolviendo los desafíos múltiples que enfrentemos. Usaremos simulaciones que cumplan con ser simples y flexibles, como Canvas y flujos de caja proyectados.

Al emprender debemos usar un paradigma evolucionista, adaptarnos a cada nuevo escenario para que nuestro proyecto logre sobrevivir. Paul Graham³⁴ en su ensayo “*How not to Die*”

señala; “*si como emprendedor logras simplemente evitar morir, serás rico*”.

Debemos ir navegando por las distintas situaciones, enfocándonos en sacar partido de las positivas y, sobre todo, evitando que las negativas nos destruyan, en un permanente esfuerzo de validación de nuestros supuestos sobre los elementos críticos de nuestro modelo de negocios.

La evolución nos enseña a emprender

Si aceptamos la validez del modelo evolutivo en el plano económico, podemos utilizar sus recursos para intentar mejorar nuestra probabilidad de éxito al emprender. Si acertamos, el premio será magnífico.

Nos enfocaremos en el mismo objetivo básico y simple que la evolución; preservar la vida de nuestra empresa. Esto se logrará simplemente alcanzando el equilibrio financiero. No debe haber otro objetivo en la fase inicial.

Construiremos nuestro emprendimiento como una máquina de supervivencia, dotándola desde antes de nacer de todos los elementos que posteriormente puedan ayudarle. Para ello, actuaremos como la evolución, que opera sobre una unidad elemental correspondiente a un *atributo apto*. En la biología esto es, por ejemplo, la piel más gruesa del oso polar o los caninos de los carnívoros. En el emprendimiento, un atributo apto es una práctica empresarial que mejora nuestra probabilidad de sobrevivir. De esta forma, adoptaremos una nueva dimensión para fortalecer nuestro startup; la de las *prácticas aptas* para sobrevivir. Estos son los fenotipos del emprendimiento. En particular, el modelo de negocios debe ser considerado como un set particular de prácticas, susceptible de ser evolucionado y optimizado.

De la evolución biológica podemos observar que no hay sólo una forma de vida viable, sino muchas, que están estructuradas en base a conjuntos de capacidades diversas que son útiles en las diversas etapas de la vida. Del mismo modo, en nuestro nuevo modelo emprendedor aceptaremos que habrá muchos

Adaptación

sets viables de prácticas aptas - por eso existen diversos tipos de empresas - pero algunas serán más relevantes que otras, dependiendo del entorno y de la etapa del ciclo de vida de nuestro proyecto.

Tal como el conjunto de todas las capacidades de las diferentes formas de vida es infinito, el número total de prácticas útiles del conjunto de todas las empresas es ilimitado. Sin embargo, existe un *conjunto económico* de prácticas que debe incluir un emprendimiento para lograr una probabilidad razonable de sobrevivir en el Valle de la Muerte. Al desplegar menos, no logrará construir una máquina de supervivencia, pero, en el otro extremo, si intenta llevar a cabo un número excesivo, perderá el foco y la energía necesarios para desarrollar sus atributos aptos. En los siguientes capítulos presentamos un conjunto de prácticas que busca aproximarse a este conjunto económico, a partir del análisis de muchos emprendimientos. Naturalmente, no pretendemos que este conjunto sea el único. En determinados procesos de emprendimiento puede requerirse un mayor número de prácticas aptas específicas, y en otros, algunas de ellas pueden perder importancia relativa. Sin embargo, creemos que nuestra tarea estará cumplida al instalar en el emprendedor la idea de prácticas aptas y al señalar las más relevantes. Por ejemplo, una práctica apta en la fase inicial es la austeridad, porque el gasto excesivo en un modelo de negocios que no ha probado ser correcto, nos perjudicará al corregir el rumbo.

En la biología, las diferentes capacidades se tornan más o menos relevantes a través de las etapas de la vida de un organismo. Por ejemplo, en el caso de los mamíferos no natos, la capacidad de recibir oxígeno a través del cordón umbilical es crítica, pero pierde relevancia luego del alumbramiento, siendo sustituida luego, en términos de importancia para la vida, por el sistema pulmonar. Del mismo modo, al crearse una empresa, las diferentes prácticas adquieren mayor o menor valor en función de la etapa del emprendimiento. Cada etapa distingue sus prácticas críticas en función de sus requerimientos específicos. Por esta razón es esencial representar el proceso de emprender mediante un modelo temporal que distinga sus fases más importantes, para poder enfocar así claramente los conjuntos de prácticas aptas para cada una de ellas. Nuestro modelo temporal se enfocará en la fase crítica inicial y se

basará en la metáfora de un viaje. Un viaje por el Valle de la Muerte.

Tal como la evolución optimiza oportunamente las capacidades útiles para la vida de las especies, un emprendimiento debe estar atento a pivotar y modificar su estrategia, ajustándola para lograr una mejor oportunidad de éxito. En concreto, este pivoteo consistirá probablemente en una redefinición de su segmento objetivo de clientes; del canal de distribución; de su estrategia de promoción; o del valor creado hacia otro mejor percibido por el mercado (AxonAxis, descrito en la Parte III, mutó de ofrecer web services hacia servicios de integración). Es decir, puede ocurrir en cualquiera de las dimensiones relevantes del proyecto. La oportunidad de pivotar resulta más clara al analizar las variables relevantes que no fluyen positivamente y realizar pequeñas modificaciones sobre ellas, hasta que alguna de estas alteraciones arroje buenos resultados. Entonces deberemos adoptar el cambio en profundidad.

Sin restar importancia a todas las demás capacidades críticas para sobrevivir, debemos aceptar que el atributo más importante de un proyecto que comienza, es su flexibilidad para adaptarse. En los seres vivos, esta adaptación se refiere a modificaciones genéticas que redundan en cambios que requieren muchas generaciones. Del mismo modo, al realizar nuestro emprendimiento, debemos relevar esta capacidad de flexibilidad en forma superlativa, preparándola desde el inicio y evitando cualquier elemento que pueda rigidizarnos. En este caso, la adaptación se refiere a la adecuación de las prácticas de negocios o sus parámetros y puede ser realizada durante la vida de un proyecto.

Por último y para nuestra fortuna, la misma conectividad, que acelera los ciclos de innovación y el cambio en los escenarios comerciales, nos provee de un medio para lograr la necesaria flexibilidad para adaptar nuestros sets de prácticas. Este medio corresponde a la articulación de nodos relevantes externos a nosotros para crear el valor que prometemos; la orquestación. Al utilizar las capacidades y activos de terceros, como proveedores, fuentes de financiamiento o canales de distribución, no necesitamos construirlas nosotros, lo que nos rigidizaría mortalmente. Lo que es aún mejor, al estructurar las relaciones con los otros nodos sobre vínculos dinámicos, como

Adaptación

contratos comerciales u otros modelos temporales de colaboración, será aún más factible, rápido y barato modificarlas para adaptarlas a nuevas circunstancias. En otras palabras, la orquestación es el modelo estratégico ideal para lograr la imperiosa flexibilidad en entornos dinámicos.

En los próximos capítulos buscaremos ampliar, detallar y profundizar estas aplicaciones del modelo evolutivo al emprendimiento.

Diferencias entre evolución y emprendimiento

Si bien la evolución y el emprendimiento son similares en muchos aspectos, existen algunas *pequeñas grandes* diferencias importantes de considerar. En la evolución biológica, las especies sufren cambios en su entorno y con posterioridad, como consecuencia de una afortunada combinatoria genética, nacen accidentalmente individuos con características apropiadas para sobrevivir en estos nuevos escenarios. Es decir, primero se producen los cambios de entorno y luego la selección de los atributos más aptos.

En emprendimiento la adaptación es mejor si es *proactiva*, es decir, si el emprendedor logra anticiparse a los cambios de entorno. Aún cuando las variaciones sean producto de un diseño inteligente, y no de un proceso de prueba y error ciego, como en la biología, las reglas generales del modelo evolutivo - replicación, variabilidad y selección - siguen siendo válidas.

Los beneficios de la evolución inteligente son obvios, ya que el emprendedor que logre anticiparse, ahorrará los costos de los errores que pueda prever y capitalizará las tendencias. Pero no es tan evidente que un emprendimiento sea capaz de *modelar* su escenario, definiendo las reglas en lugar de seguirlas. El que lo logre sentará bases muy sólidas para su supervivencia, fundadas en variables bajo su control, y manejará el juego competitivo como mejor le convenga. Esta es la posición ideal para emprendedores y empresas con real capacidad de innovación y es cada vez más lo que distingue a las que conducen cada una de sus industrias de sus competidores.

Ejemplos de esto son Apple, Hyundai, 3M, Combinator, Amazon y Facebook.

¿Cómo termina la historia del pivoteo de Matías de Tezanos del inicio de este capítulo? Siete meses después de la compra de *healthcare.com*, Matías redefinió su mercado objetivo. El negocio, apuntado originalmente a doctores y hospitales que no valoraban el tráfico de internet ni mucho menos estaban dispuestos a pagar por él, fue reenfocado hacia las compañías de seguros que tenían mucho efectivo y disposición a pagar por potenciales consumidores.

Healthcare.com pivoteó.

Healthcare.com se adaptó.

Healthcare.com sobrevivió.

Capítulo 6

Pasión es Energía

"Emprendo porque quiero hacer cosas de las que pueda sentirme orgulloso."

Richard Branson

Emprender es para Apasionados

Scott y Amundsen fueron dos extraordinarios exploradores que en 1911 hicieron todo lo posible por llegar al Polo Sur. Amundsen llegó primero y su expedición regresó a salvo; la expedición de Scott llegó unos días después al Polo Sur y luego todos murieron durante el regreso. Es la realidad emprendedora, para motivarse hay que proponerse metas ambiciosas, difíciles de lograr, que requieren de mucho esfuerzo, pero que también implican una verdadera probabilidad de fracasar. El emprendimiento usualmente nos lleva a nuestros límites y nos pone a prueba. Hay muchas historias que atestiguan como la pasión y férrea voluntad han permitido a las personas lograr sus sueños. Pero también es cierto que otras veces la realidad no acompaña. A pesar de todo el esfuerzo que uno pueda poner, las cosas no siempre se dan. Por ello, emprender no es para espíritus tibios. Emprender es para apasionados.

Emprender consume energía

Emprender es crear valor de una forma novedosa, cambiando lo existente. Esta nueva forma de crear valor tiene que hacerse conocida, hay que ganar la atención del cliente y aprovecharla

para poder comunicar en forma clara lo valiosa que es la nueva propuesta. Hay que entrenar al equipo para que interactúe de una forma distinta a la acostumbrada, convencer a los canales necesarios para llegar al cliente y desplazar a la competencia en los lugares de venta, o crear nuevos canales. Los emprendedores deben seducir a los inversionistas para que se separen de su dinero para apostar en la empresa. A veces deben convencer a reguladores de que hay mérito para un nuevo mercado o una nueva regulación. La energía es una de las principales inversiones del emprendedor; cada proyecto requiere de una enorme cantidad de energía para concretarse y el emprendedor debe estar dispuesto a aportarla o encontrar a terceros que la aporten.

En todo momento el emprendedor está tratando de construir un contexto que sea favorable a su propuesta novedosa. Pero normalmente es más cómodo seguir haciendo las cosas de la misma manera. El emprendedor tiene que movilizar a los que ganarán con el proyecto y que aún no están seguros o tienen miedo. Y tiene que luchar con las personas e instituciones que perderán y son una fuente de oposición a su proyecto. El emprendedor tiene que poner mucho esfuerzo para superar la resistencia del entorno al cambio, para lograr construir un ecosistema donde su emprendimiento pueda sobrevivir y luego florecer. Pero primero debe sobrevivir.

Mentalidad del sobreviviente

Como veremos en mayor detalle en el capítulo de partida, al iniciar sus operaciones el emprendedor deberá ponerse en mentalidad de sobrevivir. La mentalidad de sobrevivir privilegia el logro del equilibrio financiero por sobre cualquier otro objetivo, provee un sentido de urgencia que focaliza toda nuestra energía en el proyecto y logra que actuemos en formas en que no nos creíamos capaces. Cuando un ángel acude a salvar a un moribundo, según el cantautor cubano Silvio Rodríguez en su tema *Cita con Ángeles*, "...todo lo demás es inoportuno". Recordemos que en una emergencia médica, el equipo médico se enfoca en salvar la vida y todo lo demás pasa a un segundo plano.

El Valle de la Muerte es el período en el que el proyecto está en emergencia y el equipo emprendedor debe adoptar el mismo

enfoque en supervivencia. La empresa naciente está en la unidad de cuidados intensivos y no hay tiempo que perder. El foco debe ser sobrevivir. En todo momento el diagnóstico debe ser frío; la transfusión de dinero vía inversionistas es un paliativo de corto plazo. Hay que enfocarse en cortar la hemorragia de dinero generando ingresos que cubran los gastos. Para lograr eso debemos administrar sabiamente nuestra energía, debemos entender como generarla, conservarla y conducirla de forma que se convierta en recursos que nos permitan sobrevivir.

Para un proyecto emprendedor, el Valle puede ser largo. Por ello, el equipo emprendedor debe tener la fortaleza mental para soportarlo y, si es posible, sentirse cómodo en el proceso. La energía nos aporta esa fortaleza y se añade a la orquestación y la adaptación como un pilar conductual del emprendimiento moderno. El emprendedor debe aprender a reconocerla, cultivarla y administrarla para lograr llegar hasta el final del Valle de la Muerte y evitar agotarse antes de tiempo.

Motivación y Recursos: la Energía Emprendedora

El primer desafío es comprender la energía. Para un emprendimiento, energía es todo aquello que le permite sobrevivir, movilizarse y avanzar. En el mundo de la física, la energía permite generar una cadena de fenómenos que pueden cambiar las cosas de un estado a otro. En la física, la energía se asocia a la cantidad de materia y a la velocidad, o al potencial de velocidad, de un cuerpo³⁵. En el emprendimiento, sucede algo similar. Un emprendimiento tendrá más energía mientras pueda movilizar una mayor cantidad de recursos y lo pueda hacer más rápido. De ahí que consideramos que los elementos fundamentales de la energía en emprendimiento son los recursos y la motivación.

Pero la energía sin conducción puede perderse en esfuerzos innecesarios y agotar al emprendimiento, o llevarlo a un despeñadero y hacerlo fracasar. Por ello, también es clave saber conservar y conducir la energía.

Así, consideramos que un equipo emprendedor que administra bien la energía debe:

- 1) Reconocer las fuentes de energía: recursos y motivación.
- 2) Generar y acumular energía.
- 3) Conservar la energía.
- 4) Conducir la energía.

Como emprendedores, tenemos que aprender a evaluar cuánta energía necesita nuestro proyecto, con cuánta contamos y, si no es suficiente, qué podemos hacer para conseguir la que falta. En este capítulo veremos la forma como se genera, conserva y conduce la energía. En el capítulo de equipo volveremos sobre el tema desde el punto de vista de la asignación de roles para cada una de estas actividades tan importantes para el emprendimiento.

Reconocer las fuentes de energía

El primer tema para un emprendedor es reconocer las fuentes de energía que existen en los recursos y en la motivación de personas y organizaciones vinculadas al proyecto emprendedor.

Los recursos

Hay varios tipos de recursos que proveen energía: dinero, equipamiento, espacio, tiempo, talento, relaciones de confianza o reciprocidad, información. El dinero es el recurso más fungible, el más visible y en el que normalmente se fijan los interesados en el proyecto, pero no necesariamente es el más importante para el emprendimiento. El caso AxonAxis muestra un proyecto que empezó con poco dinero y logró tener éxito gracias al buen uso de otros recursos como fuente principal de energía. El tiempo, talento y redes de los

inversionistas/directores fueron mucho más críticos para el éxito que el dinero invertido.

Esto ilustra un punto obvio pero a veces olvidado; un emprendimiento tiene éxito porque hay mucha gente que prefiere su producto o servicio a las alternativas que encuentra. Es la propuesta de valor la que atrae al cliente y eso se construye con tiempo, talento, información y redes. El dinero sirve para comprar esos recursos, pero no siempre es la mejor forma de conseguirlos. Si el emprendimiento puede contar con esos recursos de otra forma, entonces no necesita el dinero para comprarlos. Un emprendedor experimentado se fija entonces en los recursos que requiere el proyecto y la mejor forma de atraerlos. Sólo recurre al dinero cuando no tiene otra forma de conseguirlos.

La motivación

Los recursos deben ser movilizados en la dirección necesaria para lograr los resultados buscados. Los recursos pertenecen a alguien o pertenecen a una organización donde alguien debe decidir cómo usarlos. De cualquier forma, para movilizar tiempo, talento, información y redes necesitamos del interés de otra persona que posee esos recursos. A veces nos formamos la ilusión de que el dinero siempre puede comprar ese interés y, por lo tanto, puede comprar el recurso movilizado en la dirección que nos interesa. Sin embargo, el dinero es sólo una dimensión de poder que no cubre todos los intereses que las personas pueden tener. Además, cuando se usa, la forma de compensar dinero por recurso debe hacerse de forma que se garantice que el recurso se movilizará en la dirección buscada. Esto implica diseñar apropiadamente el sistema de incentivos para el dueño del recurso, con el objetivo de que actúe en la dirección buscada. El foco sólo en el dinero no nos permite capturar otros anhelos de las personas que pueden ser tanto o más importantes; libertad, pertenencia, reconocimiento. Una visión más experimentada se preocupa de entender al tomador de decisiones de un recurso y construirle una propuesta de valor que movilice su energía, al menor costo de energía del proyecto emprendedor.

Esta mirada abre las puertas a considerar que al hacer un acuerdo con el dueño de un recurso, potencialmente se puede acceder a todos los recursos adicionales que posee esa persona. Dependiendo de la forma en que se diseñe la relación y el acuerdo, se podrá movilizar una mayor cantidad de recursos, logrando además un mejor direccionamiento hacia los objetivos del proyecto propio, en lo que denominaremos *alineación de incentivos*.

Generar y Acumular Energía

*“Pasión es energía.
Siente el poder de enfocarte en lo que te apasiona.”
Oprah Winfrey*

Motivación personal

No es difícil coincidir en que la pasión nos genera energía y dirección. Más difícil es coincidir en qué entendemos por pasión y qué nos la provoca. *Pasión* es un sentimiento de querer algo o a alguien vehementemente. Podemos asociar pasión entonces con sentirse extraordinariamente motivado y con sentido de propósito hacia un objetivo. La pregunta que sigue entonces es ¿cuándo nos sentimos motivados y con sentido de propósito en un objetivo?

Pedro Medina, cuyo caso se aborda en la Parte II, había fundado McDonald's en Colombia y estaba al mando de la empresa en dicho país, cuando fue invitado a un retiro para presidentes ejecutivos de empresas en la costa colombiana. El retiro enfrentaba a cada uno de los participantes con preguntas como: ¿qué es lo que le entrega mayor satisfacción en su trabajo?, ¿dónde considera que entrega mayor valor?, ¿en dónde sobresale usted?, ¿qué haría incluso si no le pagaran? Para Medina, las respuestas eran enseñanza, mentorías, ser un catalizador, crear soluciones y unir personas e ideas. Las respuestas de Medina a estas preguntas parecían alejarlo de McDonald's y acercarlo a su proyecto social; *Yo Creo en*

Colombia. Recuerda que al término del retiro se preguntó “¿qué diablos estoy haciendo vendiendo hamburguesas?”.

Poco tiempo después dejó McDonald's para dedicarse a su pasión; su Fundación Yo Creo en Colombia. El salto que dio fue enorme, y no tenía certeza de qué iba a lograr con su Fundación, que en ese momento no le generaba ningún ingreso. Sin embargo, el seguir su pasión le trajo las mayores satisfacciones de su vida, y se tradujo en éxitos aún mayores que los que conquistó en McDonald's. Hoy, la fundación asesora a grandes compañías e incluso a países, y es la organización privada líder en Colombia y modelo en América Latina en construcción de confianza.

A veces nos encontramos con temas que nos apasionan naturalmente, en los que inclusive estaríamos dispuestos a trabajar gratis. Nos puede apasionar la música, la cocina, un deporte, la tecnología, etc. Si algo nos apasiona, nos concentramos más, trabajamos más y con ese mayor esfuerzo lo haremos mejor y resistiremos mejor los golpes que vengan. Emprender en algo que nos apasiona nos aporta resiliencia y contribuye enormemente al éxito del proyecto.

Sin embargo, no siempre tenemos sentimientos tan fuertes en algún área, por lo que necesitamos recurrir a otras fuentes de motivación. La psicología ha estudiado profundamente el tema de la motivación y propone que detrás de la movilización a la acción hay necesidades que buscamos satisfacer³⁶. Hay necesidades fisiológicas que nos impulsan a actuar cuando experimentamos hambre, sed o deseo. Aunque alguna de éstas puede influir en la decisión de emprender, es más usual que las que nos movilizan a emprender sean necesidades psicológicas como autonomía, sentido de competencia, de pertenencia o, inclusive, búsqueda de poder. Es importante entender qué nos mueve porque así será más fácil encontrar formas de mantener o aumentar la motivación.

La autonomía implica sentirnos dueños de nuestras decisiones. Para desarrollarla hay que atreverse a seguir el criterio propio y a asumir las consecuencias de las decisiones tomadas. Al hacerlo, es buena idea buscar espacios en los que fracasar no traiga consecuencias serias.

Nos sentimos competentes cuando nos creemos capaces de lograr nuestros objetivos. Para sentirnos competentes, podemos enfocarnos en desafíos que requieran el uso de nuestras habilidades y que sean de una dificultad abordable³⁷. Para ello, es útil dividir un gran objetivo en varios mini objetivos. Luego, empezar por los más sencillos e ir celebrando cada pequeño éxito que tengamos. La celebración alimenta la energía; hay que celebrar todos los éxitos. El emprendimiento es como las dunas que avanzan grano a grano. Celebremos el avance de cada grano.

La sensación de competencia es subjetiva y en parte, depende de cómo veamos el mundo. Varios estudios muestran que la gente que tiende a ver el vaso medio lleno también tiene mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos³⁸. Muchos emprendedores tienen este sesgo que se expresa a menudo en la frase, “si hubiera sabido cuánto esfuerzo me costaría lograr este proyecto, jamás me hubiera metido en él”. Este sesgo de exagerar los beneficios o sub evaluar los costos los anima a lanzarse a proyectos que no habrían considerado si los hubieran evaluado objetivamente.

Este sesgo positivo es necesario porque día a día enfrentamos muchos problemas que minan nuestra confianza. Frente a esto, cabe la actitud negativa de echarse a morir, o la positiva de transformar la frustración en energía de autoafirmación para dar “diez pasos más buscando avanzar y dejar atrás la adversidad”. José Ignacio Galindo, emprendedor fundador de Alset, cuenta que su madre le decía “cuando algo malo sucede es el anuncio de que algo bueno está por venir”. Esa frase lo llevó a atreverse a proyectos muy ambiciosos, como crear una nueva industria de autos híbridos hidrógeno/petróleo³⁹. Los emprendedores experimentados desarrollan una capacidad casi mágica para transformar la adversidad en fuente de energía.

En el proceso de ir generando confianza en nuestras competencias a través de mini logros, el foco debe estar en el aprendizaje y la adaptación, más que en el logro específico. Siempre tenemos más control sobre el proceso que sobre el resultado, por eso es mucho más satisfactorio enfocarse en el proceso. Este foco en aprendizaje nos permite aprovechar mejor los eventos que enfrentamos, generando percepción de control, y reforzando nuestra sensación de autonomía. Por el contrario,

Energía

un foco excesivo en el logro concreto puede generar frustración y desmotivación cuando el logro depende en forma importante de variables fuera de nuestro control. Cuando fallamos, vale la pena recordar que el mayor fracaso es no haberlo intentado seriamente y que para rentabilizar el fracaso podemos maximizar el aprendizaje.

Este foco prioritario en aprendizaje no implica que el resultado no sea importante. Sigue siendo muy importante; al final es el resultado lo que nos permite avanzar. Sólo que es saludable que lo pongamos en un segundo lugar de importancia. El foco menor en el logro genera una saludable tensión que nos obliga a buscar adaptaciones creativas ante circunstancias imprevistas, que no ocurrirían sin esa tensión. Las celebraciones de los mini logros alcanzados contribuyen a generar una asociación emocional positiva y producir una suerte de “adicción” a concretar logros. La idea es generar en nuestro inconsciente una atracción natural positiva hacia los desafíos y una vocación por conquistarlos.

Motivando a otros

En un proyecto emprendedor lo importante es la energía del equipo más que la de cada integrante. Todos tenemos días buenos y malos y hay jornadas en que estamos bajos de energía. Es inevitable que no siempre estemos llenos de fuerza. Debemos perdonarnos cuando a veces estemos bajos. El equipo es central para complementar las caídas de energía de cada integrante. Cuando uno falla, el otro compensa y ayuda a levantarlo. Lo que no debe pasar es que haya un miembro del equipo que esté permanentemente bajo de energía, porque entonces pone en peligro la motivación de todo el equipo y la posibilidad de éxito del proyecto.

Los recursos dependen de personas y para movilizarlos, necesitamos movilizar a estas personas. El dinero es la forma más usada, pero como señalamos anteriormente, no sólo es una forma limitada sino que además muchas veces es mal usada. El dinero es fungible y por ello, su posesión es capaz de representar distintas posibilidades y emociones a distintas personas. Y de ahí su extraordinario poder para convencer. Pero esa fungibilidad no es completa. Como dijimos

anteriormente, el dinero tiene serias dificultades para satisfacer ciertas necesidades psicológicas importantes para el ser humano, como las de autonomía, competencia, sentido de pertenencia o afecto. Aunque el dinero sí puede ser más efectivo para la necesidad de poder que tienen muchos seres humanos, también es una herramienta limitada para satisfacer esa necesidad. El poder pasa por afectar las decisiones de otras personas, y eso no siempre se consigue con dinero.

Cuando trabajamos con terceros podemos aumentar su motivación a apoyarnos si logramos ayudarlos a satisfacer algunas de estas necesidades psicológicas, especialmente las de afecto y pertenencia.

El emprendimiento es una aventura arriesgada donde ponemos en juego nuestra reputación, dinero y tiempo. Es normal que un emprendimiento nos lleve a sentirnos “contra las cuerdas”, generando así un espacio para desarrollar relaciones de confianza y amistades duraderas. Si logramos eso, lo cual no siempre es fácil, conseguiremos satisfacer una necesidad de afecto que elevará la motivación y permitirá que el proyecto tenga mayores probabilidades de éxito.

El sentido de pertenencia es otra necesidad que, manejada apropiadamente, puede elevar nuestro nivel de motivación y el de los que nos rodean. Si logramos que nuestro equipo cercano y otros colaboradores se apropien de nuestro proyecto, podemos generar un sentido común de pertenencia entre todos los involucrados. Esto es bueno porque satisface una necesidad natural, pero además genera un círculo virtuoso; mientras mejor le vaya al proyecto, más satisfacción obtiene cada uno de pertenecer al proyecto y más esfuerzo le pondrá para que le siga yendo mejor. Esta red de pertenencia es también entonces una red de apoyo que aumenta las probabilidades de éxito del proyecto.

La red además, aporta a la motivación del equipo porque es una fuente de retroalimentación sobre cómo va el proyecto. Para mantenernos motivados necesitamos sentir que estamos progresando y esta sensación es más fuerte cuando viene de terceros. Mantenerse cercanamente conectados a terceros que monitorean y comunican nuestro grado de avance es una herramienta importante para mantener motivado al equipo

emprendedor. En el caso AxonAxis el equipo emprendedor pudo contar en su directorio con una red de experimentados emprendedores y ejecutivos que no sólo proveían de dirección al proyecto, sino también soporte emocional cuando se presentaban problemas que parecían insalvables.

Generando Recursos

Al emprendimiento traemos nuestros propios recursos, algunos de los cuales hemos logrado acumular a través del esfuerzo de muchos años. Para convencer a terceros de apoyarnos en nuestro proyecto tenemos que mostrar que estamos convencidos, tan convencidos, que arriesgamos estos preciosos recursos que nos costó tanto juntar.

También involucraremos nuestro tiempo libre y el de nuestra familia. Habrá muchas noches y fines de semana que invertiremos en este sueño. Ese tiempo que pudimos dedicar a nuestros cercanos serán aportes al emprendimiento. Pero será insuficiente. Necesitaremos generar nuevos recursos y atraer recursos de otros.

En la sección anterior dimos algunas ideas de cómo movilizar recursos de otros a través de motivarlos satisfaciendo algunas de sus necesidades psicológicas. En el capítulo de orquestación volveremos a ver el tema de cómo movilizar recursos de terceros a través de lógicas más tangibles, como las de transacciones y de promesas. Pero la verdadera tarea del emprendedor es salir a cazar nuevos recursos propios.

La obsesión por recursos

La mentalidad de supervivencia permite al equipo emprendedor enfocarse en conseguir recursos. Como buen pobre, un emprendedor atribulado encuentra que ninguna moneda es poco. La empresa se alinea completamente para buscar nuevas fuentes de ingresos, apurar la cobranza y reducir los gastos.

Esta obsesión por recursos da una nueva profundidad al entorno del proyecto emprendedor. Los recursos de los aliados

son potenciales fuentes de sinergia para la empresa en apuros. El tiempo y talento de los emprendedores adquiere repentino valor. Una hora de consultoría puede distraer del negocio central, pero cuando el negocio central anda lento, un ingreso externo puede invertirse en mayor tiempo futuro para el proyecto, cuando el panorama se vea más auspicioso. No hay reglas generales obvias; el emprendedor decide en parte por razón, en parte por experiencia y en parte por instinto. Pero el foco es siempre sobrevivir.

Busca la yugular

Una característica de la mentalidad de supervivencia es el no titubear cuando aparece la oportunidad de salvarse. Apenas aparece, el emprendedor la ataca decididamente y no la suelta hasta conseguirla. Cuando la oportunidad nos muestra un flanco, debemos atacar directamente a su yugular.

Pero esto suena más dramático de lo que realmente es. Normalmente, tomar una oportunidad implica una serie de pequeños logros más que un evento único. Cada pequeño logro exige disciplina y foco del equipo emprendedor. El logro final es el premio a la persistencia, a la fuerza de voluntad del equipo y a su foco en concretar cada pequeño logro en el momento necesario. Cada pequeño logro es el maná que nos permite vivir un día más, por lo que no lo dejamos para mañana. Si está disponible ahora, aunque estemos cansados, lo cazamos. Después será tarde.

Aprender a concretar implica aprender a aceptar la imperfección. Siempre deberemos sacrificar algún aspecto para lograr un objetivo; lograr una mayor perfección en diseño, una mejor negociación, etc. Sin embargo, el solo hecho de concretar una etapa ya tiene muchísimo valor, porque nos permite enfocarnos en la siguiente. Por eso, cuando las ganancias de la perfección son menores, hay que incurrir en el costo del compromiso y cerrar la etapa.

Conserva tu Energía

Como sabemos, en el Valle el proyecto recibe menos ingresos de los que necesita para cubrir sus gastos y pierde dinero. Este desangramiento conduce irremediamente a la muerte del proyecto si el equipo emprendedor no hace algo para detener la hemorragia de fondos. Hemos visto formas de atraer nuevos recursos, o sangre, al proyecto, pero también es indispensable encontrar otras formas de disminuir la hemorragia.

Estando el paciente en la unidad de cuidados intensivos, no se pueden desperdiciar recursos. Cada gota de sangre puede significar la diferencia entre la vida y la muerte, no se puede dejar escapar. En este caso, sí se debe considerar al dinero como el recurso más preciado. El dinero es la sangre del emprendimiento porque sirve para alimentar rápidamente a todos los órganos. Es un seguro que se puede utilizar para salvar muchas circunstancias diversas. No todas, pero sí muchas y eso vale.

Así, el emprendedor piensa en utilizar la menor cantidad de dinero posible y por ello su lema es:

- No compres si puedes arrendar.
- No arriendes si puedes conseguir prestado.
- No pidas prestado si lo puedes conseguir gratis.

Conduce tu Energía

Una parte importante de conservar los recursos es no desperdiciarlos. Se desperdicia energía cuando se gasta innecesariamente y también cuando se persiguen caminos que no conducen a nuestro objetivo. En ese sentido, un riesgo en este periodo es perder el sentido de dirección. La obsesión por oportunidades que permiten sobrevivir puede alejar demasiado al equipo emprendedor de su verdadera oportunidad de largo

plazo. Una proliferación de pequeñas oportunidades puede distraer lo suficiente al equipo como para hacerlo perder el rumbo y cuando se quiera retomar, puede ser muy tarde.

Por ello, es bueno el juego de roles en el equipo, con algunos miembros del equipo enfocados en la supervivencia y otros (pueden ser algunos directores), enfocados en el desarrollo del proyecto original. En el capítulo de Equipo volveremos sobre el tema de los roles, pero hay algunos elementos importantes para el tema de energía.

Como nadie puede jugar todos los roles, es necesario tener claro quién está cumpliendo cada uno. Dentro del equipo se necesitan miembros apasionados que generen y transmitan suficiente energía a colaboradores internos y externos, para lograr capturar oportunidades y movilizar recursos que nos permitan sobrevivir. Coque Briones es un emprendedor diseñador que cada viernes, antes de terminar su semana, escoge una canción que lo motiva y se la reenvía por mail a toda su red de colaboradores, con el deseo de que pasen un buen fin de semana. Todas las semanas, religiosamente. Coque es una fuente constante de renovación de energía para toda su red.

Pero también se necesita alguien que juegue el rol de contenedor, capaz de conducir la energía de todos hacia el camino que lleva a la salida del Valle. En el caso de AxonAxis, los inversionistas-directores y Fundación Chile jugaban ese rol contenedor/conductor, mientras que el equipo ejecutor funcionaba movido por la pasión de estar armando su propia empresa. Este juego de roles es un equilibrio difícil, pero nada es fácil en la vida emprendedora.

Finalmente, no hay que olvidar que emprendemos porque queremos una vida mejor. El recurso más importante para una buena vida es nuestra salud y nuestras familias. Por eso, *“duerme, equilibra tu vida empresarial, familiar y personal, y juega. Recuerda siempre por qué haces lo que haces.”*

Capítulo 7

Orquesta tus Posibilidades

*“El networking es una habilidad vital,
no sólo algo que haces cuando necesitas algo.”*

Robyn Henderson.

A fines del 2011, el banquero español Emilio Botín contactó a Álvaro Saieh, controlador de Corpbanca, un banco mediano en Chile, para ofrecerle la venta del Banco Santander Colombia. La oportunidad se presentó de manera completamente inesperada, pero la operación debía ser rápida. ¿Cómo enfrentar una compra tan grande en tan poco tiempo? Con recursos propios no era suficiente, había que movilizar recursos de terceros y hacerlo rápido. Pero no había tiempo para armar esa red; Saieh tenía que utilizar la red que había construido en todos sus años de banquero. Si lo había hecho bien, capturaría la oportunidad; si no, la perdería. Su caso se aborda en más detalle al final de la Parte II.

Orquestando la Red de Apoyo

El emprendedor aprovecha la incertidumbre del entorno y utiliza su velocidad de adaptación para sacar ventaja a las empresas establecidas. Pero el emprendedor tiene pocos recursos propios y, como las situaciones futuras son impredecibles, no sabe qué

recursos necesitará para adaptarse a las situaciones que le tocará enfrentar. La empresa establecida cuenta con muchos recursos, el emprendedor no. Entonces, ¿cómo hace el emprendedor para adaptarse más rápido que las empresas establecidas si no tiene ventaja en recursos?

La respuesta del emprendedor es crear y movilizar una red de apoyo. El emprendedor depende críticamente de su red de colaboradores para proveerse de los recursos que resulten necesarios cuando las circunstancias lo ameriten. En el lenguaje de redes, cada entidad colaboradora es un *nodo* de la red. Mientras más amplia sea esta red de recursos y mientras más rápido pueda movilizar cada nodo de su red, mayor será la capacidad del emprendedor para adaptarse a las nuevas situaciones y sacar ventaja a la competencia.

La respuesta estructural al desafío de emprender, en un entorno impredecible que requiere rápida adaptación para sobrevivir, está en la flexibilidad que provee una red articulada dinámicamente y apoyada en la conectividad, para construir el valor ofrecido por la nueva empresa.

El emprendedor necesita crear una red de apoyo que sea amplia y confiable. Esto requiere mucho tiempo para construirse y refuerza nuestro mensaje sobre que emprender debe verse como una vocación de vida más que un evento aislado. El emprendedor por vocación empieza a armar su red desde muy temprano y siempre busca expandirla, fortalecerla y mantenerla expectante.

Las redes potentes son aquellas en las que los miembros tienen *confianza* y *entusiasmo* respecto de su participación en la red. La confianza depende de la credibilidad de los socios en cumplir con lo que ofrecen, pero también depende del comportamiento 'justo' que puedan exhibir los socios cuando las circunstancias no se presentan como fueron planeadas y una de las partes termina teniendo mayor poder del previsto.

El entusiasmo depende del beneficio esperado por la participación en la red. El beneficio puede ser monetario, en el presente o en el futuro, pero también puede ser intangible. Muchas personas pueden participar en nuestro proyecto porque este satisface otras necesidades, como explicamos en capítulos

anteriores. Nuestro proyecto puede brindar a nuestros colaboradores la satisfacción de trabajar en pos de una meta mayor a sus objetivos individuales, puede entregarles un sentido de pertenencia a un equipo humano que consideran valioso, puede hacer que se sientan autónomos o competentes en lo que hacen o les puede brindar una sensación de poder al participar de un proyecto transformador o pionero. Hay muchas herramientas a nuestra disposición para crear beneficios para los miembros de nuestra red.

Nodo orquestador y Nodos aliados

Cada negocio o proyecto usualmente cuenta con un nodo que conduce el proyecto, mientras que el resto de los participantes colaboran en un rol secundario. Alejandro Ruelas-Gossi, uno de los autores latinoamericanos más relevantes en materia de estrategia corporativa, ha bautizado al nodo guía como *nodo orquestador*, nombre que usaremos también en este libro. Los demás participantes son los nodos aliados⁴⁰. El rol de nodo orquestador puede ser asumido por el nodo que propone inicialmente el proyecto o el que tenga las mejores condiciones para construirlo.

El nodo orquestador diseña el modelo de negocios y define la forma en que cada uno de los demás nodos participará; sus actividades, responsabilidades, beneficios y aportes.

El emprendedor de un negocio debe actuar como nodo orquestador. Uno de los desafíos más importantes del emprendedor es tratar de ir un paso adelante de los nodos aliados en la conducción del negocio. Dado que el negocio va evolucionando, el emprendedor debe ir redefiniendo el modelo de negocios para adaptarlo a las nuevas circunstancias. Ello puede implicar redefinir la relación de los aliados con el negocio. Esta necesidad de flexibilidad es una de las razones por las que es tan importante la confianza que pueda transmitir el nodo orquestador.

La relación entre los nodos y el nuevo negocio se concreta a través de la propuesta de valor que diseña el nodo orquestador para cada aliado. Esta propuesta de valor resume los beneficios que recibe y los aportes que debe hacer cada nodo aliado. Para que el aliado se interese, la propuesta de valor debe ser claramente positiva. Entre los beneficios se incluyen no sólo los monetarios actuales, sino también los futuros, así como los potenciales beneficios extra monetarios. Los aportes incluyen las inversiones y gastos que debe incurrir el nodo aliado, así como las responsabilidades y actividades que deba asumir.

Por ejemplo, un emprendedor puede proponer un negocio de préstamos persona a persona para solucionar el problema de financiamiento a otros emprendedores. Hay un espacio para generar mucho valor en este proyecto. Por un lado, las fuentes de financiamiento bancario disponibles a emprendedores, como préstamos de consumo o de tarjeta de crédito, tienen tasas de interés muy altas. Y por otro lado, las personas naturales observan tasas de rentabilidad muy bajas para sus ahorros. Esta diferencia de retornos proporciona una oportunidad para una empresa que junte directamente a quienes necesitan dinero con quienes están dispuestos a facilitarlo. Este era un negocio muy difícil de implementar cuando no era fácil encontrar y conectar a cada emprendedor que necesitaba dinero con el proveedor interesado en ese proyecto particular. Pero ahora la conectividad de internet permite hacer esto de manera bastante fácil. Este proyecto presenta una propuesta de valor atractiva para emprendedores e inversionistas. Inclusive para las agencias del estado que promueven el emprendimiento porque soluciona un problema que es muy difícil de abordar para ellas. Pero puede no ser una propuesta de valor atractiva para el ente regulador de la actividad financiera porque implica una adición al riesgo del sistema financiero que no sabe cómo administrar. Este nodo es capaz de bloquear el proyecto, así que el emprendedor debe negociar con el regulador para diseñar una propuesta de valor atractiva según los beneficios y costos percibidos por el nodo regulador.

El nodo orquestador debe entonces manejar dos variables críticas en su relación con aliados; **confianza** para lograr flexibilidad y rapidez de respuesta y **propuestas de valor positivas** para atraer y mantener interesados a los aliados.

Wenceslao Casares ha emprendido varias veces, algunas de ellas con mucho éxito y otras no tanto. Uno de sus últimos emprendimientos fue Bling Nation. Este proyecto buscaba crear una plataforma de pago en comercios minoristas a través del celular. Viendo el potencial del negocio y la necesidad de actuar rápidamente, en 2007 decidieron con su socio Meyer Malka instalarse en Silicon Valley, levantar capital y desarrollar el negocio en EE.UU. En 2010 ya habían logrado integrar una interesante red de bancos y comercios asociados al proyecto. Sin embargo, al mismo tiempo, grandes actores como Google y Vodafone decidieron entrar al mismo negocio con una inversión y poder de negociación que Wenceslao y sus socios no podían equiparar. No le veían futuro al proyecto y antes de seguir haciendo perder dinero a sus inversionistas, decidieron detenerlo. Más aún, sintiendo que le había fallado a sus inversionistas, Wenceslao les propuso devolverles el dinero que habían invertido. Los inversionistas no aceptaron la devolución. Ellos sabían en qué se metían y perder era parte del juego. Wenceslao mostró que era un emprendedor en que se puede confiar y esos inversionistas probablemente volverán a invertir cuando Wenceslao los convoque para una nueva oportunidad.

Creando valor compartido

La red que crea el emprendedor es una red de socios y eso es bastante distinto a una serie de relaciones entre proveedores y clientes.

Con proveedores y clientes hacemos transacciones de mercado. Esas transacciones de mutuo acuerdo crean valor para ambas partes. Si no fuera así, alguna de las partes no entraría a la transacción. Así, toda transacción comercial libre ya implica la creación de valor compartido entre las partes⁴⁷. El consumidor que compra un smartphone paga un precio menor al valor de los servicios, tangibles e intangibles, que percibe que recibirá del smartphone. La empresa que vende el smartphone lo hace a un precio que no sólo compensa todos los gastos en que incurrió, sino que además deja una utilidad para los accionistas de la empresa.

El emprendedor se enfoca en algo distinto; busca armar una red de socios que sea capaz de crear más valor que el que se puede lograr a través de relaciones transaccionales con proveedores y clientes. Un emprendedor ve posibilidades adicionales de creación de valor a través de relaciones de confianza que permiten compartir información, experiencias, contactos y otros intangibles sin necesidad de una transacción comercial inmediata. Estas otras posibilidades muchas veces no se concretan mediante transacciones de mercado porque hay trabas que deben resolverse primero.

Trabas a la creación de valor

En muchas ocasiones, existe una real oportunidad de crear mucho valor, pero está trabada dentro de un nudo que hay que desenredar primero. Parte del arte del emprendedor es imaginar formas de destrabar este valor.

Por ejemplo, tienes la posibilidad de hacer un buen negocio con una empresa, pero no logras llegar al gerente para programar una reunión. Luego te enteras de que un asistente de ese gerente es un ex compañero tuyo con el que no hablas desde que terminaron el colegio y con el que nunca hubo una verdadera amistad. En esta situación hay un potencial de creación de valor pero está algo trabado y debes resolverlo. Pagarle a tu ex compañero para que te consiga la entrevista, una lógica de transacción, no es muy útil cuando hay conflictos de interés o insuficiente información para valorar la operación. En este caso una solución puede ser llegar a tu ex compañero a través de un tercer compañero con el que ambos mantengan relaciones de confianza; una referencia.

Para atender estas situaciones, un emprendedor crea una serie de habilidades para resolver situaciones de este tipo. Por ejemplo, se hace conocido por ser leal, honesto, entretenido, y siempre dispuesto a ayudar. Eso atrae a otra gente a tratar de ayudarlo porque lo pasarán bien y posiblemente a futuro le devuelvan el favor.

Otras veces el valor está trabado porque se requiere el acuerdo de varias personas con diferentes intereses. Por ejemplo,

encuentras la ubicación que consideras perfecta para un local comercial pero para poder hacer uso de él tienes que poner de acuerdo al dueño del terreno, al actual arrendatario que tiene un contrato vigente, a la municipalidad para que autorice el uso del suelo para tus fines y, potencialmente, a los vecinos. ¿Cómo lograr poner de acuerdo los intereses de tantas personas distintas? Dependiendo de cómo lo hagas puede ser muy riesgoso. Si compras el terreno pero luego el arrendatario se rehúsa a salir puedes perder parte del dinero invertido.

Situaciones con incertidumbre sobre beneficios y altos costos de negociación se dan continuamente en nuestras vidas, y traban muchas oportunidades. Una de las herramientas usadas por los emprendedores es la lógica de promesa.

Destrabar el valor: lógica de promesa

Cuando no se puede concretar el valor con una lógica de transacción, hay que buscar alternativas. Una de ellas es actuar con una lógica de promesa. Para ilustrar esta lógica, pensemos en la amabilidad como un servicio. La amabilidad puede costar poco para el que la da y puede significar mucho para la que la recibe. Hay un gran potencial de creación de valor compartido en una sociedad donde todos se tratan con amabilidad. Pensemos en lo que pasaría si sólo hiciéramos buenas acciones cuando nos compensan por ella. Imaginemos que uno tuviera que negociar un precio para cada acción amable. En ese caso, seguramente llegaríamos a tener una sociedad poco amable. La amabilidad se basa en una lógica distinta: la lógica de promesa incierta. Uno es amable porque espera que otros, cuando tengan la oportunidad, sean también amables con uno. Es una promesa de reciprocidad a nivel de la sociedad en su conjunto, no a nivel individual. La solución para tener una sociedad amable es educar a los niños para generar hábitos de amabilidad. En la medida que gran parte de la sociedad adquiere el hábito, el sistema funciona y se genera mucho valor en términos de calidad de vida para la sociedad.

La lógica de transacciones opera para la mayoría de los bienes que consumimos y requiere que ambas partes ganen en esa interacción. El precio acordado define cómo se comparte el valor creado. Para otros bienes, como la amabilidad, se requiere

operar con una lógica de promesa de reciprocidad; hoy tengo la oportunidad de darte y cuando tú puedas, espero recibir. Esta lógica no requiere llegar a un acuerdo de precio para compartir el valor creado.

Los emprendedores que tratan de crear algo nuevo, tienen que aprender a manejar la lógica de transacciones y la lógica de promesas. La lógica de promesas requiere hábitos de comportamiento muy enraizados o un alto nivel de confianza entre las partes. Por ello, el emprendedor debe entender con qué nodos existe suficiente confianza para operar en lógica de promesa y con qué nodos sólo se puede operar con lógica de transacciones. Esto es crítico para diseñar el modelo de negocios y las propuestas de valor para cada nodo. Como la lógica de promesas permite mayor flexibilidad que la de transacciones, un objetivo del emprendedor es ir aumentando continuamente el grado de confianza con los nodos de su red de apoyo para tener la opción de poder operar con la mayor cantidad de nodos en modo de promesa. Esto es especialmente importante porque en modo promesa la red es más flexible, permite relaciones más complejas y reacciona más rápido.

Para lograr mayor confianza entre los nodos, se debe abordar el proceso de desarrollar una red de apoyo con una actitud de transparencia, buena fe y foco en oportunidades de ganar.

