

La cruda realidad

Por Andy Freire

Mayo 2004

Este paper está incluido en "Pasión por Emprender", Aguilar, 2004.

*Un mar calmo jamás formó a un marinero habilidoso.
Proverbio inglés*

La preparación de un proyecto es apasionante, pero mucho más lo es su puesta en marcha. Para un emprendedor no hay mayor satisfacción que cuando se dispone a hacer realidad su sueño. Dos fechas serán imborrables en mi memoria: el 2 de enero de 1997, cuando recibimos el capital inicial para comenzar Officenet, y el 7 de febrero de 2003, cuando formalmente se cerró la ronda de capital para Axialent.

En más de un sentido, la puesta en marcha del proyecto es lo opuesto a sus pasos previos. Preparar el plan de negocios y buscar inversores son procesos que tienen un comienzo, una etapa de máxima energía y una conclusión, sea que ésta exitosa o no. En cambio, la realización del proyecto es emprender un camino que no tiene, necesariamente, un punto final. Asimismo, es cuando más debemos desarrollar nuestra humildad, ya que comenzamos a descubrir qué poco tiene que ver la realidad cotidiana con nuestro plan de negocios original. Aunque hayamos estudiado muy cuidadosamente el mercado y la oportunidad, por más que hayamos definido con gran seriedad nuestra ecuación de valor y nuestra estrategia, la realidad siempre nos presentará situaciones imprevistas, desafíos inesperados. La implementación del proyecto, su puesta en marcha y concreción en una empresa exitosa es la verdadera prueba del emprendedor.

LA PUESTA EN MARCHA DE OFFICENET

Los primeros meses de Officenet fueron de gran adrenalina. Debíamos combinar seis procesos simultáneos: convocar a la mejor gente para nuestro equipo (como vimos en el capítulo 9), establecer contactos con proveedores, seleccionar los productos que íbamos a ofrecer, desarrollar la estrategia comercial, montar las operaciones logísticas e implementar el sistema tecnológico. Todo esto no estaba en el plan de negocios. Si bien con Santiago habíamos hecho la lista de las actividades, agrupadas en rubros, no habíamos imaginado lo que significaba coordinarlas, ¡todas al mismo tiempo y desde el primer día!

En esa etapa inicial descubrí un atributo clave del buen emprendedor, que suele llamarse multitasking: la capacidad para encarar múltiples tareas. Quien se desempeña en el mundo corporativo suele enfocarse en una actividad principal, a la que dedica el 80 por ciento de su tiempo (salvo que ocupe el cargo de gerente general y entonces destine todo su tiempo a coordinar a un grupo de managers experimentados). En cambio, ser emprendedor supone “tocar varios instrumentos” simultáneamente. Lo más difícil es que cada uno de ellos tiene que sonar bien, y todos deben estar afinados con el resto de la “orquesta”. En general, al comienzo uno es gerente general, de operaciones, de recursos humanos, comercial, de fotocopiado y de limpieza...



Habíamos contratado a todo el personal inicial de Officenet el 1° de abril de 1997, con la decisión de empezar a vender el 1° de mayo. Ese mes lo dedicamos a montar las instalaciones y sistemas y a capacitar al equipo. Recuerdo que hasta la noche del 30 de marzo no teníamos sillas; al día siguiente debían incorporarse más de veinte personas ¡y no teníamos dónde sentarnos! Recién nos llegaron a las once de la noche. Santiago las recibió y armó, y a la mañana siguiente ¡todos a trabajar!

Mientras yo lideraba el entrenamiento, capacitando a la gente en productos y estrategia, Santiago se encargó de definir nuestro proveedor de tecnología. Se produjo una situación que hoy resulta cómica, pero que en ese momento no nos causó gracia. Una vez seleccionado el proveedor, Santiago me avisó:

- Bueno, necesito a la gente para empezar a cargar los productos en el sistema y entrenarla.
- Pero si todavía no sabemos qué productos vamos a vender, ¿cómo los vamos a cargar en el sistema? Además, ¡yo necesito a los empleados para capacitarlos!

