



# A PRUEBA DE TURBULENCIAS

UN ENTENDIMIENTO CABAL DE TODO LO QUE IMPLICA EL MODELO DE NEGOCIO PUEDE PERMITIR QUE LOS NUEVOS EMPRENDEDORES NAVEGUEN POR AGUAS MÁS CALMAS. ALGUNAS ESTRATEGIAS VALIOSAS Y EL AUXILIO DE UN "PLAN B".

John Mullins, es profesor adjunto de Management en la London Business School. Es el autor de *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* (FT Press, 2006), y del reciente *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model* (Harvard Business Press, 2009), junto con Randy Komisar.

**W**ebvan tenía la intención de convertirse en "el" vendedor de comestibles online, y a finales de los '90 recaudó US\$ 375 millones para establecer operaciones en nueve ciudades de los Estados Unidos. Desapareció en 2001: no pudo generar el volumen suficiente de clientes dispuestos a comprar un cartón de leche por Internet. Pets.com llegó a tener como mascota a una marioneta con aspecto de perro que fue adorado por millones durante su corta vida (1998-2000), pero sólo unas pocas personas se sintieron atraídas por la idea de adquirir golosinas para gatos en el sitio web de la compañía. Hasta Flooz.com, que consiguió el apoyo de proveedores de la talla de Barnes & Noble, fue incapaz de convertir una inversión de US\$ 55 millones en una idea ganadora para desarrollar una nueva clase de moneda de uso exclusivo en el mundo online. Flooz se derrumbó en 2001, junto con muchas otras "punto com".

¿Qué podemos aprender de los emprendimientos basados en Internet que fracasaron al comenzar el nuevo milenio? Primero, que no se puede ganar dinero despachando bolsas de 25 kilos de alimento para perros, de a una por vez. Tampoco es posible ganar dinero vendiendo alimentos online, que dejan un escaso margen de ganancias, desde grandes y costosos almacenes automatizados. Sin embargo, esto no quiere decir que todas esas ideas de negocios hayan sido malas; lo que falló fue el modelo de negocio que, en cada caso, se eligió para ponerlas en práctica. En otras palabras: es indudable que toda nueva compañía tendrá que enfrentar "tormentas" bajo la forma de problemas operativos inesperados, competencia imprevista, comportamientos desconocidos de los clientes y turbulencias económicas imprevisibles. Pero hay una manera de proteger al emprendimiento de las inclemencias del ambiente y hacerlo más "a prueba de tormentas".

## Empezar por el principio

Los emprendedores comienzan con un nuevo "modelo de negocio". Con esta expresión me refiero a las características económicas que definen el corazón de la empresa: cómo se obtienen los ingresos y el margen bruto, cómo se descuentan de eso los gastos operativos, cómo se consigue el capital de trabajo y cómo se vinculan las peculiaridades de inversión del modelo. Todas estas cosas tienen que ocurrir de una manera integrada para que la lógica económica del negocio adquiera sentido. Éste es el primer requisito para cualquier nueva empresa.

Con Randy Komisar, junto a quien escribí *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, sugerimos que un modelo de negocio bien pensado está compuesto por cinco elementos clave: el modelo de ingresos, el modelo de margen bruto, el modelo operativo, el modelo del capital de trabajo y el modelo de inversión.

Cada uno de esos elementos debe recibir la atención focalizada del emprendedor, y hasta pueden copiarse de algún negocio similar –o no tanto– lanzado previamente. Sin embargo, al reunir esos cinco elementos de una manera singular, alguien podría crear una compañía que les complique el negocio a los competidores, y hasta sea capaz de revolucionar la industria. Eso es exactamente lo que hizo Steve Jobs al adaptar el conocido modelo de las afeitadoras y hojas de afeitar, e invertirlo para generar el fenómeno iPod e iTunes de Apple.

Muchas veces no se logra el éxito con el plan inicial, sino gracias a ciertas ideas que surgen a medida que pasa el tiempo. De hecho, la mayoría de los inversores dicen que las compañías en las que invirtieron su dinero casi nunca rindieron frutos con el plan A –es decir, la idea que sirvió de base en el momento de redactar el plan de negocio–, sino con el plan B, o tal vez el C, el D o el Z.

Randy Komisar y yo estudiamos el proceso por el cual un emprendedor puede pasar del plan A (el que probablemente no funcione aunque el emprendedor se apasione con él) a otro tipo de plan que tenga éxito. Y hemos aprendido que hay una forma sistemática de hacerlo. La esencia del proceso está contenida en la siguiente observación: no hay mucho de nuevo en el mundo, pero las cosas que se han hecho en el pasado pueden combinarse de maneras originales.

### Probar hipótesis

Cuando los emprendedores están ideando su plan A, lo aconsejable es que investiguen cuáles son las analogías –aquellas ideas de negocios relacionadas con las que tienen entre manos y que ya se han llevado a cabo–, a partir de las cuales puedan combinar elementos en su modelo de negocio emergente. También deben identificar lo que denominamos “antilogías”; es decir, las cosas que se han hecho antes de que ellos intentaran su nuevo negocio, pero que están seguros de querer hacer de una manera diferente. Después de todo eso quedarán, inevitablemente, preguntas críticas sin responder o hipótesis sin probar, a las cuales el emprendedor no tiene forma de saber qué conocimiento previo debe aplicar. Llamamos a esas hipótesis “actos de fe”, y deben ser puestas a prueba a través de experimentos de mercado o mediante el lanzamiento del negocio como una suerte de piloto. Así, al encontrar respuestas a sus hipótesis comerciales, los emprendedores determinan con rapidez (y, con suerte, sin gastar mucho dinero) que muy probablemente el plan A no funcionará, y que por lo tanto tienen que introducirle algunas modificaciones. Eso los lleva al plan B.