La lógica de promesa opera con beneficios inciertos y desfasados en el tiempo. Los inversionistas ángeles funcionan muchas veces en la lógica de promesa; hoy te ofrezco entrar a un negocio, mañana tú me ofreces entrar a otro. En el caso AxonAxis se cuenta cómo los socios inversionistas iniciales invitan a Daniel Villablanca a ser inversionista bastante después de que el proyecto se había iniciado. Sin embargo, le ofrecen entrar a un precio por acción similar al que se usó al iniciar el negocio, a pesar de que con el tiempo y la inminente entrada de Fundación Chile, el valor de la empresa ya era mayor. Un inversionista más complicaría la toma de decisiones; no necesitaban el dinero y no tenían una idea clara del aporte que traería Daniel, pero lo consideraron una promesa potencialmente valiosa. Si no aportaba mucho en AxonAxis, esperaban que Daniel pudiera retribuir con la misma generosidad en algún otro negocio futuro. Daniel después fue clave en la negociación de la venta de AxonAxis a Equifax y

Orquestación

posteriormente los mismos socios han seguido haciendo negocios juntos.

En una interacción de promesa queda pendiente una deuda emocional que podría expresarse como: "Te di bastante más de lo que recibí, si se te presenta la oportunidad para hacer lo mismo, espero que lo hagas." En esta relación es importante una buena comunicación en ambas direcciones para no crear expectativas falsas u olvidar cumplirlas. El que hace un favor puede aclarar que espera un apoyo similar si se presenta la oportunidad. Y el que recibe el favor debe recordar que también hay que dar de vuelta. No sólo por un sentido de justicia, de responder a la confianza depositada inicialmente en nosotros, sino también porque afecta nuestra posibilidad de generar una red amplia y motivada. En el mundo de conectividad en que vivimos, cada vez será más fácil conocer cómo nos comportamos con otros y por ello debemos hacerlo siempre con transparencia y buena fe.

Así como en la página de TripAdvisor podemos ver las opiniones reales de clientes sobre el servicio de hoteles y restaurantes, o en la de EBay, el comportamiento de vendedores y compradores, en las redes sociales como Facebook o LinkedIn cada vez será más fácil conocer cómo otros se comportan con sus amigos o conocidos. Armar una red dejará de ser una acción intuitiva de algunos y cada vez más será una acción profesional para desenvolvemos en la vida. Esta acción será aún más importante para los emprendedores.

Por ello, al armar nuestra red, debemos no sólo crear las relaciones, sino también cuidarlas y fortalecerlas. Cada nodo de nuestra red requiere algún tiempo para iniciar la relación, señalar la naturaleza y expectativas de ella, reforzar este mensaje con algunas acciones concretas y nutrir la relación con acciones de beneficio mutuo a lo largo de nuestra vida. El esfuerzo que ponemos en cada relación dependerá de las expectativas que tengamos del potencial de creación de valor compartido (económico y emocional) que tenga esa relación.

Destrabar el valor encadenado

En ciertas ocasiones, el emprendedor percibe que hay un potencial de creación de valor en una idea o interacción, pero que está encadenado y hay que destrabarlo. Por ejemplo, consideremos el caso de un emprendedor que ha desarrollado el concepto de hacer comida para gatos utilizando residuos de la exportación de los filetes de salmón. Para poder vender el producto necesita primero hacer la planta, luego fabricar el producto y finalmente venderlo a potenciales clientes. Nadie le comprará anticipadamente el producto si la planta no existe. No sabe si podrá comprar residuos de las empresas salmoneras porque éstas ya tienen contratos de ventas de sus residuos con otras empresas. Sin un mínimo de clientes y sin claridad de poder acceder a insumos claves, ningún inversionista le proveerá los recursos para construir la planta. Así, existe el potencial de crear valor, pero este está encadenado y hay que destrabarlo. Para destrabar esta situación, el emprendedor puede generar compromisos por etapas. Primero, arrienda o consigue prestada una planta similar a la definitiva para fabricar unas muestras. Luego, lleva las muestras a potenciales clientes quienes le pueden firmar una carta de interés en la que indican que, si les ofrecen un producto similar a las muestras, en determinadas condiciones de precios, ellos estarían dispuestos a comprar un número de toneladas del producto. Con las salmoneras puede llegar también a acuerdos de intención de venta de residuos si se cumplen ciertas condiciones. Con cartas de intención de potenciales clientes y proveedores, más un estudio de costos de una consultora experta, el emprendedor puede convencer a potenciales inversionistas de que hay espacio para que logren una rentabilidad atractiva. De esta forma, el emprendedor puede lograr la inversión, construir la planta, comprar el insumo y luego vender el producto a los clientes inicialmente interesados.

Los emprendedores experimentados saben que un alto porcentaje de las veces el valor está encadenado. Esto es natural y explica por qué ideas que son bastante obvias a veces no se implementan; aún nadie ha logrado destrabar el valor. Como el nudo gordiano de Alejandro Magno, esas ideas están ahí a la espera de que alguien encuentre una solución al problema. La solución a los problemas de valor encadenado generalmente se encuentra al identificar los riesgos que

enfrenta cada potencial nodo del negocio y ofrecer luego compromisos que disminuyan o eliminen el riesgo que cada potencial socio percibe. El delicado equilibrio exige que el nodo orquestador mantenga un modelo de negocios rentable para todos y que no asuma más riesgos de los que realmente puede asumir.

Aumentar el valor: sinergias

La mentalidad enfocada en destrabar valor nos puede ayudar también a encontrar oportunidades de creación de valor más allá de las interacciones directas del negocio que estamos creando. Una forma de encontrar dichas oportunidades es buscando sinergias. Estas se dan cuando alguna de las partes, o ambas, reciben beneficios adicionales a los del servicio transado. Las sinergias son oportunidades de generar más con menos. Recursos subutilizados por otros (dinero, capital físico, tiempo, información, talento, redes) podrían usarse en el proyecto emprendedor pagando por ellos menos que su valor de mercado o, mejor aún, canjeándolos por algún recurso del proyecto propio que también esté subutilizado. Por ejemplo, en nuestro equipo podemos contar con capacidad ingenieril que no está plenamente utilizada porque aún no vendemos suficiente de nuestro producto. Otra empresa cercana a nosotros puede estar experimentando un problema de fabricación con su producto y tener vendedores detenidos. Podemos intercambiar capacidad ingenieril por capacidad de venta y salir ambas empresas ganando en el proceso.

Estos son casos de creación de valor compartido que a veces se pueden transar en la negociación original, pero no siempre. Muchas veces simplemente se presentan las oportunidades posteriormente. De aquí se desprende que es muy útil para el emprendedor escoger socios sofisticados, porque estos socios pueden dar lugar a muchas más oportunidades de creación de valor compartido que socios poco sofisticados. Pero, en la medida que no exista un mercado por los servicios adicionales, o que sea difícil negociarlos, la creación y captura de ese valor adicional dependerá de la confianza que se haya creado entre las partes.

El caso AxonAxis presenta un ejemplo de sinergias. Cuando Equifax decide comprar AxonAxis, en parte está comprando el flujo de ingresos que AxonAxis estaba generando y podría seguir generando a futuro. Pero Equifax también estaba comprando la posibilidad de usar esa tecnología para sus otros productos en Chile y el resto del mundo. AxonAxis le podía generar muchas sinergias a Equifax y eso aumentaba el potencial de creación y captura de valor de esta adquisición. Los dueños de AxonAxis percibieron esta realidad y pudieron negociar con Equifax la captura de parte del valor de la sinergia para los socios de AxonAxis.

Un emprendedor experimentado siempre está a la caza de oportunidades y las sinergias son una gran fuente de oportunidades de creación de valor que debe estar en su radar. El emprendedor ausculta permanentemente sus redes para encontrar oportunidades de sinergias.

La propuesta de valor

Para atraer a un nodo o socio al negocio es necesario hacerle una propuesta de valor atractiva. Esto significa que el nodo debe recibir más de lo que da, es decir, que su beneficio debe ser mayor a su costo. Cada socio tendrá razones distintas para tomar sus decisiones, las que pueden ser más amplias que el dinero involucrado en la transacción. Para hacer una propuesta atractiva tenemos que conocer aquello que mueve al tomador de decisión; cuáles son sus intereses.

Un empleado puede estar más preocupado por su seguridad laboral que por el beneficio para la empresa en la que trabaja. Si hay riesgos en la operación que se le propone, este empleado pesará más los riesgos de fracaso que los beneficios potenciales que pudiera traer esta operación a su empresa. Un inversionista con suficiente patrimonio puede estar más interesado en la capacidad transformadora del proyecto que en pequeñas diferencias de rentabilidad. Un socio puede estar más interesado en las potenciales sinergias que en el valor mismo de la transacción que le proponemos. Un alcalde puede estar más interesado en cómo el proyecto afecta sus posibilidades de reelección o cómo la contraloría percibirá el proyecto, que en el beneficio que efectivamente recibe la comunidad. Hay muchas

razones que influyen en la toma de decisiones y hay que conocer bien a la otra parte para entender qué tipo de propuesta de valor le resulta atractiva.

El modelo de negocios

Cuando diseñamos un nuevo negocio, hacemos una propuesta de valor a cada uno de los socios que requiere el negocio. La suma de todas estas propuestas de valor representa el modelo de negocios del proyecto. Hay que ser muy cuidadosos al diseñar el modelo y al hacer las propuestas de valor. Un error en el diseño, una variable no considerada, una promesa innecesaria, puede hacer fracasar un negocio que tenía potencial de sobrevivir, crecer y contribuir a crear mucho valor a toda la red. Tratar de implementar un mal diseño puede ser desastroso para el emprendedor. Hay algunas herramientas, como el *Business Model Canvas*⁴², que nos ayudan a visualizar el modelo de negocios completo y a considerar todos los elementos relevantes.

También es crítico comprender las implicancias económicas del modelo de negocios. La forma más usada para ello es introducir todos los supuestos en una hoja de cálculo y observar cómo evolucionaría el flujo de caja residual a través del tiempo. Este ejercicio puede ser muy útil o una completa pérdida de tiempo, dependiendo de cómo se haga. Es importante entender y hacer explícitos todos los supuestos que se están usando, así como hacer la simulación para varias combinaciones de valores de estos supuestos. Mientras más personas con experiencia puedan revisar nuestros modelos de negocios, más seguridad tendremos que no nos estamos dejando llevar por entusiasmos infundados y de que en realidad tenemos un modelo de negocios que puede funcionar.

Normalmente, hay muchos supuestos en un modelo de negocios y es difícil simular cambios de escenarios en todos a la vez. Para simplificar el proceso se puede considerar sensibilizar sólo los supuestos que tengan alta incidencia en el resultado final del flujo de caja. Esos serán los supuestos “claves”.

En una segunda etapa, cada supuesto clave se puede validar con un experto que pueda darnos una mejor estimación de lo que es un valor normal, optimista y pesimista para ese supuesto. Esta es una forma de reducir la incertidumbre del modelo de negocios sin incurrir en gastos o complicaciones excesivas.

Fortalecer la red

Permanentemente debemos nutrir y fortalecer la red que constituimos para que nos pueda ayudar a adaptarnos a futuras circunstancias o a desarrollar otros proyectos. La red es un organismo vivo que necesita alimentarse para crecer; necesita desafíos para evolucionar y se reproduce al integrarnos a redes de otros. También requiere de eventuales podas para concentrar nuestros esfuerzos de nutrición en aquellos nodos con mayor potencial de creación de valor.

Alimentar un nodo significa buscar oportunidades de valor compartido con ese nodo. La relación con el nodo se fortalecerá en la medida que generamos instancias de interacción y de ganancia mutua entre ambos. El nodo puede evolucionar, por ejemplo, de una relación transaccional a una relación de promesa o a una relación de búsqueda permanente de sinergias mutuas. Para que ocurra esta evolución hay que desafiar al nodo y hay que generar instancias en las que se requiera pasar al siguiente nivel, para crear y capturar mayor valor. La evolución de la relación no es libre de riesgos; algunos nodos serán capaces de superar el desafío y otros no.

Empezamos este capítulo con la historia de Emilio Botín proponiendo a Álvaro Saieh que le comprara su banco en Colombia. Era la oportunidad que había estado buscando Saieh y era el momento para tomarla. Saieh debió recurrir a su red de apoyo para levantar los recursos necesarios y hacer el proceso de auditoría lo más rápido posible. En la formación de sus negocios, Saieh se había acostumbrado a desarrollar sólidas relaciones de confianza que le permitían movilizar recursos rápidamente para capturar oportunidades. Esta oportunidad fue

Orquestación

más grande que las anteriores, pero la red era sólida y respondió al desafío. Saieh compró el banco.

Capítulo 8

Tú Eres tu Equipo

“En el mundo actual hay mucha tecnología, muchos emprendedores, mucho capital de riesgo. Lo que falta son equipos de primer nivel. (Como emprendedor) tu mayor reto es construir un equipo de primera.”

John Doerr, socio de Klein, Perkins, Caulfield & Byers

Los emprendedores emblemáticos como Steve Jobs no empezaron solos. Jobs empezó Apple con Steve Wozniak, Bill Gates fundó Microsoft con Paul Allen y así podemos seguir nombrando ejemplos. Un gran emprendimiento usualmente parte con un buen equipo. Desde la perspectiva evolucionista, considerando la importancia de las capacidades de observación y flexibilidad que permite la corrección del rumbo ante caídas, sin duda un equipo ofrece más posibilidades de adaptación que un individuo. Un equipo es capaz de monitorear un mayor número de los factores críticos del emprendimiento; es capaz de superar la obcecación que uno de sus integrantes pudiera tener por sus ideas; es capaz de contrastar ideas y es capaz de actuar más rápido en múltiples dimensiones a la vez. Un equipo, siempre que no tenga demasiados miembros, es más adaptable.

Además, un equipo con participantes hábiles y experiencia trabajando juntos también tiene mayor resiliencia. Un emprendimiento novedoso genera cambios y enfrenta resistencias, además cada emprendedor pasa por problemas personales, relacionados o no con el proyecto. Cuando el emprendimiento está en manos de un solo individuo, estas dificultades merman su energía y con alta probabilidad destruirán la empresa, aún cuando no se trate de grandes

problemas. Un emprendimiento requiere que siempre haya alguien que mantenga la tensión positiva que permite al emprendimiento avanzar. Por ello, para emprender es indispensable un buen equipo y un buen equipo hay que construirlo con cuidado y paciencia.

En el Valle de la Muerte, un buen equipo es el que permite al emprendimiento sobrevivir. Allí, el emprendimiento debe ser capaz de competir y adaptarse. Los equipos emprendedores deben entonces ser muy capaces en lo que hacen, pero a la vez tener la apertura para leer el entorno y la flexibilidad para adaptarse rápido a él. Además de ganas, en el Valle de la Muerte un equipo debe tener amplitud de habilidades y agilidad para reaccionar.

Las capacidades funcionales

Cuando parte, el emprendimiento usualmente enfrenta empresas establecidas que llevan muchos años en sus mercados. Hay que atraer a sus clientes y ellas no van a estar muy felices de que se vayan. Tienen recursos para reaccionar y probablemente lo harán con fuerza. Para sobrevivir en un ambiente competitivo adverso, se requiere hacer muchas cosas muy bien y para ello se precisan capacidades muy desarrolladas y balanceadas.

Un buen equipo inicial cumple con varias condiciones. Primero, cada uno de los miembros tiene un perfil de habilidades en forma de T. Esto quiere decir que cada uno es muy bueno en alguna capacidad (habilidad vertical) pero a la vez todos tienen la capacidad de comunicar y aceptar sus distintas ideas y puntos de vista para llegar rápido a acuerdos y cumplirlos (habilidad horizontal).

En un buen equipo inicial, hay gente dispuesta y capaz de cumplir con roles funcionales claves:

- El **vendedor**, capaz de entender al cliente y cerrar ventas.

Tú eres tu Equipo

- El **productor**, responsable del producto y el proceso productivo que satisface los estándares buscados.
- El **financiero**, que se asegura de que las acciones de los otros dos sean rentables.

El *vendedor* es quien convence a los primeros clientes para que compren el producto, a los inversionistas para que inviertan, a los proveedores para que apoyen, etc. Muchas veces el emprendedor inicial que articula la visión de negocios cumple el rol del vendedor. Este es el caso de emprendedores como Richard Branson o Steve Jobs. El vendedor no sólo cumple el rol de atraer ingresos y socios a la empresa, también cumple un rol comunicador hacia adentro y afuera de la empresa. El vendedor está en la primera línea de contacto con el medio externo y por lo tanto cumple funciones muy críticas para el proceso de adaptación. El vendedor constantemente recoge información del medio externo y la transmite al interior de la empresa. Esa información debe ser procesada internamente para entender cómo la afecta y cómo debería adaptarse para sobrevivir. Por otro lado, el vendedor también es un importante puente de comunicación hacia fuera de la empresa, educando a clientes y socios sobre lo que la empresa quiere lograr y la propuesta de valor que ofrece.

El *productor*, es el técnico, el que está más cerca del producto, diseñando y desarrollando su valor. El productor es quien provee lo que el vendedor vende. Esta persona tiene como objetivo satisfacer los estándares de calidad y servicio que ha comunicado el vendedor. Requiere de capacidades especiales de atención a detalles y rigor en los procesos.

El tercer rol funcional es el *financiero*. Este debe velar porque en la complementación entre lo que vende el vendedor y lo que entrega el productor, finalmente queden excedentes para la empresa. Muchas veces hemos visto consternados cómo entre el Vendedor y el Productor se las arreglan perfectamente para producir, vender y perder mucho dinero. La necesidad de estos tres roles no significa que los equipos deben ser de tres personas obligatoriamente. Tampoco significa que todos deben ser socios fundadores. Pero de una u otra forma, los tres roles deben estar presentes.

Las capacidades de conducción

Además de los funcionales, se requieren otros roles tanto o más importantes que tienen que ver con la conducción del emprendimiento y del equipo. Entre ellos los más destacables son:

- El **motor**, que impulsa a actuar y concretar, a hacer que las cosas sucedan.
- El **estratega**, que hace las preguntas incómodas y se enfoca en articular la visión y mantener el curso del emprendimiento en esa dirección.
- El **gestor**, que monitorea que los compromisos se cumplan y el proyecto avance.

El *motor* es la persona llena de energía que usualmente está impulsando al equipo a la acción. Esta persona recuerda a todos los miembros del equipo que el emprendimiento se trata de cambiar la realidad y que esto se logra con la interacción con el medio. Usualmente tiene un sesgo positivo de confianza en que se puede lograr casi cualquier cosa. El motor provee energía, pero esta misma predisposición a la acción y confianza, a veces conlleva un sesgo irreflexivo que debe balancearse.

El *estratega* es más bien reflexivo y usualmente más adverso al riesgo. Tiende a enfocarse en los potenciales problemas y ayuda a advertirlos y anticiparlos para no estrellarse con ellos. En muchas empresas con estructuras formales de gobierno se observa que el motor asume la gerencia general y el estratega, la presidencia del directorio. También es usual combinar el rol de estratega con el de la responsabilidad financiera de la empresa. El estratega provee dirección.

El tercer rol de conducción es el del *gestor*. Este es el guardián que está anotando los compromisos y asegurándose de que se cumplen para lograr los hitos. Este rol muchas veces se combina con el del gerente general, pero otras veces es una coordinación paralela, un asistente de gerencia. El gestor provee tracción y su rol es fundamental para que el emprendimiento avance efectivamente en la dirección buscada.

Tú eres tu Equipo

Existen otros roles que también pueden llegar a ser importantes en algunos momentos. Por ejemplo, el del *psicólogo*. Cada miembro del equipo puede llegar a su límite emocional por motivos personales o por el mismo estrés del emprendimiento. El que algún miembro del equipo actúe como espacio de catarsis cuando las cosas van mal, puede ayudar también a la salud emocional del equipo. También puede ayudar a resolver problemas de convivencia entre los miembros del equipo ocasionados por malentendidos o luchas de poder. Finalmente, puede convertirse en la persona que eventualmente reanima a los miembros del equipo que pasan por periodos de baja energía. En un buen equipo este rol puede ser asumido por diferentes personas en diferentes momentos de la vida del emprendimiento. Cuando la crisis asome y sin duda lo hará en algún momento, las personas pueden llegar a sus límites y actuar de forma inesperada. Por eso es importante que al menos el equipo base, generalmente socios, se conozcan previamente y tengan confianza en que, si las cosas llegan al límite, pueden confiar en que cada uno responderá positivamente. Esto no quiere decir que hay que buscar miembros para el equipo sólo entre amigos, lo que se debe buscar es confianza. La amistad es un plus.

Dentro del objetivo de tener un equipo lo más amplio posible para adaptarse a diferentes posibles circunstancias, también es recomendable balancear el equipo entre juventud y experiencia. La juventud permite atraer energía y la experiencia, reflexión (aunque en realidad también hay jóvenes sabios y mayores apasionados). Pero no sólo eso; más importante es que ambos perfiles aportan diferentes vivencias que representan puntos de vista distintos. En emprendimiento se enfrentan muchas situaciones impredecibles, a las que hay que reaccionar con poca información. Puntos de vista distintos ayudan a identificar y evaluar diferentes alternativas y mejoran la capacidad de escoger una opción que nos permita seguir sobreviviendo. Una forma, pero no la única, de lograr este balance de edades es atrayendo personas jóvenes al equipo gestor y gente con experiencia como mentores o directorio.

Por todas estas razones, emprender en equipo, si lo construimos bien, presenta mejores probabilidades de supervivencia que emprender solo.

Esta cantidad de roles no implica que el equipo emprendedor tenga que ser grande. Una misma persona puede cumplir varios roles. También es posible delegar algunos de estos roles en el equipo gestor que se vaya contratando a medida que el emprendimiento lo permita. Lo importante es que, al armar su equipo, el emprendedor reflexione sobre los roles requeridos, los roles que puede desempeñar cada nuevo miembro, y cómo apoyar a cada miembro para que pueda cumplir con los roles asignados.

Los buenos equipos toman tiempo en formarse. Como es común en un emprendimiento, probablemente cometeremos errores antes de que finalmente las cosas salgan bien; hay un aprendizaje sobre cómo conformar un buen equipo, que requiere tiempo. El emprendedor avezado siempre está buscando potenciales socios para su emprendimiento actual o para uno futuro. Pero por otra parte, el emprendimiento exige decisiones oportunas, no se puede esperar eternamente. *Lo perfecto es enemigo de lo bueno*. Así, en la formación de un equipo, hay que tomar decisiones basadas en las opciones disponibles, seguir ampliando nuestra red y aprendiendo para formar mejores equipos a futuro.

La evolución de los equipos

Durante el desarrollo de un emprendimiento, como hemos mencionado, ocurren muchas cosas y muchas de ellas nos sorprenden e incluso desconciertan. En las distintas fases del Valle de la Muerte se requieren habilidades y enfoques de gestión diferentes.

En el inicio el nivel de incertidumbre es muy alto y van sucediendo muchos eventos inesperados que amenazan la sobrevivencia de la empresa. En esta etapa, las capacidades críticas del equipo son ejecución y flexibilidad. Se necesita energía para atacar rápidamente cualquier tarea. Un equipo con convicciones similares ayuda a acelerar la ejecución. Un error de decisión se puede corregir sobre la marcha si el equipo responde rápido. Dado que hay poca información, la estrategia está sesgada hacia prueba y error. La amplitud de perspectivas

Tú eres tu Equipo

también es útil para interpretar mejor los eventos, evitar errores graves, y tener más opciones de respuesta para cada situación inesperada. En esta primera etapa las capacidades de conducción son especialmente críticas.

Cuando se va consolidando el modelo de negocios que mejor se adapta a las circunstancias, debemos empezar a desarrollar la competitividad de la empresa y generar escala y eficiencia para llegar al punto de equilibrio. Cada área del negocio necesita líderes que la conozcan en profundidad y que tengan la capacidad de plantear sus propias perspectivas sin extender demasiado la discusión. Se necesita formalizar, la gestión. En esta fase los errores pueden tener consecuencias mayores para la empresa y por ello es necesario contar con una mayor diversidad en los puntos de vista a la hora de tomar decisiones. Esto se puede lograr ampliando o cambiando los mentores o el directorio. En esta etapa, la amplitud de puntos de vista y las capacidades funcionales adquieren mayor importancia.

Al pasar de una etapa a otra, los líderes de la fase anterior, incluyendo el emprendedor, pueden no ser los más indicados para liderar la siguiente fase. Aunque sea difícil, lo apropiado es hacer un cambio formal en la toma de decisiones para que los más adecuados conduzcan la empresa en el siguiente período.

Los círculos del equipo

Cuando hablamos del equipo emprendedor, normalmente nos referimos a entre 2 y 5 personas que son parte del grupo fundador, controlan la propiedad y asumen los principales cargos de responsabilidad en la empresa. Pero en realidad propiedad y gestión pueden estar separados. Por un lado, los socios pueden ser sólo directores y los gestores, empleados. Por otro lado, los empleados pueden pasar a ser propietarios a través de opciones de la empresa. Así, podemos hablar del equipo socio y del equipo gestor.

El equipo gestor es como una cebolla; hay diferentes capas de responsabilidad y los límites del equipo no son tan claros. En

esta cebolla, la primera capa son los gestores “gerentes” los cuales deben encarnar al menos las tres responsabilidades funcionales: ventas, finanzas y producción. En una segunda capa está el resto del equipo que tiene responsabilidades de conducción de la empresa (directores y empleados con roles de coordinación). En una tercera capa está el resto de los empleados de la empresa. La cuarta capa está conformada por la red de apoyo, socios estratégicos y a veces, inclusive clientes.

El equipo gestor puede apoyarse entonces en una serie de capas de personas conectadas que pueden aportar a la gestión de la empresa cuando ésta lo requiera. La conectividad y la orquestación entonces no sólo son importantes para movilizar recursos, como se discute en capítulos anteriores, sino también para coordinar actividades de gestión.

Las nuevas redes sociales digitales nos permiten tener acceso y relacionarnos con un mucho mayor número de personas. Y necesitamos menos la cercanía física cuando Skype nos conecta casi cara a cara con otra persona en cualquier lugar del mundo. Estas tecnologías abren un mundo de posibilidades respecto a administrar redes de apoyo y equipos de trabajo, que recién estamos aprendiendo a explotar. Ya las redes sociales como Facebook, se están armando alrededor de la idea de distintos grupos de relaciones, permitiendo tipos de comunicación e intercambio instantáneo de información entre ellos en diferentes niveles.

Para poder decidir a quiénes incluir en cada círculo, es necesario hacernos dos preguntas sobre cada miembro del equipo:

- ¿Qué estamos atrayendo exactamente? Es decir: ¿Qué capacidades tiene y qué roles puede cumplir? ¿Qué recursos adicionales trae?
- ¿Podemos contratar esa competencia/talento o es necesario ofrecer propiedad?

Con la respuesta a estas preguntas y los criterios presentados a continuación se puede diseñar un plan de atracción de capacidades y talento para el emprendimiento.

Los socios

Los socios toman parte importante de la propiedad del emprendimiento y, generalmente, son los que ejercen el control de la empresa. Los socios son a quienes se necesita al lado para sobrevivir el Valle de la Muerte y en quienes se puede confiar con total seguridad. Los socios deben ser capaces de entregar apoyo emocional incondicional y muchas veces cumplen con los roles funcionales básicos de ventas, producción y finanzas.

Los gestores clave

No siempre el equipo de socios tiene las competencias para cumplir apropiadamente los roles funcionales. Por ello, puede ser necesario complementar el equipo de socios con algunos gestores en las áreas funcionales del negocio, como investigación y desarrollo, producción, finanzas, marketing y ventas. Siendo estos roles clave para el emprendimiento, es necesario atraer a personas que sean un verdadero aporte a su desarrollo. La propuesta de valor para atraer a estos talentos puede requerir la cesión de parte de los flujos futuros que se generen (a través de opciones de acciones o bonos ligados a resultados) o compartir participación en las decisiones para permitir que los nuevos empleados se sientan en parte “dueños” del proyecto que se está formando.

Los mentores

Los mentores son fundadores de empresas que ya han tenido éxito. Como esto requirió tiempo, probablemente tienen más edad que los nuevos equipos emprendedores y eso les confiere gran experiencia y redes de relaciones. Los emprendedores necesitamos de estos mentores, porque un consejo o una idea suyos nos pueden dar mucha claridad y ahorrar muchísimos problemas. Además, su visión externa a nuestro proyecto, gracias a su posición libre de los detalles cotidianos al no participar en la gestión, les permite mantener la mirada puesta en nuestros objetivos de largo plazo y en el sistema completo, lo

que nos servirá de guía. Su experiencia al emprender les permite comprender el proceso de emprendimiento de una forma que no puede adquirirse en los libros; lo vivieron en carne propia. Esto significa que están capacitados para entendernos y pueden lograr mucha empatía con nosotros en nuestro propio proceso.

Si además estos fundadores han construido sus empresas en las industrias en que nosotros desarrollaremos la nuestra, pueden aportarnos información específica muy valiosa que nos permitirá adaptarnos rápidamente a ella, ahorrando muchos riesgos y errores.

La forma de atraer a estos mentores es simplemente a través de pedirles consejos. Muchos de ellos estarán felices de devolver una mano al mundo que en su oportunidad los favoreció. Sin embargo, para mantenerlos cerca, probablemente sea buena idea invitarlos como mentores permanentes a cambio de ofrecerles una pequeña participación en nuestra empresa, del orden de algunos pocos puntos porcentuales, en la forma de opciones. De esta forma, nos aseguraremos que tengan el interés en colaborar siempre, que sus incentivos estén alineados con los nuestros y podremos pedirles apoyo sin pudor.

El directorio

El directorio es una extraordinaria herramienta a disposición de los emprendedores para apalancar recursos, conocimiento, redes y experiencia. Muchas personas están dispuestas a aportar unas pocas horas al mes de su tiempo, si el proyecto que se les presenta es suficientemente interesante y el involucramiento es bajo. Están dispuestas a poner a disposición de la empresa su experiencia, conocimientos y redes si los emprendedores logran comprometerlos emocionalmente con el proyecto. Y, si cuentan con recursos, en una segunda etapa incluso pueden volverse inversionistas.

El directorio también es una herramienta de gestión muy útil. Un buen directorio permite formalizar la toma de decisiones, genera un espacio para discutir abiertamente las opciones estratégicas

que se presentan y permite monitorear que se cumplan los compromisos acordados.

El equipo emprendedor debe definir claramente qué tipo de apoyo busca de un directorio para conformarlo de acuerdo a esos roles. No es menester ofrecer participación accionaria a los directores, pero a partir del involucramiento excepcional de algunos de ellos, podría resultar conveniente, por la alineación de incentivos que representa.

Los inversionistas

En etapas iniciales, los inversionistas pueden convertirse en parte del equipo. Los inversionistas ángeles son personas de alto patrimonio que están dispuestas a invertir una parte de éste en un proyecto que les entusiasme financiera o emocionalmente. Como tienen su dinero involucrado en el negocio, están más comprometidos que los directores a aportar también su experiencia, conocimiento y redes. Es útil que los emprendedores piensen en los inversionistas como “capital inteligente” y no sólo como capital. Como los inversionistas son socios y participan de las decisiones, antes de llegar a un acuerdo hay que verificar que se puede confiar en ellos en etapas difíciles. Si no se los conoce mucho, una forma de obtener más información es consultando a otros emprendedores que en el pasado hayan trabajado con estos inversionistas.

Sin perjuicio del valor de los inversionistas para el proyecto, los emprendedores deben evitar involucrarse inicialmente con aquellos enfocados solamente en lograr rentabilidad, que no compartan la visión win-win que debe imperar entre socios. Un inversionista que abuse de su posición dominante al momento de negociar su participación en nuestra empresa a cambio de aportar algo de capital, debe ser inmediatamente descartado. Esta actitud se mantendrá en el futuro. El ecosistema de emprendimiento ha originado el concepto de fondos de inversión gestionados por administradores profesionales que muchas veces se enfocan solamente en la rentabilidad, generando incentivos contrarios a los intereses de largo plazo del emprendedor. Por ello el emprendedor debe realizar un debido proceso de investigación respecto a los potenciales

inversionistas y decidir incorporarlos cuando esté convencido de que reflejan el perfil adecuado para su proyecto.

Para financiar inicialmente el emprendimiento, el emprendedor debería buscar hacerlo con un mínimo de capital, aportado por él mismo, buscando que el proyecto logre financiarse con sus flujos a la brevedad (o “bootstrapping”). Adicionalmente, puede recurrir a inversionistas ángeles, que corresponden a personas de alto patrimonio que invierten su propio dinero. Este formato permite que haya convergencia en los intereses emocionales y financieros y posibilita una relación win-win.

La red de apoyo

Cada vez más las personas prefieren hacer algo que cambie el mundo de alguna forma, les permita sentirse autores de su entorno y le dé sentido a sus vidas. Eso es una buena noticia para los emprendedores, porque significa que si bien empiezan con muchas desventajas frente a las empresas establecidas, pueden contar con una gran ventaja para sí mismos; hay muchas personas que están dispuestas a dar mucho por un proyecto que les haga sentido. Cuando Jimmy Wales empezó Wikipedia, lo hizo como un proyecto colaborativo, sin modelo de negocios, fundado en el concepto de que habría mucha gente que estaría dispuesta a aportar por el solo gusto de construir algo valioso para la humanidad. La propuesta de valor a sus socios fue puramente emocional y, sin embargo, recibió una entusiasta respuesta de muchos co-emprendedores alrededor del mundo.

Tu equipo es tu proyecto

Construir confianzas toma tiempo y se pueden perder en un instante. Por ello es bueno comenzar a construir la red de apoyos aún antes de empezar el emprendimiento y siempre actuar con absoluta transparencia en esas relaciones. Un emprendedor está siempre ampliando su red de contactos, permitiendo que la gente lo conozca, que sepa cuánto vale

Tú eres tu Equipo

como persona y como profesional. Constantemente ve formas de generar beneficios a su red. De esta forma, se gana el respeto necesario para ser socio en relaciones comerciales o para ser objeto de recomendación a otros potenciales socios.

Hay una evidencia repetida en el ambiente emprendedor; *una buena idea con un mal equipo seguro fracasa*. Una idea mala con un buen equipo probablemente tenga éxito porque el equipo reaccionará y cambiará la propuesta para que haga sentido al mercado. Mientras más amplio y flexible sea este equipo, mayores probabilidades de sobrevivir.

Gastón Acurio, cuyo caso se encuentra al final de la Parte III de este libro, sabe muy bien que la construcción de una propuesta de valor atractiva para el cliente es algo que no puede hacer solo; es una tarea de equipo. Cada restaurante nuevo que abre es una aventura, y los riesgos de cada aventura internacional son altos. En EE.UU., por ejemplo, casi 2 de cada 3 nuevos restaurantes cierran antes de cumplir tres años. Por eso, Acurio busca socios comprometidos y con los que haya afinidad de intereses para llevar la gestión de sus restaurantes. Sólo así puede asegurar la calidad y el estilo que lo ha hecho acreedor de una férrea fidelidad por parte de sus clientes en todo el mundo.

Caso

Matías de Tezanos⁴³

Terrateniente Virtual de Clase Mundial

Matías de Tezanos, emprendedor costarricense, hizo de la compra de dominios punto com un gran negocio. El 2001, con apenas 21 años, desarrolló el sitio hoteles.com, el que vendió en cerca de US\$3 millones poco tiempo después de fundarlo. Luego creó una red de portales con cerca de 100 dominios en español, generando un tráfico de 3 millones de visitas diarias. En 2007 le disputaría el dominio healthcare.com a las multinacionales P&G y GE, adjudicándose por cerca de US\$ 2 millones. En la era de la conectividad, los dominios son territorios virtuales que deben ser conquistados y él es un maestro en estas lides.

“Era muy joven cuando vendí el sitio web hoteles.com y eso me cambió la vida por completo. Le compré una casa a mi mamá, viví todo el rollo del *american dream* y el *internet boom*, desde Guatemala”, recuerda Matías de Tezanos, el emprendedor centroamericano que se transformó en uno de los *domainers* más importantes de América Latina tras la venta en 2003 de hoteles.com al operador estadounidense de viajes Expedia Travels.

El concepto de *domainers* nace junto a la Web y se refiere a los inversionistas que compran nombres de sitios de internet para

luego venderlos al mejor postor. Son una especie de inversores inmobiliarios, pero del ciberespacio. De Tezanos es uno de los *domainers* hispanos más importantes. A diferencia de los inversores típicos que buscan una rápida venta, luego de adquirir buenos dominios, Matías los ha desarrollado y ha generado alto tráfico y generación de ventas de publicidad o servicios en cada uno de ellos. Esto le ha permitido asegurar un alto valor a los nombres “punto com” de su propiedad, ya que a la hora de negociar su venta, el ofrece no sólo un nombre, sino que el tráfico, las ventas y ganancias del sitio.

Cambiando el estetoscopio por un mouse

Matías proviene de una familia de clase media. Tiene una influencia de varios países de la región, ya que su padre es uruguayo y su mamá argentina. Él nació en Costa Rica, pero se crió y vivió casi toda su vida en Guatemala. Cuando tenía apenas 19 años y cursaba tercer año de medicina comenzó a desarrollar un fuerte deseo de emprender. Quería tener “algo propio” y pensó que siendo el más joven de sus compañeros, si ocupaba un año tratando de montar algo y no le iba bien, no sería mucho lo que perdería. A lo más, cuando regresara iba a tener la misma edad de ellos. Sólo tenía que intentarlo.

Era 1999 y De Tezanos ocupaba muchas horas de su tiempo navegando por internet. Se dio cuenta que muchas páginas web de empresas grandes en Estados Unidos tenían diseños deficientes y eran muy poco funcionales. A diferencia de ellas, otras compañías más pequeñas contaban con sitios webs mucho más atractivos. Oligó la oportunidad. Fue entonces que se le ocurrió la idea de comenzar un negocio de creación de páginas web, para lo cual se asoció con un par de amigos diseñadores. Sin pensarlo demasiado, envió un mail a diez empresas extranjeras ofreciéndoles rediseñar sus web y junto a ello les mandó un ejemplo gratis. Para su sorpresa, a los tres días, dos compañías querían contratar sus servicios.

No sólo había capturado clientes para su emprendimiento emergente, sino que además comprendió que era mejor focalizar su esfuerzo de venta hacia compañías extranjeras, ya que pagaban 4 ó 5 veces más que una empresa local. Matías

rememora: “vi una oportunidad en hacer mejores sitios web para esas empresas, que eran cerca de 50”.

Estaba fascinado al descubrir que internet traía un mar de oportunidades. “Hacer websites para compañías de Estados Unidos me abrió los ojos y me di cuenta de que no importaba en qué lugar del mundo estuviese, uno podía entrar en el negocio de tecnología global”, reflexiona. También percibió que no era necesario tener un gran capital para crear una empresa: “en Latinoamérica uno está acostumbrado a que los empresarios deben contar con mucho capital, pero internet me daba la posibilidad de montar algo sin un centavo”, rememora el emprendedor.

Con esa convicción comenzó la pequeña empresa de diseño de páginas web. Se repartieron el trabajo con sus socios. Matías se encargaría de buscar clientes entre las empresas “gringas”. Hablaba muy bien inglés, ya que había estudiado en un colegio privado. Aprovecharía esa ventaja en su nueva aventura. Una de las enseñanzas que le dejó ese período fue que para ser emprendedor debía hacer mucho partiendo de cero. Un ejemplo de ello es que usaba su cuarto como oficina. “Yo contestaba el teléfono con el nombre de la compañía, pero estaba en mi habitación. Siempre digo que si te dan un hilo, puedes hacer una hamaca. Ese es el verdadero espíritu emprendedor”, enfatiza De Tezanos.

No obstante el aprendizaje y las buenas perspectivas que obtuvo de sus experiencias emprendedoras, De Tezanos andaba en busca de una oportunidad más atractiva. “Al poco tiempo me di cuenta de que el negocio de desarrollar sitios web no podía escalar, porque era muy artesanal. En ese momento hablé con mis socios y les dije que quería dedicarme a hacer un portal de sitios web. Los invité a participar, pero ellos prefirieron seguir con el negocio que ya teníamos”, recuerda Matías. Paralelamente conoció a una persona que sabía de dominios web y eso despertó su apetito por el mundo de los nombres punto com.

Apostando por las reservas online

Para los *domainers*, comprar un dominio web es como comprar un pedazo de tierra. Quien compra un buen nombre “conquista” un territorio que puede darle gran rentabilidad futura. Algo de eso intuía Matías cuando comenzó su búsqueda de dominios web. Recuerda que se contactó con un hombre de Chicago dueño de muchos dominios, entre ellos *juegos.com*. De Tezanos estaba interesado en ese, pero no estaba a su alcance ya que costaba 125 mil dólares. Casi por casualidad le preguntó por sitios más baratos. *Hoteles.com* era el más económico de aquella lista, valía 25 mil dólares.

De Tezanos comenzó a investigar sobre la industria de los hoteles, para ver si podía armar algo ahí. Nuevamente descubrió la oportunidad para un buen negocio, incluso mejor que *juegos.com*. Juntó todos sus ahorros -que no eran muchos en ese instante-, y se consiguió el resto. Finalmente, el 2001 compró *hoteles.com*. No imaginaba en ese momento que aquel emprendimiento le cambiaría la vida para siempre.

La idea inicial era hacer un directorio de hoteles de todo el mundo y venderles publicidad en forma de banners a ellos mismos. Recuerda el inicio de su aventura: “Me conseguí una camioneta y recorrí todos los consulados de Ciudad de Guatemala buscando las páginas amarillas de cada país y ciudad. Cuando regresé a mi casa con más de cien, mi hermana pensó que estaba loco. Luego digitalicé personalmente cada categoría de hoteles de cada país del mundo”.

El levantamiento de esa información por sí sola constituía un gran logro, ya que a través del sitio *hoteles.com*, cualquiera que necesitara un hotel podría encontrarlo. El sitio aumentó explosivamente el número de visitantes. “De un día para otro, comenzamos a recibir cerca de 15 mil visitas diarias”, recuerda Matías.

Hoteles.com tenía todos los ingredientes para ser un éxito. Era un dominio genérico muy potente en el mundo de habla hispana, tenía información categorizada de cada hotel del mundo y un lindo diseño. La experiencia previa de Matías lo había entrenado en construir páginas atractivas. Sin embargo, la idea original de vender publicidad a los hoteles no estaba

resultando tan fácil. Matías recuerda: “me pasó lo de siempre al empezar un proyecto; surgen un montón de desafíos que no estaban contemplados y uno debe cambiar lo que había planeado inicialmente. Esto no iba para adelante ni para atrás y me puse a investigar cómo podía ganar dinero con el sitio que ya tenía”. Se hallaba en la entrada al Valle de la Muerte.

Un estudio de Georgia College del sector turístico da cuenta de que, a comienzos del 2000, la industria de reservas por internet era incipiente. En Estados Unidos había tres operadores turísticos importantes: *Hotels.com*, con 34% de participación de mercado; *Expedia*, con 30%; *Travelocity*, con un 15% y otros 3 operadores con alrededor de un 7% cada uno.

Matías se contactó con Expedia Travels y les contó sobre su sitio y la cantidad de visitas que generaba, gracias a la categorización de hoteles que había realizado. A la semana tenía un acuerdo con ellos. Se convertiría en un vendedor de reservas online. Por cada reserva generada desde hoteles.com, la empresa norteamericana le daría una comisión de entre un 6 y 8% de la venta.

Para hacer efectivo el acuerdo, Matías debía instalar junto al perfil de cada hotel un *botón* de reserva con un código predeterminado. En ese entonces no existía la herramienta para copiar en forma automática el cuadro de reservas a todas las páginas del sitio, así que ese trabajo lo hizo manualmente uno por uno. Le tomó más de un mes realizar aquello.

Paralelamente, los recursos de Matías estaban llegando a su fin. Recuerda que sólo le quedaban dos mil dólares en caja y gastaba mensualmente 400 en el servidor del sitio. Aunque no sabía si las reservas online generarían un buen flujo, necesitaba probar. Recuerda que terminó de instalar el último botón de reserva con sus códigos correspondientes y se fue a dormir. A la mañana siguiente Matías respiró aliviado. Se habían generado 40 ventas online. “Fue un descubrimiento lindísimo, porque por cada reservación yo recibía cerca de 20 dólares. En ocho horas me había ganado 800 dólares”, rememora. Con este empuje, hoteles.com comenzó a crecer de la mano de las reservas online. Se mudaron a una oficina y al cabo de unos meses eran 5 personas las que trabajaban en este emprendimiento. El Valle de la Muerte ya no parecía tan mortal.

Pocos meses pasaron desde ese momento hasta que Matías recibió una oferta para vender su compañía. Matías había logrado generar 500 mil dólares en ventas mensuales de reservaciones de hoteles a través de internet en menos de 12 meses después de fundada la empresa. Por eso, en febrero de 2003, un representante de una oficina de inversiones de Nueva York viajó hasta Ciudad de Guatemala para conocer en persona el prometedor emprendimiento. Después de algunas horas de conversación le ofreció medio millón de dólares por la empresa, que era lo que se estimaba ganaría al cabo de un año de funcionamiento. Matías rechazó la oferta, explicando que “al cabo de un año tendré eso en mi cuenta y además, mantendré el activo”. Finalmente la oferta aumentó a casi 3 millones de dólares. Ante ese monto no pudo resistirse.

Tenía apenas 23 años y provenía de una familia de clase media. Era la cantidad más alta de dinero que había visto nunca. La venta de hoteles.com le transformó la vida. Le compró una casa a su madre y vivió una especie de “sueño americano”, desde Guatemala.

El comprador del sitio se había mantenido en reserva. Casi al final de la negociación Matías descubrió que se trataba de Expedia, el mismo operador con el que había estado trabajando por casi un año. Expedia había ingresado a la bolsa y desde su ingreso comenzó a consolidar la compra de varias propiedades grandes que tenían tráfico de turismo en línea. El primer sitio en incluir a su portafolio fue hotels.com. Entonces, adquirir el homólogo en español parecía el paso lógico.

A la caza de dominios: desde Argentina hasta Hong Kong

Matías había saboreado el sabor del éxito con la venta de hoteles.com. Recuerda que pensó: “conozco otros sitios que puedo comprar, así que podría desarrollar algo parecido a lo que hice con hoteles”. Esta vez buscaría socios con quienes desarrollar su siguiente aventura. Sabía lo que podía hacer solo, pero estaba seguro de que con un buen equipo de socios podía llegar aún más lejos. “Me di cuenta de que para volverte empresario tienes que empezar a identificar para qué eres

Caso Matías de Tezanos

bueno y para qué no. Donde no eres bueno debes buscar gente que te complemente”, señala.

Siguiendo esa premisa se asoció con Julio González, un amigo que en ese tiempo trabajaba para Citibank de Centroamérica y veía la banca en línea. Pronto se incorporaría como tercer socio el destacado economista guatemalteco Manuel Ayau, quién aportó mucho más que capital. Ayau, de más de 70 años, se transformó en el mentor de Matías. “Me reunía con Manuel una vez al mes; fue mi coach, mi mentor en muchas áreas del negocio. Era como mi segunda conciencia”, recuerda Matías.

Estos tres socios dieron vida a *clickdiario.com*, el portafolio de sitios web en español más importante de ese momento.

Matías relata los comienzos de esta aventura: “agarramos todas las palabras del diccionario, les agregamos ‘.com’ y esa se convirtió en la lista de dominios a comprar. Contactamos a toda la gente que tenían estos dominios y les ofrecimos comprárselos”.

Consolidar todos los sitios en un solo portafolio era la idea. Sabían que el solo hecho de agrupar los dominios era un trabajo que valía la pena y que concitaría interés. Adicionalmente ellos estaban preocupados de desarrollar los dominios. Así, en forma paralela, compraban un sitio y también le agregaban contenidos y diseño. Estuvieron seis meses en eso. Compraron dominios en todo el mundo, desde Argentina hasta Hong Kong, lugar donde vivía el dueño de *dinosaurio.com*, sitio que luego se convirtió en un portal para chicos y padres.