Esta falta de coordinación era un “baño de realidad”. Habíamos armado un plan detallado sobre cómo serían los primeros noventa días de operaciones, pero la realidad imponía sus propios obstáculos y desafíos.

Por ejemplo, el personal del depósito no tenía idea de la diferencia entre los distintos tipos de papel ni sobre qué era una troqueladora. Fue gracioso porque gran parte del entrenamiento inicial lo dimos Santiago y yo, basados en lo que habíamos aprendido en los Estados Unidos, pero había muchos aspectos del negocio que todavía no entendíamos. Después trajimos a los proveedores para que nos capacitaran mejor.

Gracias a mi trabajo en la fundación Iniciativa conocía algo sobre dinámica de grupos y eso me sirvió para lograr un equipo muy consolidado. Los miembros del staff original que continúan en Officenet, cada año se reúnen hacia el 1° de mayo para festejar el aniversario del comienzo, y eso es una muestra más de su cohesión.

Como casi todos eran muchachos de unos 20 años y sin experiencia, mi rol como líder fue muy exigente en esos primeros tiempos de Officenet. En Axialent, en cambio, desde el comienzo contamos con un gerente general muy emprendedor en cada operación, lo que me alivió mucho las tareas.

Nunca trabajé tanto como en la etapa inicial de Officenet. Estaba ocupado día y noche, podría decir que todo el tiempo, salvo las pocas horas que dormía. Al principio, todo salía distinto de lo planeado. Habíamos tenido la buena idea de iniciar nuestras operaciones con lo que llamamos “plan amigos”: las primeras tres semanas trabajamos para amigos y gente conocida. Muchas veces nos ocurrió que a quien había pedido, por ejemplo, resmas de papel, le enviamos máquinas de fax y cosas por el estilo. Como eran amigos aceptaban nuestras disculpas, y así fuimos poniendo a punto nuestra operatoria y corregimos las fallas.



Durante la primera semana tuvimos un pedido diario; en la segunda, entre dos y cuatro, y a partir de la tercera llevamos una planilla para seguir de siete a diez ventas por día. Al mes, los pedidos ya no eran “el de Marcelo” o el “del estudio de abogados de Pablo”, sino que comenzaban a ser “el número 34”, “el 35”. Recuerdo que, un día de fines de mayo de 1997, con Santiago fuimos a desayunar para planificar nuestra primera reunión de Directorio. Volvimos a la oficina al mediodía y ¡ya había siete pedidos, empacados, facturados y listos para salir! Fue una gran emoción. En ese momento sentí que Officenet tenía vida propia.

FUERA DEL “LIBRETO”

Al poco tiempo surgió algo que no teníamos previsto en ningún “libreto”: la definición de políticas internas de la empresa. Los empleados me preguntaban: “¿Se puede fumar en la oficina? ¿Qué pasa con las horas extra? Las vacaciones, ¿hay que tomarlas todas juntas o se pueden fraccionar?”.

Nunca había pensado en este tipo de cuestiones. Sentía que debía mostrar firmeza y entonces contestaba con mucha seguridad: “No se puede fumar en la oficina. Las vacaciones no se pueden fraccionar”. Sin embargo, si insistían —por ejemplo: “¿Por qué hay que tomar las vacaciones de una sola vez?”— me daba cuenta de que mi decisión no siempre tenía un fundamento meditado.

Otro aspecto que tampoco estaba en el “libreto” tenía que ver con algunos procesos operativos. A las dos semanas, por ejemplo, nos enteramos de una norma municipal de tránsito, que prohibía la carga y descarga de camionetas en el centro de Buenos Aires después de las siete de la mañana. Como la mayoría de las oficinas abren a partir de las nueve, ¡había que hacer las entregas a pie! ¿A pie, cientos de cajas por día? Era literalmente imposible. Le preguntamos a uno de nuestros “pilares invisibles”, que tenía una empresa similar, cómo hacía sus entregas. La solución fue alquilar un local en la zona donde rige esa prohibición; nuestras camionetas descargan ahí los pedidos de ese día antes de las siete y luego se los redistribuye.