En realidad, todo plan de un emprendimiento incluye ideas que pueden clasificarse en tres categorías: (a) ideas probadas por otros en el pasado, que tienen algún valor análogo con lo que se está intentando en el nuevo modelo de negocio; (b) ideas intentadas antes por otros que, claramente, no vale la pena adaptar o imitar; y (c) ideas que no han sido probadas ni intentadas, y que posiblemente constituyan un verdadero avance: son los “actos de fe” que un emprendedor intuye que funcionarán, pero que deben ser puestos a prueba.

En consecuencia, lo que los emprendedores deben hacer es idear un plan inicial que postule con claridad los “actos de fe” que necesitarán probarse: si funcionan, es una excelente señal: pueden seguir avanzando. Si no funcionan, tampoco tienen que desalentarse, porque habrán aprendido algo y podrán cambiar de planes. De manera que nuestra sugerencia es que, en lugar de redactar un plan de negocio completamente comprometido con el plan A, den un paso atrás y piensen en cuáles son las preguntas cruciales que deben ser respondidas para saber por qué una idea puede funcionar (o no), y cómo se podrían responder empíricamente esos interrogantes lo más rápido y barato posible.

Es un hecho indiscutible que la mayoría de las nuevas compañías fracasan. Entonces, en lugar de tratar ciegamente de superar todos los obstáculos, es más inteligente recorrer el camino emprendedor como un período durante el cual se prueban hipótesis. Por lo tanto, tenga en cuenta los cinco elementos del modelo de negocio y piense en cómo van a funcionar en conjunto; identifique las analogías y antilogías pertinentes; ponga a prueba las cosas que no tiene en claro o que considera que son actos de fe imposibles de responder con experiencias pasadas, y haga esto de una manera sistemática y medida, pero apasionada.

### Identificar los puntos críticos

Una vez que el emprendedor ha comenzado a ver progresos en su negocio, ¿puede dedicarse a navegar con tranquilidad? De ninguna manera. En primer lugar, es inevitable que surjan nuevos actos de fe, y todos ellos también deben ser puestos a prueba. Segundo, hay algo más que resulta esencial para tener éxito. Ese “algo más”, como hemos explicado en un trabajo anterior, es la capacidad del equipo directivo para ejecutar los factores críticos para el éxito (FCE) –no más que un puñado, en general– que explican gran parte de las diferencias de desempeño en las compañías de una industria. Una importante distinción entre ganadores y perdedores es que los primeros identifican los factores críticos para tener éxito en su industria, y después forman sus equipos de acuerdo con ellos.

El conocimiento de los FCE en una industria reside en la experiencia de aquellos que han aprendido –muchas veces de la manera más dolorosa– cuáles son las cosas que deben hacerse correctamente para que el negocio no fracase. Ya sea que usted posea esa experiencia o conozca a otras personas que la tienen, para identificar los FCE de su industria deberá plantear dos preguntas:

■ ¿Qué decisiones o actividades, si se realizan de manera incorrecta, afectarán negativamente el desempeño de la compañía la gran mayoría de las veces, aunque casi todo lo demás se haga bien?

■ ¿Qué decisiones o actividades, si se realizan de manera correcta, tendrán efectos desproporcionadamente positivos en el desempeño la gran mayoría de las veces, aunque se cometan otros errores?

Formule estos interrogantes a 15 o 20 emprendedores y ejecutivos que han tenido éxito en su industria. Recibirá una variedad de respuestas, por supuesto, pero es probable que surja un consenso sobre ciertos temas. Eso es lo que usted está buscando.

¿Les importa a los inversores que se ejecuten los factores críticos para el éxito? Claro que sí, les quita el sueño. Es la mejor protección con que cuentan después de su decisión de invertir en un nuevo emprendimiento. Y no es de extrañarse que se obsesionen con ello antes de desembolsar el dinero. Como observó un importante inversor: “Estudiamos a fondo al equipo directivo. Queremos estar seguros de que sus integrantes serán capaces de cumplir con las promesas hechas. Investigamos su experiencia y evaluamos cuán bien entienden a su industria y a sus clientes. Queremos saber qué cualidades de liderazgo tienen el presidente ejecutivo y los jefes de las funciones más importantes”.

En realidad, lo que los inversores buscan en las personas que respaldan es simple, pero no resulta obvio para la mayoría de los aspirantes a emprendedores. Los inversores quieren saber que:

- El emprendedor ha identificado y comprendido los FCE de la industria en la que se propone ingresar, como también el mercado y el ambiente competitivo que encontrará la compañía. Una evaluación creíble, basada en los hechos, de los siete dominios de las oportunidades atractivas puede proporcionar la evidencia. Ése es el primer paso. (N. de la R.: El modelo de los siete dominios para analizar nuevas ideas de negocios fue desarrollado por el autor en su libro *New Business Road Test*, Pearson Education, Financial Times, 2003.)

- El emprendedor ha formado un equipo capaz de demostrar, a través de sus acciones (¡no con meras promesas!), que sus integrantes pueden, trabajando juntos, hacer lo que dicen que harán. O, alternativamente, que el emprendedor haya identificado qué necesita el equipo y también qué le falta, y que se comprometa a llenar ese vacío, quizá con la ayuda del inversor, antes de iniciar las operaciones.

Cuando un emprendedor ha desarrollado su pensamiento y sus capacidades valiéndose del proceso explicado en este artículo, ha identificado y entendido los FCE de la industria en la que se propone operar, y ha reunido un equipo experimentado capaz de trabajar en conjunto, puede desplegar las velas de su nuevo emprendimiento para la primera etapa del viaje. No siempre enfrentará aguas calmas, pero, de este modo, la empresa estará en condiciones de atravesar mejor cualquier tempestad que el futuro le depare. ←