El primer dominio que lograron adquirir fue *tarjetas.com*, con el que desarrollaron un sitio de saludos de tarjetas electrónicas, el que resultó muy popular. Le compraron aquel dominio a un chico argentino por 45 mil dólares. El más caro fue *deportes.com*, por el que pagaron 125 mil dólares a un español. Adquirieron más de 100 dominios, entre ellos *futbol.com*, *mujer.com*, *postales.com*, por mencionar algunos. Lo que en un inicio fue el encuentro fortuito con una oportunidad se había transformado en una máquina de producirlas.

En tres años desarrollaron una red de sitios. Para el 2005 llegaron a tener casi tres millones de visitantes por día. El

negocio era la publicidad, como tenían un tráfico tan alto les era muy fácil venderla. Todos querían estar donde los consumidores navegaban.

Su centro de operaciones estaba en Guatemala. Sin embargo, la mayor parte del tráfico venía de México, Chile, Argentina, Brasil y Estados Unidos. “Vendíamos tanto, que al final comenzamos a vender para otros portales. Vendíamos a periódicos en toda Latinoamérica, a Ticketmaster, a Yahoo, a Microsoft y a un montón de sitios que no tenían nuestra fuerza de ventas en la calle”, recuerda De Tezanos.

La compañía creció mucho hasta tener más de 80 personas contratadas. La facturación también se fue a las nubes, superando los \$ 6 millones en ventas anuales después del segundo año de operaciones. Era cosa de tiempo para que llegaran empresas interesadas en el nuevo orgullo de Matías. El 2005 varias empresas comenzaron a interesarse en Clickdiario, entre ellas el grupo Carvajal de Colombia, Carminia de Estados Unidos, Terra, Network y Univisión.

Finalmente, apareció la japonesa Livedoor. Se trataba del segundo grupo de Internet más importante de Asia. Por entonces, Livedoor tenía más de mil empleados, una valuación de seis mil millones de dólares y era el mejor postor.

Esta vez, Matías se asesoraría por banqueros de Nueva York para la venta de la empresa. Aunque el traspaso de hoteles.com le había cambiado la vida, él sabía que no había hecho el mejor negocio, ya que el valor de venta podría haber sido más alto. Ahora se aseguraría de trabajar con los mejores consultores financieros.

Aunque la información nunca ha sido pública, se estima que los japoneses pagaron cerca de 30 millones de dólares por la compañía. El 70 por ciento al momento del traspaso y el 30 restante sujeto a ciertas cláusulas. Una de ellas establecía que Matías debía permanecer en la empresa por dos años más; sin embargo, esta condición no se cumplió.

No había pasado ni un año de la venta y la empresa compradora, Livedoor, se vio envuelta en un escándalo financiero. La venta de publicidad cayó casi en un 40 por ciento

y comenzó un período de crecientes tensiones. Matías trató de recomprar la compañía, pero los japoneses no quisieron venderla en ese momento. Seis meses después, Livedoor decidió dividir la empresa: el negocio de publicidad online y el portafolio de portales. Los directores de Livedoor pensaron que al dividir la empresa lograrían conseguir una valuación superior en la venta de la subsidiaria Clickdiario en lugar de venderse de regreso a Matías y sus socios. Debido a que Matías no estaba de acuerdo con las decisiones que estaba tomando el grupo japonés, optó por salir de la empresa.

Finalmente, Livedoor vendió el negocio de la publicidad a FOX en cerca de 12 millones de dólares. Hoy la compañía opera en todo el mundo con la misma infraestructura heredada de Clickdiario, pero bajo el nombre Punto Fox. En tanto, el portafolio de dominios fue vendido a Marchex, una empresa especialista en dominios con sede en Washington, en cerca de 6 millones de dólares.

Tras los negocios de seguros

El 2006 Matías estaba listo para un nuevo emprendimiento. Esta vez lo haría desde Estados Unidos. Su novia se fue a estudiar allá, así que había más de una razón para emprender desde Norteamérica. Compró un departamento por internet y en tres meses ya estaba instalado en Miami. Siguió una serie de procedimientos para obtener la visa de inversionista.

Fue en esa época que un conocido de Palo Alto, quien trabajaba en un banco de inversión, lo contactó para ofrecerle el sitio de *healthcare.com*. El dominio estaba siendo subastado y de inmediato concitó interés en De Tezanos. Se trataba de un sitio que podía agrupar a toda la industria de la salud en Estados Unidos. El único obstáculo era su alto valor: costaba un millón de dólares. A pesar del precio, la curiosidad de Matías aumentó. Compró informes sobre la industria por 10 mil dólares. Mientras más se adentraba en el sector, más le interesaba entrar al negocio. “Me di cuenta de que la industria iba a crecer a una velocidad tremenda y que sería la más grande de internet”, recuerda hoy De Tezanos.

No sólo Matías estaba interesado en el dominio healthcare.com, también las multinacionales Procter & Gamble y General Electric. Finalmente Matías desembolsó 2 millones de dólares por el dominio. Pero, ¿qué lo convenció para invertir tal cantidad? El emprendedor lo explica así: “estaba viendo una industria de un trillón de dólares y que la compañía más pequeña en ella valía 100 millones”. Para explicar la compra, Matías hace una analogía con la adquisición de tierras: “tener el nombre de la industria era como comprar un pedazo de tierra en la calle principal de Las Vegas. Hoy puede ser un casino, mañana un hotel y pasado otra cosa, pero siempre va a tener valor, así es como lo vi”, afirma.

Todo apuntaba a que este emprendimiento sería un gran éxito. A esa altura, Matías se había hecho un nombre como emprendedor serial y no fue tan difícil levantar capitales. Logró financiamiento de inversionistas por 7 millones de dólares. La idea era que la empresa tuviera su sede en La Florida, pero que abarcara el resto de Estados Unidos. El mercado era enorme. Al poco tiempo, Healthcare.com se convirtió en uno de los portales de salud más visitados en Estados Unidos.

Sin embargo, al poco andar surgieron problemas. Sólo siete meses después de iniciadas las operaciones de Healthcare.com, Matías y su equipo se percataron de que el modelo de negocios no era el adecuado. Tuvo que despedir a más de 40 personas y dar un vuelco total a la compañía. A pesar de ser un emprendedor experto, Matías estaba condenado a cruzar el Valle de la Muerte en cada uno de sus proyectos.

Una vez más, gracias a la observación minuciosa del mercado, el equipo de Matías descubrió cómo adaptarse para recuperar el rumbo; en lugar de doctores y hospitales, el nicho correcto eran las aseguradoras. El 2008 cambiaron de nombre por *BrokersWeb*, al expandirse al rubro de seguros en general. Matías relata: “comenzamos con seguros médicos, pero luego vimos que había una tremenda oportunidad en todo tipos de seguros: de autos, casas y vida”.

La adaptación y la observación fueron claves para sacar a flote este emprendimiento. Hoy, Matías es enfático en señalar que ser buen observador significa “estar en un constante modo de

alerta, buscando oportunidades”. Para él, un emprendedor necesita ser observador y hacer buenas preguntas. “Cinco preguntas pueden hacer una gran diferencia en una contratación o en una decisión de negocios”, asegura convencido.

Actualmente, BrokersWeb tiene una red de más de 1200 sitios alojados bajo su paraguas. Hay más de 120 sitios de seguros de salud, 400 de seguros de autos, 300 sitios de seguros de vida, otros 300 sitios de seguros de casa y más de 100 de suplementos médicos. El 2011 tuvieron una facturación cercana a 100 millones de dólares anuales. La revista INC 500 seleccionó a BrokersWeb como la empresa de más rápido crecimiento en facturación de Estados Unidos, dentro de la industria de seguros, entre los años 2007 y 2010. Nada menor, si consideramos que esos han sido los peores años de la economía en Estados Unidos desde la gran depresión del 30.

La trayectoria de Matías y los buenos resultados de su último emprendimiento le significaron un reconocimiento a nivel internacional. El 2009 fue distinguido por *World Economic Forum* como uno de los líderes juveniles globales. Ernst & Young lo nominó en el 2011 como emprendedor del año del Estado de Florida, EEUU. *Inc. Magazine* lo destacó entre los top 10 empresarios hispanos en Estados Unidos. A partir del 2012, Matías está enfocado en su fondo de inversión, *E2Ventures*, vehículo que está utilizando para seguir invirtiendo en empresas que hacen negocios en internet. Por eso, todo parece indicar que mientras existan “terrenos” que conquistar en la red, Matías estará al acecho.

Caso

Pedro Medina⁴⁴

Pedro Medina, fundador de McDonald's en Colombia, estuvo siete años al mando de la cadena hasta que cambió las hamburguesas y la estabilidad económica para dedicarse a la labor social. En 1999 inició la Fundación Yo Creo en Colombia, en medio de un país devastado por la guerrilla y sumergido en una severa crisis de confianza, con la misión de empoderar a los colombianos, hacerlos creer en su país y no abandonarlo. Hoy la fundación asesora a grandes compañías e incluso a países, replicando el modelo de construcción de confianza que ha contribuido a que miles de colombianos, y extranjeros, vean a Colombia con otros ojos.

Un estruendoso sonido retumbó en una importante calle del norte de Bogotá. El pánico se apoderó de la gente que circulaba en las inmediaciones. Un coche bomba acababa de explotar, dejando a su paso destrucción, muertos y heridos. El atentado ocurrió en mayo de 2012. Su móvil era la muerte del ex ministro del interior colombiano, Fernando Londoño. El político sólo quedó con heridas, pero su chofer y un escolta fallecieron en el lugar.

El episodio hizo recordar una época de terrorismo y de inseguridad, en la Colombia de la década de los 90, que tiñó la

imagen del país hasta convertirla en sinónimo de guerrilla, secuestros, narcotráfico y caos en general.

En 2012 la situación era muy distinta. Los episodios de violencia se volvieron esporádicos y Colombia respiraba un ambiente de relativa tranquilidad. El atentado aparecía como el eco de otros tiempos. Son innumerables las personas que colaboraron para poner nuevamente de pie a la nación. Gobiernos, políticos y empresarios hicieron un gran esfuerzo conjunto. Pero no sólo ellos: la ciudadanía en pleno mira con otros ojos a su propio país. Entre todos estos aportes destaca el de Pedro Medina, presidente de *Yo Creo en Colombia*, una fundación que surgió a comienzos del siglo con la misión de destacar las cosas buenas del país, levantar su autoestima y ser un contrapunto a la mirada hostil con que el mundo veía a esta nación.

Constructor de confianza

Pedro Medina es un colombiano que volvió a su país después de estudiar y trabajar en el extranjero. Estudió relaciones internacionales, economía e historia en la Universidad de Virginia a fines de los 70 y principios de los 80.

Estando en la universidad se unió a *Toastmasters International*, una entidad educacional sin fines de lucro que entrena a sus miembros para ser oradores y para que aumenten sus habilidades de liderazgo y comunicación. Medina recuerda que su primer público fueron unos abuelos de un hogar de ancianos a quienes les hablaba de Colombia. “Tenía un discurso desarticulado, pero les mostraba cosas típicas de mi país”, recuerda Medina. Sin saberlo, en ese entonces, Medina ya estaba preparándose para el desafío que abordaría a futuro.

Otra de las herramientas que le servirían para desarrollar su vocación también la cultivó en sus años universitarios. Durante siete veranos vendió libros puerta a puerta en lugares como *Homer* (Louisiana) y *Springdale* (Arkansas). Esta experiencia lo marcó profundamente y lo entrenó para no darse por vencido. Sus primeros días vendiendo en las calles fueron frustrantes. Uno de sus primeros prospectos lo ahuyentó con una pistola. Este hecho lo asustó, pero no logró persuadirlo de abandonar

las ventas. Esa primera semana no vendió nada, sin embargo el seguía repitiendo en su mente la frase de entrenamiento: “Just keep on knocking” (sólo sigue tocando puertas).

Necesitaba probarse a sí mismo que podía surgir fuera del hogar. Medina recuerda que esa primera semana, cuando apenas le quedaba dinero para comer dos días más, le llegó una carta de su madre con un cheque por 200 dólares. Pero tan convencido estaba de que debía surgir por su propio esfuerzo, que abrió el sobre y al ver que contenía un cheque, inmediatamente decidió devolverlo por correo. En su fuero interno sabía que la necesidad le enseñaría a vender. Al final de esa primera semana hizo su primera venta: una colección de historias de la Biblia por 20 dólares. El 40 % del dinero de la operación era suyo por concepto de comisión. Ese verano aprendió a vender a la fuerza y al final le fue bastante bien, ahorró 1.300 dólares y logró comprarse el convertible con el que soñaba. Esta experiencia lo marcó y a través de ella descubrió que cierto estado de desesperación es un gran catalizador para lograr metas. Medina resumió otro de sus hallazgos: “entendí, al final del verano, que la clave de este trabajo era la construcción de confianza y credibilidad”. Aquella lección ha sido una de las más importantes de su vida y lo acompaña hasta hoy.

En los siguientes veranos, Medina reclutó a otros estudiantes para que se unieran al negocio de los libros. Así conoció a Jim Bradshaw, un ex alumno de la Universidad de Virginia y antiguo “hombre de libros”, quien lo desafió a auto establecerse metas de vida. Siguiendo ese consejo, una tarde, un Medina de 22 años subió a las montañas Blue Ridge con una botella de agua, un bloc de notas y un lápiz. Durante el paseo se tomó su tiempo para pensar y anotar sus metas. Escribió que quería casarse a la edad de 32 y tener hijos para cuando cumpliera 35 años. Además, a esa misma edad quería tener un negocio en el que tuviera contacto con muchas personas, sobre las cuales pudiera tener una influencia positiva.

La vida real lo llevó a un camino diferente. Medina se casó a los 28 años, y 11 meses después nació el primero de sus tres hijos. Obtuvo su MBA en la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas de Darden, donde emprendió proyectos ambiciosos entre los cuales estaba el fundar el almacén y el periódico de la Facultad. Durante sus primeros años en el

mundo de los negocios trabajó para tres empresas que producían plásticos y automóviles. A los 34 años de edad, Medina comenzó su entrenamiento en McDonald's.

Regreso con hamburguesas

Medina regresó a Colombia para comenzar las operaciones de la cadena McDonald's en el país. Persiguió a la cadena de hamburguesas durante dos años y logró que lo escogieran a él por encima de dos hermanos de ex Presidentes de la República y cientos de otros candidatos.

Apenas tenía 35 años cuando inauguró el primer restaurante. Allí se desempeñó como socio de participación conjunta y gerente general de McDonald's Colombia. En el primer año se inauguraron 10 restaurantes, con gran éxito. Medina era reconocido y respetado dentro de la comunidad empresarial y dentro de McDonald's. Muchos empleados de la corporación anhelaban convertirse en un socio de participación conjunta⁴⁵ como lo era él.

Medina se sentía orgulloso de pertenecer al sistema de McDonald's, una red internacional de socios, empleados corporativos, franquicias y proveedores. También se sentía orgulloso de sus logros en la compañía que representaba a McDonald's en Colombia. Había conducido a esta empresa a una posición de liderazgo en el mercado local, creando 1.200 empleos directos y 6.000 indirectos y, por sobre todo, había posicionado a la empresa como uno de los líderes en responsabilidad social corporativa y como una compañía que creía en Colombia. Tan así, que la empresa se planteó un agresivo plan de expansión con una proyección de 400 restaurantes en 10 años.

Medina se había vuelto uno de los empresarios más destacados de Colombia y era consultado constantemente por los medios para hablar sobre cómo pudo instalar un negocio en Colombia cuando muchos otros huían del país. Continuamente se le solicitaba su asistencia tanto en consejos directivos como en programas de televisión.

Paralelamente a su exitosa labor empresarial, Medina se destacaba por su actividad universitaria. Era profesor en reconocidas universidades colombianas, donde hacía clases de estrategia empresarial. La docencia le apasionaba mucho. Pronto empezó a descubrir que era allí donde fluía de mejor manera: “yo sabía que mis mejores días eran cuando hacía clases, eso se traducían incluso en días más productivos en McDonald’s”, recuerda. Poco a poco Medina comenzó a darse cuenta de que enseñar era una de las cosas que más disfrutaba.

Sin embargo, a pesar de una carrera exitosa, algo comenzaba a generar cierta incomodidad en Medina. El éxito en la cadena de hamburguesas no lo satisfacía completamente. Pronto lidiaría en forma profunda con ese sentimiento.

Una oportunidad que nace de la frustración

En 1999, en medio de una clase de estrategia empresarial en la Universidad de los Andes en Bogotá, Medina preguntó a sus 39 estudiantes cuántos de ellos se veían permaneciendo en Colombia en cinco años. Sólo doce alumnos levantaron la mano. Esto lo conmovió y le generó mucha pena y frustración, pero entendía que había razones de peso para que los jóvenes pensarán seriamente en abandonar su país.

Colombia se encontraba por ese entonces en una situación muy complicada. El país estaba inmerso en una profunda crisis económica, política y, lo que era más grave aún, una crisis de confianza. El ex Presidente Ernesto Samper (1994-1998) había sido acusado de recibir dinero del tráfico de drogas en su campaña⁴⁶, lo que dejó al país en una precaria situación internacional. En 1999 el Departamento de Estado de los Estados Unidos retiró a Colombia la certificación requerida para recibir apoyo internacional⁴⁷. Las reservas extranjeras se hundieron, el desempleo se disparó y la economía se encontró en una situación de crecimiento negativo del PIB por primera vez en casi 70 años. Para completar el panorama, los cierres de empresas alcanzaron un máximo histórico durante 1999. Colombia hacía noticia por ser responsable del 80% de todos los secuestros y crímenes relacionados con la droga en el mundo, así como de un 55% de los actos terroristas. Casi 3

millones de colombianos habían sido desplazados y un 60% vivía bajo línea de pobreza. En las paredes de Bogotá se hizo popular un *graffiti* que decía: “El último en salir, por favor apague las luces”.

Ante ese escenario no podría sorprender que sólo doce de treinta y nueve estudiantes de aquella clase de Medina - menos del 30% - quisieran quedarse en Colombia. Pedro preguntó a los 27 restantes las razones por las que querían dejar el país. Como respuesta recibió otra pregunta: “¿Por qué deberíamos quedarnos?” “El café, las esmeraldas, los dos océanos y las flores”, respondió Medina. Pero pronto se quedó sin argumentos para contrapesar las malas noticias que aparecían a diario.

Frustrado por su imposibilidad de generar un argumento sólido capaz de “vender” Colombia a sus estudiantes, Medina decidió que tenía que hacer algo. Necesitaba encontrar una forma de motivar a sus alumnos con el destino de Colombia, ¿pero cómo hacerlo? Durante los siguientes 18 meses puso manos a la obra y juntó a un grupo de estudiantes de cinco universidades para realizar un proyecto de investigación que evidenciara las bondades y oportunidades de Colombia. Su visión inicial era desarrollar un programa de curso sobre el potencial y logros de Colombia para todas las escuelas y universidades del país. Medina invitó a un grupo de 50 estudiantes a una reunión en febrero de 2001. Sólo llegaron ocho.

A pesar de la frustración por la poca convocatoria, Medina decidió rescatar el proyecto. Sugirió a los ocho estudiantes desarrollar una presentación sobre Colombia. Cada estudiante investigó un área específica del país y extrajo datos positivos relevantes. Luego de meses de investigación, armaron una presentación inicial que llamaron *Por qué Creer en Colombia*. Ese sería el inicio de la *Fundación Yo Creo en Colombia*. El cuerpo legal de la misma se formaría años más tarde, el 2002.

Efecto Big Bang

De la investigación surgió una presentación de 106 diapositivas que mostraba una Colombia capaz, con recursos, inteligente, trabajadora, apasionada, productiva y competitiva. La idea era

generar un contenido capaz de contrarrestar tanta información negativa que aparecía a diario sobre el país. Había tanto que mostrar que el equipo gestor estaba ávido de dar a conocer sus “descubrimientos”.

La primera de las presentaciones fue organizada gracias a Juan Camilo Jiménez, uno de los estudiantes fundadores, quien era amigo de la hija de Marta Lucía Ramírez, ministra de Comercio Exterior. Ramírez invitó a Medina a presentar su charla a 300 jóvenes emprendedores. Al final de la misma, la ministra y directora del centro se acercaron a Medina y lo abrazaron. Medina reflexionó, “si estas señoras que no conozco y han hecho tanto por Colombia están emocionadas a tal punto de abrazarme, entonces debe ser bueno lo que presenté”.

Rápidamente se corrió la voz sobre la charla. Tanto así, que un mes después de haberla dado, Medina recibió un llamado telefónico de una de las asistentes del Presidente Andrés Pastrana, indicándole que el Presidente se había enterado de la charla y quería que la expusiera en la Junta Milenio a realizarse en Cartagena. A esa reunión asistirían líderes mundiales, entre ellos el presidente de Mitsubishi, el de Cemex, el fundador de AOL y el líder del Grupo Cisneros en Venezuela, entre otros. Medina aceptó encantado. Sabía que la charla generaba valor y estaba seguro de que presentarla ante aquella audiencia era una gran oportunidad. Su sorpresa vino inmediatamente después de recibir la invitación, la junta era en pocos días más y sólo tendría 15 minutos para exponerla. La presentación original duraba una hora, así que no iba a ser fácil preparar algo consistente en el tiempo asignado. Tan pronto aceptó la invitación se deshizo de sus compromisos, lo que no era fácil, ya que como gerente general de McDonald's mantenía una agenda muy copada y dedicó los siguientes días a preparar la presentación.

Medina recuerda aquella sesión: “El presidente y la primera dama estaban sentados en primera fila con la mayoría de los ministros. Los invitados distinguidos se ubicaban justo detrás de ellos. Fui presentado brevemente por el presidente, salí al frente, me puse el micrófono, tomé mi reloj y lo dejé en la mesa al frente mío. Miré a la audiencia, tomé un profundo aliento, despejé mi garganta y comencé. Diecisiete minutos más tarde,

concluí mi presentación y recibí un prolongado aplauso de la audiencia”.

Ese día fue un punto de inflexión en la historia de *Yo Creo en Colombia*. Gustavo Cisneros se paró y dijo: “Yo viajo por todo el mundo y nunca he visto alguien que hable tan mal de su país, no sólo en su país sino afuera, como los colombianos”. Medina recuerda que salió de aquella cita con un sentido de misión. Estaba convencido que tenía en sus manos la posibilidad de construir algo importante.

La visión de Medina era empoderar a los colombianos de todo el mundo para que pudieran creer en su país y actuar a favor de Colombia. En sus declaraciones a la prensa, Medina señalaba sobre el propósito de la fundación: “Nos vemos a nosotros mismos como catalizadores y *empoderadores*. Para una nación, el empoderamiento implica un proceso de construcción de país, donde sus ciudadanos comprenden que las soluciones están dentro de su alcance. Colombia, alguna vez una de las naciones más ricas del planeta, ha sido llevada a creer que es una nación pobre. *Yo Creo en Colombia* educa a los colombianos sobre la riqueza de su país, el poder de su gente, las oportunidades disponibles y su relevancia en el proceso global”.

La presentación de la charla frente al Presidente Pastrana fue el primer punto de inflexión en la historia de *Yo Creo en Colombia*. El segundo fue la presentación al grupo directivo del periódico El Tiempo.

Medina logró aquella oportunidad luego de encontrarse accidentalmente con Mauricio Rodríguez, el editor de Portafolio, el periódico de negocios más prestigioso de Colombia, quién además era vicepresidente de El Tiempo, diario líder en ventas. Medina conocía bien a Rodríguez y le dijo lo molesto que estaba con la edición de El Tiempo publicada el domingo anterior, que contenía un gran reportaje titulado “La mitad del país está quebrado”. La historia real era que un 50 por ciento de las municipalidades colombianas estaban técnicamente en bancarrota y claramente el artículo dejaba la sensación de un estado completamente devastado, lo que no era efectivo. Rodríguez le respondió: “Tienes razón. Nuestra gente se identifica con la vieja guardia y creen que las malas noticias venden más. No sabemos cómo lidiar con esto”.

Medina se dio cuenta que se trataba de un tema de perspectiva, había que cambiar la forma de ver la realidad, encontrar lo positivo de cada situación. Pensó que si los diarios presentaban una visión más optimista de los acontecimientos, eso ayudaría muchísimo a cambiar la perspectiva de los colombianos sobre su país, e inclusive podría mejorar las ventas del diario. Medina aprovechó el momento de interés de Rodríguez y le ofreció su charla. A las semanas fue invitado a exponer ante la junta directiva de El Tiempo, episodio que sería trascendental en la difusión del proyecto. A los pocos días de la charla apareció un reportaje de cuatro páginas de *Yo Creo en Colombia* en el diario El Tiempo, el que incluía la dirección de correo electrónico de Medina.

Los e-mails de colombianos de todo el mundo comenzaron a llegar con fuerza. Una mujer escribió desde Azerbaiyán: “Por favor, envíeme su material. Las personas hablan muy mal de Colombia aquí y necesito mostrarles la verdad”. A partir de esa publicación Medina recibió cuatro mil correos en 10 días y cientos de invitaciones para dar la charla.

El 2002, dos años después de realizada la primera charla *Yo Creo en Colombia*, su investigación y sus actividades habían sido mencionadas positivamente en 157 medios colombianos y 9 internacionales, incluyendo *The New York Times*, Univisión, la BBC y el *Miami Herald*, y la charla había sido dada ante aproximadamente 250 mil personas.

Formando equipo

El interés generado por el artículo de El Tiempo se mantuvo en las semanas siguientes. Un día, al volver a su oficina, encontró 163 correos y 37 mensajes de teléfono. La demanda había excedido con creces la capacidad de oferta y Medina se dio cuenta de que necesita sumar rápidamente gente al equipo. Le pidió a su encargado de Recursos Humanos en McDonald's que le consiguiera a un practicante. Así llegó Andrés Canela, un joven muy inteligente que a los 18 años ya era ingeniero de sistemas y había colaborado en dos proyectos de consultoría. Ahora, con 20 años, estaba sacando una segunda licenciatura en Ingeniería Industrial y se encontraba justo en un momento en que quería tomar un descanso. La oportunidad de la pasantía

parecía perfecta para él. Para Medina era el comienzo de un nuevo emprendimiento que no tenía claro cómo desarrollar, pero que sabía podía generar mucho valor. Necesitaba socios que se complementaran con él y que fueran suficientemente flexibles para adaptarse a lo que el proyecto pudiera requerir.

Canela comenzó ayudando a Medina en toda la logística de las conferencias. Pronto se transformaría en el primer conferencista distinto a Medina en dar la charla *Yo Creo en Colombia*. Luego vendrían muchos otros.

El debut de Andrés Canela no fue planificado. Medina estaba exponiendo frente a un grupo de 400 personas cuando recibió un mensaje urgente que señalaba que su mujer debía ser llevada al hospital de inmediato. Le dijo a la audiencia que tenía una emergencia médica e invitó a Andrés al escenario para que terminara la presentación. Canela diría más tarde: "Ese fue realmente el bautismo de fuego, nadar o hundirse".

Canela fue capaz de nadar y el proyecto sobrevivió a aquella primera experiencia crítica. Sobrevivir a ese bautizo contribuyó además a energizar y comprometer aún más al joven con la iniciativa. A partir de entonces Canela comenzó a dar charlas, bajando la carga de trabajo de Medina.

Hacia el 2001, el movimiento se había convertido en una de las organizaciones de voluntariados más comentadas del país. La presentación "*Por Qué Creer en Colombia*", había evolucionado al punto de convertirse en un producto requerido por una amplia variedad de grupos, desde bancos hasta corporaciones diplomáticas, empresas e incluso iglesias. No se cobraba por la charla, pero se exigía un mínimo de asistentes y cierta logística de parte de los anfitriones.

Es por eso que, junto con incorporar a Canela como *speaker*, Medina reclutó a otros colaboradores para que ayudaran en labores específicas; Alfonso Castro llegó para dirigir las relaciones con la prensa, Felipe Giraldo para crear los escenarios empresariales, Juan Carlos Toro con la misión de realizar la página web, además de otras 11 personas, para ayudar con las charlas. Todos estos miembros eran voluntarios. Medina recuerda de esos años, "de mil personas que decían

querer participar, cien hacían algo y una era un caballo de carrera, es decir, corría con motor propio”.

¿Qué diablos hago vendiendo hamburguesas?

Aunque Medina seguía en su posición en McDonald's, cada día ocupaba más tiempo en dar charlas, lo que claramente lo alejaba de sus responsabilidades corporativas cotidianas en la cadena de hamburguesas. Él valoraba la cultura comprensiva y la flexibilidad de McDonald's, que le permitían conjugar estas actividades, pero intuía que esta situación no podría prolongarse. No se trataba de un tema de desempeño. Al contrario, Medina había aumentado las ventas promedio en un 40%, mejorado los tiempos de servicio en un 75% y, además, había posicionado la marca como una empresa responsable que creía en Colombia y estaba comprometida con ayudar al país. Sin embargo, ya empezaba a sentir la tensión de tener que escoger entre ambas actividades.

En ese período, Medina fue invitado a un retiro en la costa colombiana, organizado por la Organización de Jóvenes Presidentes (YPO, en inglés), entidad que reúne a presidentes ejecutivos de empresas. Aquel retiro enfrentaba a cada uno de los participantes con preguntas tales como: ¿Qué es lo que le entrega mayor satisfacción en su trabajo? ¿Dónde considera que entrega mayor valor? ¿En dónde sobresale usted? ¿Qué haría incluso si no le pagaran? Para Medina, las respuestas eran enseñanza, mentorías, ser un catalizador, crear soluciones y unir personas e ideas.

Las respuestas de Medina a estas preguntas parecían alejarlo de McDonald's y acercarlo a *Yo Creo en Colombia*. Recuerda que al término del retiro se preguntó “¿qué diablos estoy haciendo vendiendo hamburguesas?”. Esa pregunta “espina”, como él llama a este tipo de cuestionamientos, quedó dando vueltas en su mente. Sabía muy bien que no podía vivir de las clases y que su vida era muy cómoda hasta ese entonces. Sin embargo, la pregunta ya estaba instalada en su mente y rondaría por un buen tiempo más.

Cada día se convencía más de dedicarse al proyecto social. Pero su esposa María no lo apoyaba en la decisión, recordándole que *la pasión no paga las cuentas*; “ella creía que si me alejaba de McDonald’s estaba tirando una bella carrera a la basura”.

Había trabajado duramente por siete años en la multinacional y dejarla era una apuesta alta. Medina no sólo ocupaba un puesto de gran responsabilidad en la compañía, sino que además tenía *stock options*, lo que le aseguraba a él y a su familia una cómoda jubilación. Por eso era natural la resistencia de su esposa. No obstante, Medina logró convencerla y a fines del 2002 se reunió con los más altos ejecutivos de McDonald’s para contarles su dilema. Pedro recuerda la conversación que tuvo con el vicepresidente para América Latina de la firma: “Le señalé que el proyecto *Yo creo en Colombia* me había capturado y quería dedicarme a ello, pero al mismo tiempo no quería perder la conexión con McDonald’s”. Cuatro meses después de aquella conversación, la compañía norteamericana le ofreció ser consultor externo durante dos años, y le pagaron por adelantado el servicio. Esto le permitió la flexibilidad financiera para continuar uno de sus sueños de toda la vida: tomarse un año sabático con su familia.

Con el dinero adelantado, Medina se fue un año a Harvard. Pero antes reclutó y consolidó el equipo de la fundación. Había mucha gente interesada en participar en el proyecto y Medina lograba atraer y cautivar a jóvenes de distintas latitudes con la idea de construir un movimiento social que lograra cambiar la imagen del país.

El reclutamiento se daba en todas partes. En las charlas, en la universidad, en los viajes en avión, en la fila del cine, cualquiera que quisiera escuchar sobre su “cruzada” era evangelizado por el ejecutivo. Medina recuerda, “una vez escuché un par de chicos hablando en español con acento colombiano en un baño en una estación de tren en Londres. Me acerqué y comencé a compartirles de mi pasión por dar a conocer la verdadera Colombia. Hoy uno de ellos es un voluntario de *Yo Creo en Colombia*”. En el momento en que Pedro tomó su año sabático, la Fundación contaba con 60 voluntarios y un grupo central de tres personas.

Durante su año en Harvard, Medina investigó y practicó nuevas formas de generar capital social. A su regreso uno de los grandes temas a resolver sería cómo hacer económicamente sostenible la organización.

Cruzando el Valle de la Muerte

Medina siempre supo que las charlas dadas por la fundación creaban valor y que tenían potencial para generar dinero. Pero recuerda que “al principio, yo nunca lo vi como una actividad a la que me iba a dedicar”. Por eso las charlas eran gratis. Pasó mucho tiempo sin cobrar por las charlas, hasta que a fines del 2002 una empresa de seguros le preguntó por el precio de una. Sin pensarlo mucho les dijo, 250 dólares. La empresa pagó sin titubear. Hoy se ríe de aquella anécdota, “si hubiese sabido que me pagaban tan fácil, hubiese cobrado 500”, señala con picardía. Antes de aquel cobro, ya había dado 255 gratis.

El foco siempre estaba en que los colombianos de todo el mundo apreciaran los recursos y el potencial de su nación y que volvieran a sentir confianza en ella. En un comienzo, la estrategia fue dar a conocer la charla a la mayor cantidad de gente posible, llegar con la presentación a círculos de influencia y convertirse en un movimiento. Medina estaba consciente de que la fundación había logrado mucho en sus primeros cuatro años. Sin embargo, ahora estaba claro que la organización necesitaba más que la pasión para sobrevivir y crecer. Se requería un modelo de negocio sostenible.

Los recursos económicos de Medina se habían consumido en su estadía en su año sabático. Aunque aún tenía una buena casa, autos y comodidades, sabía que nada duraría para siempre y que debía encontrar pronto la forma de ganar dinero.

Durante los primeros meses de regreso a Colombia, sin ingresos fijos, su situación económica comenzó a complicarse. Su esposa empezó a trabajar y generar ingresos, pero eran insuficientes para su acostumbrado nivel de vida y pronto debieron reducir gastos. De lo primero que se deshicieron fue de las acciones de algunos clubes que frecuentaban. Luego vendieron uno de los automóviles. El punto de inflexión fue

cuando su señora le dijo que deberían retirar a los niños del colegio particular en el que estudiaban.

Ese hecho gatilló que Medina pensara abandonar el proyecto y volver al mercado “formal”. Esa misma semana fue a ver a Álvaro Cadavid, un buen amigo y además *head hunter*. Medina le pidió ayuda para buscar un empleo; en la presidencia de alguna cámara de comercio o algo similar. Sin embargo Cadavid se opuso terminantemente; “eres de las pocas personas que ama y disfruta cien por ciento lo que hace, además, haz hecho mucho por Colombia”, le increpó.

Aquella conversación fue clave para el futuro de *Yo creo en Colombia*. Cadavid le ayudó a ver a Medina que el problema no era el “producto”, sino el modelo de negocios, ya que el 70% de su tiempo y el de los voluntarios, lo dedicaban a realizar actividades gratuitas y sólo el 30% les generaba ingreso.

Saliendo del valle a conquistar

Medina salió con una visión renovada tras su conversación con Cadavid. Sabía que debía pivotear el modelo de negocio para sobrevivir y estaba dispuesto a hacerlo. Empaquetó el contenido desarrollado en la presentación de *Yo Creo en Colombia* en torno a tres valores centrales; productividad, competitividad y asociatividad. Pensaba que eso podía interesar a las empresas y, a través de ellas, lograr financiamiento. Luego hizo una lista con todos los presidentes de empresas que conocía y comenzó a golpear puertas, tal como lo hiciera en su juventud con la venta de libros. Pero ahora golpearía puertas para vender el proyecto *Yo Creo en Colombia*. Desde ese momento su estrategia cambió y se concentró en buscar clientes. “Hasta ahora seguimos golpeando puertas, ya que el 70% de nuestros ingresos proviene de ese trabajo y sólo un 30% llega solo”, resume Medina.

Actualmente *Yo Creo en Colombia* genera contenidos y los empaqueta en conferencias y talleres que van desde *Por Qué Creer en Colombia* hasta *Cómo Lograr la Felicidad*; desde *Pasión por el Logro* hasta *Cómo Crear y Contar Historias*. Además, ofrece asesorías para lograr un cambio de mentalidad

Caso Pedro Medina

en empresas, organizaciones, instituciones y entes territoriales que van desde *Por qué creer en Allianz-Colseguros*, hasta *Por Qué Creer en Pensilvania-Caldas*.

Cada charla se tarifica en 4.500 dólares. En tanto, los talleres fluctúan entre 4.500 y 5.500 dólares y la tarifa de una asesoría de “*Yo creo en...*” va de 60 a 80 mil dólares. Esto le ha permitido a la organización seguir viva y ser un ejemplo de emprendimiento social.

Más de 655 mil personas han presenciado la charla *Yo creo en Colombia*, en cerca de 160 ciudades y 29 países. La fundación se ha convertido en la organización privada líder en Colombia y modelo en América Latina en construcción de confianza.

Su fundador, Pedro Medina, se ha transformado en un conferencista internacional solicitado en numerosos foros empresariales y sociales. Viaja alrededor del mundo señalando que cada uno debe poner ya no un grano de arena para cambiar su entorno, sino un ladrillo. Y para que su mensaje sea recordado ha regalado miles de pequeños ladrillos, dejando esa enseñanza.

Es un hombre lleno de energía, que a la vez energiza su entorno. Cada día manda mensajes por correo o twitter a sus amigos y seguidores. Pero no sólo comparte reflexiones rápidas, sino que habitualmente escribe artículos para el diario y revistas, donde comenta el acontecer colombiano. Por eso, el atentado del coche bomba ocurrido en Bogotá en mayo de 2012 no lo dejó indiferente. Medina está consciente de que esos hechos empañan la labor que llevan realizando, pero no se amilana. Medina está convencido de que “Colombia es el secreto mejor guardado del mundo” y que su labor es que deje de ser un secreto. Y en esa particular pared ya ha puesto, y de seguro seguirá poniendo, innumerables ladrillos.

Caso

Fernando Moncayo⁴⁸

Fernando Moncayo, a la conquista de cumbres... ¡sin oxígeno!

El emprendedor ecuatoriano Fernando Moncayo ha probado lo dulce y amargo de emprender. En el 2001 quebró en una de sus primeras aventuras empresariales, kamaleón.com, una red social para ejecutivos, similar a LinkedIn, la que no generó tracción. Años más tarde, junto a sus hermanos, Luis y Carlos, creó AsiamBusiness Group, una compañía que permite a empresas latinoamericanas realizar negocios con Asia. Hoy este emprendimiento crece como la espuma, coordinando órdenes de compras por decenas de millones de dólares.

No había parte de su cuerpo en la que no sintiera dolor. Le parecía imposible lograr superar los obstáculos que se le presentaron para llegar a la meta. Corría mayo de 2006 y Fernando Moncayo enfrentaba un gran desafío, su primer *Ironman*, la exigente prueba que consiste en 3,8 km de natación, 180 km de ciclismo y una maratón completa de 42,2 km. Se había preparado concienzudamente, con un entrenamiento muy riguroso, planificado, y sacrificado. Pero la competencia hay que vivirla y recién ese día pudo poner su temple a prueba al experimentar las más de 12 horas ininterrumpidas de esfuerzo físico extremo, antes de cruzar la ansiada línea de meta. En el mágico segundo en que lo logró,

supo que este hito deportivo gatillaría posteriormente un gran cambio a nivel personal; Fernando Moncayo recuperó la confianza en sí mismo y volvió a creer que podía soñar con “imposibles”.

Moncayo había sufrido la quiebra de su empresa, *kamaleón.com*, cinco años antes y estaba saliendo de su “luto” emprendedor. Después de aquella experiencia en el Ironman sintió que por fin contaba con la energía para volver a las pistas del emprendimiento. Los años siguientes le darían la razón.

Miel “Donanfer”

Fernando heredó el gusto por emprender de sus padres. Su progenitor incursionó con dispar éxito en varios negocios, como la comercialización y crianza de terneros, patos, cuyes, la plantación de hectáreas de moras y otras frutas. Alternaba estas actividades con su profesión de piloto de helicópteros. Aunque muchas de estas iniciativas no funcionaron, Fernando padre alentaba a sus tres hijos a tomar la iniciativa y salir a vender, por ejemplo, los cuadros, cerámicas o muñecas de trapo que confeccionaba la creativa madre de la familia Moncayo.

Así, los hermanos del clan, Luis, Carlos y Fernando, fueron entendiendo lo básico de los negocios, aprendiendo sobre la marcha y sacando lecciones de las experiencias paternas y maternas. “Eran tiempos o situaciones en que no había posibilidad de hacer estudios o investigaciones de mercado, que no se manejaban conceptos de flujo de caja o inventarios, todo lo hacía mi padre un poco intuitivamente”, recuerda hoy este emprendedor ecuatoriano.

Cuando niños, los hermanos Moncayo competían entre sí para lograr ventas. El padre de Fernando tenía una colmena que producía miel y toda la familia trabajaba en la recolección y extracción de la misma, que se comercializaba bajo el nombre de miel *Donanfer*. Para que los hermanos contaran con ingresos, el padre les permitía vender la miel y quedarse con el dinero obtenido de la venta. De esa manera, cuando sonaba el timbre del negocio –cuyo sonido era diferente al de la casa– los chicos, que en ese entonces tenían 11, 7 y 5 años, se

“peleaban” por atender la puerta y ganar así la venta. A pesar de esta competencia en la infancia, nunca se generó entre ellos ninguna fricción. Al contrario, gracias a que la madre siempre les inculcó la necesidad de trabajar juntos, cuando crecieron se asociaron al emprender. “Mi madre nos recalca que no quería que a uno de los hermanos le fuera mucho mejor que al otro, sino que la situación debía ser pareja para los tres, que éramos un equipo, y que debíamos estar juntos en las buenas y en las malas”, recuerda Fernando.

Un camaleón dormido

Fernando estudió Administración de Empresas en la Universidad Católica de Quito, donde fue miembro y directivo de la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales, AIESEC, por sus siglas en francés. Luego entró a trabajar en un banco y en poco tiempo surgió la posibilidad de estudiar un diplomado en Marketing y Estrategia en la Universidad de California en Berkeley, Estados Unidos. Allí se le abrió el mundo, el niño que sólo había viajado a Disney, y que no conocía ni siquiera sus países vecinos, ahora estaba en contacto con estudiantes de todo el mundo. Se dio cuenta que todos se parecían, que tenían los mismos sueños y ambiciones que él. Desde aquel tiempo, comenzó a forjar una red de contactos internacionales que aún sigue desarrollando.

Después de haber fundado una empresa de capacitación en habilidades gerenciales, *Team Builders*, su primer emprendimiento, surgió la idea de estrechar lazos entre ejecutivos de la región. Entonces, en 1998, junto a tres socios fundó *kamaleon.com*, una red de ejecutivos de habla hispana que pretendía utilizar internet como medio de contacto, interacción y actualización profesional, algo parecido a lo que es hoy la exitosa LinkedIn.

Kamaleón tuvo un crecimiento y éxito relativo, pero terminó cerrando, como muchos emprendimientos web de la época, después de reventarse la burbuja *punto com* en 1999. La sociedad consiguió levantar capital por 600 mil dólares, pero quebró luego de dos años al no conseguir rentabilizar la inversión. Moncayo quedó con una deuda importante. Demoró

varios años en terminar de pagarla, pero finalmente la saldó íntegramente para no quedar mal con los inversionistas.

¿Qué falló? Moncayo es sincero al admitir que el principal error fue no darle suficiente importancia a buscar retorno a la inversión. “Pensábamos que el dinero no era un tema. Creíamos que ya vendría y seguiría viniendo en la medida que fuéramos creciendo. Esa era la mecánica en la época punto com de fines de los 90’s.”, recalca. Ahora entiende que siempre el dinero es uno de los temas principales, quizás el más importante. Que hay que generar valor, que hay que controlar al detalle los ingresos y los gastos, mantenerse dentro del presupuesto establecido y ser muy cuidadoso con el manejo financiero en general.

El modelo de negocios de Kamaleón consistía en cobrar una membresía a los “socios”. Eso les daba derecho a la interacción con el resto de miembros, a capacitaciones, eventos y actualización profesional. El valor que se creaba dependía de la cantidad y calidad de los miembros de la red. Hoy estima que el modelo de negocios que plantearon no era correcto pues el pago de membresía hacía lento el proceso de conseguir miembros. Fernando considera ahora que fue un error no buscar la masificación desde un primer momento. Pronto la burbuja de internet se desinfló y cayeron los ingresos por avisos y publicidad. Con bajos ingresos por membresía y sin ingresos por publicidad la situación financiera se volvió crítica en un momento en el que además desaparecía el interés de los inversionistas por proyectos de tecnología. Sin recursos que le dieran tiempo para revertir la situación, Kamaleón, que ya contaba con un *staff* de 90 personas en dos países, tuvo que quebrar.

“Hoy asumo que lo que no es medible no es administrable; todo debe medirse. Cuando nos dimos cuenta de que estábamos mal, ya era demasiado tarde. No teníamos espacio para maniobrar”, afirma. Agrega que “a menudo lo mejor es enemigo de lo bueno. No hay que tentarse con tener la última tecnología o la plataforma más completa, con todas las aplicaciones habidas y por haber, sino que hay que salir al mercado con algo bueno y luego ir creciendo. Es importante tener una estructura liviana que no te aplaste y que te permita crecer en forma flexible y sustentable”.

Viviendo el luto y el salto a China

Mientras recuerda cada una de sus iniciativas, exitosas o no, afirma que lo principal en un emprendedor es tener “hambre de salir adelante, de superarse y vencer los límites; ganas de trascender”, que son las que mueven la energía emprendedora. Fernando tiene esa hambre de sobra.

Luego de su primera caída, con 26 años, se empleó en la consultora *Deloitte*, donde se tomó el tiempo necesario y, según él, imprescindible, para vivir el duelo por la pérdida y quiebra de Kamaleón. “Creo que un emprendedor tiene que hacer luto luego de una experiencia fallida. Es la oportunidad de reflexionar sobre las malas decisiones, de pensar qué podría haberse hecho diferente, para así tener un margen de error menor en el futuro. Para mí, ese tiempo es para la reflexión, el auto análisis y para detectar donde se falló”.

En este período, su trabajo de consultor lo llevó por varios países, analizando diversas empresas, lo que le sirvió en su camino de aprendizaje, aun cuando todavía no pensaba en lanzarse con una nueva aventura emprendedora.

El siguiente paso fue emplearse con uno de los ex inversionistas de Kamaleón, Eduardo Maruri, quien tenía una agencia de comunicaciones muy prestigiosa en Guayaquil, una ciudad que a juicio de Moncayo es “muy diferente” a Quito, lugar donde él se había movido hasta entonces. En Guayaquil la gente es “mucho más proactiva, más lanzada”, más proclive al riesgo y con tendencia al comercio y los negocios. Su trabajo en la agencia le permitió conocer a grandes líderes mundiales como Bill Clinton, Al Gore y Mijail Gorbachov. Sin estar muy consciente, todo aquello lo estaba preparando para volver a emprender.

Esta vez lo haría de la mano de sus hermanos, con quienes formaría un buen equipo, donde cada integrante asumiría un papel específico acorde a sus habilidades y experiencias. Antes de emprender juntos, cada uno de los hermanos Moncayo Castillo se encontraba desarrollando sus respectivas carreras profesionales. Luis, de 25 años, trabajaba en una empresa multinacional de inspección de calidad. Desde allí se percataría que los flujos de mercadería procedentes de China eran cada

vez mayores. En tanto, su hermano menor, Carlos, de 22 años en ese momento, se encontraba en Shanghái, en donde, luego de una beca universitaria, se había empleado en el bufete de abogados *Lehman Lee & Xu*⁴⁹.