Mucho más grave fue nuestra imprevisión con respecto a las cobranzas. Ingenuamente creíamos que, como habíamos observado en los Estados Unidos, nuestros clientes nos enviarían sus cheques por correo. Siendo así, para el área de cobranzas sólo necesitábamos una persona que recibiese los cobros y los registrase. Habían transcurrido ya seis meses de operaciones, con casi un millón de dólares de ventas, y un buen día la encargada de esa tarea nos dice:

- Les quiero contar que no cobramos casi nada hasta ahora...
- No puede ser... ¿No habremos puesto mal la dirección para que nos envíen los cheques?
- No, la dirección está perfecta...
- ¡Qué raro!



Esa misma tarde, con Santiago caminábamos por el centro de Buenos Aires, cuando vimos a un muchacho que llevaba una caja de Officenet. Nos pareció una buena oportunidad para saber qué opinaba un cliente de nuestros servicios, y sin decir quiénes éramos nos acercamos a preguntar:

— ¿Ustedes le compran a esa empresa, Officenet?

—Sí, y son muy buenos...

— ¿Ah, sí? ¿Y por qué?

—Bueno, te entregan rapidísimo, tienen un catálogo espectacular con fotos, te atienden muy bien y lo mejor de todo... ¡es que nunca te vienen a cobrar!

Así descubrimos que cobrar era mucho más difícil que vender, especialmente en la Argentina. Lo habitual en el país no es remitir los cheques por correo, sino que el proveedor pase a retirarlos de las oficinas del cliente; y en muchos casos es necesario reclamar el pago. Hoy, el 10 por ciento de la nómina salarial de Officenet está asociada a las cobranzas, con “telecobradores” y una flota de motociclistas que recorren la ciudad diariamente para buscar los cheques.

De manera similar, consultando sobre la marcha a gente más experimentada y aprendiendo de nuestros errores, fuimos resolviendo los problemas imprevistos que iban surgiendo día a día.

LOS VALORES

Otro aspecto que aprendimos en la práctica fue la importancia del costado humano de los problemas de negocios y la relevancia de los valores en una empresa.

Parece increíble pero muy pocos planes de negocios incluyen algún párrafo sobre cómo crear una compañía basada en valores. Recuerdo que al poco tiempo de iniciar las operaciones de Officenet se produjeron algunos roces que afectaban el desempeño de todos. La gente de distribución culpaba al área comercial de demoras al pasar los pedidos, lo que retrasaba su despacho e impedía cumplir la entrega en veinticuatro horas. El problema no se solucionaba definiendo una política administrativa; se trataba de resolver relaciones interpersonales. Luego de varias charlas con gente de ambos sectores comprendí que debíamos definir muy claramente los valores básicos de Officenet. De otro modo era imposible ver si la actividad de cada miembro del equipo estaba alineada o no con el objetivo de la empresa. Invertí muchas horas visitando a gente que respetaba, para preguntarle cuáles eran los valores de sus empresas.

Así elaboramos la siguiente lista, que ha sido la guía de conducta para Officenet.

a) Ética. Decir la verdad

Somos una empresa que cree en brindar diariamente la libertad para que la gente tome decisiones que faciliten las operaciones entre sus áreas y con sus clientes. Para ese propósito es esencial que la cultura de la empresa se base en la honestidad y la transparencia. Officenet jamás aceptará ni tolerará cualquier conducta que no esté de acuerdo con este principio.



b) Orientación al cliente

Nuestro compromiso con la satisfacción del cliente deberá reflejarse en el respeto por sus derechos como consumidor y la búsqueda de soluciones, siempre de acuerdo con las metas de rentabilidad de la compañía.

c) Respeto y autoestima

Nuestra conducta siempre debe ser de integridad, confianza y lealtad, así como de valoración del ser humano en su privacidad, individualismo y dignidad. No aceptamos ninguna actitud prejuiciosa respecto de raza, religión, clase social, sexo, preferencia sexual, edad o limitación física.

d) Puertas abiertas

Todo empleado tiene el derecho de hablar con cualquier superior y de sentirse cómodo al hacerlo. Todos los empleados pueden hablar sin cita previa con cualquier nivel gerencial, incluidos los principales directivos de la organización.