Los hermanos Moncayo fueron testigos de los frecuentes problemas que tenían los compradores latinoamericanos con los proveedores chinos. Revisaron los datos de la economía china de las últimas décadas y constataron que no se trataba de una burbuja, sino que estaban presenciando cómo China se transformaba en la fábrica del mundo.

Carlos y Luis estaban entusiasmados con iniciar un emprendimiento familiar, recordando lo bien que lo habían pasando vendiendo miel Donanfer cuando niños. A los tres les había quedado el gusto por los negocios, pero a Fernando la quiebra de *Kamaleón* lo había dejado sensible. Esta vez quería estar seguro que ingresaría a un negocio que tuviese vuelo. Las cifras hablaban por sí solas y mostraban una realidad cada vez más interesante para los osados que se lanzaran a hacer negocios con el gigante asiático. En 2001, las importaciones ecuatorianas desde China, según datos del Banco Central del país, eran del orden de US\$ 148,6 millones. Ya para el año 2004 la cifra había aumentado a US\$ 500 millones. Todo parecía indicar que era un momento adecuado para concretar negocios con China, pero ¿cuál negocio?. Pensaron que lo mejor sería explorar posibilidades desde una posición de privilegio que no implicara muchos riesgos, generara ingresos rápido y les permitiera adaptarse a la evolución de los mercados.

Así, en agosto del 2004 los hermanos Moncayo Castillo crearon *AsiamBusiness Group*. Usando una oficina prestada, comenzaron a ofrecer sus servicios, “como importador puedes contratar un *trader*, que maneja toda la operación de importación; un *broker*, que te conecta con el proveedor y recibe una comisión de la fábrica, pero que no se ocupa de la logística; o puedes hacerlo solo. Pero esto último es un riesgo muy grande en China. Es ahí donde aparecemos nosotros. Yo hago ese trabajo por ti y me convierto en tu oficina de compras en China”, explica Fernando. La empresa funciona como “agencia de compras” que busca los mejores proveedores de acuerdo a las necesidades y especificaciones de cada cliente.

Caso Fernando Moncayo

A los cinco meses de la apertura ya tenían facturado 50 mil dólares, cifra que se duplicó en los siguientes meses. En un comienzo intermediaban la compra de juguetes, ropa, papel o lo que fuera. “Todo lo que se nos cruzaba por delante era negocio en esa época”, comenta Fernando. Poco a poco, se fueron especializando en facilitar la compra de productos textiles para hombres. Aunque ese ha sido su nicho principal, están de a poco ampliándose hacia la ropa de mujer.

Actualmente, *AsiamBusiness Group* (ABG) es un holding que incluye básicamente dos emprendimientos complementarios; por un lado está *AsiamGarments*, una unidad de negocios con sede en Hangzhou y especializada en el desarrollo de prendas de vestir a través de proveedores calificados en China, Vietnam y Pakistán. Esta unidad apoya en todo el proceso a las empresas latinoamericanas que buscan producir sus prendas en el gigante asiático, a través de una atención directa por parte de personal latino basado en las oficinas del grupo en Quito, Ecuador.

Por otro lado, está *AsiamInspector* que provee servicios de garantía de calidad en Asia, con una red de inspectores, laboratorios y auditores establecidos estratégicamente en China y el sudeste asiático. El emprendimiento lleva menos de diez años y ha sido muy exitoso; tanto, que abrieron una oficina en Vietnam, otra en Pakistán y muy luego abrirán su operación en India. El cinco por ciento del valor FOB de las órdenes que maneja *AsiamGarments* es la comisión que se lleva ABG por su labor intermediaria. En el caso de *AsiamInspector*, sus honorarios dependen de lo que se requiera certificar y la cantidad de horas hombre necesarias.

Gracias a los contactos y a la experiencia que han ganado se han diversificado también hacia otros rubros. El 2009 obtuvieron la franquicia *master* para América Latina de las tiendas de accesorios de moda para adolescentes *FunkyFish*⁵⁰. La marca ha irrumpido con gran éxito y actualmente está presente en Ecuador, Colombia, Perú, Costa Rica, Panamá, Guatemala y otros países de Centroamérica.

También surgió la idea de impulsar su propia marca de ropa. Luego de mucho estudio y de delimitar el mercado, decidieron impulsar una marca de ropa temática casual para hombre

llamada *SinOx*, aludiendo a ropa urbana, con conceptos de montaña en sus diseños gráficos. La idea es vestir a personas deseosas de alcanzar sus metas, sueños y sus cumbres personales. Este proyecto les habría una nueva dimensión a su visión empresarial. El negocio siempre sería una parte clave del proyecto, pero la otra, tal vez más importante, era ayudar a generar un espíritu más emprendedor en las personas. Esa dimensión les generaba mucho entusiasmo.

El factor deportivo

El deporte ha sido determinante en la vida de este emprendedor ecuatoriano. Luego del primer traspie con Kamaleón, su amigo Eduardo Maruri lo vinculó al triatlón, específicamente en su modalidad más extrema, el Ironman. Posteriormente, conoció al montañista Iván Vallejos⁵¹, uno de los pocos que ha alcanzado las 14 cumbres de más de 8 mil metros de altura existentes en el planeta, sin la ayuda de tanques de oxígeno artificial. Con Vallejo, un verdadero héroe e ícono deportivo y de superación en Ecuador, Fernando planea escribir un libro acerca de las similitudes entre enfrentar un desafío deportivo extremo y un emprendimiento, donde siempre existe la posibilidad de fracasar, de quebrar y de renunciar, pero a la vez también es posible levantarse.

Moncayo, desde pequeño, practicó varios deportes, pero fue luego de su primera experiencia emprendedora que esto se convirtió en un tema central en su vida. Para él, los desafíos deportivos cargan con un simbolismo particular y tienen un trasfondo psicológico de enorme importancia. “Enfrentar un Ironman desde el inicio del primer entrenamiento permite ir moviendo los límites que uno cree tener, confiar en sí mismo y lograr lo que antes pensó imposible”, explica Moncayo. Según él, “se trata de enfrentar, en forma similar a un emprendimiento, el proceso de forma planificada, metódica, venciendo obstáculos en la medida en que se avanza y midiendo y presentando resultados”.

Hoy Fernando ha corrido varias maratones de 42,2 kilómetros y dos Ironman. “El deporte es parte de mi vida como emprendedor y empresario” comenta. Sabe que la disciplina que ha logrado con estos desafíos, que implican una completa dedicación y

entrenamiento de meses y hasta años, se puede trasladar a la vida empresarial. De hecho, ya ha contagiado a sus hermanos con su amor por el deporte y las carreras de larga distancia.

Esta filosofía de esfuerzo es la que quiere representar en su marca de ropa *SinOx*; lograr la meta con las propias fuerzas, dependiendo de uno mismo y de la constancia y persistencia que se asuma. Esto no quiere decir que en la vida emprendedora se deban asumir los desafíos en solitario. Muy por el contrario, Moncayo cree que es vital contar con un equipo. Más bien esta filosofía apunta a motivar a todo aquel que quiera enfrentar retos a luchar sin desmayar hasta alcanzar sus propias metas. A ser un agente que hace que las cosas sucedan. A través de *SinOx*, Moncayo busca construir una comunidad de gente que luche por sus ideales sin darse por vencidos. Él es un ejemplo de que sí se puede. “En realidad, lo que menos hacemos es vender ropa. Lo que queremos es generar una comunidad de gente inspirada en el logro. Seres humanos que luchan todos los días por alcanzar su meta, sus sueños, sus cumbres, con sus propias fuerzas, sin ayudas artificiales. Buscamos expedicionarios urbanos.”, remata Fernando.

Fuente de energía

Moncayo es actualmente muy conocido en su país debido a su historial emprendedor. Incluso tiene un blog, *fernandomoncayo.com*, donde comparte sus experiencias. Escribe habitualmente en medios de comunicación y siempre está abierto a compartir sus vivencias. Es un fanático del emprendimiento; tanto así que se ha involucrado en varias iniciativas para fomentarlo, pensando incluso en potenciar a Ecuador como una especie de *cluster* pro-emprendimiento. Debido a su trayectoria, en marzo de 2011 recibió una invitación para ser miembro permanente del *Foro Mundial de Emprendimiento*, lo que según sus palabras “es una enorme responsabilidad, pues creo que el emprendimiento es una de las vías más eficientes hacia la prosperidad, la creación de empleos, el crecimiento y la justicia social”.

Si bien hoy Fernando y sus hermanos están viviendo un excelente momento, saben que el futuro es incierto y en

cualquier momento podrían fracasar. A Fernando no le gusta la palabra “fracaso”, pues considera que es equivalente a una *caída sin aprendizaje*, mientras que una *caída con aprendizaje* puede denominarse “experiencia”, que siempre es útil para el futuro.

“Las experiencias son las que te permiten tener un menor margen de error para el futuro y ser más exitoso la próxima vez”, sostiene Moncayo. Él ha comprobado que el éxito no lo da el dinero, el poder o el status, sino la paz interior. “Si no tienes paz interior, no importa la cantidad de dinero que tengas. Puedes tener grandes emprendimientos y estar a la cabeza de seis mil empleados, pero si los problemas te roban la paz interior ¿de qué te sirve todo eso?” afirma convencido. Fernando prioriza un balance, entre la tenacidad, el esfuerzo, la paz interior y que las cosas fluyan. “Cuando eso no sucede, simplemente doy gracias a Dios por lo vivido y aprendido, y busco otro camino” señala.

Moncayo es un católico muy creyente, aunque su historia familiar es diversa en el área espiritual. Su abuela quedó viuda muy joven, con niñas pequeñas y debió trabajar como empleada doméstica con unos misioneros evangélicos norteamericanos. Entonces, ella se hizo protestante también y, en una sociedad profundamente católica como la ecuatoriana, ella y su hija -la madre de los hermanos Moncayo Castillo- sufrieron persecución y discriminación por su fe. Sin embargo, toda experiencia bien aprovechada puede ofrecer nuevas oportunidades: estos emprendedores ecuatorianos sacaron de su historia una buena parte de la energía y el ímpetu emprendedor que los caracteriza.

Fernando recuerda que tras la quiebra de *Kamaleón* vivió una época muy dura, donde no quería ver a nadie. Destinaba el 90 por ciento de su sueldo para pagar acreedores y su presupuesto de almuerzo era de máximo 2 dólares por día. “Cuando comía esa sopa y plato fuerte de un dólar con cincuenta centavos, recordaba que mis abuelos habían vivido cosas mucho más extremas que yo. Mi mamá, por el trabajo de mi abuela, comía con suerte una lata de atún. Eso me energizaba y de ahí cobraba fuerzas para pensar que podía salir adelante, que si mis abuelos y padres habían vivido cosas más duras, cómo yo no iba a ser capaz”, concluye Fernando.

Caso Fernando Moncayo

Ahora junto a sus hermanos ha logrado formar un equipo cohesionado, en el que confía plenamente. Han trabajado juntos -y muy bien- en los últimos años y la idea es seguir haciéndolo, para tranquilidad de sus padres y familias. Se conocen perfectamente en debilidades y fortalezas, son complementarios en sus destrezas y se apoyan siempre. Tanto así, que están pensando en correr una maratón los tres, sin competir, sino simplemente al ritmo del más lento, sabiendo que incluso yendo así, avanzarán más rápido que yendo por separado. Juntos, Fernando y sus hermanos, están dispuestos a asumir nuevos desafíos, superar sus límites, aprender de sus fracasos y conquistar nuevas cumbres... ¡sin oxígeno!

Parte III

Sobrevivir al Valle

Capítulo 9

Cuatro Ases para Sobrevivir

"Si un startup evita morir, sus fundadores serán ricos."

Paul Graham, Y Combinator

Sobrevivir al Valle de la Muerte no es una tarea fácil, pero es factible. Así lo demuestran todas las grandes empresas que hoy existen y que en algún momento fueron emprendimientos.

Ya está absolutamente claro que la receta para cruzar no existe y si existiera, no consistiría en seguir un mapa de ruta predefinido, sino que estaría sustentada en la capacidad de fluir ágilmente por un terreno desconocido, improvisando soluciones y capturando oportunidades.

Del mismo modo que el proceso de evolución biológica permite múltiples formas factibles de vida para las mismas condiciones de entorno, los emprendimientos pueden adoptar diversas formas para ser viables. Es decir, sus modelos de negocios, sus mercados, sus equipos y todas sus demás prácticas y parámetros pueden componerse en varias formas viables. Al existir múltiples soluciones, el proceso para llegar a ellas naturalmente no puede ser único ni rígido, de lo que se deriva que el proceso de emprendimiento no es estructurable en forma exacta y secuencial. Afortunadamente existe la opción provista por la adaptabilidad.

Los emprendedores y los inversionistas experimentados comprenden que los emprendimientos, especialmente los basados en innovación o tecnología, lejos de ser una secuencia lineal de etapas, son un proceso iterativo de búsqueda y

adaptación. Son un proceso de búsqueda del calce de un producto con su mercado, soportado por un modelo de negocios sostenible asociado a su propuesta de valor. Sin embargo, la sustitución de la planificación por la adaptabilidad, no implica que no debamos estar preparados. Muy por el contrario, implica que debemos estar mucho mejor entrenados, incluso para resolver lo inesperado.

El Valle de la Muerte presenta muchas trampas en el camino. La supervivencia exige muchísima energía y el cumplimiento de todas las capacidades requeridas para el entorno. Cualquiera de ellas que falle representará con alta probabilidad que nuestra travesía llegue a su fin. Las empresas que logran cruzarlo, lo hacen a partir de capacidades, herramientas o prácticas poderosas que las salvan en los momentos oportunos, algunas generales, para resolver cualquier tipo de desafío, y otras particulares, para desafíos específicos.

En este capítulo y los que siguen nos enfocaremos en las capacidades que emergen desde la perspectiva evolucionista en un escenario de conectividad total, que al mismo tiempo son básicas para sobrevivir.

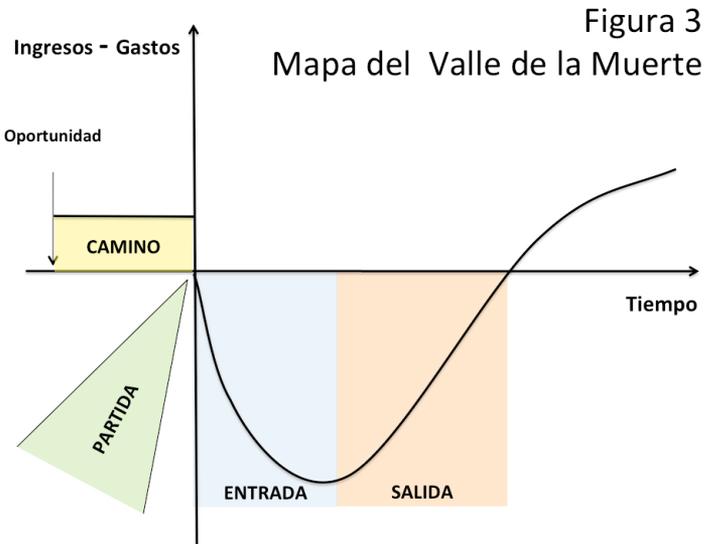
Al observar cientos de emprendimientos desde nuestros trabajos como parte de diferentes incubadoras, pero sobre todo al analizar los fracasos y los éxitos de nuestros propios proyectos, logramos aislar un conjunto de actitudes, capacidades y habilidades que identificamos como muy relevantes para cruzar el Valle de la Muerte. Como naturalmente no nos bastaba con nuestra propia referencia, conversamos con algunos de los más prominentes emprendedores latinos, para verificar si estas herramientas estaban presentes en sus casos, cuidándonos de no inducir nosotros su mención. Al comprobar que los elementos que habíamos reconocido se repetían claramente entre los emprendedores con éxito, que estas herramientas ya empezaban a tratarse en los círculos académicos de emprendimiento y, sobre todo, que su ausencia parecía explicar el fracaso de nuestros proyectos fallidos, decidimos reunirlos en este libro.

Varios de los emprendedores exitosos que entrevistamos nos dijeron que si hubieran sabido previamente lo difícil que era cruzar el Valle, o conocido de antemano las dificultades que

enfrentarían, jamás hubieran tomado la decisión de emprender. Bendita ignorancia. Sin ella hoy no tendríamos muchas de las grandes empresas que tenemos ni el valor que han creado. Casi todos estos emprendedores, exceptuando sólo a los seriales, entraron al Valle de la Muerte sin saber lo que les esperaba y resolvieron las dificultades en la medida que se presentaron. Una de nuestras primeras conclusiones, a partir de estas conversaciones, fue que emprender es un proceso extremadamente complejo, lleno de eventos inesperados, que se aborda con una actitud ingenua y un optimismo que es absolutamente necesario. A partir de esto, desprendemos que una de las formas de mejorar nuestras probabilidades de sobrevivir es mantener nuestro optimismo, pero además debemos conocer en mejor medida cómo es el proceso y cuáles son los tipos de problemas que enfrentaremos, para así llegar mejor preparados. Necesitamos un mapa para el Valle.

Un Mapa para Cruzar el Valle de la Muerte

Para poder analizar el Valle y desarrollar estrategias para vencerlo, lo dividiremos en sus 4 fases más relevantes. Luego, analizaremos cada fase por separado, con el objeto de proponer la forma más adecuada de atacar cada etapa.



- El “CAMINO” al Valle, que va entre la detección de la oportunidad y el inicio de las operaciones.
- La “PARTIDA”, que a diferencia de las demás fases que tienen lugar durante un lapso de tiempo, corresponde al momento exacto en que iniciamos las operaciones de la empresa.
- La “ENTRADA” al Valle, que va desde que iniciamos el cruce, pasando por el reconocimiento del terreno, los problemas y las sorpresas, hasta el punto de máximo sufrimiento en el que eventualmente empezamos a salir del Valle.
- La “SALIDA” del Valle, que comienza cuando las cosas empiezan a mejorar y termina al salir del Valle.

Esta disección gráfica del Valle nos permitirá desarrollar más adelante un modelo para mejorar la probabilidad de cruzarlo.

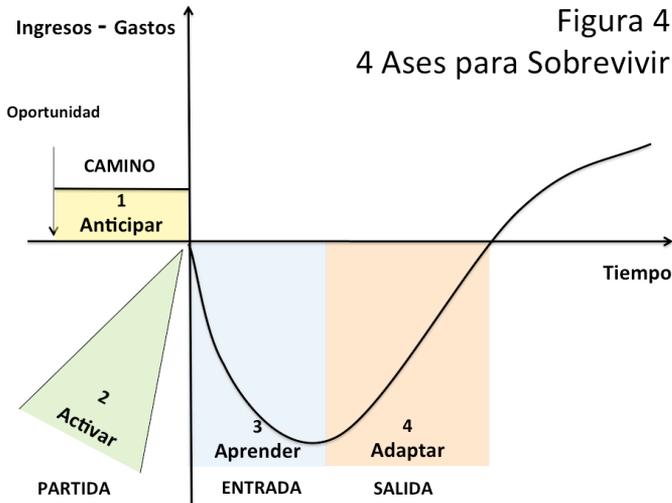
Naturalmente, este bosquejo del Valle es una simplificación de lo que sucede en la vida real, como son en general todos los

modelos. Esta es la mejor forma que hemos encontrado para poder abstraernos de los detalles y concentrarnos en lo que es relevante en cada una de las etapas. En la realidad, las fases no son tan nítidas y más bien se superponen. Por ejemplo, la *partida* no necesariamente es un instante, sino un pequeño lapso de tiempo; habrá iteraciones entre las etapas de *entrada* y *salida*; no necesariamente entraremos al mismo tiempo en todos los problemas, sino que aprenderemos de ellos y luego nos adaptaremos. Muy probablemente, habrá más de una iteración. Sin embargo, esta forma de graficar el Valle nos permite identificar las características propias de cada etapa, para facilitar así el diseño de estrategias específicas para cada una de ellas. De esta forma, podremos transferir los conceptos que, una vez comprendidos, permitirán al emprendedor identificar las situaciones por las que su proyecto va pasando y utilizar las herramientas más adecuadas para ellas.

Las etapas que mostramos son homologables a diversas disecciones que se han realizado del proceso de emprendimiento a través de otras publicaciones. Por ejemplo, en relación a la especificación usada en The Startup Genome Report⁵², concentrada específicamente en emprendimientos de tipo tecnológico, sus etapas de Descubrimiento y Validación están contenidas en nuestras *entrada* y *salida*. Hemos preferido usar nuestra metáfora del Valle, además de su simplicidad, por el énfasis que nos interesa poner en esta fase del proceso de emprendimiento y en la necesidad de sobrevivir.

Cuatro ases para sobrevivir

Los conceptos genéricos de conectividad, evolución y energía que hemos tratado en los capítulos anteriores son pertinentes a lo largo de toda la vida de un proyecto. Sin embargo, en sus diversas fases, unos adquieren mayor importancia relativa respecto de otros. A partir de estos conceptos, asociados a cada una de las fases del Valle, hemos reunido estrategias generales que, para facilitar su recordación, hemos denominado “*Los cuatro ases para sobrevivir al Valle*”: *anticipar, activar, aprender y adaptar*.



El “CAMINO” al Valle puede considerarse como el trayecto de aproximación requerido para llegar al punto donde se acaba la ruta pavimentada y empieza el terreno desconocido. Éste no tiene las urgencias ni la adrenalina de lo desconocido y está caracterizado por un estrés menor que el de las etapas propias del Valle. Aquí, el emprendedor tiene todavía mucho control sobre las variables que involucra el proyecto, y los escenarios son más bien predecibles. Es en esta etapa cuando podemos todavía retirarnos sin grandes costos. Para el CAMINO proponemos una estrategia de *anticiparse*, que incluye la preparación de los activos y el entrenamiento de las habilidades requeridas para facilitar el cruce del Valle. Es ahora cuando debemos anticipar al máximo todas las necesidades que se presentarán en las etapas siguientes para poder contar con las soluciones rápidamente cuando se requieran.

En el CAMINO, el emprendedor debe anticiparse preparando su empresa como una *máquina de supervivencia*, dotándola de prácticas, activos y capacidades que la protejan de los riesgos cuando se encuentre en pleno Valle. Estas *prácticas* son equivalentes a los genes en biología y a los memes de Dawkins en los procesos de evolución cultural. Las prácticas adecuadas para apoyar la supervivencia son las que logran construir

capacidades que permiten una mejor adaptación al entorno específico en que se desempeñen los startups. Al igual que los genes biológicos, estas prácticas son las que se replicarán transmitiéndose de unos equipos de emprendedores a otros evolucionando en cada generación. Estas prácticas constituyen la base de este libro.

El algoritmo evolutivo resuelve eficazmente el desafío de preservar la vida en entornos cambiantes e impredecibles del ambiente biológico. Este desafío es el mismo de la actividad emprendedora, las empresas deben poder sobrevivir, aún cuando las variables que nosotros tratamos de anticipar no se conocen con certeza. Lo único que pueden hacer los emprendimientos es intentar anticiparse a lo que probablemente vendrá y construirse un vehículo, el startup, con los conocimientos, activos y prácticas necesarias para cubrir tantas eventualidades como puedan prever; *una máquina de sobrevivir*. Sin embargo, esta máquina debe ser al mismo tiempo lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a imprevistos, ya sean golpes u oportunidades que se presenten inesperadamente. Una máquina de sobrevivir todoterreno y flexible.

La “PARTIDA” es el punto en que podemos ver el Valle completo desde la altura, sin detalles, porque está cubierto por la jungla. Desde aquí logramos apreciar la SALIDA al otro lado; el equilibrio financiero. Sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar, pero no logramos ver claramente las rutas, senderos y riesgos que deberemos cruzar para llegar al destino. En la PARTIDA damos el primer paso desde lo seguro y conocido, hacia la aventura de emprender que representa el Valle de la Muerte. Este hito es el momento en que se acaba la planificación, preparación y entrenamiento y entramos a la acción verdadera. En este instante debemos *activar* una serie de herramientas y actitudes que serán necesarios al cruzar, del mismo modo en que un explorador debe tener listo su equipaje y prepararse mentalmente para alejarse del mundo conocido. A diferencia de las otras etapas, que son lapsos de tiempo, la Partida es aquel instante en que el emprendedor da el paso sin retorno en su emprendimiento. Hemos decidido relevarla como parte del proceso, por la importancia de los cambios que se producen en el emprendedor y en su equipo, y porque termina la fase de preparación y empieza la travesía real. Es en este

instante cuando lo que hemos preparado debe entrar en ejecución y cuando nuestra forma de ser debe modificarse para entrar en acción.

La “ENTRADA” al Valle es la fase en que ya abandonamos las rutas conocidas, entramos en el juego y nos adentramos en la jungla del Valle. Nuestros sentidos deben estar absolutamente alertas para descubrir lo que viene y reaccionar ante los riesgos en caso de que sea necesario. En esta etapa, proponemos una estrategia en que la clave es la apertura de nuestros sentidos para *aprender* de las experiencias que vayamos recibiendo, de la realidad del escenario que atravesamos y de los terceros que puedan apoyarnos. La capacidad de aprender es reconocidamente clave en emprendimiento, y es la primera mitad del proceso de adaptación.

La “SALIDA” del Valle es cuando llegamos a lo más profundo y empezamos a subir de vuelta. Es acá cuando dejamos de adentrarnos en la jungla, para empezar a salir. En este punto ya hemos aprendido a avanzar por el terreno que antes era desconocido. Le hemos tomado la mano, hemos superado riesgos y sorpresas, hemos avanzado y retrocedido en alternativas para finalmente comprender qué parte de nuestro equipaje nos sirve y qué parte debemos descartar. Hemos aprendido a avanzar por el Valle. Para efectivamente comenzar la fase de SALIDA, proponemos la estrategia de *adaptarse*. Ajustar nuestros activos, supuestos y capacidades, para llegar a nuestro destino al final del Valle, que no es otro que el equilibrio financiero. Para lograrlo, debemos realizar los cambios adecuados en nuestro modelo de negocios ante las circunstancias reales que encontremos.

Como señalamos anteriormente, esta forma de representar un emprendimiento en el tiempo corresponde a una simplificación de la realidad, para lograr un modelo que releve los aspectos más importantes de cada situación y permita al emprendedor construir un mapa mental del estado de su proyecto. No necesariamente un emprendimiento deja ver tan claramente sus etapas, ni son tan secuenciales como aparecen aquí. De hecho, nosotros mismos hemos sostenido que el emprendimiento no es estructurable linealmente en fases, por lo que debemos aclarar que esta propuesta es un recurso didáctico para explicar mejor los desafíos del Valle. Las etapas de Entrada y Salida irán

Cuatro Ases para Sobrevivir

superponiéndose y repitiéndose. Nuestro propósito al usar este modelo simplificado es relevar los aspectos centrales de cada fase, para permitir que el emprendedor identifique las situaciones por las que cruza su proyecto y pueda aplicar las estrategias que se requieren en el momento preciso.

Una de nuestras principales simplificaciones es situar la Entrada del Valle al inicio del proyecto y luego, tras realizar aprendizaje y adaptación, encontrar la Salida. Probablemente este ciclo sucederá múltiples veces en un proyecto. Sin duda pasaremos por varias iteraciones de caída y de recuperación mediante la adaptación, antes de encontrar el equilibrio. Cada caída será resuelta por su respectiva adaptación, en una repetición múltiple. Sin embargo, cada uno de estos ciclos se comporta básicamente de acuerdo a lo que presentamos en este modelo.

Cada una de las etapas ofrece oportunidades y desafíos específicos, que requieren de actuaciones apropiadas, para lograr la meta final de conseguir el equilibrio para la empresa que formaremos. En los siguientes cuatro capítulos profundizaremos las fases que vive todo emprendedor y entregaremos claves para atravesar cada una en forma exitosa.

Capítulo 10

Camino al Valle: ¡Anticípate!

*"Si tuviera ocho horas para cortar un árbol,
usaría seis para afilar mi hacha."
Abraham Lincoln*

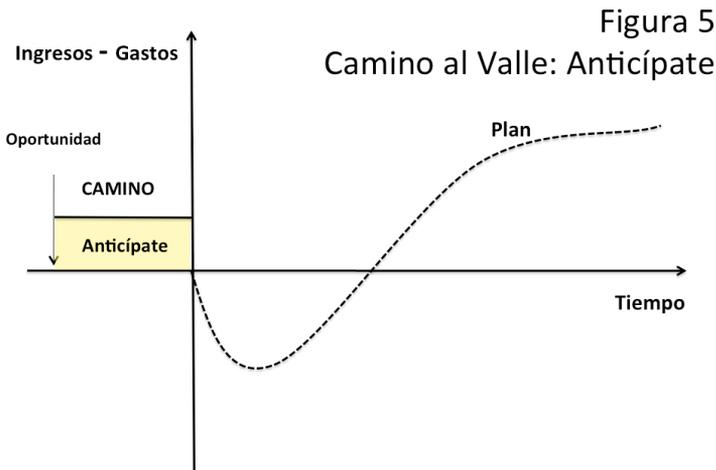
Emprender no es fácil, ya lo hemos señalado. Emprender es construir una compañía creando valor desde cero. Para eso no basta con las ganas. Necesitamos ser capaces de descubrir un espacio de oportunidad, diseñar el producto o servicio, producirlo, convencer a alguien de que lo compre, resistir la competencia y asegurarnos de que los ingresos que generemos sean superiores a nuestros costos. Ya sólo decirlo no es tan simple. Ejecutarlo es mucho más complejo.

La fase de CAMINO comienza con una oportunidad relevante para dar inicio al proceso. Luego de que detectamos la oportunidad, la evaluamos y decidimos emprender una empresa en relación a ella. En nuestra metáfora geográfica, el CAMINO sería equivalente a la ruta que nos lleva desde que decidimos explorar un nuevo Valle, hasta cuando efectivamente damos el primer paso adentrándonos en la jungla que la cubre, abandonando la ruta segura. En este CAMINO, ya que no enfrentamos aún las exigencias que sin duda nos desafiarán, podemos y debemos preparar todo para cuando finalmente entremos en acción.

Necesitamos saber todo lo que podamos sobre la industria en que nos desempeñaremos y tener nociones sobre gestión de empresas: contabilidad, finanzas, marketing, administración y otras (OK, puede ser un poco más que unas nociones... un

MBA no estará nunca de más). Sin embargo, tener todo lo anterior antes de partir no basta y no es sobre lo que queremos hablar aquí. Queremos enfocarnos en incorporar las capacidades que creemos son las más importantes y que no necesariamente son obvias, ojalá antes de decidir jugar nuestro juego emprendedor. Algunas de las habilidades y capacidades requeridas son sencillas y otras más sofisticadas, pero todas son de inmensa utilidad al momento de crear una empresa. ¿Para qué esperar a necesitarlas para desarrollarlas? Podemos empezar antes. Cuando finalmente las necesitemos, estaremos en mitad de la lucha, con nuestro proyecto requiriendo nuestro máximo foco. Todo lo demás será inoportuno. Preparémonos antes.

Para detectar la oportunidad con que se inicia el CAMINO debimos poner en práctica la técnica para detectar oportunidades, evaluarlas adecuadamente y capturarlas. Naturalmente, para la detección debimos activar todos los nodos que están a nuestro alcance, para ampliar al máximo nuestro ámbito de captura. Pero este no es el único aporte de la conectividad a esta fase. Es aquí cuando acudimos a nuestras redes para articular a los diferentes nodos que colaborarán para que el valor que crearemos efectivamente exista.



En esta fase, nos *anticiparemos* a lo que nos espera luego. Prepararemos todo para que durante las fases siguientes

contemos con lo requerido y no nos distraigamos de lo que es crítico. En el CAMINO es cuando estableceremos los vínculos con quienes nos puedan aportar, diseñaremos nuestro modelo de negocios, levantaremos financiamiento, formaremos nuestro equipo emprendedor y completaremos las habilidades que nos falten para la fase de ejecución.

Básicamente, esta fase no tiene casi riesgo y es cuando todavía podemos abandonar el proyecto sin mayor costo. Pero en esta etapa no podemos decir todavía que somos emprendedores.

Anticípate Preparando tus Redes

La primera capacidad a desarrollar es la de relacionarse adecuadamente. La destacamos en primer lugar porque desarrollar esta capacidad y articular una red de relaciones personales requiere tiempo. Hay que partir lo antes posible.

Para nadie es un misterio que las relaciones son tremendamente importantes. Sin embargo, en emprendimiento en tiempos de conectividad, lo son aún más. Si comprendemos que nuestro proyecto ideal será aquel en que articulemos una serie de activos de terceros, al que agregaremos nuestro aporte para crear el valor completo que ofreceremos, estaremos entendiendo la necesidad de relacionarnos. Articular activos de otros, en lugar de desarrollarlos por nosotros mismos, será muy relevante ya que esta articulación permitirá que nuestro modelo de negocios, nuestros productos o servicios y en general nuestra organización, tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse de acuerdo con los requerimientos cambiantes que tendremos.

En “*The Luck Factor*”, Richard Wiseman⁵³ señala que uno de los factores generalmente considerados como “suerte”, es la capacidad de relacionarse para construir una “red de fortuna”. Quienes consistentemente tienen suerte discuten oportunidades con sus conocidos, reciben *feedback*, son presentados a otros que comparten sus intereses y crean los espacios de conversación que soportan las espirales donde evolucionan sus

ideas. Esto debe hacerse sin temor al ridículo ni a la copia. Las ideas evolucionan con cada conversación.

Debemos honesta y activamente buscar vincularnos con quienes nos aportarán valor para nuestros proyectos. Activamente, porque además de ser probablemente unas personas muy interesantes y valiosas de conocer, podremos acudir a ellas cuando las necesitemos, para que formen parte de nuestros equipos, nos den una idea, nos financien, nos compren nuestros productos o nos abran una oportunidad. Honestamente, porque nuestra relación con ellos debe apuntar a un beneficio mutuo de largo plazo, no enmarcado sólo en los negocios. Los árabes tienen un antiguo proverbio que apunta a lo mismo: "Quién ha comido los pollos de otros, debe cebar los propios". El intercambio de colaboraciones debe ser justo y recíproco, lo que no necesariamente significa *transaccional*. Quien recibe apoyo debe estar abierto a entregarlo en el futuro. Es la forma correcta de hacerlo. Es la única que sirve.

¿Cómo lograrlo? En su libro "*Never Eat Alone*", Keith Ferrazzi⁵⁴ nos muestra una serie de ideas. Las que parecen más útiles en nuestras culturas incluyen; comentar siempre nuestros proyectos en las reuniones sociales, sin temor a que nos copien las ideas, sólo una vez en nuestra experiencia vimos que una idea fuera copiada, entre miles de ellas, sin mencionar que en una empresa el valor de la idea es 1% y la ejecución, 99%; discutir nuestros proyectos con clientes potenciales, inversionistas, nuestras familias, empleados, académicos, nuestros ex compañeros de estudios, en fin, todos; participar en los círculos en los que se discute sobre emprendimiento y sobre nuestra industria. Pero además, conectarnos globalmente a los líderes del mundo en las materias relacionadas a lo que nos interesa. ¿Por qué no? Ahora, con internet, es gratis⁵⁵. Usemos sin temor las redes sociales para llegar a quienes son lejanos. LinkedIn es una excelente herramienta. La audacia con frecuencia es la que distingue a una entre dos personas igualmente talentosas. Cuando nuestras ideas son poderosas, todos tendrán interés en escucharnos.

Antes de empezar a disparar nuestro *pitch*⁵⁶ a los 4 vientos, diseñémoslo. Aprendamos a expresarlo, a decir quiénes somos. Digamos mucho con pocas palabras. Escuchemos el doble de lo que hablamos. Al relacionarnos seamos sinceros, humildes y

preguntemos mucho. Aprendámonos los nombres de la gente. Prefiramos el teléfono al mail y un café al teléfono para reunirnos con alguien. No lleguemos siempre con las manos vacías, empaticemos, entreguemos valor gratuitamente. Seamos como somos. No queremos llegar al éxito disfrazados de otros.

Qué raro... suena simplemente como ser sociables. Pues exactamente de eso se trata.

Anticípate Preparando tu Visión Sistémica

Ciertos tiburones tienen la capacidad de detectar señales eléctricas. En forma similar a este sexto sentido, la visión sistémica puede representarse como una capacidad especial más allá de los sentidos estándares. El enfoque sistémico, muy bien tratado hace muchos años por Peter Senge en "*La 5ª Disciplina*"⁵⁷, corresponde a tomar una posición de observador distante de lo observado, para comprender la plenitud estructural del sistema. Es el *Big Picture*, que enfatiza la prescindencia de los detalles y el análisis de las fuerzas mayores que mueven las partes de una estructura.

Un ejemplo que nos permite ejercitarnos es el de la conectividad. Como transformación, tiene lugar a nivel sistémico, provocando gran parte de los fenómenos asociados a la creación de nuevas empresas que hemos presentado. Observamos que se crean más empresas y de menor tamaño que antes, que los profesionales tienden a trabajar cada vez más desde sus casas, que proliferan las compras por internet y que caen los costos de transacción. Si nos alejamos de cada uno de estos reflejos puntuales, veremos que su origen más fundamental se apoya en la conectividad.

La capacidad de comprender las causas más profundas de los sucesos y no mantenerse creyendo que ocurren por accidente, moda, suerte o por otra explicación más superficial o mística, está íntimamente ligada con el sentido de visión sistémica.

Otro ejemplo de la perspectiva sistémica la da el instrumental de análisis de industrias de Michael Porter en su libro "*Estrategia Competitiva*"⁵⁸. En él queda claro que el precio de un producto y, asociado a éste, el futuro de una empresa, no tiene que ver con lo que se puede obtener en una o dos transacciones ni con las capacidades propias de esa empresa, sino con las fuerzas que gobiernan la industria completa en que se mueve. El origen más profundo de la dinámica de las transacciones económicas entre sus actores está en la posición de negociación de la empresa ante sus proveedores y clientes; en el tamaño de las barreras para que entren nuevos competidores y en la eventual aparición de sustitutos al producto transado. Básicamente, lo que Porter realiza es un análisis de la estructura sistémica de la industria en que compete la empresa.

Esa capacidad de ver el *Big Picture* será imprescindible en el Valle de la Muerte. Servirá para realmente comprender la raíz de los eventos que tendrán lugar y para poder reaccionar realizando cambios en respuesta a ellos, con la profundidad estratégica requerida, en lugar de quedarnos en modificaciones cosméticas.

Anticípate diseñando tu Modelo de Negocios

"Un mal plan es mejor que la falta de plan". Así dice un viejo refrán muy usado en administración. En emprendimiento también es muy válido. Es en la fase de CAMINO cuando el emprendedor debe realizar una de sus tareas más importantes y a la vez más entretenidas: diseñar su modelo de negocios.

Aunque ya lo hayamos señalado antes, vale la pena repetir que el concepto de Modelo de Negocios es absolutamente diferente del concepto de Plan de Negocios. El Modelo de Negocios es un esquema, o mapa, que busca representar la forma en que una empresa creará valor para sus clientes, cómo lo hará llegar a ellos y cómo capturará la retribución económica que merece por el valor que creó. Es similar a la maqueta de un edificio en arquitectura o al *storyboard* de una película en cinematografía.

Básicamente, corresponde a un laboratorio en el que se simulan situaciones y se observan los resultados posibles.

Hay herramientas que ayudan a visualizar el modelo de negocio completo de una forma rápida. Alexander Osterwalder, a través de su *Business Model Canvas*⁵⁹ (BMC), ofrece una plantilla para que los emprendedores modelen visualmente los aspectos centrales de su proyecto, sin omitir ninguna dimensión clave general. El BMC obliga a considerar la propuesta de valor que satisfará las necesidades del cliente, la infraestructura requerida para producirla (actividades críticas para la creación del valor, recursos necesarios y nodos orquestados), aspectos clave sobre los clientes (segmentación, canales de acceso y relacionamiento con ellos) y aspectos financieros (costos e ingresos).

Otras herramientas permiten recoger las variables críticas de los negocios y simular cómo podrían ser los futuros estados financieros ante variaciones en algunos supuestos claves. Estas herramientas nos permiten “sensibilizar” cómo se comportaría el negocio ante diferentes escenarios. La forma más utilizada para simular consiste en recoger todos nuestros supuestos en una planilla Excel y proyectar un estado de resultados y un flujo de caja, para descubrir cómo nos iría ante diversas condiciones futuras posibles.

La evolución biológica opera a base de prueba y error. Produce combinaciones genéticas distintas para dar origen a capacidades diversas de los individuos, descartando aquellos que no son adecuados para sus entornos y preservando los más aptos. Afortunadamente, la especie humana desarrolló una capacidad que la distingue de las demás especies animales y le permite evitar los altísimos costos del poco eficiente mecanismo de descartar; el hombre puede anticipar situaciones imaginando diferentes escenarios futuros. Ninguna otra especie puede hacerlo. Un modelo de negocios es simplemente una expresión más de esta capacidad, simulamos qué podría suceder si desarrollamos de determinada manera nuestro proyecto. La evolución mata a los experimentos fallidos, pero los emprendedores no necesitan morir con ellos. Los emprendedores pueden simular escenarios con modelos de negocios y de esa forma descartar opciones simuladas en lugar de fracasar en experimentos reales.

Si bien ninguna de estas herramientas asegura el éxito de nuestros proyectos, la discusión que provocan en torno a sus supuestos clave, su estrategia y sus finanzas, permite que una idea que inicialmente puede haber sido muy básica, vaya paulatinamente adquiriendo el peso de muchas opiniones y madure hasta un punto en que se torna ejecutable.

Sin desmerecer todo lo que hemos señalado hasta aquí sobre el valor del diseño del modelo de negocios, debemos advertir obligadamente que por muchos esfuerzos que realicemos por anticiparnos a la realidad, esta herramienta no pasa de ser un modelo inexacto. Los escenarios económicos son de gran complejidad y el volumen de posibles combinaciones que pueden tomar las variables de un emprendimiento es inmenso. Esto tiene como consecuencia que nuestro modelo sin duda no se cumplirá tal y como lo planeamos, y deberemos modificarlo sobre la marcha para ajustarnos al escenario que se nos presente. Deberemos adaptarnos. Tal como queda demostrado por el hecho de que el total de las 32 empresas exitosas analizadas por Jessica Livingston en *Founders at Work*⁶⁰ se desvió de su plan de negocios original, con altísima probabilidad en nuestro proyecto, nosotros también deberemos evolucionar.

Anticípate sustentando tus Supuestos

En la fase de CAMINO, una de nuestras tareas fundamentales es fortalecer nuestro modelo de negocios. No olvidemos que éste es sólo un plan y no sabemos si sus parámetros son efectivos. En esta fase debemos validar lo mejor posible los valores que suponemos para estos parámetros. Si hicimos supuestos para volúmenes de venta, precios, tracción de clientes, márgenes, costos, o cualquier índice relevante en nuestro negocio, en esta fase, cada uno de esos números debe ser validado basándonos en la mejor información posible. Debemos saber hasta qué punto son estimaciones voluntaristas y hasta qué punto reflejan realidades de mercado. Nuestro modelo de negocios debe estar basado en los parámetros más sólidos que podamos construir.

Si en esta construcción descubrimos errores a tal nivel que el proyecto no resulta viable, es todavía muy barato modificar nuestro plan. Sólo existe en el papel. Si nuestra sorpresa es más extrema y resulta que nuestro modelo no es viable de ninguna forma, aunque realicemos cambios, éste es el momento de abortar el proyecto sin dejar lesionados.

No todos los supuestos pueden ser validados antes de partir; existirán algunos que dependen de cómo se implemente el proyecto o de datos que sólo pueden obtenerse desde la realidad. Por ejemplo; la tracción de clientes o volumen de demanda que recibamos. Además, uno de los elementos más importantes del fortalecimiento de supuestos es detectar cuáles de nuestros parámetros son críticos y requerirán comprobación más precisa cuando el proyecto esté en marcha. En esta fase de CAMINO debemos registrar los parámetros que verificaremos luego y detectar los que son más críticos, para relevar su comprobación como la tarea principal de la fase de ENTRADA. En esa fase, nuestro foco debe estar en determinar cuán efectivas eran nuestras estimaciones de parámetros claves, para poder continuar con nuestro modelo. Para eso, en el CAMINO los identificaremos y diseñaremos formas de comprobar los valores que asumimos.

Una de las formas de maximizar nuestra probabilidad de conseguir información más precisa y aumentar nuestra confianza en nuestro emprendimiento consiste en escoger un proyecto que se apoye en áreas donde tenemos competencia y ventaja. En nuestro ejemplo del criadero de caracoles HelixWay, uno de los errores fue desarrollar muchos supuestos sobre parámetros en áreas que no manejábamos en lo absoluto.

Anticípate Ordenando

Ser ordenado es una antigua clave de éxito. Vale tanto para los ejecutivos exitosos como para los emprendimientos. Esta es la fase en que debemos prepararnos para el orden. En la fase de CAMINO debemos adoptar todos los mecanismos que permitan mantener el orden y la prolijidad en nuestro proyecto, ya que

cuando esté en curso, sólo tendremos energía y tiempo para su ejecución y no para ordenar al mismo tiempo.

Dado que en el CAMINO aún no hay mucho desorden, podemos partir el proyecto con mucha limpieza y sin costo alguno. Es el mejor momento para ordenar.

Con *ordenar* nos referimos al orden en todas sus expresiones: orden en los planes, orden físico en la oficina, orden en las operaciones, orden para registrar las condiciones de los acuerdos con empleados y socios, pero sobre todo, orden financiero. En la fase cero, que es esta, no tenemos prácticamente ningún desorden financiero y es el momento para comprometernos a administrar nuestras finanzas tal como lo haría una empresa grande. Contabilidad profesional, presupuestos, estados de resultados. ¿De qué otra forma sabremos si ganamos o perdemos dinero? Antes de partir, todo parece simple y podríamos preguntarnos para qué preocuparnos tanto de esto. Sin embargo, con el paso del tiempo descubriremos que lo que era sencillo se sofisticó; aparecen retardos de caja, *factoring*, unidades de negocios con diferentes márgenes, rentas variables, etc. y todo debe estar apoyado en nuestras finanzas. Más vale que esté ordenado. Este orden traerá muchos beneficios al crecer la empresa y eventualmente al momento de una adquisición. Sin embargo, y para no caer en extremismos, vale la pena matizar lo que hemos señalado sobre el orden, comentando también que *“lo perfecto es enemigo de lo bueno”*. Exagerar en buscar el orden perfecto en esta fase tampoco tiene sentido por el alto costo, porque falta aún la consolidación de muchas dimensiones y porque podría restarnos flexibilidad. Debemos lograr el orden que nos permita crecer aprendiendo de los datos y pudiendo modificar nuestros sistemas de control.

Muchos emprendimientos se vanaglorian de tener un ambiente muy relajado para trabajar. Este estilo moderno naturalmente es la envidia de todos. Sin embargo, aún en este estilo desestructurado en apariencia debe haber un orden. Los equipos de trabajo deben tener tiempos para estar juntos. Los empleados deben poder coordinarse unos con otros para hacer su trabajo. Aunque aún no tengan un objetivo fijo, la convivencia con horarios similares fortalece los equipos. El orden y la disciplina en las tareas son positivos.

Una de las formas más potentes de fortalecer el orden es imponer en el CAMINO un criterio cuantitativo para medir todo. Usar números en lugar de estimaciones cualitativas. Es muy diferente decir “nos ha ido un poco mejor en las ventas” que decir, “nuestras ventas crecieron un 23% respecto del mes pasado”. No es lo mismo decir “creo que este nuevo proyecto puede ser muy rentable, hagámoslo.” que decir “La rentabilidad de este proyecto es de 22 mil dólares, hagámoslo.” No olvidemos que: “Las palabras hablan, los números cantan”. Este es el momento de hacer que nuestra organización se rija por los fríos y contundentes números y no por estimaciones estomacales. Esto también es orden.

Prepárate para Negociar

Nos gustan los refranes, es verdad. Hay uno que nos encanta y dice: “No ganas lo que mereces, ganas lo que negocias”. Lo hemos podido comprobar en nuestros emprendimientos.

Negociar es una actividad clave al emprender. Negociaremos con socios, inversionistas y empleados. Negociaremos con clientes y proveedores. La negociación no sólo se limita al ámbito de los negocios, sino que se extiende también al área familiar y personal. Negociamos con nuestros hijos y con nuestra pareja. Negociamos siempre. Saber negociar bien tiene muchas ventajas. Entre otras: lo que se gana en la negociación, va directo a la línea de utilidad, si lo pensamos bien. Por eso, más vale estar entrenado.

En el CAMINO, una de las áreas en que mejor debemos prepararnos es en la de negociación. Es imprescindible. Naturalmente, no pretendemos enseñar a negociar en este libro, pero sí queremos destacar la necesidad de que sepa hacerlo quien emprende. Para lograrlo, una buena forma de comenzar puede ser leyendo un par de los libros de negociación disponibles en la librería más cercana⁶¹. Ese acto en sí mismo será un muy buen negocio y bastará saber lo necesario sobre negociación para emprender.

El Valle de la Muerte

Recordemos que el principal objetivo en el CAMINO es anticiparnos a los desafíos que nos esperan, equipándonos de los conocimientos necesarios para que nuestro emprendimiento resulte lo más exitoso posible y al mismo tiempo rodeándonos de buenos contactos, planificando, y diseñando una manera ordenada de llevar las operaciones, que sea sostenible en el tiempo.

Capítulo 11

En la Partida: ¡Actívate!

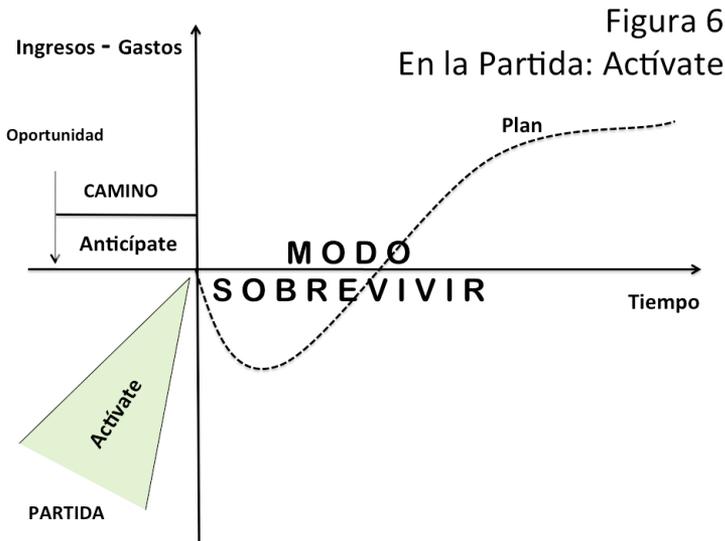
“Todo está listo si nuestras mentes lo están.”

William Shakespeare

La PARTIDA es el momento en que ya llegamos al borde del nuevo territorio que queremos explorar. Acabamos de terminar el CAMINO que nos transportó hacia el final del terreno conocido y estamos a punto de cruzar la línea que separa la seguridad del riesgo. Acá abandonamos todo el equipaje que traemos en exceso y desenfundamos aquellas herramientas que serán claves para avanzar. Es en este instante cuando pensamos en todo lo que hemos hecho hasta ahora, en toda la preparación que hemos tenido y nos aprestamos a dar el primer paso. Es ahora cuando dejamos nuestra actitud distraída y nos enfocamos absolutamente para estar preparados para cualquier contingencia. Probamos nuestras brújulas, comprobamos que nuestras baterías funcionan y chequeamos por última vez nuestra lista de supervivencia. Registramos el momento exacto para recordarlo para siempre, inspiramos profundamente y damos el primer paso hacia el Valle de la Muerte.

La PARTIDA es el momento en que el emprendedor inicia su proyecto. Es el momento en que realiza las inversiones necesarias para iniciarlo y cuando empieza a dedicarle su tiempo y su energía. En general, ese momento queda marcado por el instante en que entregamos el cheque para financiar la primera compra de insumos, cuando liberamos al público nuestra tienda online o cuando renunciamos a nuestro trabajo en una tranquila compañía para dedicarnos a nuestro propio proyecto. En cada emprendimiento puede corresponder a un

hito diferente, pero en general corresponde al momento en que el emprendedor da el paso clave.



Es en la PARTIDA cuando la persona que emprende cambia realmente, cuando se transforma en emprendedor.

En la PARTIDA debemos hacer un cambio mental. Debemos olvidar un poco lo que éramos y nuestras preocupaciones habituales, y concentrarnos en nuestro emprendimiento. Hemos relevado este punto porque es clave que cambiemos muchos de nuestros "modos" antiguos de operar. Desde el momento de la PARTIDA activaremos en nosotros mismos varios comportamientos especiales, pero sobre todos los otros, activaremos nuestro "Modo Sobrevivir", hasta que alcancemos el equilibrio. Este modo, como veremos, nos permitirá hacer lo que sea necesario, cuando sea oportuno. El *Modo Sobrevivir* nos permitirá incluso realizar cosas que nunca creíamos que podríamos hacer.

En la PARTIDA activaremos todas nuestras capacidades para conseguir nuestro fin.

Activa tu “Modo Sobrevivir”

Entre las capacidades requeridas para cruzar el Valle de la Muerte, el primer lugar lo ocupa el realismo que debe tener el emprendedor para comprender que su primera prioridad es lograr que la empresa sobreviva. Su estrategia número uno debe ser simplemente sobrevivir. Todo lo demás es superfluo e inoportuno. No existe nada más importante. En la PARTIDA, nuestra más preciada pieza de conocimiento es la perfecta claridad de esa realidad. Este foco nos dará la flexibilidad para evolucionar y desarrollar las próximas habilidades que hagan falta.

En agosto de 2007, Paul Graham, fundador de Y-Combinator, la incubadora tecnológica más exitosa de estos tiempos, considerando el número de empresas de alto impacto que ha ayudado a fundar, se dirigió a los fundadores de las empresas que estaban siendo incubadas:

“...Nuestra aspiración es que el 50% de ustedes tenga éxito. Consecuentemente, la otra mitad de ustedes, fracasará. Morirá. Puesto de esta forma, no suena nada de bien. De hecho, es un poco extraño si lo piensan, porque la definición de éxito de Y Combinator se da si el emprendedor se hace rico. Si eventualmente la mitad de los emprendimientos que financiamos tuviera éxito, entonces la mitad de ustedes será rico y la otra mitad no obtendrá nada. Si ustedes logran evitar morir, serán ricos. Suena como una broma, pero es en realidad una muy buena descripción de lo que sucede en un startup típico.”

Este discurso no fue casual. Fue diseñado por un experto en emprendimiento para prevenir a sus oyentes respecto de los riesgos que vendrían y de la actitud correcta que deberían asumir.

Para ilustrar el punto, pensemos en el siguiente ejercicio. Si le damos un empujón a alguien sin previo aviso, con alta seguridad lo desestabilizaremos y tambaleará. Por el contrario, si lo prevenimos sobre que recibirá el empujón, logrará resistirlo y reponerse fácilmente. Del mismo modo, la actitud prevenida respecto de que en el Valle habrá problemas, nos preparará

para enfrentarlos y sobrellevarlos, y probablemente nos facilitará el objetivo de sobrevivir.

Ponerse en Modo Sobrevivir permitirá al emprendedor agudizar sus sentidos, tensar sus músculos y actuar con el impulso de la necesidad. En este modo podrá tomar rápidamente las decisiones requeridas en esta primera fase. Comprender que *no habrá largo plazo sin corto plazo* nos dará el sentido de urgencia por generar la caja para este mes y el próximo. En esta fase no hay otra prioridad.

El Modo Sobrevivir nos exigirá también la claridad requerida para aceptar las condiciones de negocios que además de ser rentables, nos ponen en juego, aún cuando no sean todo lo beneficiosos que hubiéramos diseñado. El foco en sobrevivir nos hará extremadamente cuidadosos con los costos para no excedernos. Este nuevo modo de ver la realidad cambiará nuestro carácter respecto de cómo éramos antes, nos dará la desinhibición para llamar a quien sea necesario y pedirle ayuda. Nos proveerá del arrojo necesario para llevar a cabo acciones que nunca habríamos pensado que éramos capaces de realizar.

De la misma forma como la adrenalina ayudó a nuestros antepasados ante los riesgos que les tocó enfrentar, el modo sobrevivir será clave para cruzar el Valle de la Muerte.

Activa tu Pasión: vuelve a jugar

La regla de oro para pasar el Valle es que te fascine aquello en que trabajarás. De acuerdo a todos los emprendedores exitosos que hemos entrevistado, una clave inexcusable es trabajar en lo que nos apasiona; llevar a cabo la actividad central de la empresa con máxima dedicación a partir de la pasión que nos mueve. Debemos emprender en aquella actividad que realizaríamos aunque no nos pagaran por ello, sólo por el gusto de hacerlo muy bien y de crear valor para alguien. Esto es lo que está detrás de uno de los principales descubrimientos recogidos en *Startup Genome Report*, e indica que los

emprendedores más exitosos se caracterizan por estar motivados por provocar un impacto en lugar de buscar el lucro.

Los emprendedores que aún deban decidir cuál será su proyecto deben privilegiar las áreas que más disfrutan, sin vacilación. Considerando que de todas formas cualquier tipo de emprendimiento requerirá un 1% de inspiración y un 99% de sudor, realizar el proyecto en el área que nos apasiona adquiere mucho más sentido que desarrollarlo en una materia que preferimos en segundo o tercer lugar, pero aparece como más conveniente.

Debemos volver a ser niños. En esa época, luego de llevar a cabo una tarea por obligación, el “trabajo”, volvíamos a hacer lo que realmente queríamos hacer: “jugar”.

Al construir una empresa en el área que nos apasione, tendremos la fuerza necesaria para dedicarle las 24 horas del día con la disciplina adecuada... y no será un esfuerzo. De la pasión obtendremos la energía para recuperarnos una y otra vez de los golpes y los problemas. De esta motivación obtendremos el interés necesario para mantener la curiosidad requerida para innovar en nuestros productos y servicios. Porque nos mueve el interés, hablaremos siempre de nuestros proyectos. Esta pasión será la que nos permita liderar a nuestros equipos y *vender* nuestras ideas a todos los nodos que necesitemos incorporar. Esta pasión será la que nos permita disfrutar el camino, sin desesperar por llegar a las metas. Gracias a ella, lograremos mantener muy viva la actitud de aprender, que finalmente será lo que nos permitirá adaptarnos.

Del mismo modo, la pasión por el área que realmente nos atrae será la que nos permita disfrutar cuando se produzcan nuestros pequeños éxitos cotidianos, destacándolos como un importante hito empresarial. Al disfrutarlos, estaremos generando nueva energía para retroalimentar nuestro proceso.

La pasión será lo que soporte nuestra determinación, que, tal como señala Paul Graham en su ensayo “*La Anatomía de la Determinación*”⁶², es uno de los mejores predictores de la posibilidad de éxito de un equipo de emprendedores.

Si logramos alinear nuestra pasión y nuestros proyectos, los buenos resultados financieros serán una consecuencia.

Activa a tu Equipo

Más allá de los muchísimos beneficios que tiene el contar con un buen equipo, el solo hecho de que exista un equipo afiatado, con participantes hábiles, idealmente formado por amigos, representa una gran protección para la empresa. Con certeza habrá problemas en el emprendimiento y cada uno de los fundadores pasará por problemas personales, relacionados o no con el proyecto. Cuando el proyecto está en manos de un solo individuo, sus problemas personales con alta probabilidad destruirán la empresa, aún cuando no se trate de grandes dificultades, ya que no habrá quien mantenga activa la tensión positiva que requiere un emprendimiento.

La componente de equipo es tan crítica, que muchas de las incubadoras modernas otorgan la mayor ponderación a los equipos detrás del emprendimiento. Algunas llegan hasta simplemente no recibir proyectos de un solo fundador.

Un equipo ofrece más posibilidades de adaptación que un individuo solo porque puede monitorear una mayor cantidad de variables, aportar diversos puntos de vista y soluciones, poner en evidencia los sesgos personales, y permite actuar simultáneamente en diversos frentes. Un equipo, siempre que no tenga demasiados miembros, es más adaptable.

Ahora bien, para formar un equipo no basta con simplemente reunir gente. El equipo debe tener algunas características para aumentar sus probabilidades de superar el Valle.

En primer lugar, como detallamos en el Capítulo 8, el equipo debe ser balanceado en términos de las capacidades funcionales y de conducción. Recordemos que los principales roles funcionales que deben estar presentes son el “Vendedor”, el “Productor” y el “Financiero”. También debe haber equilibrio en la conducción. Debe haber alguien con suficiente energía para

ser el motor del equipo, el que normalmente motiva al resto. Y debe haber otro que pueda conducir esta energía hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Este último rol es fundamental, sin dirección el emprendimiento puede ir muy rápido... hacia ninguna parte. La manera en que los roles de conducción se entrelazan con los funcionales varía según el emprendimiento y el contexto, pero se debe procurar que todos estén presentes.

En segundo lugar, el equipo debe estar comprometido. Esto es mucho más importante que incorporar gente talentosa o un “dream team”. Un equipo comprometido estará luchando en las buenas y en las malas. Realizará las tareas del proyecto por las mismas motivaciones que los fundadores, no por el lucro final. Un equipo comprometido construirá una empresa para perdurar y comprenderá que en ese proyecto está dejando parte de su vida profesional y su prestigio. Un equipo comprometido está dispuesto a trabajar por una remuneración más baja que la que corresponde, aceptará los desafíos, compartirá las visiones y velará por el largo plazo.

En tercer lugar, debe existir profunda confianza entre los miembros del equipo. Enfrentarse a problemas de cualquier magnitud absolutamente solo hace que los problemas parezcan mayores. En cambio, cuando en un emprendimiento existe un equipo de trabajo complementario, cuya relación va más allá de la aventura presente, el que cae recibe apoyo de sus socios y se logra un momentum crítico que permite soportar muchos de los problemas. En nuestra experiencia, es muy recomendable que el equipo de emprendedores sea además un equipo de amigos, pues esta cualidad resultará un bálsamo para los momentos en que los problemas sean mayores y ataquen las bases de colaboración. Es en estos momentos, cuando los valores superiores como amistad, historia conjunta, o haber superado experiencias duras juntos, permiten que los obstáculos sean abordados como equipo aún a costa de sacrificios personales. Finalmente, la amistad provee una excelente perspectiva de largo plazo para la toma de las decisiones difíciles, ya que los amigos querrán seguir siéndolo, más allá de los resultados de su emprendimiento. Proyectos habrá muchos. Buenos equipos, muy pocos. Por eso deben preservarse.

No podemos terminar este punto sin reiterar lo importante que son las personas en un emprendimiento. Simplemente, son lo más importante. Esta relevancia no sólo se refiere al equipo fundador, sino que se extiende hasta el último empleado de la empresa. De aquí se desprende un corolario clave para los emprendedores al avanzar sus proyectos y es que deben reservar para sí mismos la actividad más importante de sus empresas para su futuro: reclutar a sus empleados.

Activa tu Potencia: se requerirá esfuerzo

*“Creo en el trabajo duro.
Todo aquél que quiera conseguir algo grande deberá esforzarse.
Cualquiera que lo haga puede lograrlo.”
Madonna.*

En más de alguna conferencia nos preguntaron si habíamos logrado trabajar menos siendo emprendedores. Muchas veces también durante las vacaciones nuestros amigos dicen que deberíamos desconectarnos de nuestro trabajo. Errores ambos. La verdad es que para emprender exitosamente hay que estar dispuestos a trabajar 24 horas al día, siete días a la semana y con alta probabilidad, los 365 días del año. Emprender requiere gran esfuerzo. Desconectarse no es posible, al menos al principio. Esa es una de las razones por la que debemos emprender en lo que nos apasiona. La pasión ocultará el trabajo duro y nos mantendrá enfocados como en un juego, como la labor ideal que nos gusta realizar.

El *trabajo* de emprender no sólo significa esfuerzo diario; significa además mantenerse haciendo lo que es realmente importante para nuestra empresa. No se puede estar *muy ocupado* haciendo cosas que parecen importantes mientras se postergan las que realmente lo son. La procrastinación es un enemigo muy duro de los emprendedores. Por ejemplo, escapamos de hacer las cosas más importantes leyendo correos electrónicos y manteniéndonos ocupados. Tiene mucha

razón Paul Graham cuando indica que siempre debemos hacernos 3 preguntas: “¿Qué es lo más importante que debo hacer para mi emprendimiento? ¿Lo estoy haciendo? ¿Por qué ...#)Ç&%... no?”

Activa lo Mejor de Ti: Humildad, Frugalidad y Austeridad

Emprender no sólo requiere de planes y acciones nuevas, sino de actitudes diferentes a las que normalmente tendríamos. Debemos primero activar toda nuestra humildad, porque la necesitaremos. Humildad para aprender todo lo que podamos de quien pueda enseñarnos; para abandonar nuestro orgullo aceptando los errores en nuestros supuestos y para pedir favores a quien pueda ayudarnos. Debemos ser humildes, porque estaremos en una disminuida posición de negociación ante inversionistas y clientes, al menos inicialmente. En fin, deberemos aprender a vivir con humildad. Aunque luego seamos grandes empresarios.

La frugalidad deberá formar parte de nuestro nuevo modo de ser, porque todo lo superfluo nos restará energía y foco para cumplir nuestra misión, que inicialmente no es otra que sobrevivir. El concepto de *mínimo producto viable* cobrará sentido, representando que debemos liberar a la brevedad una oferta al mercado que contenga lo mínimo para que éste nos acepte. Para eso, debemos incluir la frugalidad como parte de nuestra forma de ser.

Menos es más. Este lema del minimalismo, adoptado y promovido por Steve Jobs, sirve para graficar la postura austera que deben tener los emprendedores al desarrollar su empresa. En esta primera fase en que *Cash is King*, todos los gastos son excesivos. Nuestra actitud debe velar porque cada dólar que tengamos esté puesto donde produzca la máxima rentabilidad y prolongue la vida de nuestro proyecto lo más posible. En el Valle de la Muerte, la mezquindad con la caja es un valor.

Activa tu Foco

Como ya lo hemos señalado, un emprendimiento requiere de mucho foco para tener éxito. Tradicionalmente, un proyecto debe recibir el 100% de la atención de un emprendedor; es decir, éste no debería dedicarse a nada más. Esto es la teoría ideal, pero en la realidad de nuestros países emergentes, que recién inician el desarrollo de sistemas de financiamiento de emprendimientos, lograrlo no es probable. Las razones son 3. Primero, ya que nos ponemos en modo sobrevivir, será necesario que dediquemos atención a actividades paralelas que no necesariamente formarán parte del núcleo de negocios del proyecto: serán necesarias pequeñas consultorías, negocios complementarios o cualquier actividad remunerada que nos permita financiar el tiempo que dedicamos al emprendimiento. Al fin y al cabo, necesitamos comer. En segundo lugar, todos los proyectos tienen lagunas temporales. Por ejemplo, mientras esperamos respuestas de clientes, de inversionistas, o del proceso productivo. Se trata de pequeños vacíos que naturalmente no nos permiten iniciar un nuevo proyecto, pero en los que sí podemos realizar tareas secundarias, no relacionadas. Finalmente, en tercer lugar, si bien nuestro compromiso con nuestro proyecto debe ser total como ya hemos dicho, son los equipos y nuestro propio espíritu emprendedor lo que nos interesa preservar en el largo plazo. Por eso debemos tener algún grado de diversificación. Debemos comprender que nuestro proyecto tiene una probabilidad real de fracasar. Por eso debemos tener alguna alternativa en marcha.

La mejor metáfora que hemos encontrado para representar cómo debe administrarse la tensión entre el foco total teórico requerido para emprender y las actividades múltiples de la realidad, es la del balde con piedras. Como emprendedores, debemos ver nuestro tiempo como un balde con capacidad finita, que debemos llenar en la forma más eficiente. Nuestros proyectos más importantes son como grandes piedras, que irán en primer lugar dentro del balde, pero que dejan grandes espacios vacíos entre unas y otras. Luego, debemos poner en el balde nuestras tareas secundarias, o proyectos del plan B, ocupando los espacios que quedan. Estas serán nuestras piedras medianas. Sin embargo, también entonces quedan

pequeños vacíos que llenaremos con los granos de arena que son imprescindibles en el día a día, pero que jamás deben desviarnos de la prioridad de los mayores. Si administramos nuestro tiempo de esta forma, aseguraremos el foco que merece nuestro emprendimiento y al mismo tiempo prestaremos la adecuada atención a las tareas paralelas.

No podemos dejar de mencionar en relación a este punto que el balde en cuestión se refiere sólo al que representa nuestro proyecto empresarial. Naturalmente existen otros baldes paralelos correspondientes a la familia y a nosotros mismos que deben recibir atención equilibrada respecto del primero. No hacerlo, además de las desastrosas consecuencias obvias, perjudicará la sustentabilidad de nuestro proyecto porque las dimensiones personales son la fuente de la energía y finalmente son también las receptoras del propósito de emprender. El emprendedor es el motor de su empresa y debe mantenerse en buen estado mental, físico y emocional. La búsqueda del bienestar del emprendedor, de su familia y su proyecto deben estar en equilibrio.

Por último, debemos evitar el riesgo de que el tiempo precioso de los emprendedores sea destinado a objetivos secundarios. Por ejemplo, evitemos desviar nuestra atención hacia negocios que son simples de realizar pero sólo medianamente relevantes, distrayéndonos de los negocios que son más complejos, pero realmente importantes. Tendemos a trabajar en aquello que fluye más fácil por razones naturales: porque de esa forma obtenemos recompensas más rápidas por lo que hacemos. Sin embargo, debemos mantener muy bien el equilibrio entre ir obteniendo pequeños logros y al mismo tiempo ir avanzando en el plan mayor, aquel con que cambiaremos el mundo. De otra forma, cada fin de semana, cuando hagamos el recuento de las cosas realmente importantes que hemos logrado en la semana, nos quedaremos con las manos vacías.

Capítulo 12

En la Entrada: ¡Aprende!

“La capacidad de una organización de aprender y traducir ese aprendizaje rápidamente en acción es la mejor ventaja competitiva posible.”
Jack Welch

En este libro hemos propuesto que, al igual que en la evolución, la clave del emprendimiento en la fase del Valle de la Muerte es adaptarse. Sin embargo, a diferencia de la evolución biológica que es ciega y sólo actúa en forma reactiva, nosotros podemos diseñar cómo nos adaptamos y evolucionamos. Eso nos da una gran ventaja y hace que el emprendimiento no tenga que incurrir en tanta prueba y error como la evolución biológica. De esta forma puede lograrse una evolución más eficiente.

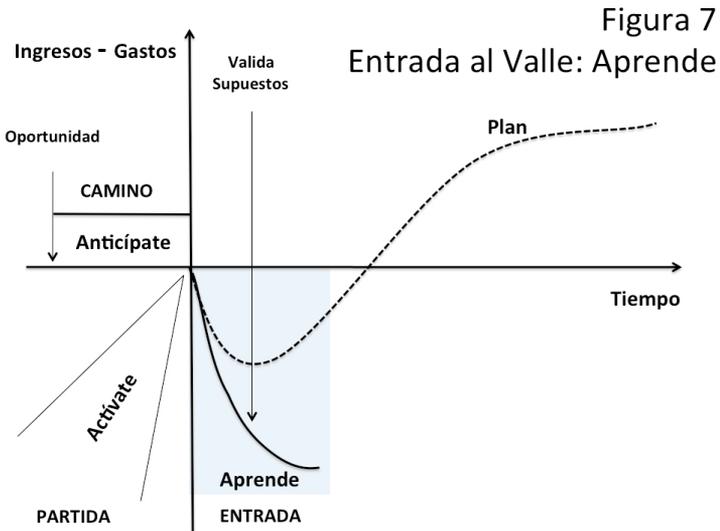
En esta *evolución diseñada*, los emprendedores aplican su capacidad de análisis para, por un lado reducir las circunstancias inesperadas, y por otro, aumentar su capacidad de reacción a las sorpresas que vendrán. Reducir las sorpresas exige estudiar y estar al tanto de la información relevante que vaya apareciendo sobre la industria en que operemos. Aumentar la capacidad de reacción exige orquestar una red de apoyo amplia, flexible y motivada con nuestro proyecto. Necesitamos energía y redes para poder movilizar los recursos y realizar las acciones necesarias para adaptarnos a las oportunidades que se nos presenten. La estrategia central de la travesía por el Valle de la Muerte es aprender y adaptarse para sobrevivir.

La ENTRADA al Valle sucede cuando ya nos internamos en lo desconocido. Empezamos a descender por la ladera del Valle,

adentrándonos en una jungla espesa. Nos encontramos con algunos tramos en que, para nuestra alegría, se cumple todo tal como lo esperábamos. Pero otros traen sorpresas desagradables. Algunos días avanzamos según lo planeado y otros no avanzamos en lo absoluto y, lo que es peor, debemos retroceder ante los obstáculos, para buscar senderos alternativos que nos permitan seguir. Con frecuencia sufrimos golpes que nos desestabilizan, pero logramos recuperarnos. Nos vemos obligados a poner en práctica toda nuestra preparación y a confiar ciegamente en los demás miembros de nuestro equipo. Cuidamos celosamente nuestras provisiones y reservamos nuestras energías para enfrentar lo que nos pueda suceder al día siguiente. Día a día nos topamos con nuevos desafíos de los que vamos aprendiendo. Aprendemos sobre el terreno, sobre nuestros ritmos y sobre nosotros mismos. La travesía no se da como la habíamos planeado y empezamos a improvisar algunas soluciones para seguir avanzando. Hay días en que estamos a punto de abandonar el viaje y volver a la seguridad del CAMINO, pero una fuerza interna que no sabíamos que teníamos nos hace continuar. El final del Valle no se vislumbra porque la jungla obstaculiza nuestra visión, pero seguimos avanzando. Tenemos la esperanza de que más tarde o más temprano lograremos alcanzar el fondo de este Valle, para finalmente empezar a subir hacia la salida.

En la fase de ENTRADA al Valle termina el entrenamiento y empieza el partido de verdad. Es acá cuando financieramente se empiezan a producir los gastos sin que haya ingresos aún. Todo es una inversión. En la anterior fase de PARTIDA esperábamos confiados que lo que diseñamos empiece a cumplirse ahora. Era cuando teníamos toda la fe. Sin embargo, la ENTRADA nos muestra la realidad: algunos de nuestros supuestos no se cumplen; surgen problemas que no logramos prever y aparecen dificultades inesperadas.

Acá es cuando debemos *aprender* de la realidad.



Es en la ENTRADA cuando debemos llevar todo lo preparado a la práctica. Vuelven a ser centrales las tácticas asociadas a oportunidades, porque a medida que desarrollamos nuestro proyecto, vamos alterando el orden de lo que nos rodea, lo que da origen a muchas oportunidades de avanzar que debemos ser capaces de capturar. De hecho, esa es una de la formas de fluir más fácilmente a través del Valle.

Debería ser obvio que es muy importante también la gestión de nuestra propia energía y la del equipo, porque ésta es la fase en que más requeriremos de ella en todas sus formas. Pero sobre todo, en la ENTRADA se requieren las capacidades de observación y análisis para realmente comprender las razones sistémicas de los eventos que vivimos, detectar rápidamente las características del escenario que cruzamos y las diferencias entre la realidad y lo que modelamos antes.

Esta es la fase en que debemos terminar de comprender los parámetros de nuestra empresa y del mercado en que estamos entrando. Las empresas que atienden a la retroalimentación de todo tipo que reciben, tienen mayor probabilidad de triunfar que las que siguen ciegamente un plan previamente trazado sin escuchar. Naturalmente, la información recibida debe ser filtrada

y procesada, para realmente extraer el valor que tenga, pero debe ser utilizada para refinar nuestro plan.

Esta es la fase en que nos toca aprender en varias dimensiones.

Aprende del Mercado

Prácticamente todas las compañías que logran finalmente el éxito modificaron sus planes de negocios tras recibir la retroalimentación del mercado, luego del lanzamiento de sus productos y servicios. La ENTRADA es cuando debemos estar muy atentos para medir e interpretar lo que el mercado nos dirá. Debemos evitar imponer nuestra predisposición optimista para interpretar las señales del mercado como nos gustaría que fueran. Es decir, debemos evitar ver sólo lo que queremos ver. Si esperamos que de cada 100 potenciales clientes 10 compren, y realmente compran 7, debemos ajustar nuestros supuestos a esa realidad, evitando engañarnos diciéndonos que “luego mejorarán los números”. Está demostrado que las compañías que registran y monitorean sus indicadores clave, logran consistentemente mayor crecimiento que las que no lo hacen y, al mismo tiempo, tienen un 60% más de probabilidad de obtener financiamiento de inversionistas⁶³.

En 1998, Fernando Moncayo, cuyo caso se encuentra en la Parte II de este libro, fundó junto a tres socios kamaleón.com, una red de ejecutivos de habla hispana parecida a lo que es hoy la exitosa LinkedIn. La sociedad consiguió levantar capital por 600 mil dólares, pero quebró luego de dos años, al no conseguir rentabilizar la inversión. ¿Qué falló? Según Moncayo, el principal error fue no darle suficiente importancia a buscar retorno a la inversión. “Pensábamos que el dinero no era un tema. Hoy asumo que lo que no es medible no es administrable; todo debe medirse. Cuando nos dimos cuenta de que estábamos mal, ya era demasiado tarde. No teníamos espacio para maniobrar”.

En la ENTRADA debemos enfocarnos en medir cada uno de los supuestos básicos que hicimos y corroborarlos. En algunos de ellos acertaremos, en otros fallaremos. Eventualmente, en algunos nos habremos quedado cortos al estimar y serán mejores de lo esperado.

Una vez recogidos todos los parámetros reales, debemos volver a revisar nuestro modelo de negocios y comprobar si efectivamente funciona con parámetros validados.

Lo bello del emprendimiento es que no sólo tiene desafíos y problemas. Uno de los aspectos más interesantes de la fase de ENTRADA es que, además de hallar lo que estamos buscando, encontraremos sorpresas positivas. Nos toparemos con oportunidades nuevas que irán apareciendo en la medida que avancemos. Uno de los atractivos más potentes de emprender está dado por la posibilidad de capturar una serie de oportunidades de mercado que sólo surgen porque decidimos iniciar nuestro proyecto, salir a la pista de baile. Para atrapar estas oportunidades debemos estar muy alertas, con una actitud de apertura que debe evitar estar centrados ciegamente en el plan original que trazamos. Debemos mantener nuestra visión periférica atenta para detectar lo que pasa a nuestro alrededor. Es muy probable que en la fase siguiente, una de estas oportunidades inesperadas sea la que nos ayude a recuperar la salud financiera. Por ello, no es prudente apostar todo a simplemente corregir los parámetros de nuestro proyecto original, sin dar al menos una opción a la oportunidad.

Cuando en el año 2005 formamos AxonAxis, el modelo de negocios era desarrollar un mercado de microproductos digitales que se entregarían a clientes empresas a través de *web services*. Suena muy sofisticado pero en realidad era simple. Los *web services* comunicarían los procesos de las empresas entre sí, tal como el correo electrónico comunicaba a las personas. Cuando las compañías requirieran comunicarse entre ellas como parte de sus procesos de negocios, lo harían a través de *web services*. Por ejemplo, si una tienda necesitaba conocer la edad de una persona que estaba comprando un producto por Internet, porque estaba restringido para mayores de 18 años, solicitaría este dato a un organismo público a través de una transacción electrónica. Pensamos que eso surgiría como una práctica generalizada entre las empresas y decidimos

constituir AxonAxis como un único punto donde las empresas podrían encontrar todo tipo de información. Algo así como un Ebay de web services. Empezamos a ofrecer web services con datos que comprábamos a diversos proveedores. Al aceptar nuestra oferta, las empresas debían conectarse con nuestra plataforma tecnológica. Fue entonces cuando descubrimos que este acto de interconexión, que originalmente habíamos diseñado sólo como un requisito funcional de nuestro negocio, se transformó en un elemento muy estratégico. Al establecer nosotros una conexión con las empresas clientes, éstas quedaban virtualmente atrapadas por nosotros. Habiendo ya hecho la inversión en conectividad con AxonAxis, las empresas no tenían ninguna razón para conectarse con otros proveedores (que por lo demás apenas empezaban a aparecer). Luego de comprender –aprender- que teníamos esta nueva capacidad fortuita, o al menos no prevista, empezamos a aprovecharla intensamente para aumentar el volumen de operaciones con clientes, lo que permitió que nuestro negocio de provisión de información creciera rápidamente.

Aprende de tus Mentores

Hace algunos años, el modelo de emprendimiento estaba basado en un emprendedor *héroe* que vencía todos los obstáculos, conseguía crear su empresa y lograba hacerla triunfar. Así son muchos de los empresarios que crearon las grandes empresas que hay actualmente en nuestros países. Sin embargo, además de grandes beneficios, su historia nos legó un problema; como sus casos fueron muy destacados, hicieron que se perdieran de vista todos los emprendedores *mártires*, es decir, los emprendedores héroes que fracasaron. El modelo de emprendimiento exitoso se forjó sólo a base de los casos de éxito de los que lo lograron. Y tal como en el caso del iceberg, es muy inconveniente ver sólo lo aparente.

El mejor modelo para emprender no es el de un emprendedor héroe. El modelo correcto es el de un equipo bien complementado que se apoya en terceros para obtener todo aquello que no viene en sus genes; inversionistas, clientes clave, proveedores estratégicos y, especialmente, mentores.

Los mentores ideales son los ex fundadores. Emprendedores exitosos que, producto de que ya recorrieron el camino y aprendieron de él, pueden transferirnos sus experiencias y guiarnos, ahorrándonos el costo de repetir sus errores. De ellos nos interesará por sobre todo su conocimiento de la industria en que desarrollemos nuestros proyectos, pero al mismo tiempo, su experiencia en el proceso de emprendimiento. Sin pedirlo recibiremos además un respaldo de imagen importante, al incluir a estos mentores en nuestra presentación ante clientes y adicionalmente ganaremos sus redes de contactos, que sin duda serán mucho más extensas que las nuestras.

La visión más amplia de un mentor, ganada después de varias batallas, se beneficia además de su perspectiva distante del día a día de nuestra empresa. Esto permitirá que nuestras conversaciones con nuestros mentores tengan un carácter más estratégico y menos táctico. Nuestra tarea en esta etapa será aprender de ellos, buscando espacios de diálogo para transferirles la retroalimentación que el mercado nos ha dado, de modo de recibir su visión y experiencia. Esta nueva fuente de aprendizaje nos facilitará en la fase siguiente la adaptación de nuestras estrategias, siempre y cuando estemos dispuestos a escuchar, lo que es absolutamente clave.

Aprende de tu Red

Nuestro equipo, nuestros proveedores, nuestros socios y aún nuestros competidores poseen información útil para entender mejor el sistema en el que trabajamos y los problemas que enfrentamos. Es muy sano mantener siempre abiertos los canales de comunicación y buscar oportunidades para compartir información, testear ideas e intercambiar puntos de vista. Hay mucha información disponible en internet, pero podemos sucumbir ante la abrumadora cantidad que existe. Toma tiempo, pero debemos ir construyendo una red eficiente de fuentes de información. Parte de ese trabajo es suscribirnos a cuanto *newsletter* encontremos, a las alertas de Google, a grupos en Facebook, LinkedIn y Twitter. Aunque esto parezca básico, en la realidad no lo hacemos y perdemos estas oportunidades.

Aprende de tus Finanzas

Hasta ahora, nuestra actitud de aprender ha estado centrada en escuchar al mercado, a nuestros mentores y a nuestra red. A ellos debemos agregar una fuente que está absolutamente relacionada con nuestro negocio y que nos da además una interpretación muy fría de la realidad: las finanzas de nuestra empresa.

Si tal como enfatizamos en los capítulos anteriores, hemos construido nuestra área financiera ordenadamente y, lo que es más relevante, de modo tal que pueda ser usada como una fuente de control de gestión, los datos que podemos obtener de ella reflejarán perfectamente y en forma agregada lo que el mercado nos quiere transmitir.

Las observaciones periódicas de nuestras finanzas nos mostrarán los cambios que debemos realizar en cada una de las líneas reflejadas en ellos. En nuestra experiencia, es útil observar al menos mensualmente tres reportes: el Reporte de Ventas realizadas y esperadas (nuestro *pipeline*), el Estado de Resultados más reciente (P&L, *Profit and Losses*) y el Flujo de Caja futuro. Todos ellos, contrastados idealmente con lo que planificamos. Al observarlos rápidamente desde una perspectiva amplia e ir entrando luego a cada detalle, podremos ganar una visión realista y seria de lo que nos está pasando. Aunque es lógico, no para todos es evidente que el Flujo de Caja, que es el indicador de la salud básica de nuestra empresa, será una consecuencia inexorable del Estado de Resultados y éste a su vez, será un reflejo de la información contenida en Reportes de Ventas anteriores y de cómo hayamos gestionado nuestros gastos. Una cercana y correcta interpretación de estos 3 reportes nos permitirá apreciar nuestra compañía desde la perspectiva de los fríos números, alejándonos de nuestros deseos y supuestos, lo que será de gran utilidad para tomar las decisiones que se requieran para alcanzar el equilibrio en la fase siguiente.

Una utilidad muy práctica del flujo de caja es reflejar las necesidades futuras de financiamiento, tanto para operaciones como para inversiones. Si se requirieran fuentes de financiamiento externas, como inversionistas o créditos, es

En la Entrada: Aprende

importante tener claro hasta cuándo nos durarán los recursos con que contamos, ya que obtener financiamiento toma tiempo y mientras más cerca estemos de quedarnos sin caja, menor será nuestro poder de negociación.

Capítulo 13

En la Salida: ¡Adáptate!

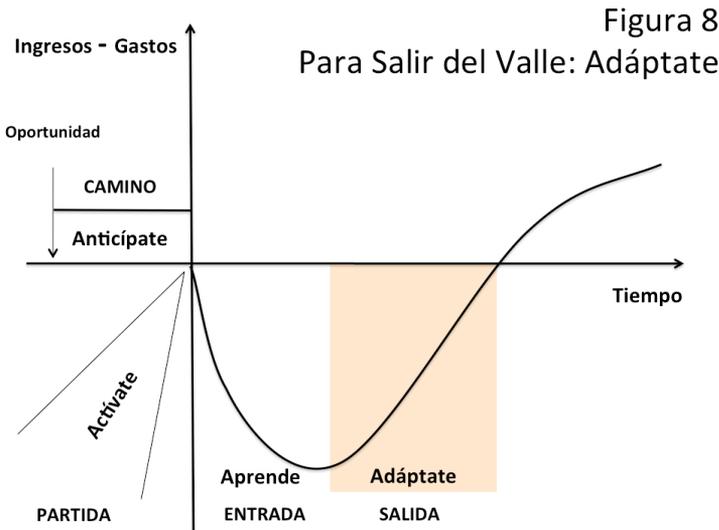
“La medida de la inteligencia es la capacidad para cambiar.”
Albert Einstein

Una vez que hayamos avanzado lo suficiente en el Valle de la Muerte; cuando ya hayamos bajado todo lo posible por sus laderas y estemos internados muy profundo en la jungla; cuando hayamos resistido múltiples golpes que nos mostraron que la realidad del viaje no era como creíamos; una vez que hayamos redibujado el mapa que originalmente trazamos para cruzar, hayamos aprendido a aprovechar las nuevas oportunidades que se nos presentaron, nos hayamos ajustado a las exigencias del viaje y hayamos realizado las correcciones indispensables a nuestra estrategia, recién entonces empezaremos a ascender por la ladera opuesta para finalmente salir del Valle de la Muerte.

Llamamos la SALIDA a la fase en que *adaptamos* nuestra estrategia a los nuevos datos obtenidos en la ENTRADA. Aquí nos recuperaremos de los golpes recibidos y, si hacemos todo correctamente, equilibraremos finalmente nuestra empresa.

A esta fase habremos llegado luego de haber aprendido en la ENTRADA todo lo necesario para sobrevivir en nuestra industria. Sin embargo, para iniciar efectivamente la SALIDA, debemos ser capaces de usar al máximo las herramientas que antes preparamos; debemos aprovechar las oportunidades grandes y pequeñas que se nos presenten para avanzar en nuestro camino; debemos gestionar muy bien nuestra energía para preservarla y enfocarla exactamente donde sea necesaria; nuestra red debe estar muy lubricada para que así las

comunicaciones de nuestra cadena productiva, extendida hacia proveedores y clientes, sean lo suficientemente eficaces no sólo para producir el valor de lo que hemos creado, sino para lograr además que el mercado lo perciba y lo pague. Pero, reinando por sobre todas las valiosas capacidades mencionadas, sólo entraremos en la fase de SALIDA si somos lo suficientemente flexibles para adaptar nuestro modelo de negocios, ajustándolo a los nuevos parámetros, de modo que se mantenga rentable sosteniblemente.



Adáptate para Salir del Valle

La fase de SALIDA exige que seamos realmente capaces de reinventarnos. No basta simplemente con creer que lo somos. Tal como en el caso de la evolución, en que no triunfan los más fuertes, sino los que mejor se adaptan, en el Valle de la Muerte lograrán cruzar quienes estén mejor entrenados para modificar efectivamente su rumbo y superar los desafíos desconocidos que se presentan en la realidad. Esta es la razón por la que

recomendamos que haya previamente una fase de preparación importante, en el CAMINO.

En la SALIDA debemos tomar decisiones rápidas en situaciones ambiguas, lo que no será difícil si estamos movidos por nuestra urgencia por sobrevivir. Debemos evaluar los escenarios que se nos presentan, incluyendo el aprendizaje ganado desde la perspectiva sistémica, para no perder de vista nuestros objetivos amplios finales. Debemos capturar las nuevas oportunidades que surjan mientras estén alineadas con nuestros objetivos y debemos ser capaces especialmente de cambiar de estrategia y refinar nuestro modelo de negocios ante situaciones adversas e imprevistas.

En un mundo empresarial en cambio continuo, producto de una dinámica de innovación muy rápida provocada por la conectividad, una de las habilidades más apreciadas para cruzar el Valle de la Muerte, será la flexibilidad⁶⁴. Si consideramos incluso que finalmente todas las capacidades duras serán imitables o adquiribles, podremos concluir que la flexibilidad es la principal ventaja competitiva sostenible. Sólo el ser flexibles nos permitirá adaptarnos para adecuarnos a escenarios cambiantes. Sólo siendo flexibles podremos abandonar hábitos y modelos de negocios que se han vuelto obsoletos por la dinámica del mercado.

La flexibilidad nos dotará del desprendimiento para perder el amor por nuestras propias ideas y abandonarlas de modo de permitir que las nuevas surjan. Tal como los jardineros podan las ramas viejas de los árboles para que no les resten fuerzas a las que vienen, debemos cultivar la flexibilidad para dejar atrás los modelos que antes sirvieron pero ya no más, y así dar paso a nuevas habilidades e ideas. Eventualmente, estas nuevas ideas y sus componentes no serán exclusivamente nuestras, sino que las obtendremos de integrarnos con otros actores en una orquestación dinámica, para crear así el valor requerido en el momento oportuno, evitando construir estructuras rígidas que luego dificulten los nuevos cambios.

Evolucionar NO es Fácil

El acto de adaptarse naturalmente incluye una renuncia a algo en lo que creíamos o a una forma de hacer las cosas. Cambiar no es fácil, sin embargo, es absolutamente necesario. La evolución, sometida al desafío de preservar la vida aún en escenarios impredecibles, se logró en base de un *algoritmo* para desarrollar y explotar los atributos de las especies que fueran más apropiados para los diversos entornos en que viven. Este algoritmo consiste en la replicación de los genes, con leves diferencias de una generación a otra y entre los diversos individuos de una misma generación. Aquellos especímenes que portan atributos que les sirven para sobrevivir y reproducirse en el escenario en que viven, logran prolongar la existencia de sus genes a través de su descendencia. Los especímenes cuyos atributos no se ajustan, perecen o no logran reproducirse. En otras palabras, el algoritmo los desecha. Básicamente, la evolución opera mediante prueba y error. Esto sí es doloroso. Especialmente para los individuos que no cumplen con lo requerido.

Cuando enfrentamos la alternativa de cambiar, nuestra primera reacción es resistirnos. Insistiremos en perseguir el modelo que diseñamos, confiando optimistamente en que logrará triunfar. Este comportamiento también tiene un origen evolutivo, ya que la persistencia es un atributo premiado con la supervivencia. Sin embargo, debemos ser capaces de comprender que hicimos el diseño original para nuestro proyecto sin toda la información y que es necesario realizar los ajustes ahora que sabemos más. Debemos ser capaces de renunciar a partes de nuestro diseño inicial y ajustarlo según lo que el mercado requiera. Con toda seguridad deberemos aceptar un error propio, lo que ya es difícil, pero además, probablemente deberemos introducir cambios en nuestros equipos, la relación con proveedores, nuestros procesos o nuestro producto. Nada de esto es fácil. Pero es necesario. Lo relevante no es preservar un modelo fallido, sino permitir que nuestra empresa sobreviva. Debemos aceptar adaptarnos.

Adáptate Pivoteando

La SALIDA es el momento decisivo en nuestro paso por el Valle de la Muerte. Ahora debemos demostrar que realmente escuchamos al mercado y podemos actuar atendiendo a su retroalimentación. Este es el momento en que nos adaptamos y *pivoteamos* nuestro modelo de negocios. Es el momento en que evolucionamos.

Denominaremos *pivotear* al acto de cambiar la dirección estratégica en que conducimos a nuestra empresa naciente a través de sus dimensiones más relevantes. Es decir, un pivoteo es un cambio drástico en nuestro modelo de negocios para ajustarlo a lo que realmente nos indica nuestro mercado que es apropiado. El ajuste del modelo debe ser realista y hábil, buscando recuperar la tracción de ingresos que requerimos de modo que éstos sean superiores a nuestros gastos. En esta fase debemos posponer el escalamiento, hasta que logremos validar el interés del mercado por nuestra oferta de valor y consigamos capturarlos rentablemente.

Volviendo al ejemplo citado anteriormente, cuando Matías de Tezanos y su equipo se percataron de que el modelo de negocios de healthcare.com no era el adecuado, luego de siete meses de iniciadas las operaciones y muchos problemas financieros, decidieron adaptarlo y no seguir tratando de cobrar a doctores y hospitales, sino a las compañías de seguros. Ese fue el hito que marcó el despegue de su empresa.

Adáptate lo Justo

A estas alturas, podemos reconocer que debido a las limitaciones de información y lo impredecible del contexto, ningún emprendimiento cumplirá su plan de negocios original. Por lo tanto, podemos deducir que todos deberán pivotear, incluyendo el nuestro. Podemos darnos cuenta también de que mientras más avancemos en nuestro modelo de negocios incorrecto antes de pivotear, más nos internamos en una selva de gastos mal direccionados y más difícil será obtener los

recursos para impulsar nuestro proyecto en la dirección correcta. Por lo tanto, lo lógico es buscar pivotear a la brevedad, apenas comprobemos que el modelo de negocios inicial no funciona.

A la luz de las metodologías sugeridas por los últimos estudios en emprendimiento, por ejemplo, las sugeridas por Eric Ries en “*The Lean Startup*”, apenas iniciemos las operaciones, todas nuestras actividades deberían estar dirigidas a confirmar o a pivotear nuestro modelo de negocios a la brevedad y con el mínimo gasto. De hecho, lo que idealmente debemos hacer es liberar el producto mínimo capaz de ser aceptado por el mercado (*minimum viable product, MVP*), sin agregarle ninguna función extra para no dilapidar nuestros recursos incorrectamente, sólo con el objetivo de comprobar nuestros supuestos, o lo que será más probable, de adaptarlos para corregir el rumbo.