e) Trabajo en equipo

Las relaciones en el trabajo deben basarse en la cortesía y el respeto. Cada coordinador formal o informal debe dar el ejemplo a los demás con sus acciones cotidianas.

f) Conocer la empresa y sus productos

Todos los empleados deben conocer cómo funciona la empresa en todas las áreas. La empresa entrenará y alentará a todos los empleados para que conozcan todos los procesos y productos.

g) Meritocracia

Officenet reconocerá el mérito de todos los empleados y asegurará que se genere igualdad de oportunidades de acuerdo con el cumplimiento de cada uno de ellos. No puede haber promociones debidas a relaciones personales sino al claro cumplimiento de metas.

h) Promoción interna

Todos los empleados internos tendrán prioridad cuando se realice una nueva búsqueda de recursos humanos. Sólo se contratará personal externo si ningún empleado está en condiciones de cumplir los requisitos de la tarea.

i) Líderes y no empleados

Todos los empleados deben actuar como verdaderos líderes incluso cuando no tengan un rol formal en tal sentido. Sólo contando con líderes y no simples empleados alcanzaremos nuestra misión y definiremos un nuevo estándar de mercado para la actividad.

j) Búsqueda continua de utilidades

El valor a largo plazo para los accionistas será el resultado de la generación de utilidades continuas. Todas las decisiones se tomarán de acuerdo con este principio.





Definir esa lista fue fundamental, tanto en las relaciones internas del personal como en el trato con los clientes. Por ejemplo, recuerdo una oportunidad en la que descubrimos que gran parte de los rollos de papel de fax que se vendían en el mercado sólo tenían veintisiete metros, en lugar de los treinta que indican sus envoltorios. ¡El 10 por ciento menos!, algo particularmente grave en un negocio que tiene márgenes de comercialización reducidos. Nosotros vendíamos rollos que efectivamente tenían treinta metros, a un precio superior al de otras marcas, y nuestros ejecutivos de cuenta perdían cotizaciones por esta razón. ¡Era una desventaja importante! Algunos propusieron que hiciésemos lo mismo que nuestros competidores, pero eso estaba reñido con la ética. Luego de varias discusiones, decidimos lanzar un papel de fax marca Officenet, en rollos de veinticinco metros, cuyos envoltorios decían veinticinco metros. Así honramos nuestros valores y al mismo tiempo logramos una ventaja competitiva.

Para Axialent, con Fred adaptamos esa lista a la realidad del negocio específico. Sin embargo, la gran mayoría de los puntos se mantuvo intacta y esto me demuestra que la definición de valores no tiene relación con la actividad de la empresa, sino con la naturaleza del emprendedor.

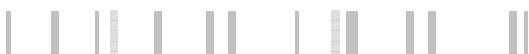
Es de gran importancia que, al poner en marcha el negocio, el emprendedor reúna a su equipo para definir sobre qué valores está dispuesto a construir la empresa. Con el tiempo, esa definición constituirá su raíz más profunda.

LIDERAZGO Y FIRMEZA

También aprendí que si uno define esos valores como el esqueleto de la empresa, tiene que liderar con el ejemplo y mostrar firmeza para que se los respete.

En una oportunidad descubrimos que el mejor vendedor de Officenet alteraba algunas cifras para aumentar sus comisiones. Como la meta era obtener una cantidad determinada de clientes, en el último día del mes registraba un pedido ficticio de algún cliente inactivo, y lo descargaba como anulado en el primer día del mes siguiente. Con esto, todos los meses, incrementaba un poco su sueldo. No era una cifra importante —no más de cincuenta pesos adicionales de costo total para la empresa— pero era un serio problema moral. Decidimos despedirlo de inmediato, sin que importase que en los dos años anteriores hubiera sido nuestro mejor vendedor.

Nuestros valores eran claros y justamente estaban para tomar decisiones en situaciones límite. Sin duda, lamenté la caída de ventas cuando otro vendedor menos experto debió tomar esa cartera, pero preferí dar un mensaje claro a la organización: nuestros valores son un compromiso auténtico.