En concreto, esto representa que, en la medida que sea posible, debemos liberar un prototipo ultra básico del producto que planeamos desarrollar, para dar a probar al mercado una versión primitiva del valor que es capaz de entregar, sin ningún tipo de agregado ni automatización. Con la retroalimentación que obtengamos de esta prueba, podremos ajustar nuestra propuesta. Recién luego del pivoteo y la validación de la nueva propuesta podremos empezar a agregar sofisticación a nuestra oferta.

Es posible que en la fase de SALIDA hagamos más de un pivoteo, ya que eventualmente deberemos hacer más de una corrección en nuestro proceso de recuperación. Es probable que con el primer pivoteo resolvamos algunos desajustes, lo que nos permitirá obtener nueva retroalimentación del mercado, la que eventualmente nos obligará luego a una nueva adaptación.

Ajustarse es correcto, pero entrar en un ciclo interminable de ajustes nos señala que algo más profundo está errado. No es adecuado realizar más de dos pivoteos en nuestro modelo de negocios, pues nos mostraremos erráticos ante nuestros eventuales inversionistas y ante nuestro equipo, que perderá la fe en nuestra conducción. Sin embargo, lo que es incluso más importante, múltiples pivoteos indican que estamos fallando en

comprender el sistema en que actuamos o en modificar adecuadamente los atributos de nuestra empresa para ajustarnos a él. Los equipos que no pivotean en absoluto o que lo hacen más de dos veces, tienen muchos problemas para obtener financiamiento de terceros y para mantener y aumentar sus equipos. Los estudios realizados sobre proyectos exitosos señalan que todos pivotean, pero sólo una o dos veces.

En 1997 Roberto Musso y su socio Alfonso Cádiz fundaron su primera empresa, STI. El negocio era construir sitios web exclusivamente con tecnología Microsoft para clientes corporativos. De los 12 bancos grandes en Chile, 9 eran clientes suyos. En un par de años, habían logrado posicionar a STI como uno de los mejores desarrolladores de soluciones.net⁶⁵ en el Cono Sur y el mercado los favorecía por eso. Luego de 2 años, en 1999, empezaron a encontrar dificultades para mantener sus tarifas. Había mucha competencia y los clientes ya comprendían perfectamente su arte, por lo que estaban más habilitados para negociar los precios. Mientras tanto, Microsoft libraba una dura batalla para penetrar los mercados corporativos con sus soluciones diseñadas originalmente para el computador de escritorio. El nuevo estándar tecnológico J2EE, basado en el lenguaje de programación Java, surgía como competencia a .net. El mercado, acostumbrado a adquirir sus soluciones de grandes actores como IBM y Oracle, adoptó en forma natural el nuevo estándar. STI estaba en serios problemas. No podía mantener su tecnología asociada exclusivamente a Microsoft. El mercado les exigía un cambio. En Agosto de 1999 decidieron pivotar y hacerse neutrales respecto de la tecnología básica. Adoptaron Java. En los meses siguientes sus ventas explotaron. El mercado recibía muy bien a desarrolladores experimentados que adoptaban las nuevas plataformas tecnológicas. Un año después, en diciembre del 2000, a pesar de la implosión de la burbuja *punto com*, Unión Fenosa, una gran corporación española, compró STI en una operación sin precedentes en el mercado chileno.

Adáptate Paso a Paso

“Cuando no podemos saber qué sucederá, pequeñas apuestas pueden ayudarnos a aprender de aquellos factores que no pueden ser comprendidos con anticipación.

Lo importante de recordar es que mientras los prodigios son excepcionalmente raros, cualquiera puede utilizar pequeñas apuestas para descubrir ideas creativas.”

Peter Sims, Little Bets

Adaptar nuestra estrategia requiere que seamos capaces de realizar cambios en ella en sus múltiples dimensiones. Pero cambiar no es fácil. En todo ámbito, es muy complicado modificar nuestra forma de hacer las cosas porque seguir haciendo todo como veníamos exige poco esfuerzo. Sin embargo, para sobrevivir al Valle, luego de que logramos aprender sobre la realidad de nuestro escenario, es imperioso que logremos efectivamente realizar cambios para adecuarnos a él. Lo recomendable es que vayamos realizando cambios concretos, pequeños, relevantes, múltiples y, sobre todo, discretos.

1. Cambios concretos. Los cambios deben ser concretos en el sentido de que deben efectivamente representar una modificación en relación a cómo venimos realizando las cosas hasta ahora. Si queremos obtener resultados diferentes, no podemos seguir ejecutando el proceso de la misma forma. Sólo cambios concretos sobre las variables que administramos producirán cambios concretos sobre los resultados que no controlamos.
2. Cambios pequeños. Los cambios además deben ser pequeños. Está ampliamente aceptado que en el mundo biológico los cambios son graduales y adaptativos. Los que tienen más probabilidad de éxito son pequeñas variaciones, que preservan gran parte del sistema original, permitiendo una mejoría marginal de adaptación. Una modificación mayor tiene altas probabilidades de generar una solución inviable o inadapta. Tal como observa Richard Dawkins, en el caso de los seres vivos existe un número elevadísimo de combinaciones genéticas posibles, si consideramos

el rango matemático total de alternativas, pero la mayoría no son formas viables de vida. Por esta razón, el proceso evolutivo opera principalmente a base de pequeños cambios. Las grandes mutaciones tienen lugar con una frecuencia muchísimo más baja y sólo ocurren como un mecanismo de búsqueda fortuita de estadios más evolucionados, tal como señala Eric Beinhocker en "*The Origin of Wealth*". En forma similar, las infinitas combinaciones posibles de las variables estructurales de las empresas generarían muchas más formas mortales que de supervivencia, por lo que su evolución debe buscarse mediante pequeñas modificaciones iniciadas en soluciones viables. No debemos olvidar que siempre podemos prolongar los cambios si comprobamos que están dando los resultados esperados.

3. Cambios relevantes. Aún cuando los cambios sean pequeños, deben realizarse en atributos relevantes, porque realmente deben afectar la estrategia y el modelo que rigen nuestro proyecto. Deben afectarlo en las áreas que deben ser modificadas para lograr ajustes adaptativos del modelo de negocios. Aunque sea difícil. Con frecuencia observamos ajustes que dicen ser estratégicos, pero que en realidad no son más que maquillajes superficiales irrelevantes para las variables que efectivamente importan, simplemente debido a que tomar decisiones de impacto no es fácil. Una vez que una pequeña prueba sobre una dimensión relevante nos muestre que estamos en el camino correcto, deberemos ampliar la magnitud de ese cambio para dar lugar a un cambio mayor: un pivoteo en nuestro modelo de negocios.
4. Cambios múltiples. Los pivoteos deben ser construidos a base de muchos cambios pequeños, ya que no apostaremos a un solo gran cambio profundo que generalmente será muy difícil de realizar, sino que lo supliremos con múltiples cambios menores.
5. Naturalmente, lo haremos así en la medida que nuestra situación lo permita. Puede que en algunos casos la emergencia requiera efectivamente respuestas

dramáticas. Sin embargo, a mayor drasticidad, disminuye nuestra capacidad de evaluar la retroalimentación del sistema completo.

6. Cambios discretos. Finalmente, llegamos al atributo más importante de los cambios que deberemos realizar: debemos diseñar cambios “discretos” en oposición a “continuos”. Deben ser peldaños y no rampas, de modo que podamos controlarlos efectivamente y que podamos medir sus consecuencias en el sistema que implementamos. El mensaje hacia colaboradores y nodos orquestados respecto de una discontinuidad en una variable puede ser transmitido mucho más claramente que una modificación marginal, que se perderá en el sistema. Para que tenga efecto, el cambio debe producirse. A los cambios discretos podemos asociarles métrica con más facilidad que a los *continuos* y a partir de esa métrica, gestionarlos adecuadamente. No olvidemos que las dunas del desierto son movidas por el viento grano a grano. En el fondo de los grandes movimientos hay cambios que afectan a pequeñas unidades, pero siguen siendo unidades discretas.

Por ejemplo, si nuestro desafío es lograr un mayor número de usuarios para una aplicación móvil, en lugar de plantearnos simplemente “aumentar la base de usuarios” debemos proponernos cubrir “una nueva ciudad cada semana”. Esto representa una medida concreta de cambio, claramente identificable y medible. En nuestro caso de Helixway, en que necesitábamos aumentar el calibre de los caracoles para superar el problema de deshidratación, debimos plantearnos: prolongar en una semana la fase de incubación, aumentar la frecuencia de alimentación de 3 a 4 veces al día y adoptar un mecanismo específico para aumentar la humedad en el transporte. Es decir, varios cambios discretos.

Adapta tu Orquestación

Si en la fase de CAMINO realizamos efectivamente la preparación necesaria, articulando nuestra red y diseñando un modelo flexible basado en *orquestación*, en esta fase de SALIDA deberíamos poder ejecutar modificaciones en nuestro sistema de nodos con relativa facilidad. Recordemos que *orquestrar* corresponde a articular activos propios o de terceros para que podamos crear el valor que ofrecemos al mercado sin incurrir en inversiones excesivas.

En la SALIDA, una de las formas de adaptarnos es refinar la orquestación que hemos creado originalmente, retirando nodos, integrando otros o redefiniendo nuestras relaciones con ellos, de modo que, a partir de la flexibilidad que nos da esta estrategia, podamos adaptar nuestra oferta y nuestro modelo a lo requerido para salir adelante. Afortunadamente, gracias a la orquestación de recursos de terceros, este proceso tendrá mucho menos costo que si hubiéramos tenido que involucrar sólo activos propios. Esta es la razón por la que decidimos orquestrar originalmente: reestructurar un modelo de negocios basado en orquestación presenta una flexibilidad mucho mayor que las antiguas alternativas previas a la conectividad, que demandaban desarrollar todo lo necesario por uno mismo, y pueden ser hechas a costos que nos permiten pivotear y sobrevivir.

Si la clave del éxito en emprendimiento depende de nuestra capacidad de adaptarnos, la flexibilidad es crítica, lo que revela la virtud fundamental de la orquestación, que, al estar basada en vínculos temporales entre nodos, permite modificar virtualmente el ADN de nuestra empresa para lograr el cambio requerido.

Adáptate Armónicamente

En la fase de SALIDA, para equilibrar los gastos fijos con el margen de contribución (ingresos brutos – costos directos), deberemos aumentar nuestro volumen de negocios. Con

mayores ventas, aumenta el margen de contribución y este puede llegar a cubrir los gastos fijos. De más está decir que será muy útil en esta fase haber mantenido un nivel de gastos fijos bajo, porque de esta forma será más fácil cubrirlo con el margen de contribución.

El crecimiento en el volumen de negocios (clientes o facturación, que necesitamos para lograr el equilibrio) debe ser administrado cuidadosamente de modo que sea coherente con el crecimiento de las restantes variables críticas de la empresa: producto, equipo, financiamiento y modelo de negocios. No olvidemos que una de las principales razones de muerte de los startups, citada en el Capítulo 4, corresponde al crecimiento demasiado rápido o descoordinado en sus múltiples variables relevantes.

A medida que aumentamos las ventas, debemos mantener el ritmo de desarrollo del producto de acuerdo a las reales necesidades del mercado. No debemos caer en *sobre desarrollar* el producto, pues en esta fase todavía necesitamos mantener nuestros costos muy bajos. Además, nuestra base de clientes es aún pequeña y puede impedirnos ver con claridad la ruta correcta de desarrollo funcional que deberemos seguir en el futuro. Obviamente, tampoco debemos mezquinar absolutamente el desarrollo, porque el mercado dejará de elegirnos. La política de desarrollo de producto debe ser coherente con el crecimiento de ventas que tengamos.

Nuestro equipo debe crecer en forma coherente también. Aumentarlo en exceso agregando niveles jerárquicos o funciones aún no requeridas representará un lastre que no podemos permitirnos y procesos de control que no hemos desarrollado aún. No debemos olvidar que todavía no estamos en equilibrio. Nuestro equipo debe mantenerse en el mínimo número de empleados para responder adecuadamente al crecimiento de la demanda. Aún cuando parte de las obligaciones deban ser asumidas temporalmente por los fundadores.

Eventualmente, para crecer necesitaremos capital. La asignación de mayores presupuestos a nuestra empresa emergente debe ser hecha con mucho cuidado. Debe asignarse el capital justo para lograr el equilibrio y nada más. No debemos

buscar rondas de financiamiento para escalar aún (*escalar* es la fase que sigue al equilibrio y cuando ya tenemos un modelo de negocios demostrado). Todavía no estamos en esa fase. Incluso todavía podríamos fallar. Debemos mantener la austeridad. Buscar financiamiento en esta fase en que todo parece ir bien, pero aún no equilibramos los flujos, conlleva muchos riesgos. El primero es el de preocuparnos demasiado de levantar fondos y desenfocarnos en nuestra tarea de aprendizaje y adaptación, perdiendo fuerza en realizar los ajustes que es lo que realmente debemos hacer. El segundo riesgo es perder control de nuestra empresa, entregando propiedad a inversionistas, en circunstancias en que eventualmente podremos alcanzar el equilibrio con medios propios. Una vez equilibrados, nuestra posición de negociación mejorará agradablemente. El tercer riesgo es que un exceso de presupuesto tiene la capacidad de ocultar problemas que deben quedar expuestos para poder ser corregidos. Las ineficiencias, los errores de servicio, los problemas de calidad y los empleados poco competentes tienen la travesía costumbre de ocultarse en el fondo de los excesos de presupuesto.

Finalmente, la magnitud del impulso que le demos a las ventas a través de la promoción, debe estar asociado con la evolución positiva de nuestro modelo de negocios. Si estamos en la fase de SALIDA es porque ya hemos hecho los cambios necesarios al modelo para ajustarlo a la realidad y empezamos a obtener buenos resultados. Naturalmente, debemos mantener los componentes del modelo que andan bien, pero al mismo tiempo, debemos mantener la práctica de adaptarlo continuamente a los nuevos mensajes que nos llegan del mercado de la mano del crecimiento.

Sólo si cuidamos que todas estas variables evolucionen coordinadamente entre sí, lograremos un crecimiento sostenido que nos permitirá salir del Valle.

Martha Debayle, empresaria mexicana cuyo caso se incluye en la Parte III, creó Bbmundo, un sitio web 100% dedicado a los bebés, con un modelo de negocios basado en venta de publicidad. Inició su proyecto en un momento complejo; justo antes de que estallara la burbuja de internet en el 2000. Al pasar por su Valle de la Muerte, ganaba menos de 250 dólares

mensuales, estaba recién separada y tuvo que irse a vivir con sus padres junto a sus dos pequeñas hijas de cuatro y un año.

En medio de las serias dificultades financieras, Martha decidió participar “a lo grande” en la exposición ExpoBebé, la principal feria temática relacionada con este segmento en México. Martha aprovechó muy bien la oportunidad para promocionar el sitio como si hubiera sido mucho más grande de lo que realmente era. Para la exposición armó un enorme y llamativo stand que logró atraer el interés de avisadores y, sobre todo, de usuarios. Pidió a los visitantes a su stand que se registraran para formar parte de Bbmundo y así empezó a generar una poderosa base de datos y clientes. En pocos días, los usuarios registrados pasaron a ser 42 mil, lo que entregó a Martha una plataforma interesante que mostrar.

Convencida ahora aún más de que había mucho potencial, comenzó a buscar patrocinadores para el sitio. Pivoteó su modelo de negocios y cambió la forma de vender el producto. Dejó de ofrecer *banners* y botones de publicidad para vender micro sitios donde las empresas podían exponer y compartir la información que manejaba. De esta manera, Martha logró ofrecer a sus clientes una propuesta de valor única; una forma diferente y más efectiva de administrar su gasto en publicidad, que les permitía estrechar lazos con sus consumidores de una manera difícil de igualar por otros medios.

Pocos días después de Expobebé, Martha firmaba su primer contrato con Nestlé, por 9 mil dólares mensuales. Gracias a su habilidad para las ventas y la negociación, logró además que este cliente pagara por adelantado. Finalmente, luego de mucho trabajo y esfuerzo, este hito marcó el feliz inicio de su salida del Valle de la Muerte.

Capítulo 14

El Legado de los que Cruzaron

"Aprendemos del fracaso, no del éxito."

Bram Stoker, Drácula

En este último capítulo queremos compartir algunas reflexiones sobre lo que aprendimos escribiendo el Valle de la Muerte. Creemos que es relevante hacerlo porque realizar este libro fue también un emprendimiento. Los dos años que nos demoramos en terminarlo fue un nuevo viaje por el Valle.

El proyecto estuvo varias veces a punto de fracasar. Pero, felizmente, siempre conservamos la convicción que de una u otra forma lo acabaríamos, y tuvimos la suerte de contar con gente que nos apoyó en momentos claves.

Un hecho curioso es que, a medida que avanzábamos en el libro, nos fuimos dando cuenta de que para armar el libro estábamos utilizando los mismos conceptos sobre los que escribíamos. Resumimos aquí lo que aprendimos y lo que creemos puede ser útil para otros emprendedores.

Conectar

Queríamos escribir un libro que resaltara el poder de los emprendedores latinoamericanos y qué hacen ellos para lograr que sus proyectos sobrevivan y generen alto impacto.

Queríamos una representatividad amplia de Latinoamérica, pero no conocíamos previamente a todas las personas necesarias en cada país. Entonces acudimos a nuestras redes y a las de nuestros amigos. Cuando no teníamos un contacto que nos hiciera una referencia, simplemente fuimos y tocamos la puerta del emprendedor, sin ninguna introducción.

Muchas personas nos ayudaron con las revisiones, la edición y hasta con la portada del libro. Fuimos testigos presenciales de que hay gente extraordinaria dispuesta a ayudar, simplemente porque cree que el proyecto vale la pena. Ese apoyo puede ser un importante aporte de recursos para proyectos emprendedores y también una enorme fuente de energía emocional para atravesar el Valle de la Muerte. Saber que viajas acompañado te anima a seguir trabajando con mayor fuerza. No puedes defraudar a los que te están apoyando desinteresadamente.

Adaptar

Cuando nos planteamos originalmente escribir este libro, los dos autores teníamos ideas algo distintas de lo que queríamos. Un primer consenso fue embarcarnos en escribir algo que pudiera aportar los conceptos de emprendimiento mediante un formato entretenido. Nos apoyamos en periodistas expertas en escribir historias, para tratar de armar una novela de emprendimiento que fuera rica en contenido conceptual. Pero fracasamos rotundamente. No teníamos habilidades para plasmar ese concepto. Ese fue nuestro primer quiebre grave, porque además perdimos a nuestras dos colaboradoras, ya que finalmente tuvieron que aceptar que, como autores, no estábamos todavía para ese desafío.

Luego pivoteamos hacia un texto de negocios más tradicional basado en los temas típicos del proceso emprendedor lineal. Sin embargo, luego de discutirlo, nos dimos cuenta que ese no era el libro que queríamos escribir. No comulgábamos con esa visión lineal que no reflejaba nuestra forma de pensar ni nuestra experiencia. Ese fue un segundo quiebre, que dio origen a un segundo pivoteo.

Finalmente decidimos acordar qué queríamos decir realmente sobre el proceso emprendedor. Hacer esto parece fácil, pero no lo es tanto. Vivimos viendo la realidad con el sesgo de las preconcepciones que heredamos. Años de estudio y de ver las cosas con ciertas anteojeras mentales hacen difícil que uno pueda expresar claramente lo que realmente piensa. Tras un buen tiempo revisando ideas y contrastándolas con la experiencia de los emprendimientos que ambos autores vivimos personalmente, más la de cientos de emprendedores con los que trabajamos, llegamos al consenso sobre nuestros pilares para emprender: conectar, energizar y adaptar, y sobre usar la representación del Valle con sus etapas, para agrupar didácticamente las mejores prácticas para emprender. Especialmente relevante fue nuestro interés común por los procesos evolutivos que nos parecían muy próximos a la experiencia que vivían los emprendedores. También ahí tuvimos que adaptarnos.

Empezamos considerando la evolución biológica como el modelo a utilizar. Luego nos movimos hacia el algoritmo evolutivo general, pero finalmente comprendimos que la evolución en emprendimiento tiene reglas especiales. Terminamos pensando bastante distinto a cómo empezamos.

Energía y Equipo

Nuestra experiencia señala que es difícil separar estos dos temas. Cada autor traía sus propios intereses y pasiones que le proveían de energía, pero una gran parte de la energía necesaria vino del equipo y de los colaboradores que nos apoyaron.

Cuando empezamos el proyecto sabíamos que ambos autores teníamos trabajos a tiempo completo que complicaban el avance del libro. Para contrarrestar esto, nos apoyamos en las periodistas que redactaron los capítulos que inicialmente serían la novela de emprendimiento. Sin su ayuda y entusiasmo no habríamos podido avanzar lo suficiente para entender que esa opción no era para nosotros. Fue muy importante entender porqué no podíamos hacerlo, para poder entender qué teníamos

que modificar: el contenido teníamos que escribirlo los autores y nosotros no sabíamos escribir novelas.

Con su energía pudimos avanzar lo suficiente para pivotear sin habernos agotado en el intento. Cuando pivoteamos la segunda vez y entendimos lo que queríamos hacer, nos apoyamos en Dely Núñez, otra increíble periodista, para que se enfocara en los casos de emprendedores. De esta forma, nosotros nos podíamos enfocar en los contenidos.

El que ella hiciera la mayor parte de ese esfuerzo, siempre bajo supervisión nuestra, nos liberó la necesaria energía para hacer contribuciones dónde teníamos más que aportar. Los autores nos repartimos los capítulos, pero al final quedaba mucho trabajo pendiente de consolidación de estilos de redacción, profundidad de contenidos, cohesión de la línea argumental y estructura. Se requería una energía enorme para revisar todos los detalles y ponernos de acuerdo. En esta etapa tomó las riendas nuestra querida Cata Romero. Esta joven y brillante emprendedora, además profesora de la UAI, con decisión y disciplina, logró enriearnos para atacar la cumbre: el armado final del libro.

Esta experiencia nos dejó cristalinamente clara la importancia de juntarse con gente que aporte energía. La buena onda que disfrutamos en todas estas relaciones fue impagable y fue probablemente el combustible más importante para completar el proyecto.

Entre los autores también tuvimos que apoyarnos. Ambos, con agendas copadas, teníamos que encontrar la energía para trabajar en las noches y fines de semanas. Nos ayudó mucho la profunda amistad que compartimos. A veces uno estaba desmotivado o atorado de trabajo y el otro ofrecía apoyo: no te preocupes, yo me encargo de esa parte. En otras ocasiones era al revés. De esta forma, este proyecto ha contribuido a profundizar la confianza, amistad y mutuo respeto entre nosotros.

Finalmente, debemos destacar sobremanera a los emprendedores que nos contaron sus experiencias. Fue inconmensurable su aporte a nuestro proyecto, su calidez, su profundo conocimiento sobre emprendimiento y, sobre todo, su

calidad humana. Aprendimos mucho de ellos y esperamos haber logrado plasmar parte de ese aprendizaje en los contenidos de los capítulos. Pero también nos quedaron muchas frases expresadas por cada emprendedor en una forma muy personal, que no podemos simplemente interpretar, porque se requieren las palabras propias del autor para realmente transmitir su visión.

Esta es la razón por la que decidimos incluir en este capítulo el legado de los emprendedores reproduciendo sus propias palabras. Las hemos agrupado alrededor de los temas centrales del libro como un homenaje a que nuestros contenidos, en gran medida, son obra de los mismos emprendedores.

El Legado de Los que cruzaron el Valle

Oportunidad

- “Los equipos de ingenieros en América Latina no tienen nada que envidiarles a los mejores equipos de tecnología del mundo”, Wenceslao Casares.
- “El mundo cambió. Hoy a la gente no le interesa de dónde provenga una solución o producto. Esa es una ventaja para los emprendedores latinoamericanos”, Wenceslao Casares.
- “Hoy el mercado es el mundo. Los emprendedores latinoamericanos deben subirse a un avión y salir a vender sus productos a los mercados globales y no perder tiempo tratando de introducir sus productos a nivel local”, Wenceslao Casares.
- “Hoy es más fácil venderle a Walmart que a Falabella”, Wenceslao Casares, sobre globalización.

El Valle de la Muerte

- “Las oportunidades duran 15 minutos. Para tomarlas, se debe contar con una mentalidad suficientemente flexible”, Álvaro Saieh.
- “Muchas veces los empresarios grandes dejan pasar oportunidades fantásticas. No siempre los que están arriba ven buenos negocios, porque están muy ocupados tratando de hacer bien lo que ya tienen entre manos. Eso es una oportunidad fantástica para los emprendedores”, Álvaro Saieh.
- “Hay que dejar de pensar en pequeño”, Pedro Medina.
- “La gente construye su suerte. Aprovechar las oportunidades que se presentan es parte de esa construcción”, Álvaro Saieh.
- “Si a un verdadero emprendedor le das un hilo dental, construirá una hamaca”, Matías de Tezanos.
- “Existen muchísimas oportunidades. Si bien no son infinitas, existen muchas. El secreto está en ver lo que todos ven y pensarlo diferente. Está en energizarse cada día, en comprometerse a trabajar diferente, en reinventar el entorno y empoderar a los que están alrededor de uno”, Pedro Medina.
- “Ser buen emprendedor significa estar en un constante modo de alerta buscando oportunidades”, Matías de Tezanos.
- “Hay que estar seguro de que el producto que uno tiene genera valor para los clientes y les resuelve una necesidad”, Martha Debayle.

Equipo

- “Lo más importante de un equipo emprendedor es la empatía y la comunión de principios, valores y sueños”, Gastón Acurio.

El Legado de los que Cruzaron

- “No estamos compitiendo entre restaurantes peruanos. Estamos en el mismo equipo: tratando de ganar el campeonato mundial”, Gastón Acurio.
- “Para ser emprendedor tienes que empezar a identificar para qué eres bueno y para qué no. Y donde no eres bueno, debes buscar gente que te complemente”, Matías de Tezanos.
- “Mis clientes no son clientes, son seguidores. Si yo me caigo, ellos me van a levantar, porque me siguen, me acompañan, me creen y me quieren”, Gastón Acurio.
- “Un emprendedor que comienza debe buscar inversionistas que aporten más que capital: experiencia”, Matías de Tezanos.
- “Un emprendedor debe ser consciente del terreno en que es bueno. Debe vivir y dormir pensando en eso”, Gastón Acurio.
- “Yo no tengo ningún apego a las cosas materiales. Eso me ha servido mucho a la hora de armar equipos, porque no me cuesta hacer partícipes a otros del negocio, en la medida que sean un aporte al proyecto”, Gastón Acurio.
- “Parte del talento de un emprendedor es darse cuenta de aquello para lo que no es bueno. Hay cosas, que uno no sabe, no puede, ni debe hacer”, Martha Debayle.

Energía

- “El arte del emprendimiento es la combinación precisa entre razón y pasión. A veces un emprendimiento tiene 60% de uno y 40 del otro, pero no puede ser 0 y 100”, Álvaro Saieh.
- “Todas las historias, todos los emprendimientos, tienen momentos malos”, Wenceslao Casares.

El Valle de la Muerte

- “Los emprendimientos sin aplicar la razón nunca van a ser exitosos, pero sin pasión nunca serán brillantes”, Álvaro Saieh.
- “Tengo mucho respeto por los emprendedores que, sin nada, tratan de hacer algo”, Wenceslao Casares.
- “Quienes no le imprimen personalidad a su emprendimiento no triunfan”, Álvaro Saieh.
- “Los emprendimientos siempre van a tener períodos malos, por eso debes tener fe en lo que estás haciendo, un convencimiento profundo. De lo contrario, no lo vas a lograr y vas a morir en el camino”, Álvaro Saieh.
- “Lo principal en un emprendedor es tener hambre por salir adelante, por superarse, por vencer sus propios límites y trascender”, Fernando Moncayo.
- “Si no tienes paz interior, no importa la cantidad de dinero que tengas”, Fernando Moncayo.
- “Mi mamá, por ser hija de la empleada, comía sobras o, con suerte, una lata de atún. El pensar que mis abuelos y mis padres vivieron cosas más duras que yo, me energizaba y me animaba a levantarme”, Fernando Moncayo.
- “Cada persona nace para algo, (pero) muy pocos lo descubren. Yo tuve la suerte de darme cuenta de que nací para ser cocinero”, Gastón Acurio.
- “Los peruanos no hemos nacido para hacer restaurantes. Lo que queremos es colocar a nuestro país en la boca del mundo y los restaurantes son sólo un vehículo para ello”, Gastón Acurio.
- “Para saber si uno de verdad se apasiona con lo que hace, hay que hacerse *preguntas espina*. Una buena pregunta es ¿Lo haría incluso si no me pagaran?”, Pedro Medina.

El Legado de los que Cruzaron

- “Si uno tiene la fortuna de haber nacido en un ambiente con ciertas comodidades, uno debe devolverle a la vida lo que recibió. Esa lección me la enseñó mi padre”, Gastón Acurio.
- “Para cambiar el mundo no se necesitan granos de arena, se necesitan ladrillos”, Pedro Medina.
- “Los emprendedores deben preguntarse cuál es su motor. El gran *driver* no debe ser el dinero, ese es un resultado de algo bien hecho y realizado con pasión”, Martha Debayle.
- “Hay gente movida por el dinero o el poder. A mí me mueve el reconocimiento. Creo que ese fue el *driver* que me motivó a emprender, además de la necesidad de sobrevivir y sacar adelante a mis hijas”, Martha Debayle.
- “Vengo de una familia muy conservadora e intelectual. Todos mis hermanos tienen brillantes carreras universitarias y maestrías, menos yo. Creo que en el fondo yo quería probarles que era capaz”, Martha Debayle.
- “No hay que *tratar* de cambiar el mundo. Hay que hacerlo”, Pedro Medina.

Adaptación

- “Los fracasos enseñan mucho más que los éxitos”, Wenceslao Casares.
- “Si los emprendedores hicieran cosas que dominan, no habría emprendimiento”, Álvaro Saieh.
- “Puedes y debes tener un plan de negocios, pero hay que ir cambiándolo cada vez que encuentras que existe una forma mejor de ejecutarlo”, Álvaro Saieh.
- “Cada vez que empiezas un proyecto, surgen desafíos que no estaban contemplados. Entonces debes cambiar

lo que habías planeado inicialmente”, Matías de Tezanos.

- “Mi segundo emprendimiento fue resultado de lo que hice en el primero, de los aprendizajes y errores”, Matías de Tezanos.
- “Un emprendedor debe tener un luto luego de una experiencia fallida. Ese tiempo es para la reflexión, para evaluar los errores y los aciertos”, Fernando Moncayo.
- “Una caída sin aprendizaje es un fracaso. En cambio una caída con aprendizaje es una experiencia que siempre es útil para el futuro”, Fernando Moncayo.
- “El inicio del cambio es dejar a un lado ciertos paradigmas. En la medida que uno cambie, el país también lo hará”, Pedro Medina.

Conectividad

- “Para lograr una buena negociación es bueno tener varias contrapartes que se peleen entre ellas”, Wenceslao Casares.
- “Internet está recién empezando a cambiarnos la vida. El impacto va a ser más grande del que esperamos y más positivo”, Wenceslao Casares.
- “Lo importante es estar abiertos a escuchar, estar conectados con lo que está pasando en el mundo y tener accesibilidad a la hora de recibir oportunidades. Esa capacidad para escuchar se aprende”, Álvaro Saieh.
- “Estar conectados con lo que está pasando en el mundo y que la gente tenga acceso a ti es clave a la hora de generar oportunidades”, Álvaro Saieh.
- “Internet es viajar sin viajar”, Álvaro Saieh.

El Legado de los que Cruzaron

- “En Latinoamérica uno está acostumbrado a que los empresarios deben contar con mucho capital, pero internet da la posibilidad de montar algo sin un centavo”, Matías de Tezanos.
- “Para generar confianza, hay que partir preguntándose ¿qué me hace único?”, Pedro Medina.
- “La clave en el mundo de las ventas es la construcción de confianza y credibilidad”, Pedro Medina.
- “Explicar un tema dando cifras y números aumenta la credibilidad. Aprendí de McDonald’s a empaquetar mi *discurso*. Ellos lo explican todo a través de números”, Pedro Medina.
- “Internet ha sido una herramienta facilitadora para administrar restaurantes en puntos diversos”, Gastón Acurio.

Sobrevivir

- “Emprender es partir de cero”, Wenceslao Casares.
- “El dinero siempre es un tema. Hay que generar valor y controlar al detalle los ingresos y los gastos, mantenerse dentro del presupuesto establecido y ser muy cuidadoso con el manejo financiero en general”, Fernando Moncayo.
- “Lo que no es medible no es administrable”, Fernando Moncayo.
- “A menudo lo mejor es enemigo de lo bueno. No hay que tentarse con tener la última tecnología o la plataforma más completa”, Fernando Moncayo.
- “Hay que salir al mercado con algo bueno y luego ir creciendo. Es importante tener una estructura liviana que no te aplaste y que te permita crecer en forma flexible”, Fernando Moncayo.

El Valle de la Muerte

- “Se deben golpear puertas una y otra vez, sin desmayar. Hoy nuestros clientes llegan en un 70% debido a eso. Sólo un 30% llega por sí solo”, Pedro Medina.
- “Si emprender ya es difícil, para una mujer lo es doblemente, ya que además hay que demostrar que uno es capaz”, Martha Debayle.
- “Para emprender hay que estar comprometido, apasionado y estar dispuesto a hacer todo para que tu proyecto salga adelante. De lo contrario, es muy probable que uno tire la toalla y sucumba”, Martha Debayle.
- “Si tienes clara la misión de tu proyecto es más fácil rechazar las cosas que no se amolden con tu negocio”, Martha Debayle.
- “Los emprendimientos deben salir a competir dando una imagen de excelencia, no importa si son dos o tres personas, es importante mostrarse grandes. En el negocio la imagen es todo”, Martha Debayle.
- “El mejor consejo me lo dio mi papá, que es banquero, y me dijo: nunca trabajes sin reservas; es lo que puede salvar o quebrar una compañía”, Martha Debayle.
- “Es necesario tener arrojo para vender”, Martha Debayle.
- “En vez de ir a buscar la plata a fondos de inversión, fui a buscarla donde mis clientes”, Martha Debayle.
- “El cuento que no contamos, no cuenta”, Pedro Medina.

Emprender

- “Cada persona puede mirarse al espejo y reconocerse como un actor de cambio real, aportando cada uno

El Legado de los que Cruzaron

desde su ámbito. En mi caso, lo hago desde la cocina”, Gastón Acurio.

- “El percibir el emprendimiento sin una connotación negativa es algo muy positivo para generar una cultura emprendedora”, Wenceslao Casares.
- “Perdí Argentina S.A. por no tomar resguardos legales. Si hubiese sido más desconfiado no habría perdido todo. Más de la mitad de mi ADN de emprendedor viene de esa experiencia”, Wenceslao Casares.
- “El emprendimiento es una de las vías más eficientes hacia la prosperidad, la creación de empleos, el crecimiento y la justicia social”, Fernando Moncayo.
- “Para una nación, el emprendimiento implica un proceso de construcción de país, donde sus ciudadanos comprenden que las soluciones están dentro de su alcance”, Pedro Medina.
- “En Latinoamérica hay un gran miedo de hacer empresas; hay un estereotipo sobre el empresario. Se cree que debe ser una persona que tiene un gran fondo de inversión detrás, debe venir de Harvard o con un MBA a cuestas. Eso es un mito”, Martha Debayle.
- “Nosotros no somos acumuladores de riquezas, somos creadores de riquezas”, Gastón Acurio, sobre los emprendedores.

Caso

Gastón Acurio⁶⁶

Gastón Acurio: misionero gastronómico

La exitosa arremetida de la cocina peruana en el mundo se debe en gran parte al trabajo de este chef entusiasta, optimista y convencido de que la gastronomía puede hacer una gran diferencia en el futuro del Perú. Creador de conceptos de restaurantes que han logrado posicionarse como marcas internacionales, entre ellas, Astrid&Gastón, Tanta y La Mar, Gastón Acurio no le debe su triunfo a la casualidad. Todo partió con una irreprimible pasión por la cocina, pero esta debió combinarse con un agudo sentido comercial y mucho esfuerzo.

Pasión por la cocina

Gastón Acurio es el quinto hijo y único varón de una conocida familia peruana. Su padre, del mismo nombre, fue destacado abogado y senador de la república durante el gobierno de Fernando Belaunde. Acurio nació a fines de los 60 y ya desde niño mostró pasión por la cocina, dónde se pasaba horas. “Compraba calamares y los freía, o compraba partes raras de pollo y hacía experimentos”, recuerda Gastón. Era una pasión propia. Nadie en su familia, ni sus padres ni sus hermanas compartían ese gusto. En realidad su padre no veía con buenos ojos esta afición. En esos tiempos ser cocinero, o chef, no se

consideraba una aspiración profesional válida en una típica familia de clase media, ni en Latinoamérica, ni en el resto del mundo.

Así, Gastón entró a estudiar Derecho en la Universidad Católica de Lima, como esperaba su padre. Pero luego decidió continuar los estudios en España. Durante su estadía allá le daba vueltas a estudiar cocina, pero sabía que su padre no lo aprobaría. Hasta que llegó el primer día de clases de su tercer año. Según recuerda Gastón, “ese primer día miré hacia delante y me vi un año más estudiando 4, 5, ó 6 horas de noche, algo que odio, y dije ‘no lo voy a poder hacer’. Tomé la decisión de engañar a mi familia. No quedaba otra.” Empezó a tomar clases de cocina sin contarle a nadie. Al finalizar los estudios de cocina confesó a su padre lo que había hecho. El padre entendió finalmente que no podría oponerse y aceptó financiar la continuación de sus estudios en la prestigiosa academia culinaria *Cordon Bleu* en París. Allí estuvo un par de años, dónde aprendió la disciplina de “o lo haces bien, o lo haces mal”, sin términos medios. También conoció a la que se convertiría en su esposa y socia, la alemana Astrid Gutsche. De esta experiencia egresó aún más apasionado por la gastronomía.

Luego de trabajar un tiempo en célebres restaurantes del viejo continente, la pareja se radicó en Lima para iniciar, en 1994, su primer proyecto, un restaurante de alta cocina francesa al que llamaron *Astrid&Gastón*. La inversión inicial fue de 45 mil dólares, dinero prestado por su padre y hermanas.

El restaurante atrajo interés desde el inicio y entre los tempranos fanáticos se encontraba Andrés Belfus, chileno, funcionario de la cadena de retail Ripley. Según expresa Gastón, “Andrés trabajaba en Lima para Ripley y era un cliente asiduo de nuestro restaurante. Varias veces nos había dicho que pusiéramos un local en Santiago, pero no nos sentíamos preparados.”

A pesar del éxito inicial, Acurio no se sintió a gusto con el concepto de restaurante de raíces francesas que habían diseñado con Astrid. Al ir al mercado a buscar insumos para preparar comida francesa veía la variedad y calidad de insumos locales que había aprendido a usar durante su niñez. Recordaba cómo disfrutaba esa comida y se sentía traicionando

sus orígenes con el restaurante que había puesto. Conocía también el caso del chef Emilio Peschiera que había abierto, primero en Lima y luego en Santiago, restaurantes de comida peruana fina, y le había ido muy bien en ambas ciudades. Acurio comenzó a darse cuenta de que la gastronomía peruana tenía un potencial enorme y no sólo como negocio. En otros países como Francia, Italia y México, la industria de la gastronomía había sido un motor de desarrollo económico. La pregunta le rondaba, ¿y no podría serlo también para Perú? Finalmente Acurio decidió que valía la pena arriesgarse a crear conceptos sofisticados de comida peruana y a difundir como pudiera el potencial que tenía esta gastronomía. Pero quería hacerlo bien, empezando desde arriba. En una entrevista que dio años después afirmó: "teníamos que romper con el estigma de que los latinoamericanos tenemos que vender las cosas baratas"⁶⁷.

Con esta emergente visión de lo que quería, Acurio reformula el concepto de *Astrid&Gastón* para orientarlo hacia una cocina peruana de autor y en 1999, cuando logra sentirse cómodo con el nuevo concepto, se anima a empezar la expansión internacional: "cuando definimos hacia dónde queríamos llegar con nuestra propuesta gastronómica, accedimos a la propuesta de Belfus de poner un local en Santiago y convertimos en socios."⁶⁸ Santiago era un lugar natural para empezar la expansión ya que Emilio Peschiera, otro chef peruano, ya había abierto un restaurante fino de comida peruana allí y le había ido muy bien.

La relación con Belfus fue importante en el desarrollo del holding Acurio. Cuando empezó el *Astrid&Gastón* en Perú, los dueños priorizaron el concepto de restaurante y la disciplina en la cocina, pero la gestión administrativa sufrió mucho. Belfus ayudó a ordenar la gestión y estructurarla para apoyar la expansión.

Cruzando fronteras

El *Astrid&Gastón* en Santiago se ubicó en el barrio de Providencia, un sector con mucho movimiento residencial y de oficinas. No era una zona tan exclusiva, pero sí muy cercana a clientes en cualquier momento de la semana. El restaurante

rápido logró reconocimiento como uno de los mejores de Santiago y Gastón Acurio se convirtió en un admirado referente culinario de la ciudad. En base a este prestigio, y de la mano de Andrés Belfus, Chile se convertiría en el principal país de exportación de los nuevos conceptos de restaurante de Acurio. "Chile es el modelo que queremos replicar en todo el mundo. Es sin duda, el país de las oportunidades para la cocina peruana", afirmó el chef en una entrevista en 2011⁶⁹. Los nuevos restaurantes se ubicaron en los exclusivos barrios de Las Condes y Vitacura.

Luego de abrir el *Astrid&Gastón* en Santiago, en pocos años el mismo concepto se expande a Bogotá y Quito, y más tarde a Caracas, Panamá y México. Mientras tanto, en Perú desarrolla dos nuevos conceptos de restaurantes peruanos: la cebichería *La Mar* y el *bistró* peruano *Tanta*. Con *La Mar* quisieron revalorar a las miles de *cebicherías* de barrio que había en Perú y rendir homenaje a los pescadores artesanales del país. *Tanta*, por otro lado, buscaba capitalizar la gran oportunidad que se encontraba en las tradiciones culinarias del Perú, a través de un concepto de restaurante familiar: el *bistró* peruano. Con estos nuevos conceptos ya podía fortalecer su expansión en América Latina.

En 2007 *Astrid&Gastón* cruza el océano y se inaugura en Madrid en la esquina más cotizada del exclusivo Paseo de la Castellana. En 2008 se abre *La Mar* en Santiago, en el cotizado barrio de Alonso de Córdova, con un diseño de entorno luminoso y festivo, incluyendo una gran terraza al aire libre que se convertiría en una característica de la marca *La Mar*. Ese mismo año se abrió *La Mar* en San Francisco en el *Pier 21*, donde la terraza es en realidad un muelle privado. En el *La Mar* de San Francisco se puso especial énfasis en armar una carta que ofreciera platos típicos de comida peruana que usualmente no se ofrecen en una *cebichería*, pero que son imprescindibles en un restaurante que quiere representar la cocina peruana. La ubicación también fue una variable que consideraron con mucho cuidado. Para Acurio, las ubicaciones de sus restaurantes no son al azar. La agresiva expansión internacional fue de la mano con buscar locales en las mejores avenidas, aunque eso implicara una inversión y un riesgo bastante mayores. En esta expansión, la experiencia mexicana fue un referente y así lo explicó en un discurso que dio en la Universidad del Pacífico de

Perú en 2006: “en los años 80 se dio el inicio del gran despegue de la cocina mexicana por el mundo. En aquel entonces no había ni Internet, ni las economías estaban globalizadas, ni las barreras culturales quebradas, ni las fusiones estaban de moda. En ese momento, los mexicanos salieron al mundo con sus tacos y sus tequilas, convencidos de que con ello conquistarían a todos. En aquel entonces habría unos 500 restaurantes mexicanos. Hoy debe haber más de 200 mil”. Este boom además, puso de moda el tequila, la cerveza *Corona* y las salsas derivadas que hoy se pueden encontrar en cualquier supermercado del mundo occidental.

Algo parecido sucedió con la comida japonesa. A inicios de los ochenta había pocos *sushi bares* fuera de Japón. En 2012 la guía www.sushi.infogate.de registraba más de 4.800 restaurantes de sushi fuera de Japón y se calculaba que en realidad existían más de 50 mil. El efecto de esta expansión iba más allá de la comida, al revalorizar otros aspectos de la cultura japonesa y la marca “Japón”.

Si los mexicanos habían logrado poner sus tacos y enchiladas en la carta mundial y los japoneses el sushi, ¿por qué no podría la comida peruana ser otro de los referentes? Eso sí, había que aprender de estas experiencias y hacerlo mejor. La comida mexicana se había expandido mucho, pero muy enfocada en segmentos masivos. Gastón pensaba que la comida peruana era capaz de competir con la francesa, pero para lograrlo se requeriría un esfuerzo de posicionamiento muy cuidadoso. No se podía salir así no más a tratar de competir. Son cientos de años de historia y refinamiento que pesan. Era una tarea compleja. Se requería entender los mercados internacionales, segmentarlos, y crear conceptos y productos para cada segmento. En palabras de Acurio:

“La cocina es un gran mercado, con distintos conceptos, con distintas propuestas y entre cada propuesta hay además segmentaciones. En la de las pastas, por ejemplo, tienes el gran restaurante, el restaurante casual, la pizzería de barrio y la *fast pizza* de centros comerciales. Tienes todo un mundo alrededor de eso, pero asimismo la fast pizza pertenece a un concepto global que tiene un valor de mercado de 400 mil millones de dólares, que es la cocina italiana.”

Para cada concepto de restaurante, Acurio elaboró una estrategia muy cuidadosa, sin dejar nada al azar: un concepto de restaurante que tuviera un referente en la industria culinaria internacional, una oferta de alta calidad con profundas raíces peruanas, un diseño de local que complementara la experiencia gastronómica, ubicaciones exclusivas, empleados motivados y socios comprometidos con el proyecto. “Es que todo tiene un escalón más ... El reto está en hacerlo más bonito y mejor. En ponerle valor. En convertir algo que no existe en algo real. Es una mezcla de nostalgias con anhelos” señala Acurio.

La construcción de una propuesta de valor atractiva para el cliente es un tema que maneja con mucho cuidado y que entiende no puede hacer solo, es una tarea de equipo: “En cada nuevo restaurante un día clave es cuando nos sentamos con el gerente de costos, el jefe de la cocina, la gerente de servicios del restaurante y yo, y empezamos a tener la versión final de cada plato, con el costo y el precio de venta. Entonces se necesita el olfato para poder entender si ese plato lo voy a pagar con gusto, si es un precio justo. Eso es lo que va a determinar en gran medida el éxito o el fracaso del restaurante.”

Acurio espera que la gastronomía peruana se convierta en un profundo motivo de orgullo para los peruanos y sea reconocida como una de las principales gastronomías en el mundo: “Hay una marca llamada cocina peruana que está en crecimiento todavía lento en cuanto a valor económico, pero alto y veloz en términos de prestigio... Entonces la oferta tiene que ser muy buena para no defraudar”. Acurio está convencido que este proceso de posicionamiento es un *esfuerzo-país*, para innovar más rápidamente y compartir riesgos: “La tarea de globalizar la cocina peruana va más allá de una compañía, necesitamos que esos maravillosos restaurantes que tenemos incorporen cultura empresarial para crecer fuera. Son muy buenos en el plato, pero tienen que entender que hace falta cultura empresarial para que los capitales apuesten por ellos”, dice. “No estamos compitiendo, estamos en el mismo equipo. Somos todos parte de la mejor selección peruana que está tratando de ganar el campeonato mundial”⁷⁰.

El posicionamiento de la comida peruana ha mostrado grandes avances en varios países. Acurio sostiene, como ejemplo, que en Chile la comida peruana ya es más reconocida que la

francesa. Y busca que este fenómeno se siga dando en otros países. En ese sentido, precisa: "los peruanos no hemos nacido para hacer restaurantes. Lo que queremos es colocar a nuestro país en la boca del mundo, y los restaurantes son sólo un vehículo para ello"⁷¹. Acurio piensa que, en una década, la comida peruana alcanzará el mismo valor de mercado que la japonesa y que, en países como España, se llegará a tomar más *pisco sour* que whisky.

Cada restaurante es una aventura y los riesgos de cada aventura internacional son altos. En EE.UU., por ejemplo, casi dos tercios de los nuevos restaurantes cierra antes de cumplir tres años⁷². Por eso Acurio busca socios comprometidos y con los que haya afinidad de intereses. El chef explica que siempre tienen muchas ofertas. "A menudo nos llegan interesados en asociarse, cuya principal virtud es tener mucho dinero. Eso es lo menos importante para nosotros. Buscamos que haya una empatía absoluta en objetivos, en qué significa para ellos tener un proyecto nuestro en sus manos e invertir capital en él. Lo más importante es la empatía y la comunión de principios, valores y sueños. De momento hemos escogido siempre bien"⁷³.

El modelo de negocio con los inversionistas también ha evolucionado: "Para empezar a crecer el modelo de franquicia era el ideal, había gente que creía en nosotros y nosotros no teníamos capital. La franquicia nos ayuda a prestigiar nuestro trabajo haciendo restaurantes buenos en Colombia, en Ecuador, etc. Ese modelo hoy día ya no nos interesa. Nos interesa más lo propio, o asociarnos con líderes locales exitosos que nos ayuden a garantizar el éxito de nuestro restaurante. Cada momento te va diciendo qué es lo que tienes que hacer."

La relación con los clientes también ha cambiado, en gran medida gracias a la conectividad: "Yo me entero casi en tiempo real de cualquier error que sucede en un restaurante, porque los clientes publican fotos en Facebook o twitter o me lo mandan por mensaje... Hay ese nivel de complicidad en las redes. Lo lindo es que esto no sólo se está traduciendo a nivel de restaurante, sino que ya la gente se compró los compromisos éticos como propios: si hay restaurantes vendiendo camarones o pulpos en tiempos de veda, los acusan en las redes sociales para que no vayan. Esto es garantía de que el sistema va a

funcionar, porque en el momento que el consumidor se da cuenta de que tiene el poder de cambio, todo cambia.”

Una marca para cada segmento

A Gastón Acurio no sólo se le reconocen sus habilidades como chef. Otra característica que resalta en él es su habilidad innata para el marketing⁷⁴. No es un marketing que se basa en imágenes sin contenido, sino un marketing que entiende que en el mercado hay distintos segmentos, que cada segmento tiene intereses distintos y que para hacer propuestas atractivas debe integrar a los consumidores en el proceso de desarrollo de productos y servicios. Más que marketing es una estrategia coherente de desarrollo de nuevos conceptos, que se transforman en productos y negocios, y que busca posicionar estos nuevos productos sobre la base de atributos y beneficios relevantes para los consumidores del segmento. Es una estrategia que se empeña en construir marcas con sentido para sus clientes, que entiende que el éxito a largo plazo sólo se consigue con clientes satisfechos.

La estrategia de internacionalización de Acurio no consiste en llevar comida peruana a los peruanos repartidos por el mundo, que por lo demás son relativamente pocos. “¡Señores, si yo quiero un público peruano, pongo mi restaurante en Perú, no en Washington!”, dijo en una entrevista, explicando que la idea no es quedarse en el segmento étnico, sino abrirse a los distintos públicos con distintas ofertas⁷⁵. *Astrid&Gastón* es cocina de autor, con raíz peruana, y se ubica por tanto en el segmento “cocina de autor”, de alto valor. *La Mar* es una cebichería peruana que compite en el gigantesco mercado de los restaurantes de pescados y mariscos, de los *sushi bars*, pero además con un fuerte compromiso con la sustentabilidad de las especies marinas. *Tanta* es el restaurante familiar o bistró peruano; *Panchita*, la parrillada peruana (con anticuchos al estilo peruano). Así se amplía el mercado potencial, porque los conceptos están referidos a grandes segmentos que se encuentran en cualquier gran ciudad del mundo. Al mismo tiempo se ofrece un valor diferenciador que es el origen peruano, el país que, está convencido Acurio, tiene “la mejor cocina del mundo”.

La segmentación suena fácil, pero la realidad es más compleja. El negocio se puede imaginar de una forma, pero el resultado final puede ser totalmente distinto. Los mercados cambian y los clientes cambian. La organización de Acurio debe estar constantemente monitoreando las reacciones de los clientes para ir adaptándose. En esta labor de monitoreo de tendencias, las comunicaciones, y especialmente, las redes sociales son muy útiles.

La información recogida ayuda entender mejor los gustos de un mercado y cómo van cambiando, pero luego hay que adaptarse a ellos. Para lograr adaptarse, en el holding *Acurio Restaurantes* se vive un proceso de innovación constante. Si bien cada concepto de restaurante se mantiene bastante estable, la carta de cada concepto debe ir adaptándose siempre. La adaptación a un nuevo mercado también se da por el concepto de restaurante con el cuál incursionar. Acurio maneja varios conceptos y cuando entra a un nuevo país debe decidir qué concepto usar. Cuando entró en Nueva York estaba entre usar *Astrid&Gastón*, dado el carácter sofisticado de la ciudad, o *La Mar*. Al final fue con *La Mar*, aunque con una ambientación y presentación de platos más sofisticada que en los otros restaurantes *La Mar*. Gastón consideró que después de la crisis financiera, en Nueva York los tiempos estaban para un restaurante que apuntara a un segmento más amplio. Manejar varios conceptos no sólo permite adaptación a las circunstancias de corto plazo, sino también a las tendencias de largo plazo. Con la variedad de alternativas a la mano puede testear todas e ir aumentando sus inversiones en aquellas que vayan respondiendo mejor a las tendencias del mercado. Si al final sólo tres conceptos logran convertirse en marcas globales, de todas maneras tendrá un gran éxito.

Este testeo implica que a veces hay que errar para aprender. Como con *Hermanos Pascuale*. La idea era llevar calidad a una *sandwichería* y tratar de crecer rápido. Al poco andar se dieron cuenta que un restaurante de comida rápida no permite proveer una experiencia gastronómica completa, que era su especialidad. A partir de esa experiencia decidieron que con conceptos nuevos era mejor testear y dejar madurar el concepto antes de escalarlo.

Acurio también ha definido que ir a uno de sus restaurantes debe ser, sobre todo, una *experiencia*, que incluya toda una cuidada puesta en escena en donde nada debe faltar: una cocina sabrosa y perfecta, una atención esmerada, un ambiente grato, una buena historia que apoye a posicionar el producto y un precio acorde. En resumen, coherencia en todo el discurso. Y esta coherencia ahora incluye otras variables externas. La cocina ya incorpora ingredientes que no estaban escritos, como la justicia, la ética, el medio ambiente, etc. La propuesta del restaurante tiene que hacerse cargo de estas tendencias también.

No es una tarea fácil. Por ejemplo, parte de la visión es buscar los insumos más frescos, sin intermediarios. Cada producto debe tener asociado el nombre del productor. Si se trata de pescados, el pescador sale a las cuatro de la mañana a pescar y regresa a las siete con la corvina para entregársela al cocinero, quién le cuenta la historia al mesero, para que éste luego se la cuente al cliente. Esa historia es parte de la experiencia del cliente. Lograr armar esta cadena ya es difícil en Lima, pero el desafío es aún mayor cuando se busca internacionalizar una marca manteniendo su filosofía de privilegiar la frescura de los insumos.

Este trabajo tan minucioso en tantos aspectos requiere una energía enorme de parte de todos los miembros de la compañía. Acurio logra generar esta energía en su organización y sus aliados con una filosofía de vida. Para Acurio, todos son parte de una cruzada cuya tarea no es hacer platos de comida, sino ser líderes en una industria que hace que todos los peruanos se sientan orgullosos.

Para contribuir a construir experiencias y valoración de la gastronomía peruana, Acurio hace uso de sus innegables dotes comunicacionales a través de documentales, programas televisivos, libros, entrevistas y, cada vez más, redes sociales. La gran mayoría de estos medios los usa en Perú y su principal intención no es promover sus restaurantes sino invitar a los peruanos a sumarse al movimiento gastronómico. En ese sentido, es muy claro en transmitir su estrategia de posicionar a la gastronomía peruana como una de las mejores del mundo. Acurio entiende que esta estrategia es un instrumento para el desarrollo de su país, que puede ayudar a la integración y a

disminuir las desigualdades. No solamente no suele negarse a dar entrevistas, sino que acompaña durante horas a los periodistas a los mercados, a ver proveedores, a sus restaurantes, a su taller de innovación culinaria, donde prueba las nuevas recetas y cartas, para que se formen una idea completa de la cadena. Esta dedicación y convicción lo han convertido en el líder natural del fenómeno gastronómico peruano.

La estrategia de apertura y transparencia le ha dado frutos incalculables en buenas críticas y en apoyo mediático, que a su vez se traducen en renovado interés y nueva clientela. Gastón Acurio es ahora un personaje internacional. Ir a uno de sus restaurantes es parte imperdible de cualquier visita turística al Perú. Mientras que en las grandes ciudades donde han abierto, un *Astrid&Gastón* o un *La Mar* usualmente son considerados dentro de los mejores restaurantes de la ciudad.

Esta construcción de experiencias tiene un costo, pues las inversiones no son menores, aunque varían según el continente. "Un restaurante que cuesta 500.000 dólares en América Latina, en el mejor de los casos va a vender 3 millones de dólares; un restaurante que cuesta 6 millones en Estados Unidos, si es exitoso, puede vender 15 millones en un año, y en Londres, que cuesta 12 ó 14 millones de dólares, puede irse hasta 25 millones al año en ventas", aclara Acurio.

Todos estos negocios atrajeron el interés de inversión de grandes grupos económicos, como el grupo Romero en Perú. En 2006 Irzio Pinasco condujo las negociaciones de parte del grupo Romero, las que finalmente no llegaron a un punto de acuerdo. Sin embargo, Pinasco quedó tan entusiasmado con la propuesta empresarial de Acurio que decidió asociarse con él en forma independiente y sumarse al equipo. Con la llegada de Pinasco se creó el holding *La Macha*, que posteriormente se convertiría en *Acurio Restaurants*, para consolidar todos los negocios en una unidad administrativa. La compañía se dividió en cuatro grandes áreas: corporativa, operativa, control de calidad e investigación y desarrollo.

El área corporativa es responsable de los temas administrativos, financieros e inversiones y depende de Pinasco. El área operativa se enfoca en el correcto funcionamiento de los

restaurantes y sus resultados. El área de control de calidad está a cargo de controlar el saneamiento de todas las operaciones. El área de desarrollo e investigación se enfoca en mantener el estándar de los sabores en todos los restaurantes del Perú y el mundo. Antes de abrir una nueva operación en el extranjero, el área envía un equipo de chefs a investigar los mercados e ingredientes del lugar. Esto permite adaptar la carta peruana a la realidad de la ciudad. Una vez activa la operación, parte de ese equipo de cocineros peruanos se encargan de mantener los sabores y estándares de calidad en el día a día del restaurante. Eso no es fácil dado que cada lugar posee una idiosincrasia propia, con sensibilidades distintas respecto a cada sabor. Acurio y su equipo más cercano está a cargo de esto.

En 2012, el holding *Acurio Restaurantes*, con todas sus empresas y franquicias, empleaba a más de dos mil personas, 720 de las cuales estaban en Perú y el resto, en el extranjero. Las ventas netas de las marcas superaron los 60 millones de dólares al cierre de 2011. La administración de este holding con nueve marcas y más de treinta restaurantes requiere de una mirada global, pero, además, de un detallado control que está a cargo de personas de absoluta confianza en puestos claves. Acurio ha dado oportunidades de crecimiento a decenas de profesionales, que han comenzado a trabajar con él desde muy jóvenes y que suelen hacerse cargo de los locales en los países en que se abren restaurantes. La estructura también incluye el *Acurio Taller* en Lima, que es el centro de investigación y desarrollo de las nuevas recetas y cartas que luego son reproducidas fielmente en los restaurantes, no importando su ubicación. El sabor de una receta en el *Astrid&Gastón* de Madrid tiene que ser prácticamente el mismo que el que se ofrece en el de Santiago.

Desarrollo país e inclusión social

En un discurso que dio en 2006 en la Universidad del Pacífico, Acurio arengó a los alumnos que recién se graduaban: "No se vayan, es aquí donde están las oportunidades, es aquí donde está la riqueza, es aquí donde la vida encuentra un sentido. El Perú los necesita."

Esta no es una frase suelta para Acurio, sino un reflejo de un sentir muy profundo. Acurio ha concebido sus emprendimientos con una visión mucho más amplia que la ganancia personal. No se ha cansado de señalar que “en la medida en que la gastronomía peruana gane en valoración a nivel mundial, esto sólo traerá beneficios para millones de peruanos”. El piensa que mientras mejor les vaya a algunos, mejor les irá a todos. Sabe que es parte de un movimiento que incluye a miles de cocineros peruanos que buscan promover la cultura peruana en el mundo. Y esta tarea parte por casa. Cada restaurante de Acurio debe transmitir la misma filosofía: “Yo le digo a los chicos que aquí hay unos estándares no solamente de calidad gustativa, sino también de servicio. Si nosotros escogemos la mejor esquina que hay en Miraflores, invertimos todo el dinero que hace falta para montar un restaurante, compramos los mejores ingredientes, vinculamos a los artesanos para que trabajen con nosotros, promovemos otros restaurantes para que nuestros artesanos tengan un mercado mayor... Todo ese esfuerzo implica que nuestra gente también debe dar lo mejor de sí, pero no solamente acá, sino también en su casa, porque esa es una filosofía que nos identifica.”

En esta cruzada ha trabajado fuerte en sociedad con la Asociación Peruana de Gastronomía, *APEGA*, que reúne a los empresarios del rubro. La iniciativa busca mejorar toda la cadena productiva y de servicios relacionados. Esto incluye mejorar la calidad de los productos agrícolas y del mar, la enseñanza de cocina en institutos especializados y la atención en los restaurantes, entre otros. *APEGA* también es la organizadora de la Feria Gastronómica *Mistura*, que desde su primera versión en 2008 ha ido consolidándose como el principal espacio del rubro para establecer contactos y concretar negocios. Ahora la feria ha alcanzado proyección internacional; en 2011 el invitado de honor fue Ferrán Adriá, el afamado chef del *Bulli*.

Junto a *APEGA* y a otras instituciones, Acurio emprendió un sueño en 2007, la creación de una escuela de chefs en una humilde zona al norte de Lima: Pachacútec. Allí se estableció el *Instituto de Cocina Pachacútec*, que hoy cuenta con una larga lista de espera de jóvenes que quieren estudiar gastronomía y sumarse a la cruzada de Acurio y otros chefs embajadores culinarios de la cocina peruana.

Está claro que, a pesar de todo lo logrado, Acurio sigue soñando. Sueña con nuevas marcas, con nuevos locales, con llegar a cada vez más personas que prueben y se encanten con la comida peruana, porque sabe que eso va a beneficiar a todo el país. A pesar de su fama y de ser ícono admirado a nivel mundial, él se mantiene con los pies bien puestos en la tierra, o mejor dicho, en el piso de su cocina. Le han ofrecido candidatearse para cargos públicos, pero ha declinado diciendo que lo suyo es promover los cambios sociales, culturales y económicos con una visión inclusiva, pero desde la gastronomía, que es lo que él sabe hacer.

Caso

Martha Debayle⁷⁶

Martha Debayle: más allá del mundo de los bebés

Con mucha intuición, siguiendo sus instintos más que un modelo de negocios pre-establecido, esta comunicadora ha consolidado en México un imperio multicanal destinado a satisfacer las necesidades de información y guía de los padres hispanoparlantes.

Corría el verano boreal del año 2000 y Martha Debayle, estaba, según sus propias palabras, “en un hoyo”. Recién divorciada y con dos pequeñas hijas, ganaba menos de 500 dólares al mes conduciendo un segmento de televisión dedicado al cuidado de los bebés, *bbtips*, y había rechazado una millonaria oferta por su sitio web aún no lanzado. “Me arrancaba los pelos, tenía a todos en contra, fueron días horribles, lloraba y me preguntaba cómo voy a salir adelante. Y sin embargo, estaba segura de que iba por buen camino”, cuenta Martha, hoy transformada en la líder de un imperio relacionado con los medios de comunicación y servicios de información para padres de hijos pequeños.

Era el inevitable paso por el Valle de la Muerte que enfrentan los emprendedores. Después de 12 años de duro trabajo, en 2012 Martha ya estaba presente en programas de radio, segmentos

en la televisión, un portal de internet y una exitosa revista. Cuando Martha mira hacia atrás, ve todo lo construido y explica que lo que le permitió seguir adelante fue siempre sentir que estaba cumpliendo una misión que la apasionaba.

Los inicios

Martha nació en Managua, Nicaragua, pero vivió toda su infancia en Long Island, Estados Unidos, donde aprendió un excelente inglés. La adolescencia la sorprendió en México, adonde su familia se trasladó por los negocios del padre.

Perteneciente a una familia conservadora e intelectual, desde pequeña Martha se sintió algo así como la “oveja negra” en un entorno en que se valoraba sobre todo los buenos resultados académicos y el tener una carrera “tradicional”. Sus cuatro hermanos siguieron ese camino, especialmente en el área de finanzas y obtuvieron maestrías en prestigiosas universidades norteamericanas. Pero el sueño de Martha era convertirse en locutora de radio, por lo que abandonó sus estudios superiores de diseño gráfico y publicidad, y buscó oportunidades en esa área. Desde niña ya había mostrado que lo suyo era más bien práctico, impulsando con éxito pequeños emprendimientos como venta de frutas o accesorios femeninos.

Su padre banquero, que sin duda hubiese preferido que Martha terminara sus estudios formales, le vaticinó, sin embargo, un gran futuro como empresaria. Para ella siempre fue importante probarle a su padre que tenía razón y que optando por seguir sus sueños en un camino distinto al de sus hermanos, también lograría surgir y ser exitosa.

Golpeó puertas y tras algunas entrevistas, comenzó en la radio emisora *Stereo 100*, luego pasó a Alfa Radio y WFM, estación de Televisa Radio, que posteriormente le abrió las puertas de la televisión en el mismo holding. Sus temas eran variados, pero poco a poco fue encontrando su nicho en áreas relacionadas con psicología infantil y educación. Eran temas que siempre le habían interesado, pero fue el nacimiento de su hija Antonina, en 1997, el verdadero catalizador de su posterior dedicación completa a estos temas. Como madre primeriza y preocupada,

buscó información que la orientara mejor en el cuidado de su hija, pero se dio cuenta que para los padres no era fácil encontrar información de buena calidad en español. Entonces decidió atender esta necesidad.

Cuenta que, así como ella sentía que sabía poco de la crianza de niños, entendió que había muchos otros padres ávidos de información. Sentía que se estigmatizaba a las madres, que se las consideraba sólo en su función de criadoras y amas de casa sin mayores inquietudes. “Se creía que las mamás sólo hablábamos de pañales, ropita de bebe o del precio de los tomates”, recuerda Martha. Pero ella pensaba que los padres modernos querían más. Ella misma quería saber cómo estimular mejor a su hija, qué alimentación era la más saludable o qué productos la protegían mejor. Martha empezó a buscar datos confiables que satisficieran sus dudas, pero se dio cuenta que faltaba buena información en español, en un lenguaje accesible, pero inteligente. Lo que encontró era difícil de acceder e incompleto. Pronto constató que se encontraba frente a un interesante nicho que explorar; padres que requieren información profunda y rigurosa, pero a la vez amena, en relación a cómo convertir a sus hijos en seres humanos valiosos y completos.

En aquella época, Martha se desempeñaba laboralmente como locutora radial en programas más bien juveniles y tenía intervenciones televisivas en algunos programas. Al visualizar su necesidad, discurrió producir un espacio de comunicación con padres que tratara estos temas y que se llamaría *bbtips*. Fue entonces que se acercó a Televisa para proponerle hacer un micro espacio de *bbtips* en televisión. A la compañía le pareció interesante y le dio a Martha la posibilidad de tener un segmento en un programa matinal de la estación. La oportunidad era perfecta; tenía una voz al interior de uno de los programas más vistos de la televisión mexicana y de paso se consolidaba como un referente a la hora de hablar de bebés.

El micro espacio logró un interesante rating que la convenció de que el tema “prendía” y de que había gran interés por conversar de los bebés y su mundo. Ella misma fue aprendiendo mucho en el camino; para sus programas se apoyaba en la opinión de expertos, como doctores y psicólogos, de manera de darle seriedad a lo que se emitía. El interés del público en los *bbtips*

atrajo a su vez el interés de avisadores relacionados con este mercado: comida para bebés, ropa, medicamentos, pañales, juguetes, entre otros.

Martha sabía que había creado algo de mucho valor, pero ella no se estaba beneficiando mayormente. Todos los contratos los tomaba la televisora, como era lógico. De a poco surgió en ella la idea de pasar de TV a Internet y de ésta a la radio. Quiso dar ese paso por su cuenta, sin socios. Intuía que no sería un camino fácil, pero ya había ganado seguridad en los años que llevaba en el mundo de las comunicaciones y, por otro lado, contaba con una amplia red de contactos tanto familiares como profesionales. Lo más importante de todo: creía en su proyecto. Estaba en la Entrada al Valle.

Era diciembre de 1999, época en que internet se expandía cada día más, pero aunque nadie lo sabía, la burbuja estaba a punto de estallar. Martha estaba convencida de que el sitio que imaginaba, íntegramente dedicado a los bebés, que llamaría *bbmundo*, sería un excelente producto, que tenía mucho potencial y que era urgente lanzarlo. Sin saber de negocios tecnológicos, una noche se animó a entrar a internet y comprar el dominio para su proyecto. Recuerda que aquel dominio, de extensión “.mx” que corresponde a México, le costó 35 dólares y lo pagó con su tarjeta de crédito. El nombre *bbmundo.com* estaba reservado y sólo pudo comprarlo un año más tarde, cuando el proyecto ya empezaba a alzar vuelo. Por él tuvo que pagar bastante más, 7.500 dólares.

Desechando socios

Al poco tiempo de tener el dominio se convenció que necesitaba financiamiento para lanzar su sitio, de manera que salió a buscarlo. No pasó mucho tiempo y recibió una oferta para unirse al sitio *9meses.com*, que ya estaba funcionando, para ser una especie de apéndice de ellos. La oferta era buena - US\$ 500 mil- y parecía tentador quedarse con el 33% de la nueva empresa, pero Martha sintió que rápidamente perdería el control de los contenidos que quería entregar. Poco después fue la propia Televisa la que le ofreció otro negocio, básicamente hacer un canje de propiedad por publicidad en TV, pero los términos no le parecieron beneficiosos. Finalmente fue la

gigante Kimberly Clark la que quiso comprarle la mitad del sitio – que, a todo esto, aún no estaba operativo – pero la sensación de Martha era que perdería objetividad, el contenido quedaría sesgado hacia esa marca. ¡Y dijo que no!

Poco después, en Marzo del 2000, sobrevino un evento inesperado de marca mayor; estalló la burbuja de internet. En esos momentos Martha tenía a 17 personas trabajando con la promesa de que el dinero “ya vendría”. Pero no llegaba. Acudió a los amigos y conocidos. Pero nadie se mostraba dispuesto a invertir en internet cuando el sector estaba desinflándose. Nada de lo que había planeado se cumplía. Se sintió cayendo en un hoyo del que no sabía cómo salir. Su momento personal no podía ser peor, recién separada y con dos pequeñas hijas de 4 y un año. Se fue a vivir con sus padres y tenía que escuchar a diario la voz de su madre recordándole lo irresponsable que era. “Todos me decían que me buscara un trabajo estable, o que vendiera, que estaba siendo una tonta, que debía asegurarle el futuro a mis hijas. Pero yo tenía una fe ciega en mi proyecto y sabía que de alguna manera iba a salir adelante sin traicionar lo que realmente quería hacer”, cuenta hoy.

Decidió buscar apoyo financiero en Televisa. Entonces le pidió a su hermano, experto en finanzas, que la ayudara a armar un plan de negocios. Aunque no consiguió el apoyo de Televisa, ese plan la ayudó a organizarse: “Ya no podía seguir fingiendo de junta en junta que sabía de qué estaba hablando, cuando en realidad estaba hablando por hablar”⁷⁷. Luego de sucesivas frustraciones, consideró que necesitaba más ayuda para estructurar mejor su idea de emprendimiento y se acercó a una incubadora de negocios llamada *Lab Red*. Con su apoyo pudo terminar de armar el sitio web y pensar mejor en posibles modelos de negocios y alternativas de financiamiento.

El lanzamiento de *bbmundo.com* se realizó en septiembre de 2000, un pésimo momento, pues el mundo presenciaba la debacle de las punto com. A pesar de que nadie quería invertir en proyectos de internet, Martha seguía creyendo en su idea y puso en marcha el sitio. Para sobrevivir en medio de la escasez de recursos, Martha redujo los gastos operacionales al mínimo posible, aunque sin transar en la entrega de lo que entendía por un buen producto; información completa y de buena calidad en un formato atractivo. Ella consideraba que ofrecer un buen

producto era lo que finalmente podría llevar a flote al portal y siguió adelante. Después de lanzar el portal volvió a buscar a los inversionistas que en un minuto estuvieron dispuestos a comprarle el sitio, pero ya no estaban interesados. El momento parecía haber pasado.

Apuntando a un cambio

En medio de las serias dificultades financieras que enfrentaba, Martha consideró que necesitaba darse a conocer urgentemente, y decidió participar “a lo grande” en la exposición *ExpoBebé*. Esta era la principal feria temática relacionada con este segmento en México y ahí estaban presentes todos los que querían tener alguna visibilidad. Parecía una gran oportunidad y Martha la aprovechó muy bien para promocionar el sitio como si fuera mucho más grande de lo que realmente era. Para la exposición armó un enorme y llamativo stand que finalmente logró atraer el interés de avisadores y, sobre todo, de usuarios. Pidió a los visitantes a su stand que se registraran para formar parte de bbmundo y así empezó a formar una poderosa base de datos y clientes. En pocos días los usuarios registrados pasaron a ser 42 mil, lo que entregó a Martha una plataforma interesante que mostrar. “Si bien las punto com estaban quebrando, para mí aprovechar la presencia en esa exposición fue el *timing* perfecto. Sabía que en esto la imagen es todo y lo aproveché al máximo”, indica Martha.

Aún más convencida de que había mucho potencial, comenzó a buscar patrocinadores para el sitio, a quienes ofrecía una plataforma novedosa para llegar a los clientes de una manera menos obvia, más profunda y de largo plazo. La estrategia de venta era clara. A través de bbmundo, las empresas que buscaban acercarse a sus clientes-mamás podrían llegar directamente a su mercado objetivo. Y por varias vías.

Martha ofrecía a sus clientes una forma diferente y más efectiva de administrar su gasto en publicidad. Si antes las empresas estaban acostumbradas a gastar millones por un aviso de apenas 30 segundos en TV en el que apenas alcanzaban a esbozar por qué su producto era valioso, en bbmundo tenían todo el espacio disponible para dar a conocer los argumentos que avalaban sus ofertas. Podían ahondar en las

investigaciones, serias y de largo plazo, que daban credibilidad a sus promesas. Dada la gran importancia que para las madres tienen sus bebés y su entorno, esta estrategia era más adecuada para las empresas que las atendían.

De esta forma las empresas estrechaban sus lazos con sus consumidores de una manera difícil de igualar por otros medios. Se cambió la forma de vender el producto, utilizando básicamente información de buena calidad, como una forma de dar servicio. No se vendían *banners* o botones de publicidad sino micro sitios donde las empresas podían exponer y compartir la información que manejan. Su producto había cambiado completamente en un intento de aproximación a lo que el mercado realmente demandaba. Y estaba dando resultados.

Pocos días después de ExpoBebé, Martha firmaba su primer contrato con Nestlé, por 9 mil dólares mensuales. Gracias a su habilidad para las ventas, una de las fortalezas que Martha reconoce que tiene y que le ha servido en su aventura emprendedora, logró además que este cliente pagara por adelantado. Fue un alivio para las decaídas arcas de bbmundo.com y una excelente primera empresa cliente para mostrar y atraer otras grandes empresas.

A principios de 2001 bbmundo.com llegó a contar con siete patrocinadores y alcanzar su punto de equilibrio entre ingresos y gastos. Todo un logro en una época difícil para las puntocom. El tener gastos muy acotados y no haberse endeudado nunca jugaron claramente a su favor. La travesía por el Valle de la Muerte, que tuvo su peor momento cuando se negó a aceptar fusionarse, parecía estar a punto de terminar.

Martha ya estaba muy bien posicionada en radio y TV como experta en temas de bebés y supo sacarle partido a este hecho al lanzar el sitio, haciendo conexiones con sus programas desde el sitio web. Subía los contenidos de las emisiones de radio y TV como parte del contenido permanente del sitio, promovía éste en la radio y TV y apalancaba así un medio con el otro. Sólo un año después, en 2002, bbmundo.com ya contaba con casi 100 mil usuarios. Martha entiende que un factor de éxito importante es que el tema la apasionaba desde siempre y que, de alguna forma, lo que hizo fue darle rienda suelta a su

entusiasmo y encausarlo. “El motor de un emprendimiento nunca debe ser el dinero”- señala, agregando que “éste es una consecuencia, un resultado. Si no estás apasionado por lo que vas a emprender, si no tienes fe en que lo vas a lograr, mejor olvídalos. En el camino se encuentran muchos escollos, por lo que el compromiso con el proyecto debe ser profundo”.

Las dificultades surgieron no sólo para encontrar el financiamiento sino también los recursos humanos adecuados. No se trataba solamente de encontrar gente capaz, competente y adecuada para el puesto inicial, sino también para la etapa de crecimiento del negocio. Asimismo, buscaba personas “contagiables” con la pasión que Martha sentía por el proyecto, que estuvieran interesadas en ser parte fundamental del “sueño”. Y eso, cuenta, le resultó ¡más difícil que encontrar un futuro esposo!

Martha siempre tuvo que hacer muchos ajustes, especialmente al construir la plataforma tecnológica ideal para sus necesidades y, por cierto, al delegar luego la administración en manos confiables. Martha era entonces poco experta en temas administrativos y contables, pero supo reconocer sus debilidades y pedir ayuda a sus familiares, amigos y profesionales capacitados. Con el tiempo se rodeó de un equipo, pequeño, pero comprometido, que le ha ayudado en el proceso de “institucionalización” de sus emprendimientos, según señala. La idea es despersonalizar la empresa de manera que “pueda funcionar más allá de Martha Debayle”. Externamente se apoya en un nutrido grupo de profesionales, especialmente médicos, que avalan que la información que despliega en sus medios sea de primera calidad y actualizada.

Completando el cuarteto

Luego de poner en marcha bbmundo, Martha enfrentó un nuevo desafío. Ya tenía las plataformas de la radio, la TV e Internet, pero fue uno de sus clientes quien le sugirió abrir un cuarto brazo del emporio mediático; una revista que complementara los otros tres canales. Martha vio inmediatamente las posibilidades de integración de una revista con los otros medios; se generaban grandes posibilidades de sinergias para los clientes. Recuerda, en ese sentido, una vez en que una empresa cliente

hizo un casting para que los padres enviaran una foto de su bebé por Internet; ella le propuso a la empresa que el ganador saliera en el programa de TV y fuera portada de la revista. El entrelazamiento de los cuatro canales permitía formas muy creativas de potenciar la inversión publicitaria. Así lo entendieron también las empresas.

Muy exigente, Martha quiso hacer “la mejor” revista de su país, para lo cual no escatimó en dedicación y se tomó el tiempo de pensar en profundidad sobre el proyecto. Sería una revista de excelente calidad visual –buen papel, excelentes fotografías- y de contenido complementario a lo que se ofrecía por los otros medios. No obstante la claridad de su proyecto, en un principio no le fue fácil conseguir el financiamiento vía publicidad que necesitaba, pues las empresas ya tenían sus presupuestos comprometidos. Finalmente, visitando personalmente a los clientes con los que ya tenía una buena relación en sus otros medios, logró que creyeran en el producto y lo financiaran pagando sus servicios de publicidad por adelantado.

Martha se tomó muy en serio la implementación para que todo saliera como lo tenía planeado. Por ejemplo, buscó con paciencia una editorial hasta encontrar la que le pareció más adecuada; una pequeña, pero seria y ya consagrada (con sus revistas Gatopardo y Travesías). La editorial contaba con un equipo de profesionales jóvenes que sabían poco de bebés. Pero eso era una oportunidad según Martha, porque al no estar “contaminados” con lo que hasta entonces se había hecho en el ramo, podían empezar sin el paradigma de que hablar de bebés es aburrido y poco glamoroso.

El primer número de la revista salió en abril de 2005, sólo tres meses después de que tomara la decisión de crearla. Desde el primer número fue un éxito rotundo, alcanzando al poco tiempo un tiraje de más de 80 mil ejemplares y logrando vender todos sus espacios de publicidad. Esto no fue fácil pues, como reconoce Martha, era más caro avisar allí que en la competencia. La atención al detalle de Martha se vio reconocida posteriormente con la adjudicación a la revista por varios años consecutivos del premio de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) al mejor arte editorial en la categoría de familia.

En la revista, Martha continuó profundizando las alianzas que ya habían comenzado a operar en el portal de internet. Por ejemplo, concedía publicidad dentro de la revista a ciertas empresas a cambio de distribución gratuita entre sus clientes o en consultorios médicos en el caso de las empresas relacionadas con ese rubro. De esta manera logró llegar con la revista a una extensa base de lectores.

Pronto se sumó otra arista; la tarjeta *bbmundocard* que entregaba descuentos a los usuarios en múltiples locales y servicios. En poco tiempo y utilizando su prestigio y contactos Martha logró alianzas con más de 120 empresas que entregaban descuentos.

Lo que viene

Hoy Martha ha consolidado un imperio que nació bastante intuitivamente al percatarse de una necesidad real; la de los padres modernos que quieren enfrentar la paternidad en la forma más *informada* posible. Creció en forma orgánica gracias a mantener las antenas conectadas para ir captando las necesidades de su público. Así cometió pocos errores y no necesitó desperdiciar sus escasos recursos.

Cuando logró establecer los cuatro brazos del negocio – radio, TV, web y revista- Martha consideró llegado el momento de fortalecer la institucionalidad y la estructura del holding. Cada negocio necesitaba seguir creciendo independientemente, pero a la vez debía continuar potenciando las sinergias entre ellos. Era un trabajo complejo que requería ser abordado de una forma profesional. En sus palabras, “era necesario fortalecer la estructura de la casa para que ésta no se cayera porque íbamos a construir más pisos”. Esto implicó fortalecer equipos y traer “refuerzos”.

“La etapa de crecimiento y consolidación en que estamos requiere de personas distintas a las que tienes que tener al nacer. Traer gente a destiempo puede ser un gran error tanto para la empresa como para las personas que en ella trabajan”, explica Martha. Ella consideró también que para crecer debía

aprender a delegar con confianza, de manera de no tener que “estar en todas”.

Martha admite que ahora mantiene una reserva económica para las épocas de vacas flacas, lo que le permite vivir y trabajar con mucha tranquilidad. Eso es algo que no todos los emprendedores logran cuando terminan la travesía por el Valle de la Muerte, pero es algo que ella ha conseguido y que valora mucho.

Martha recuerda que en el pasado, cada vez que aparecía la posibilidad de un nuevo negocio, de ella dependía la decisión de si abordarlo o no. Sostiene que una única persona claramente no da abasto para todo y muchas oportunidades probablemente se perdieron. Pero con la visión empresarial que fue desarrollando a lo largo de los años, llegado el momento, estuvo dispuesta a ceder parte del control a una plana ejecutiva para potenciar un crecimiento más acelerado y ordenado.

Hoy los planes son continuar creciendo hacia un destino largamente buscado; el enorme mercado hispanoparlante de Estados Unidos. Para inicios de 2013 bbmundo espera lanzar la página web y la revista especialmente elaborada para ese mercado. En el futuro, Martha planifica una expansión hacia el mercado sudamericano. Padres jóvenes ávidos de información existen en todas partes y el acceso a las tecnologías es cada vez más masivo.

Esto ha implicado nuevos desafíos, pues las redes sociales y las nuevas tecnologías exigen presencia y a la vez generan múltiples nuevas oportunidades de negocio que tienen a Martha “a mil”, como ella misma confiesa. Uno de ellas es el lanzamiento de una revista para mujeres “muy al estilo Oprah”, según cuenta, pero hay varias otras oportunidades. “Hoy nos tenemos que mover aceleradamente de acuerdo al comportamiento de un nuevo consumidor más exigente. Estábamos en una zona de confort donde reinábamos pero hoy enfrentamos más competencia”, admite. Explica que los mismos clientes –grandes empresas – sugieren alianzas para utilizar la poderosa base de datos de bbmundo. Así, además de tener presencia en Facebook y Twitter, bbmundo está explorando nichos en investigación de mercado online, *mailing* directo y hasta en servicios de asesoría en estrategias de comunicación.

Martha Debayle es hoy una figura icónica en México, admirada y reconocida no sólo por sus emprendimientos, por los que ha sido galardonada en varias ocasiones, sino también como figura de radio y televisión. En muchas oportunidades ha participado en las transmisiones de concursos internacionales de belleza o en las entregas de premios Grammy y Emmy y es un referente en emprendimiento. Como tal, regala consejos a sus pares que recién comienzan, destacando la necesidad de enfrentar con pasión los desafíos, y les habla especialmente a las mujeres emprendedoras, que reconoce son pocas y debieran ser “muchas más”.

“A las mujeres, especialmente a las latinas, nos dicen todavía que no somos capaces, que no somos suficientemente inteligentes, que nos tenemos que dedicar sólo a la familia sin descuidarla, que sólo los hombres sirven para los negocios. Yo estoy en contra de ese discurso. Hay que romper esas ridículas etiquetas de que debemos enfocarnos en la familia perfecta o que si eres bonita eres tonta. Yo emprendí recién divorciada y con dos hijas pequeñas. Tuve que lidiar con muchos prejuicios, pero salí adelante. Hay que liberarse de esas creencias y expectativas impuestas y permitirse hacer lo que uno realmente quiere hacer, sin límites”, concluye enfática.

Caso

AxonAxis⁷⁸

Hernán Orellana, Roberto Musso y Marcos Almendras se juntaron una tarde de marzo de 2005 en torno a un informal almuerzo en el restaurant Isla Negra. Mientras conversaban amigablemente, nunca imaginaron cuán lejos llegarían con las ideas que intercambiaban.

A ese almuerzo, los tres futuros socios llegaron con la idea de armar una empresa. Hernán traía la propuesta de que ésta debía cimentarse en el negocio de los web services⁷⁹. Acababa de leer el libro “*Out of The Box: Strategies for Achieving Profits Today and Growth Tomorrow Through Web Services*”, que preveía que los web services se iban a transformar en una fuerte tendencia de mercado en los próximos años. Roberto y Marcos coincidieron en que había una oportunidad de negocio y que valía la pena explorar más la idea.

La industria de ti

Durante la década 1990-2000 la “nueva economía”, basada en cambios fundamentales como la globalización de los mercados, la sociedad del conocimiento y el desarrollo tecnológico, generó un crecimiento económico sin precedentes. En EE.UU., este crecimiento generó una extraordinaria disponibilidad de capital

de riesgo que contribuyó al vertiginoso desarrollo de la industria de tecnologías de información; en especial, de firmas ligadas a internet o *punto com*.

Se gestó así un ambiente muy exuberante, caracterizado por una sobre valorización de las empresas punto com respecto de las compañías ya establecidas en el mercado. Finalmente, la realidad se impuso a la especulación y sobrevino el desplome del NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) en 2001 y luego una suave, pero larga recesión en el mundo occidental.

Tras el estallido de la burbuja punto com, comenzó un período de cierres, fusiones y adquisiciones, donde muy pocas empresas virtuales lograron salir ilesas. Pero una vez superada la decepción causada por el estallido de la burbuja, se siguieron creando empresas que aprovecharon la conectividad proporcionada por internet, pero esta vez con modelos de negocios más realistas. Internet empezó a aplicarse en diversas áreas de negocios, como herramientas *Customer Relationship Management*, *noticias*, *servicios de distribución* y servicios bancarios. Además, se utilizó internet para crear mercados virtuales de trabajo y productos, entre otros. En Chile, laborum.com inició el mercado digital de empleos. En el mercado de productos aparecieron gigantes como eBay y Amazon, y otras empresas que copiaron estos éxitos para el mercado latinoamericano, como Mercado Libre.

Por el lado de las soluciones de software, las empresas se orientaron cada vez más a adoptar productos de software empaquetados para mejorar la gestión del negocio: herramientas ERP (*Enterprise Resource Planning*), SCM (*Supply Chain Management*) y soluciones integradas, como SAP. Estas soluciones funcionaban cada vez más a través de internet, tanto para operar dentro de la empresa (intranet) como fuera de ella (extranet).

Internet, entonces, comenzaba a irrumpir al interior de las empresas como un concepto mucho más amplio. De ser un canal que se aproximó primero a las empresas desde el exterior, permitiendo la interacción en línea con el cliente, se consolidó como una plataforma sobre la cual empezaron a construirse todas las soluciones de conectividad para las

empresas. De esta forma, los sistemas informáticos de las empresas empezaron a ser montados cada vez más sobre tecnología web.

Con esta evolución hacia la integración a través de la web, las aplicaciones nativas de internet, como los *web services*, fueron ganando lentamente un espacio en la industria. Pero éstos aún estaban en un nivel muy experimental. Las empresas recién empezaban a conocer de los web services y a comprender que eran una excelente opción para conectar algunos de los eslabones de su cadena de valor con los de sus proveedores y socios para optimizar sus servicios y reducir costos. En 2005, los web services se encontraban en una etapa de desarrollo tan incipiente a nivel mundial, que no había actores dominantes en ese nicho.

De la idea a la empresa

El potencial de los web services, sumado a la casi nula competencia existente en Chile, hizo que los socios estuvieran muy entusiasmados con la oportunidad de negocios que veían y se sentían confiados de poder capturarla por la experiencia que tenían en la industria.

En aquella época, Hernán se desempeñaba como gerente general de Microsoft Chile y antes había sido gerente general de COMPAQ Chile. Hernán sentía que podía hacer un gran aporte en el desarrollo de la estrategia comercial que requería la nueva empresa. Por su parte, Roberto aportaba una importante experiencia en emprendimientos tecnológicos. Roberto había creado y desarrollado Soluciones Tecnológicas Integradas, una empresa de soluciones de internet para clientes corporativos que después de cuatro años de vida fue adquirida en el año 2001 por la empresa española Soluziona. Roberto sentía que podía contribuir con la estrategia tecnológica para el nuevo negocio.

Marcos, en tanto, aportaba el entusiasmo y la motivación para transformarse en el emprendedor del proyecto. Marcos era ingeniero y trabajaba en el área de tecnología. En esos momentos se encontraba terminando su MBA en la Universidad

Adolfo Ibáñez (UAI), y como proyecto final debía armar un plan para un nuevo negocio. El curso era una excelente oportunidad para estructurar de mejor forma este emprendimiento.

Viendo una complementariedad en sus capacidades, los socios comenzaron a trabajar con dedicación en el plan de negocios de la futura empresa. Debieron investigar el mercado y aclarar la estrategia y requerimientos necesarios para implementar el proyecto. También debieron definir la propuesta de valor para atraer a potenciales clientes y proveedores. Por supuesto, el plan que escribieron, nunca llegó a realizarse como lo pensaron originalmente.

Con la profundización en el proyecto, el concepto de negocio de AxonAxis también evolucionó. El diseño original buscaba desarrollar productos digitales propios para ser ofrecidos a través de web services. Pero luego de ver la dificultad de escalar rápidamente con una estrategia basada en productos propios, optaron por convertirse en un integrador de servicios de terceros “que operara como un gran supermercado de la información, donde clientes y proveedores podían encontrarse en un punto único para realizar transacciones en línea y en forma automática”, según Roberto.

Para lograr ese objetivo, el equipo de AxonAxis tendría que automatizar todo el proceso de entrada y salida de información con una tecnología que tuviera proyección en el tiempo. Por ello, decidieron que cuando iniciaran operaciones implementarían la arquitectura SOA (Services Oriented Architecture) en su plataforma tecnológica. “El modelo SOA se basaba en los web services y posibilitaba la *transaccionalidad* de los datos en tiempo real, entre clientes y proveedores”, detalla Hernán. “Pero antes de implementar esta arquitectura, teníamos que estudiar el mercado y elegir las alternativas de SOA que ofrecían tres grandes proveedores: BEA, Microsoft e IBM. Luego de evaluar detenidamente las alternativas, llegamos a la conclusión de que la propuesta de mercado más madura y técnicamente superior, era la solución WebLogic de BEA”. Esta cuidadosa selección de la plataforma tecnológica a usar fue crucial porque después la solución WebLogic de BEA se consolidó como líder de la industria y eso facilitó la integración con los clientes y proveedores.

Mientras tanto, un día de agosto de 2005 se presentó en la UAI Marcos Kulka, en ese momento gerente de nuevos negocios de Fundación Chile. Kulka fue a exponer acerca del programa de financiamiento para nuevas empresas innovadoras que había creado la Fundación. Este financiamiento era parte de un programa de cooperación entre la UAI y Fundación Chile, y contaba además con el apoyo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo). El objetivo del programa era apoyar a nuevos emprendedores de alto potencial de crecimiento. El profesor coordinador del programa animó a Marcos a postular el proyecto AxonAxis al programa de financiamiento, para así obtener capital y nuevos socios.

Gracias a esta iniciativa, Fundación Chile conoció al equipo que había detrás de Marcos, se interesó en el emprendimiento y resolvió apoyar el proyecto. Para ello, ambas partes firmaron primero una carta de intención que permitía a Fundación Chile entrar como socio en el plazo de un año si se cumplían ciertas condiciones que demostraran que el proyecto era atractivo.

El concurso Chile Empresario

Los socios continuaron afinando y fortaleciendo su plan de negocios, y en noviembre de 2005 decidieron dar otro importante paso. “¿Por qué no presentamos nuestro proyecto en el concurso de planes de negocio *Chile Empresario?*”, planteó Roberto. En su opinión este concurso nacional para proyectos innovadores, organizado también por la UAI, sería un buen entrenamiento para AxonAxis. Allí, Marcos podía plantear el concepto de negocios y refinarlo en un ambiente protegido, con el valor adicional de que la futura empresa podría obtener feedback de terceros.

Marcos presentó su diseño del negocio, el cual consideraba como principales clientes a empresas de servicios financieros, telecomunicaciones y retail, las que dominaban la lista de las 100 empresas más grandes de Chile. “Ello porque éstas últimas eran las que tenían sus procesos informáticos más automatizados, y trabajaban con una gran cantidad de datos e información”, comentaba Hernán. El diseño del negocio incluyó una clara propuesta de valor para los clientes. AxonAxis ofrecía a sus clientes información oportuna para la toma de decisiones

de negocios en tiempo real, a bajo costo, y en forma automática y segura.

Marcos recuerda que, como parte del concurso *Chile Empresario*, se hacían talleres “y un día uno de los profesores me invitó a exponer el plan de negocios de AxonAxis frente a 200 personas. Al final de la exposición el profesor dijo ‘ahora, quiero que critiquen el plan de negocios de Marcos’ y me hicieron pedazos durante más de 15 minutos. Fue duro eso, pero al mismo tiempo, el concurso *Chile Empresario* fue un buen entrenamiento. Sobre todo para mí, ya que quedé mejor preparado para exponer el valor de nuestro modelo y salir a ofrecerlo. Al final sacamos el tercer lugar en el concurso”.