CUATRO ASPECTOS CRÍTICOS

Una estadística de los Estados Unidos muestra un dato preocupante. Según el inversor Jeff Jones, en ese país se ponen en marcha 750.000 nuevos proyectos anualmente, pero menos del 15 por ciento de ellos sobrevive al cabo de cinco años. Es decir, sólo uno de cada siete emprendedores tiene la dicha de construir una empresa sustentable para cumplir con sus sueños.

¿Qué ocurre con los otros seis? ¿Por qué motivos no logran el éxito? Es un problema que siempre me inquietó. Con el tiempo aprendí que la mayoría de los fracasos al emprender se debe a alguna de estas cuatro razones:

1) Cálculo incorrecto del capital de trabajo requerido

Esto, por desgracia, es algo bastante común. Muchos emprendedores, al proyectar su flujo de fondos en el plan de negocios, creen que no importa mucho si cobran a treinta o a cuarenta y cinco días. Luego, en la cruda realidad, descubren que esa pequeña diferencia los deja sin capital para crecer.

Fue una de las sorpresas más desagradables que tuvimos en Officenet. Habíamos estimado muy mal los días de inventario y los montos de cuentas a cobrar y a pagar. En menos de seis meses, nuestro capital de trabajo absorbió el 50 por ciento de la inversión inicial. Como ya mencioné en el capítulo 8, salimos del atolladero gracias a un aporte adicional de capital de nuestros inversores, luego de redefinir nuestra ecuación entre cuentas a cobrar y a pagar. También debimos obtener de nuestros proveedores mejores condiciones de pago. Lamentablemente, muchos emprendedores no reaccionan a tiempo o no cuentan con la confianza suficiente de parte de sus inversores y proveedores, y por ese cálculo incorrecto inicial terminan ahogándose a medida que su negocio crece.

2) No lograr una masa crítica de ventas

Si tuviera que definir con una sola palabra el gran motor, la “sangre” que nutre a un negocio, diría: ventas. El problema es que, en el plan de negocios, estimar las ventas con objetividad es muy difícil. Ya sea por un mal diagnóstico de la ecuación de valor o por una mala implementación del plan original, es frecuente que el emprendedor descubra que vende menos de lo proyectado. La simple multiplicación de la cantidad de clientes por el consumo mensual de cada uno de ellos dista mucho de ser un reflejo de la realidad, que es mucho más compleja.

Con gran optimismo, el emprendedor habitualmente estima cuántos clientes va a incorporar, pero suele olvidarse de cuántos puede perder y, por lo tanto, cuántos más deberá ganar para mantener el negocio. Por ejemplo, cuando cerramos la ronda de capital de Axialent, yo suponía que íbamos a incrementar las ventas preexistentes en cerca del 20 por ciento en el primer año. Lo que no había estimado es que algunos clientes anteriores dejaran de contratarnos, algo que ocurrió en el mercado estadounidense. En el optimismo de la planificación, nunca pensé que esos



clientes dejasen de serlo y que esto requería expandir aún más nuestra cartera para mantener las ventas anteriores. En nuestro caso no fue insalvable, pero en pequeños emprendimientos y, sobre todo, para quienes empiezan sin capital, no reunir esa “masa crítica” o “piso” de ventas en un plazo determinado puede ser fatal.

3) Gastos excesivos en actividades no esenciales

Alquiler de costosas oficinas e instalaciones, excesivos gastos en muebles o computadoras, contratación de consultores y abogados, o incluso de personal antes de poder pagarles su sueldo, son ejemplos de decisiones erradas que no tienen contrapartida en la generación inmediata de ingresos para compensar la inversión.

Cuando abrimos la sucursal de Axialent en San Francisco con la contratación de Albert Durig, nos preguntamos: “¿Tiene sentido pagar ocho mil dólares por mes para tener esa oficina? ¿Cuál es el cálculo financiero que nos hace pensar que vamos a recuperar esos casi cien mil dólares anuales en un plazo razonable?”. Descubrimos que lo mejor era que Albert trabajara desde su casa, ya que prácticamente el 100 por ciento de los contactos se realizan en la oficina del cliente. El problema era cómo recibir las llamadas telefónicas sin una oficina propia; resultó más económico desarrollar una tecnología para transferir esos mensajes a Miami, y de ese modo tenemos una sola recepcionista para las oficinas de Florida, Colorado y California. Así evitamos una inversión enorme y muy poco productiva. Hay que aprender a administrar la escasez y no la abundancia.