Pese a dicho resultado, el equipo de AxonAxis no se amilanó. Al contrario, estaban aún más motivados, ya que habían pulido el proyecto. Por esos días, Roberto y Hernán se encontraron con un antiguo amigo, Daniel Villablanca, que había sido gerente general de Microsoft antes de Hernán, y lo invitaron a formar parte del emprendimiento. Al ver la propuesta de valor del negocio y el potencial del equipo que se estaba formando, Daniel se sumó en forma inmediata. Su aporte sería crucial cuatro años más tarde.

Después del concurso, Fundación Chile decidió ejercer su opción a financiar AxonAxis y entrar en la propiedad de la empresa. Contando con el respaldo de la Fundación, en Diciembre de 2005 los socios decidieron postular el proyecto al financiamiento de capital semilla de CORFO. La agencia estatal CORFO se encargaba de promover la innovación y el emprendimiento en Chile y había creado un fondo no reembolsable que apoyaba con hasta \$US 70.000 a emprendimientos innovadores con alto potencial de crecimiento.

El 2006 llegó, así, con nuevos socios para el proyecto y una inyección de energía. Para mejorar las cosas, el concurso Chile Empresario había negociado un programa *fast track* de capital semilla con CORFO. Ese programa permitía aprobar el fondo de capital semilla de US\$ 60.000 en un mes, en lugar de los usuales 6 meses. AxonAxis logró el financiamiento de capital semilla en enero de 2006 y con ese capital, más la inversión de los socios, AxonAxis aseguró el financiamiento para iniciar operaciones.

El paso de Fundación Chile

En febrero de 2006, los socios de AxonAxis se reunieron con Fundación Chile para presentar formalmente el proyecto y negociar el ingreso de Fundación Chile como socio inversor. Marcelo Vásquez, quien era gerente de TI de Fundación Chile, recuerda que “la primera vez que vino Marcos a presentarnos su plan de negocios en 2005, nos mostró una planilla con ventas por US\$ 16 millones al año, y él aseguraba que aquello era viable el primer año. Pero nosotros le decíamos que estaba un poco optimista. Esa pequeña inocencia que traen los emprendedores cuando parten con sus proyectos es muy importante y hasta causa un poco de ternura, porque en el fondo uno sabe que esas cifras son inalcanzables para cualquier empresa. Pero, Marcos estaba muy convencido, e insistía que AxonAxis iba a poder cumplir esa meta de ventas el primer año”.

Pese a aquella primera impresión, la combinación de un producto innovador con un modelo de negocios claro sedujo a Fundación Chile. Otro incentivo fue la calidad de los socios que apostaban en el proyecto. “El que Roberto, Hernán y Daniel, quienes cuentan con una vasta experiencia en el mundo de la tecnología, decidieran invertir en AxonAxis y en Marcos, quien no aportaba capital, en el fondo nos envió una señal muy potente de que el negocio realmente era una muy buena idea”, acota Marcelo.

Pero antes de destinar los recursos, Fundación Chile tuvo que someter su decisión de inversión a la aprobación de un comité técnico externo a Fundación. Este se encargó de constatar que la idea prometía ser un buen negocio y constituía una buena oportunidad de inversión para Fundación. Para ello, Marcos tuvo que exponer el modelo de la futura empresa ante el comité externo y argumentar el potencial de mercado de AxonAxis así como la oportunidad de rentabilidad para la Fundación. Cuando finalmente el comité dio luz verde a la inyección de capital, Fundación Chile decidió invertir un monto que le permitiría participar en el directorio en igualdad de condiciones que los demás socios.

La partida: momento crítico para Marcos

Como condición para invertir, Fundación Chile hizo ciertos requerimientos al equipo de AxonAxis. La mayoría de estas condiciones apuntaban al cumplimiento de metas de negocios, pero una especificaba que el socio emprendedor, Marcos, debía dedicarse 100% a la nueva empresa. Este último requisito puso en jaque a Marcos, porque hasta esa fecha él trabajaba como consultor en la empresa Soluziona, y la petición de Fundación Chile implicaba que él debía renunciar a su trabajo.

Por un lado, Marcos tenía mucha fe en el emprendimiento y creía que el modelo de negocios iba a ser un acierto en el mercado. Pero, por otro lado, renunciar a su trabajo para asumir el mando de AxonAxis, significaba quedarse sin nada tangible en las manos... era partir de cero.

“Nunca voy a olvidar el día que decidí renunciar a Soluziona”, recuerda Marcos, “Roberto me llamó por teléfono para decirme que él entendía lo duro que era tener que dejar el trabajo, y terminó diciéndome ‘si nos va mal, hacemos otra cosa, socio’. Acto seguido me llama Hernán y me dice ‘puedes contar conmigo y en el peor de los casos, si las cosas salen mal, te vienes a trabajar a Microsoft’. Mi tercera conversación fue con Jessica, mi esposa. Ella me dijo ‘mira, yo confío en ti y sé que te va a ir bien. Haz lo que quieras, yo siempre voy a estar contigo. Y si nos va mal, por último vendemos la casa’. Y eso me mató, fue clave para mí”. Al día siguiente, Marcos partió a hablar con Julián San Martín, gerente general de Soluziona, a fin de renunciar a su trabajo.

Con la firme convicción de haber tomado la decisión correcta, en marzo de 2006, Marcos comienza ejecutar el plan de negocios de AxonAxis. Lo primero que hizo fue reclutar a gente. Contrató al técnico Gabriel Layerenza, quien se transformó en el arquitecto de la plataforma SOA. Así también se incorporó al equipo Patricio Morales, como gerente de operaciones, mientras que la gestión de marketing quedaba a cargo de Soledad Sotomayor, quién traía experiencia trabajando en el área comercial de importantes empresas tecnológicas, como SAP.

El pivoteo: líderes en SOA

El inicio fue duro. La empresa perdió plata durante todo el 2006. Durante ese año, la principal actividad del equipo gestor fue visitar a potenciales clientes con el fin de darles a conocer la propuesta de valor y captar a los primeros proveedores de información.

Durante esta primera etapa los socios se dieron cuenta de que la mayoría de sus potenciales clientes no podían comprar los datos en línea que ofrecía AxonAxis, porque éstos no tenían automatizadas sus aplicaciones para interactuar con web services. ¿Cómo resolver este problema? Sin duda, esto era una gran barrera que ponía en riesgo toda la operación y la propuesta de valor del negocio.

En la búsqueda de posibles soluciones y alternativas, los socios comprendieron que la respuesta estaba dentro de la empresa. Aprovechando el mismo *know how* y la tecnología que aplicaron en el levantamiento de su propia arquitectura SOA, AxonAxis podía replicarlo en la infraestructura de sus clientes, automatizando así sus aplicaciones y, de paso, resolviendo todos los problemas de acceso y administración de la información. En poco tiempo, conformaron un equipo de consultores al interior de AxonAxis, quienes comenzaron a ofrecer a los clientes servicios de integración mediante SOA. En palabras de Hernán: “Esta jugada significó un acierto estratégico para AxonAxis, dado que con el paso del tiempo nos convertimos en un referente en SOA. Éramos la empresa que más sabía de esta arquitectura en Chile, ya que hasta ese minuto no había ningún otro actor en el mercado que se abocara a la integración de datos mediante SOA. Llegamos a un punto en que los mismos clientes nos decían, ‘¿podrían encargarse ustedes de automatizarnos todo esto?’. Lo anecdótico es que nos metimos en un negocio que inicialmente no habíamos pensado hacer. Además, cada vez que implementábamos SOA en la infraestructura de los clientes, éstos automáticamente se convertían en ‘clientes cautivos’, porque si el cliente deseaba cambiarse a nuestra competencia, tenía que modificar sus aplicaciones tecnológicas. No tenían otra opción”.

Así, durante los primeros años de AxonAxis, el servicio de integración mediante SOA se convirtió en el principal producto, pasando a un segundo plano la venta de acceso a datos en línea.

Conquistando a proveedores y socios estratégicos

En abril de 2006, a un mes de haber arrancado con la empresa, Marcos consiguió a su primer proveedor: Sinacofi (Sistema Nacional de Comunicaciones Financieras). Esta entidad era estratégica para el negocio de AxonAxis, dado que Sinacofi pertenecía a la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, y su servicio de suministro de información orientado a las entidades bancarias, estaba muy bien posicionado en dicha industria. La banca era un segmento clave para AxonAxis, dado que ésta era una gran consumidora de información. Al asociarse con Sinacofi, AxonAxis podría atraer clientes de una manera sumamente rápida y efectiva.

En la incorporación de Sinacofi fue muy importante la participación de Fundación Chile y de Roberto. Se dio la coincidencia de que el gerente general de Sinacofi, Fernando Contardo, había trabajado en Fundación Chile, y además había hecho algunos proyectos con Roberto. Marcos se presentó como amigo de Roberto y de la Fundación. Según Marcos, el negocio se cerró muy rápido: “al momento de explicarle a Fernando Contardo nuestro modelo de negocios, éste me dijo que eso era exactamente lo que querían hacer, pero que hasta ese momento no tenían a ningún socio”.

Luego, en Junio de 2006, Entel PCS entró como cliente piloto. Nuevamente, AxonAxis apareció en escena justo en el momento indicado. Por esos días, Entel PCS se encontraba trabajando en un nuevo proyecto de venta de contenidos para adultos, vía SMS (Short Message Service). Para ello, tenía que chequear la edad de los usuarios y necesitaba de un sistema de información que, junto con el RUT, le proporcionara la edad asociada a cada RUT. No había ningún actor en el mercado que le ofreciera a Entel PCS ese servicio, salvo AxonAxis, gracias a la integración de datos en línea mediante web services.

De la decepción a la consolidación

Si bien AxonAxis había logrado sumar a su cartera de clientes y proveedores a destacados jugadores del mercado, las ventas del primer año significaron un balde de agua fría para los socios: apenas US\$ 40.000 al cierre del 2006, tema que fue tratado en una reunión de directorio. El directorio de AxonAxis se reunía cada 15 días, “y en forma adicional, nos juntábamos religiosamente todos los lunes en un restaurant en Providencia”, precisa Daniel, “con el fin de analizar los avances y retrocesos del negocio”. En representación de Fundación Chile acudían al directorio Marcelo Vásquez, Marcos Kulka y Javier Duarte. Los otros directores eran Roberto Musso, Hernán Orellana, Marcos Almendras y Daniel Villablanca.

“Estas reuniones no tenían nada que envidiarle a las que realizaban las grandes empresas”, explica Marcelo. “Se llevaba un acta que luego se guardaba en formato digital y además había una agenda pauteada, con los temas a tratar. Todo eso era un lujo para un emprendimiento, porque con suerte los directorios de los startups logran reunirse de tanto en tanto y ser ordenados en este proceso. Otro atributo de este directorio es que apoyaba mucho la gestión que realizaba Marcos, porque el emprendedor suele tener muy poco tiempo y estar muy focalizado en el negocio, lo que le impide ver lo que está ocurriendo a su alrededor”. Más aún, todo el *back office* comercial y administrativo, lo realizaba la Fundación con los mismos procedimientos que utilizaba para todas sus operaciones, proporcionando un estándar de gestión de primer nivel, algo muy inusual para un emprendimiento en etapas tempranas.

Ante las magras ventas del 2006, los socios decidieron poner el pie en el acelerador, aumentando el foco en comercialización y sobre todo en los negocios que requerían su especialización en integración. Los resultados mejoraron y, al término de 2007, AxonAxis registró ventas por US\$ 400.000. Pero todavía no había alcanzado el punto de equilibrio entre ingresos y egresos corrientes, meta que en función de lo acordado inicialmente con Fundación Chile, debía cumplir en 2008. Ese año, en medio de la crisis financiera internacional, AxonAxis realizó un salto y obtuvo ventas por US\$ 1 millón. Esto, que parecía contra intuitivo, tenía una explicación; mientras mayor era la

incertidumbre económica, las empresas requerían más información para sus operaciones. AxonAxis ya había alcanzado el equilibrio y seguía creciendo fuertemente.

Los efectos de la crisis

En 2009, mientras el mercado era testigo de pésimos indicadores económicos, una productividad mundial a la baja y el cierre de numerosas empresas, las ventas de AxonAxis paradójicamente siguieron en alza. “La crisis económica no nos afectó. Es más, actuó como un catalizador que potenció aún más nuestras ventas”, describe Roberto, “ya que justamente, es durante las crisis cuando la información adquiere más valor. Ello porque los créditos se otorgaban en función de la información comercial que se tenía de los clientes y como nosotros éramos los que proveíamos esta información, nuestra demanda aumentó”.

Lo anterior sumado a la eficaz gestión de ir capturando nuevos clientes, hacer que éstos consumieran más datos e incorporar a la oferta nuevos productos y servicios, hizo que AxonAxis comenzara a hacer ruido en el mercado, acaparando la atención de los demás actores.

Alentados por el potencial que iba cobrando el negocio, los socios cumplieron su meta de vender US\$ 2 millones en junio de 2009, concitando incluso el interés de sus propios proveedores. Sinacofi había expresado en abril de ese año su intención de participar como socio minoritario en AxonAxis. Pero la iniciativa no prosperó, debido a una serie de limitaciones en el giro del negocio de Sinacofi.

El llamado de Equifax

Mientras los socios se enfocaban en seguir creciendo lo más rápido posible, el destino les preparaba un rápido cambio de escenario. Un día de julio de 2009, Marcos recibió el llamado del gerente de nuevos negocios de Equifax, el principal competidor de AxonAxis. Equifax era uno de los principales proveedores mundiales de información comercial para negocios. Pero en esa

época, la venta de información en línea que ofrecía la multinacional estaba bastante estancada, mientras que AxonAxis seguía creciendo rápidamente. Equifax estaba muy interesada en saber qué era lo que su pequeño competidor latinoamericano le ofrecía a los clientes, y deseaba explorar la posibilidad de generar sinergias entre ambas empresas.

Marcos accedió a reunirse en septiembre con representantes de Equifax, quienes expresaron su interés en conocer el modelo de negocios de la empresa chilena, sus resultados financieros, y discutir si había interés en una eventual conversación de adquisición de la compañía. En el primer encuentro, los socios compartieron cierta información con Equifax, pero no revelaron toda la información buscada. Viendo el serio interés de Equifax, decidieron armar un equipo especializado para enfrentar el posible proceso de venta.

Pero ¿era el momento adecuado para vender? Algunos directores de la empresa apoyaban la iniciativa, mientras que otros argumentaban que era mejor esperar un tiempo más, para que la empresa ganara más valor de mercado. Luego de un intenso intercambio de puntos de vista, se resolvió negociar la venta de AxonAxis a partir del valor que proyectaban tendría la empresa en tres años más. En tanto, Daniel aceptó el desafío de dirigir la negociación.

El rápido acuerdo en el precio

Para gran sorpresa de los socios, en octubre de 2009 Daniel ya había alcanzado un acuerdo con la multinacional, en torno al precio de AxonAxis. “Aquí se dio una gran coincidencia”, relata Daniel, “porque mi contraparte en la negociación resultó ser Marco Antonio Álvarez, vicepresidente de Equifax para América Latina... nada menos que un ex profesor mío de la Universidad. Entonces, encontramos 20 años después significó retomar esa relación maestro-discípulo, donde imperaba un clima de mutuo respeto y admiración. Además, nos encontrábamos constantemente en el gimnasio y a veces nos pegábamos unas conversaciones de horas al teléfono. Entonces, todo eso ayudó a que nos puséramos rápidamente de acuerdo en el precio”.

Roberto recuerda que “un día que Daniel se encontraba negociando con Marco Antonio, de repente nos envió un SMS a todos que decía ‘*Eagle has landed*’ ¡y ninguno de nosotros entendió nada! Después nos dimos cuenta de que con este mensaje, el mismo que envió Neil Armstrong cuando llegó a la luna, Daniel nos estaba tratando de decir que había llegado a un acuerdo en el precio con Equifax. Yo propuse entonces que nos juntáramos a celebrar y cuando Marcos llegó nos dijo ‘estoy celebrando doble porque me acaban de avisar que voy a ser papá’”. Cuando Marcos recibió el SMS de Daniel, justo se encontraba en el médico junto a su esposa, y se enteraban de que iban a tener mellizos, luego de haber estado tratando de ser padres por largo tiempo.

No obstante el rápido acuerdo en el precio, el proceso de venta de AxonAxis recién había comenzado. Luego se dio inicio a un proceso de due diligence para levantar toda la información financiera que solicitó Equifax, proceso que se extendería por largos e interminables meses para los socios.

Las lecciones de la negociación

Daniel comprendió que la negociación con Equifax no iba a ser nada de fácil, por lo que decidió llamar a Martín Luna, economista experto en fusiones y adquisiciones (M&A). Ambos habían sido compañeros en la Universidad, y Daniel reconoce que la asesoría de su partner fue clave, “porque uno no lo sabe todo”, asevera, “y hay que rodearse de gente que tenga experiencia y conocimientos. Martín me ayudó a ampliar mi visión, a simplificar las cosas y, lo que es más importante, a ponerme en el lugar del comprador, que es algo muy difícil de lograr, pero al mismo tiempo crucial en este tipo de operaciones. Sin duda, durante los ocho meses que estuve al teléfono con Equifax aprendí mucho”.

“Lo primero que aprendí es que negociar la venta de una empresa es como arrear vacas”, grafica. “Una vez que conseguiste llevar cinco vacas al corral, vuelves al cerro y luego bajas de vuelta con otras dos. Pero cuando llegas al corral, descubres que las cinco vacas que tenías se han escapado. En otras palabras, una vez que has llegado a un consenso en torno a un tema, ya sea con tus socios o con la contraparte

negociadora, este consenso se desarma fácilmente por una nueva circunstancia. Por lo tanto, éste es un proceso extremadamente lento, que requiere de mucha paciencia y capacidad para ver lo que está pasando aquí y allá”.

Otras de las lecciones que rescata Daniel, es que “nunca hay que subestimar al comprador. Cuando se te acerca una compañía con la intención de comprarte, y si además el comprador te quiere en forma desesperada, como fue nuestro caso, es porque el valor de tu empresa es mucho mayor al que tú crees. Por eso digo que no hay que subestimar al comprador. En síntesis, si alguien te quiere comprar, siempre hay que sospechar que el valor de tu negocio es un múltiplo mucho mayor al número que tienes en mente”.

Un tiempo después de la venta, los emprendedores recién entendieron cómo la tecnología y el modelo de negocios de AxonAxis tenían el potencial de transformar a Equifax de una forma que no concibieron durante la negociación. Por un lado, Equifax podía canalizar la venta de sus otros productos a través de los canales ya desarrollados por AxonAxis. Eso representaba un significativo ahorro en costos para las ventas que ya tenía Equifax. Pero más importante, la plataforma tecnológica era una barrera a la salida de los clientes. Con ello se reducía considerablemente la opción de sus actuales clientes a proveerse de información fuera de la plataforma, con lo que aumentaba significativamente la facturación por concepto de las actuales necesidades de información de los clientes. Además, los clientes tenían un claro incentivo a canalizar a través de la plataforma tecnológica todas sus futuras necesidades de información. Y, finalmente, el liderazgo tecnológico unido a la red de proveedores y clientes ya desarrollada, les abría fácilmente las puertas para conquistar nuevos clientes con alto consumo de información.

A juicio de Daniel, también es muy importante contar con un intermediario durante la fase de negociación. Martín Luna cumplía esa función. Podía ir a reuniones con un punto de vista distinto para testear las reacciones de Equifax y entender mejor lo que ellos buscaban. Daniel además destaca la importancia de hacer las cosas en forma simple y ordenada: “en nuestro caso, la mitad del éxito en la operación de venta se debió a que todo el aspecto financiero, tributario y administrativo estaba

extremadamente ordenado. Incluso, Equifax nos comentó que ésta había sido la compra más limpia que había hecho en años, y eso habla muy bien de Fundación Chile, quien en uno de sus tantos roles, nos proporcionó un soporte contable y administrativo muy eficiente. Por este motivo, hay que procurar partners que tengan la capacidad de dirigir la administración del negocio en forma simple y ordenada”.

Habiendo transcurrido casi un año desde el primer llamado de Equifax, ambas empresas lograron cerrar el proceso de venta en mayo de 2010. La adquisición de AxonAxis se convirtió así en un caso de éxito para la industria tecnológica de Chile, y en una historia que los socios difícilmente olvidarán.

Agradecimientos

Queremos agradecer muy sinceramente a todas las personas que nos dieron su apoyo para escribir el Valle de la Muerte. En especial agradecemos a nuestras familias por entregarnos su aliento permanente, acompañándonos en el desarrollo de nuestros proyectos desde el comienzo y regalándonos tiempo para poder escribir, siempre con cariño.

En forma muy especial, gracias a Dely Núñez, por su inestimable esfuerzo de investigación y periodismo para realizar cada uno de los casos de emprendedores, y a Catalina Romero, por su fuerza para alentarnos y su versatilidad para suplir todos los roles en que necesitábamos apoyo en la fase final, por su prolija y paciente corrección, edición y publicación, y por conducirnos eficazmente a la salida del Valle.

Gracias también a Álvaro Fisher, por iluminarnos con su conocimiento sobre evolución y estar siempre dispuesto a discutir nuestras ideas sobre su aplicación al emprendimiento; a José Ignacio Galindo, fundador de ALSET, por compartir con nosotros su optimismo inmenso; y a Alejandro Ruelas-Gossi, siempre llano a regalarnos su visión pionera sobre orquestación estratégica, para apoyar la nuestra, sobre emprendimiento.

El Valle de la Muerte

Gracias a Coque Briones, fundador de OQO, quien nos regaló su talento para diseñar nuestra portada, aportando en el proceso toda su alegre mística y su incomparable entusiasmo.

Muchas gracias a Isabel Farías y Marina Parisi, grandes periodistas que soportaron nuestros desvaríos cuando iniciábamos este viaje, en nuestra propia versión del Camino al Valle. Gracias también a Endeavor, Rodrigo Varela, Anitza Kisic y Fernando Larraín por ayudarnos a entusiasmar emprendedores en este proyecto.

Gracias a los cientos de alumnos de los cursos de Emprendimiento y Tesis de Nuevos Negocios del MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez, que nos permitieron entender qué los mueve y cuáles eran las limitaciones de contenido que encontrábamos en los libros de emprendimiento tradicionales. Gracias especialmente a los alumnos de la Maestría de Innovación y Emprendimiento de la UAI 2011/12, con quienes testeamos las primeras versiones de este libro y cuyos comentarios fueron muy importantes para definir los temas fundamentales que trataríamos.

En forma muy particular queremos agradecer a los extraordinarios emprendedores que entrevistamos para realizar los casos: a Martha Debayle, por su franqueza y alegría con que iluminó nuestra comprensión sobre lo que es “compromiso emprendedor”; a Fernando Moncayo, por mostrarnos la verdadera perseverancia; a Álvaro Saieh, por sus clases magistrales de estrategia aplicada a altísimo nivel; a Gastón Acurio, por mover nuestra frontera de lo que entendíamos por “el sentido de emprender”; a Matías de Tezanos; por mostrarnos lo que es la verdadera ejecución; a Pedro Medina, por su calidez para compartir con nosotros la relevancia y las claves de un propósito social; y a Wenceslao Casares, siempre dispuesto a entregarnos una palabra de guía para nuestro libro y a alentar a todos los emprendedores digitales de Latinoamérica. Uno de los resultados que atesoramos luego de escribir el Valle, es haber tenido la oportunidad de conocer a estos grandes emprendedores y enormes personas.

Ambos autores

Eterna gratitud a mis socios, por acompañarme en la aventura de emprender, tolerando frustraciones y celebrando éxitos, siempre con la mirada puesta en el futuro: a Alfonso Cádiz y Rodolfo Soria-Galvarro, cofundadores conmigo de 3Gmotion y muchas otras empresas, junto a Carolina Arce, fundadora de Beemox; Violeta Fuentes, CEO de 3Gmotion; Mario Ibáñez y Claudio Musso, de Digevo; y Mauricio White, fundador de SpinCorp, por su compañía en mi ruta de emprendimiento y por soportar mis interminables teorías sobre estrategia digital.

Gracias también a Daniel Villablanca, Hernán Orellana, Marcos Almendras, Soledad Sotomayor y Fundación Chile, todos cofundadores de AxonAxis, por ejecutar alegremente una exitosa y didáctica travesía por el Valle, desde la idea original hasta el final, y por sus valiosos comentarios a los primeros capítulos.

Roberto

Gracias a Germán Echeopar del Solar y Miodrag Radovic, con quienes emprendí por primera vez en El Chilco y Ganadera Galeano. A Manuel O’Ryan, Juan Pablo Prieto y Víctor Nocetti por la oportunidad de crear Zona 5, combinando los negocios con lo social. A Marina Schorr, socia en la creación del Centro de Emprendimiento de la UAI; y a Ramón Molina, Gabriel Hidalgo, Alan Farcas, Andrés Benavides, y Jorge Arancibia con quienes incubamos Octantis. A Raúl Rivera, Fernando Prieto y María de los Ángeles Romo por la aventura de crear la red de inversionistas Southern Angels. A José Ernesto Amorós, Patricio Cortés y Alejandro Rogers por su apoyo en estudiar a los emprendedores chilenos armando los reportes Global Entrepreneurship Monitor y Capital de Riesgo en Chile. A Carla Bustamante y Sebastián Errázuriz con quienes aprendimos a entrenar emprendedores, diseñando el Taller de Emprendimiento de la UAI. Finalmente a Javi y Rodo con quienes volvimos a sufrir la dureza el Valle de la Muerte. Sin su permanente alegría y buen humor habríamos sucumbido irremediadamente.

Germán

El Valle de la Muerte

Sobre los autores

Roberto Musso M.

@RobertoMussoM

Roberto Musso es un emprendedor paralelo y consultor en estrategia digital.

Especializado en sistemas digitales en la Universidad Santa María, participó en la creación del ecosistema de emprendimiento chileno desde su posición como Director de Centro de Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez y ha tenido una extensa actividad académica asociada a la creación de empresas en varias universidades.

Junto a sus socios ha fundado más de 25 startups tecnológicas incluyendo: STI, software factory, adquirida el 2000 por Unión Fenosa; AxonAxis, web services hub, comprado el 2010 por Equifax y 3Gmotion, operador de servicios móviles, presente en toda Latinoamérica.

Hoy es Presidente de Digevo, grupo chileno de empresas tecnológicas con operación en 20 países (www.digevo.com). Su foco actual es el desarrollo de innovaciones móviles para mercados emergentes y el apoyo al emprendimiento latinoamericano.

Evolucionista, speaker, fotógrafo, escritor, motociclista y papá de 6.

Germán Echecopar K.

@GermanEchecopar

Germán Echecopar es profesor de emprendimiento en la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.

Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Católica del Perú y luego un M.A. y PhD. en Economía en la Universidad de Notre Dame, EE.UU.

Fue fundador del Centro de Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) y participó en la creación de la incubadora de negocios Octantis, y la red de inversionistas ángeles Southern Angels. Como responsable del área de emprendimiento de la UAI creó el Taller de Emprendimiento para los alumnos de pregrado y la Maestría en Innovación y Emprendimiento en posgrado.

Ha sido coautor en las investigaciones del Global Entrepreneurship Monitor y de los reportes de Capital de Riesgo en Chile. Ha contribuido con estudios sobre políticas públicas para promover el emprendimiento y fue miembro del Consejo Nacional de Innovación de Chile en 2010-2011.

Junto a socios ha formado 4 empresas en áreas alimentarias y de TI.

Disfruta del fútbol, trekking, ski y de las aventuras de sus cuatro hijos.

Bibliografía

1. Diamond, Jared; *Why is Sex Fun?: The Evolution of Human Sexuality*; 1998; Basic Books
2. Diamond, Jared; *The Third Chimpanzee*; 1993, HarperCollins
3. Moore, Geoffrey A.; *Crossing the Chasm*; 1995; HarperBusiness
4. Stevenson, Howard H. & Grousbeck, H. Irving & Roberts, Michael J. & Bhidé, Amarnath; *New Business Ventures and the Entrepreneur*; International Edition; 2000; McGraw Hill International Editions
5. Volkema, Roger J.; *The Negotiation Tool Kit*; 1999; AMACOM.
6. Dawson, Roger; *Secrets of Power Negotiating*, Second Edition; 2001; Career Press
7. Tapscott, Don & Williams, Anthony D.; *Wikinomics*; 2007; Atlantic Books
8. Porter, Michael E.; *Estrategia Competitiva*; 1995; Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V.
9. Drucker, Peter F.; *Innovation and Entrepreneurship*; 2006; HarperBusiness
10. Dawkins, Richard; *The Selfish Gene*; 30th Anniversary Edition; 2006; Oxford University Press
11. Dawkins, Richard; *The Blind Watchmaker*; 1996; W.W. Norton & Company
12. Ridley, Matt; *The Origins of Virtue*; 1998; Penguin Books
13. Buss, David M.; *The Evolution of Desire*; 2003; Basic Books

14. Lawrence, Paul R. & Nohria, Nitin; *Driven*; 2002; Jossey-Bass
15. Baker, Robin; *Sperm Wars*; 1996; Diane Books Publishing Company
16. Friedman, Thomas L.; *The World is Flat, Expanded and Updated Edition*; 2006; Farrar, Straus and Giroux;
17. Fisher, Alvaro; *La Mejor Idea Jamás Pensada*; 2009; Ediciones B Chile S.A.
18. Dennett, Daniel C.; *Darwin's Dangerous Idea*; 1996, Simon & Schuster
19. Cringely, Robert X.; *Accidental Empires*; 1996, HarperBusiness
20. Harvard Business School Press; *Harvard Business Review on Entrepreneurship*; 1999; Harvard Business Press
21. Anderson, Chris; *La Economía Long Tail*, 3ª Ed.; 2007; Ediciones Urano
22. Blank, Steven G.; *The Four Steps to the Epiphany*; 2005; Cafepress.com
23. Beinhocker, Eric D.; *Origin of Wealth*; 2007; Harvard Business Review Press
24. Wiseman, Richard; *The Luck Factor*; 2011; Cornerstone Digital
25. Sims, Peter; *Little Bets*; 2011; Free Press
26. Ferrazzi, Keith & Raz, Tahl; *Never Eat Alone*; 2005; Crown Business
27. Livingston, Jessica; *Founders at Work*; 2001; Apress
28. Michalowicz, Mike; *The Toilet Paper Entrepreneur*; 2008; Obsidian Launch
29. Kawasaki, Guy; *The Art of Start*; 2004; Portfolio Hardcover
30. Ries, Eric; *The Lean Startup*; 2011; Crown Business

Bibliografia

31. O'Halloren, Elizabeth & Rodriguez, Peter & Vergara, Felipe; *Angel Investing in Latin America*; 2005; The Darden School – Batten Institute.
32. Lodish, Leonard, Morgan, Howard & Kallianpur, Amy; *Entrepreneurial Marketing*; 2001; Wiley.
33. Levien, Roger; *Taking Technology to Market*; 1997, Crisp Management Library.}
34. Covey, Stephen; *The 7 Habits of Highly Effective People*; 1990; Fireside – Simon & Schuster.
35. Reeve, Johnmarshall; *Understanding Motivation and Emotion*; 2009; Wiley.
36. Ryan, Rob; *Entrepreneur America*; 2001; Harper Business.
37. Amis, David & Stevenson, Howard; *Winning Angels: the 7 Fundamentals of Early Stage Investing*; 2001; Prentice Hall.
38. Timmons, Jeffrey & Spinelli, Stephen & Zacharakis, Andrew; *How to Raise Capital*; 2004; McGraw Hill.
39. Van Osnabrugge, Mark, Robinson, Robert; *Angel Investing*; 2000; Jossey-Bass.
40. Bygrave, William (Ed); *The Portable MBA in Entrepreneurship*; 1997; Wiley.
41. Sarasvathy, Saras; *Effectuation*; 2008; Edward Elgar.
42. Swedberg, Richard (Ed); *Entrepreneurship*; 2000; Oxford.
43. Bhidé, Amar; *The Origin and Evolution of New Businesses*; 2000; Oxford.
44. Sahlman, William & Stevenson, Howard & Roberts, Michael & Bhidé, Amar; *The Entrepreneurial Venture*; 1999; Harvard Business School Press.
45. Dorf, Richard & Byers, Thomas; *Technology Ventures*; 2005; McGraw Hill.
46. Sarasvathy, Saras & Dew, Nick & Wiltbank, Robert & Ohlsson, Anne-Valérie; *Effectual Entrepreneurship*; 2011; Routledge.

47. Timmons, Jeffrey & Spinelli, Stephen; *New Venture Creation*; 2009; McGraw Hill.
48. Global Entrepreneurship Monitor; *Reporte Nacional de Chile*; varias ediciones: 2003-2011. Babson College & Universidad del Desarrollo.
49. Keenan, Kay & Smolinsky, Steven; *Conversation on Networking*; 2006; Forever Talking Press.
50. Kouzes, James & Posner, Barry; *The Leadership Challenge*; 1997; Jossey-Bass.
51. Collins, Jim; *Good to Great*; 2001; Harper Business.

Notas

- ¹ En *The World is Flat* (2005), Thomas Friedman argumenta que gracias a las comunicaciones, las personas o empresas pueden interactuar como si la distancia no existiera. Las oportunidades que antes sólo existían para los que estaban físicamente próximos a ellas, ahora están disponibles para cualquiera, en cualquier lugar del mundo.
- ² Podemos definir “crear valor” como producir un beneficio mayor al costo incurrido para crearlo. El valor creado se reparte entre el que compra y el que vende. Por ejemplo, un maestro puede fabricar una bicicleta a un costo de 60 dólares, mientras que un cliente puede considerar que esa bicicleta le reporta un beneficio de 100 dólares. En esta situación se pueden crear 40 dólares de valor. Si el maestro le pone un precio de 80 dólares, el maestro captura 20 dólares del valor creado y el cliente captura los otros 20.
- ³ Josh Lerner, *Boulevard of Broken Dreams*, Princeton University Press, 2009, ofrece una mirada profunda a la manera en que los gobiernos han apoyado a emprendedores e inversionistas, en diferentes continentes y momentos de la historia.
- ⁴ “Ramen” es el nombre que recibe la comida china basada en fideos más barata disponible. Se denomina Ramen Profitable al hito cuando un emprendedor ya está en condición al menos de sobrevivir gracias a su empresa en forma austera pero sostenible. *Ramen Profitable*, Ensayo 2008, Paul Graham.

- 5 El punto de equilibrio de la figura que define el Valle de la Muerte ya incluye el equilibrio Ramen.
- 6 Jessica Livingston, *Founders at Work*, Apress, 2007.
- 7 George Boole (1815-1864) matemático y filósofo británico. Es considerado el padre de las operaciones lógicas y uno de los fundadores de la computación. En "An Investigation of the Laws of Thought" presenta las reglas que permiten expresar, manipular y simplificar problemas lógicos cuyos argumentos admiten dos estados: verdadero o falso. Los computadores digitales están hoy basados en su lógica.
- 8 La simbología binaria que utiliza ceros y unos representan dos extremos muy diferentes entre sí, como positivo y negativo, vacío o lleno, blanco o negro. De esta forma, estos valores pueden utilizarse sin ningún lugar a confusión.
- 9 Se llama "última milla" al enlace físico entre el punto de presencia en el cliente de un servicio telefónico y las líneas de transmisión troncales. Su referencia normalmente se usa como metáfora para señalar la dificultad de un último esfuerzo por alcanzar un objetivo.
- 10 Por ejemplo, en África, Kenia reemplaza los bancos tradicionales por M-pesa, un sistema para hacer transferencias entre móviles. Con este sistema cada persona con un teléfono móvil se convierte en un 'cajero'. Este servicio pertenece a la empresa Safaricom, afiliada a Vodafone (operador de telefonía móvil, fija y de ADSL, con sede central en Newbury, Berkshire, Reino Unido).
- 11 Donald Sull, "Disciplined Entrepreneurship", MIT Sloan management Review, 2004.
- 12 Alejandro Ruelas Gossi ha desarrollado ampliamente este tema en el ámbito de la estrategia de empresas. Ver su

artículo en coautoría con Donald Sull: “Strategic Orchestration”, *Business Strategy Review*, 2010.

- 13 Helixway fue una de las empresas que fundó Roberto Musso junto a sus socios.
- 14 El nombre del emprendedor y los elementos centrales del proyecto han sido modificados para preservar la confidencialidad, pero la naturaleza central del emprendimiento del ejemplo es real.
- 15 Al mencionar el riesgo de no lograr convencer a ningún tercero, incluimos el riesgo de no ser capaz de convencer a ninguno de los 3 F's: *family, friends and fools*. En español: familia, amigos e inocentes.
- 16 Modelo de Negocios: representación simplificada de las principales variables que estructuran un negocio. Una forma común de representarlo es a través de una simulación numérica del flujo de caja proyectado.
- 17 Si los modelos fueran exactos, no los llamaríamos *modelos*, los llamaríamos *realidad*.
- 18 Caso desarrollado por Dely Núñez bajo supervisión de Germán Echeopar y Roberto Musso.
- 19 Caso desarrollado por Dely Núñez bajo supervisión de Germán Echeopar y Roberto Musso.
- 20 El grupo estaba conformado por diez inversionistas y se llamaba “las Diez Mezquitas”.
- 21 Uno de los principales periódicos de Chile.

22 Análisis de Penta MG

http://www.penta.cl/que_viene_con_venta_construmart.pdf

- ²³ SMU Unimarc, es una cadena chilena de supermercados, controlada desde 2007 por Álvaro Saieh, Juan Rendic y Enrique Bravo a través de la sociedad Supermercados SMU.
- ²⁴ Por su parte, CorpGroup Interhold adquirió un 7,4% de Banco Santander Colombia en un monto cercano a US\$ 87 millones.
- ²⁵ La multitienda sufrió una escalada de problemas al conocerse en 2011 que la compañía realizó repactaciones unilaterales de deudas a más de mil clientes. El Servicio Nacional del Consumidor de Chile presentó una querrela en contra de ellos. Por tanto, La Polar anunció una reestructuración de su área crediticia en junio de 2011. Lo anterior generó el desplome de sus acciones transadas, cayendo su valor en más de un 42% después de conocido el escándalo.
- ²⁶ Debemos aclarar que la evolución biológica es un mecanismo ciego. No tiene propósito ni capacidad de diseño. Nos referimos a la evolución personificada sólo como un recurso didáctico. En contraposición a esto, la evolución inteligente, llevada a cabo por el hombre, no es ciega y sí puede tener propósito y capacidad de diseño.
- ²⁷ Las combinaciones descritas tienen lugar durante la meiosis, que es la etapa de la reproducción sexual en que se produce la mezcla de genes por transposición de fragmentos de ADN entre dos cromosomas. A esta forma principal de recombinación, en cada nuevo ciclo de replicación genética, se agrega otra fuente de variabilidad o "innovación" genética: las mutaciones accidentales o "errores de copia".

- ²⁸ Álvaro Fischer, “Evolución: El Nuevo Paradigma”, Editorial Universitaria, 2001.
- ²⁹ Reconocemos que en este último punto, la simetría entre la biología y la economía se apoya sobre un terreno menos sólido. Sin embargo, habiendo comprendido que la importancia original de la reproducción sexual radica en la posibilidad clave de replicar a los individuos con leves variaciones, y si aceptamos por un momento que la innovación en las empresas es un requisito para sobrevivir financieramente en un entorno ultra conectado, eventualmente podremos aventurar que existe un tipo de “selección sexual en los mercados”, dado por la competencia entre las empresas de atraer a terceros talentosos que les provean de innovación.
- ³⁰ Este proceso no es resultado de un propósito ni un diseño previos, sino un evento estadístico generado por las posibilidades existentes.
- ³¹ Joseph Schumpeter, *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Harper&Row, 1942.
- ³² De hecho, este libro pivoteó 2 veces antes de adoptar su forma actual. En el diseño original, los conceptos serían transferidos a través de una historia dramática, como una novela. Siete meses y 2 renunciadas de periodistas después, el libro mutó al formato de texto de negocios con casos de emprendedores latinos al final de cada capítulo. En su segunda transformación, los casos de emprendedores fueron agrupados al final del libro y de esta forma permitir una lectura más fluida de los contenidos. Si al lector le agrada la estructura de este libro, puede considerarlo un ejemplo más de la eficacia de la adaptación.

- ³³ *Startup Genome Report*, Max Marmar, Bjoern Lasse Herrmann, Ron Berman, Web: startupgenome.cc.
- ³⁴ Paul Graham es considerado uno de los referentes de la Web que conocemos hoy. Programador y ensayista, fundó Viaweb, un sistema para desarrollar tiendas virtuales, y creó Y Combinator, una de las incubadoras tecnológicas más reconocidas a nivel global.
- ³⁵ El principal ejemplo es la famosa formula de Einstein: $E = MC^2$
- ³⁶ Para un tratamiento más completo del tema ver Johnmarshall Reeve, *Understanding motivation and emotion*, Wiley, 2009.
- ³⁷ Es lo que se llama un desafío óptimo: lo suficientemente ambicioso para energizarte pero a la vez dentro de los límites de lo que te permiten tus capacidades. Lo más difícil en el diseño de desafíos óptimos es que no conocemos de antemano los límites de nuestras capacidades, específicamente, las que logremos tener al momento de enfrentar el desafío. Sólo intentando el desafío podremos saberlo.
- ³⁸ Reeve (2009).
- ³⁹ José Ignacio Galindo nació en Chile y trabaja en Graz, Austria. Con investigadores expertos en termodinámica de la Universidad de Graz desarrolló el prototipo y luego entró en negociaciones con algunas de las principales empresas de la industria automovilística mundial para diseñar el modelo de negocios.
- ⁴⁰ Alejandro Ruelas-Gossi y Donald Sull, “Orquestación Estratégica”, 2006, HBRAL.

- ⁴¹ Si bien ambas partes se benefician de la transacción, eso no implica que la sociedad en conjunto necesariamente gana. En presencia de externalidades negativas (contaminación por ejemplo), es posible que las partes ganen (dueño del auto y dueño de la bencinera) y la sociedad pierda (todos los que respiran la contaminación generada).
- ⁴² <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- ⁴³ Caso desarrollado por Dely Núñez bajo supervisión de Germán Eche copar y Roberto Musso.
- ⁴⁴ Caso desarrollado por Dely Núñez bajo supervisión de Germán Eche copar y Roberto Musso.
- ⁴⁵ McDonald's cuenta con distintos tipos de acuerdos cuando abren nuevos mercados: restaurantes propiedad de la empresa, franquicias, iniciativas conjuntas de desarrollo e iniciativas conjuntas completas. La iniciativa conjunta completa era considerada la más interesante para el socio local dado el potencial superior y la base de poder dentro del sistema de McDonald's.
- ⁴⁶ El 11 de julio de 1996, Nicholas Burns, vocero del Departamento de Estado de los Estados Unidos, entregó una declaración que incluía el siguiente párrafo: "Sección 212(a)(2)(C) del Acta de Inmigración y Nacionalidad contempla la negación de visa cuando hay razones para creer que el individuo ha asistido de manera consciente el tráfico de narcóticos ilegales. Basado en toda la información disponible, los Estados Unidos han determinado que el Presidente Samper es inhabilitado de poseer una visa de visitante bajo esta provisión."
- ⁴⁷ El Departamento de Estado castigó a siete naciones a través de la negación de certificación. La certificación se

- usa como un filtro para la ayuda extranjera. Colombia recibió una sanción menor al no eliminársele completamente la ayuda, pero el castigo moral fue enorme.
- 48 Caso desarrollado por Dely Núñez bajo supervisión de Germán Echeopar y Roberto Musso.
- 49 LEHMAN, LEE & XU es la tercera empresa más grande de derecho corporativo y comercial en China.
- 50 www.funkyfishamerica.com
- 51 Iván Vallejo Ricaurte, es un montañista ecuatoriano. Es el primer ecuatoriano y el tercer americano que ha conseguido ascender a las cimas de las 14 montañas de más de 8.000 metros, más altas del mundo, sin uso suplementario de oxígeno. Es el decimocuarto ser humano que logra alcanzar el objetivo de los 14 ocho miles, obtenido tras 11 años (1997-2008) de intensa actividad como montañista en el Himalaya.
- 52 The Startup Genome Report Extra on Premature Scaling; Max Marmer, Bjoern Lasse Herrmann, Ertan Dogrultan, Blackbox; Ron Berman, UC Berkeley; 29 de agosto de 2011. Web: startupgenome.cc, blackbox.vc.
- 53 Richard Wiseman, *The Luck Factor*, Arrow Books, 2004.
- 54 Keith Ferrazzi, *Never Eat Alone*, Random House, 2005.
- 55 “La internet permite viajar sin viajar”, Álvaro Saieh.
- 56 “Pitch” es una pequeña presentación verbal sobre nuestro proyecto que hacemos para convencer a alguien de que es bueno. “Elevator Pitch” es un discurso tan breve que podría ser realizado en un ascensor si por casualidad nos topamos en él con aquel personaje clave que puede invertir en nuestra idea.

- ⁵⁷ Peter Senge, *La 5ª Disciplina*, Currency, 1994.
- ⁵⁸ Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, Free Press, 1980.
- ⁵⁹ www.businessmodelgeneration.com/canvas/
- ⁶⁰ Jessica Livingston, *Founders at Work*, Apress, 2007.
- ⁶¹ En el caso de Roberto Musso, para cubrir el 80% de las negociaciones que ha llevado hasta ahora, que incluyen la venta de 2 empresas, fueron de mucha ayuda: “The Negotiation Toolkit”, de Roger Volkema; y “Secrets of Power Negotiating”, de Roger Dawson.
- ⁶² Paul Graham, Anatomía de la Determinación, paulgraham.com, 2009.
- ⁶³ Startup Genome Report.
- ⁶⁴ En entornos conectados, la flexibilidad será la ventaja más relevante, incluso para las corporaciones y empresas mayores.
- ⁶⁵ “.Net” era el nombre de la arquitectura tecnológica ofrecida por Microsoft y Java es el lenguaje de programación que representaba a las arquitecturas basadas en estándares abiertos, es decir soportados por múltiples proveedores como IBM, Oracle y SUN. En estricto rigor, las alternativas eran .Net y J2EE (Java 2.0 Enterprise Edition).
- ⁶⁶ Caso desarrollado por Germán Eche copar y Dely Núñez.
- ⁶⁷ <http://mate-pastor.blogspot.com/2008/07/una-crnica-sobre-gastn-acurio.html>
- ⁶⁸ <http://mate-pastor.blogspot.com/2008/07/una-crnica-sobre-gastn-acurio.html>

- 69 <http://www.revistarestaura.com/noticia/gaston-acurio-duplica-sus-cadenas-en-chile>
- 70 <http://biznews.pe/entrevistas/gaston-acurio-la-mision-la-compania-es-globalizar-la-cocina-peruana>
- 71 <http://www.revistarestaura.com/noticia/gaston-acurio-duplica-sus-cadenas-en-chile>
- 72 Fuente: H.G. Parsa, J. T. Self, D. Njite y T. King, “*Why do restaurants fail*”, the Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 2005.
- 73 <http://mate-pastor.blogspot.com/2008/07/una-crnica-sobre-gastn-acurio.html>
- 74 Julio Luque, (2010) “*Gastón Acurio, la marca del movimiento gastronómico peruano*”, Editorial El Comercio, Lima, Perú.
- 75 <http://biznews.pe/entrevistas/gaston-acurio-la-mision-la-compania-es-globalizar-la-cocina-peruana>
- 76 Caso desarrollado por Dely Núñez y Marcela Sepúlveda bajo supervisión de Germán Echeopar y Roberto Musso.
- 77 Extracto de entrevista en libro editado por Endeavor México cuando la eligieron como ejemplo de emprendedora.
- 78 Caso desarrollado por Marina Parisi y Germán Echeopar.
- 79 Un servicio web (en inglés, *web service*) es una pieza de software que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones. Distintas aplicaciones de software desarrolladas en lenguajes de programación diferentes, y ejecutadas sobre cualquier plataforma, pueden utilizar los servicios web para intercambiar datos en redes de ordenadores como

internet. La interoperabilidad se consigue mediante la adopción de estándares abiertos.