4) Conflictos societarios y humanos

Es increíble la cantidad de proyectos que fracasan por conflictos entre los socios. Lamentablemente, pocas personas comprenden que, para que una empresa tenga éxito, el interés común debe estar por encima de sus propias conveniencias individuales como accionistas. Pero incluso cuando existe esa comprensión, muchas veces los socios tienen interpretaciones muy distintas sobre qué es lo mejor para la compañía. Cuando se atraviesan situaciones difíciles —que son habituales en el proceso emprendedor—, muchos accionistas o miembros del directorio tratan de limitar la autonomía del CEO y pretenden administrar por sí mismos la empresa, lo que suele agravar el conflicto.

A veces el directorio se convierte en el “campo de batalla” en el cual dos accionistas o sus representantes dirimen diferencias ajenas a la marcha de la compañía. Un caso típico ocurre cuando Juan y Pedro son socios en dos empresas, A y B. Juan es socio mayoritario de A y Pedro es accionista principal de B. Muchas veces, un conflicto producido en la compañía A, donde Juan impuso su decisión, lleva a que Pedro tome “represalias” en B. Algo similar sucede en una empresa familiar cuando un problema personal distancia a los socios. Un ejemplo habitual es el caso del emprendedor que tiene como inversor a su suegro y una desavenencia conyugal termina en divorcio; es muy raro que ese conflicto personal no se traslade a la empresa.



Son situaciones que no podemos prever en el plan de negocios, pero que ocurren. Ya se trate del propio emprendedor o de un gerente contratado, el CEO debe desarrollar una gran capacidad para prever y hacer frente a esos conflictos. Debe conocer muy bien a los accionistas y directores, dedicando mucho tiempo a desarrollar relaciones profundas con ellos, que van más allá de cómo son como inversores. Es necesario entender cómo piensan, cómo se relacionan en general, y saber mediar y poner límites para defender los intereses de la empresa. Por desgracia, esto no puede aprenderse en una escuela de negocios o en los libros, sino en la experiencia diaria.

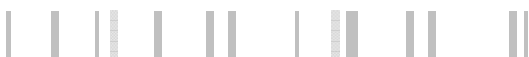
En Officenet, la mayoría de los inversores está constituida por fondos institucionales, por lo tanto la actitud de muchos miembros del Directorio tiene que ver con la estrategia global de su portafolio de inversiones. La decisión de sus casas matrices, por ejemplo con respecto a su mayor o menor presencia en América latina, impacta en las estrategias que están dispuestos a aprobar o no para Officenet. En cambio, en Axialent se trata principalmente de personas que están menos expuestas a esos cambios de estrategia y dan mucha mayor autonomía para decidir qué es lo mejor para la empresa y cómo generar valor para los accionistas. Pero en ambos casos, si los inversores hubieran tenido conflictos entre ellos, sin duda hubiera sido el principio de un proceso de destrucción de valor. Del mismo modo, si no hubiera tenido la suerte de aprender a convivir con Santiago en Officenet y con Fred en Axialent como mis grandes socios operativos, ambas empresas habrían estado predestinadas al fracaso.

LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO

Por muy bien concebido que esté, ningún plan de negocios puede contemplar los cambios futuros en el mercado. Lo habitual es que aparezcan nuevas dinámicas que no podemos prever en el momento de elaborar nuestro proyecto: ingresan nuevos competidores en la actividad, se desarrollan nuevas tecnologías, surgen nuevas oportunidades, ocurren cambios de costos y un sinnúmero de nuevas situaciones que en distinta medida inciden sobre nuestro emprendimiento, a veces a favor, otras veces en contra.

Es de suma importancia la flexibilidad en la implementación del proyecto, para saber corregir los errores, evaluar los cambios del mercado, aprovechar nuevas oportunidades imprevistas y ajustar nuestra estrategia a esas modificaciones del contexto en que nos movemos.

En general, las oportunidades llaman a la puerta cuando menos las esperamos. Officenet, por ejemplo, no empezó como una compañía de ventas por Internet. Pero el auge de la red cambió el contexto y entonces debimos integrar esta nueva realidad a nuestra estrategia. Aunque no queríamos definirnos como una “compañía de Internet”, aprovechamos esa oportunidad para incrementar nuestras ventas.



Nuestro plan original tampoco contemplaba hacer negocios fuera de la Argentina. La realidad fue que, con el tiempo, la expansión geográfica surgió como una oportunidad, cuando las ventas electrónicas la convirtieron en una forma normal de crecimiento. Pero nunca pensamos que la inversión iba a tener mejor rendimiento en el exterior, como comprobamos luego de iniciar nuestras operaciones en el Brasil. Estaba fuera del plan pero resultó una oportunidad interesante y supimos aprovecharla.

Del mismo modo, nunca pensamos en la apertura de locales de Officenet. Es más, intuitivamente siempre consideramos que no era un buen negocio. Pero en el mercado norteamericano la tendencia actual es que las empresas de insumos para oficina integren la venta por catálogo con locales. Aún no pensamos hacerlo, pero tal vez sea parte de una estrategia futura si vemos que ofrece posibilidades de crecimiento.

Es decir, siempre debemos estar atentos a oportunidades que no eran concebibles en el contexto original del proyecto, y que luego surgen por cambios en el mercado.

FLEXIBLES PERO ENFOCADOS

¿Cuál es el límite de esta flexibilidad? La regla general consiste en lo que vimos en el capítulo 4: debemos mantener nuestro foco en la ecuación de valor, en la necesidad que vamos a satisfacer al cliente, que constituye la razón de ser de nuestro proyecto.

Recordemos, por ejemplo, la ecuación de valor de Officenet: “Simplificamos la vida en el trabajo, distribuyendo en menos de veinticuatro horas insumos de oficina estandarizados no estratégicos a nuestros clientes”. Aunque en nuestro plan original no preveíamos operar fuera de la Argentina, expandir la empresa al Brasil no alteró la esencia de nuestro negocio, aunque requirió nuevas inversiones y la implementación de una operatoria adecuada a otro mercado. Lo mismo sucedió con las ventas a través de Internet; no cambió nuestro foco: sólo abrió un nuevo canal de acceso a los clientes. En cambio, vender pasajes de avión, por ejemplo, aunque aprovecharíamos la cartera de clientes y la infraestructura de telemarketing ya instalada, sí habría significado alejarnos de nuestra ecuación de valor.

He visto a muchas compañías que pierden el foco y que fracasan cuando se dejan llevar por la tentación de abarcar oportunidades que no tienen que ver con su esencia. Un caso en el que afortunadamente supieron corregir a tiempo ese error es el de Service Bureau Intetel (SBI). Su creador, Claudio López Silva, inventó una tecnología para controlar el uso de teléfonos, correos electrónicos e Internet en empresas con mucho personal. El sistema permite detectar comunicaciones ajenas al trabajo y de ese modo controlar los gastos indebidos. A SBI le iba muy bien, pero empezó a vender servicios de atención telefónica para empresas, algo que no tiene nada que ver con su ecuación de valor. El razonamiento de Claudio era: “Como tengo la tecnología, pongo gente a atender llamados de clientes”. En realidad se trataba de otro negocio, relacionado con la tercerización de recursos humanos, algo muy alejado de la esencia de SBI.



Cuando Claudio me comentó el tema, mi sugerencia fue que si veía una oportunidad en este rubro, era preferible armar un proyecto separado, con una empresa dedicada específicamente a esa necesidad. De lo contrario, SBI no haría bien ni una cosa ni la otra.

La pregunta clave es si al incorporar un nuevo mercado, un nuevo rubro o una nueva estrategia, agregamos valor para nuestros clientes en la necesidad específica que satisfacemos con nuestro proyecto. Si la respuesta es sí, la expansión de la actividad es una oportunidad que conviene intentar, en la medida en que podamos encararla. Si no, estamos perdiendo foco y perjudicando a nuestra empresa.

Para más información, visite www.axialent.com