

innova y emprende

Mauricio Santillán Razo



INNOVU

ÍNDICE

1. Bitácora de viaje	2
2. Emprende el juego	6
3. Un libro y un videojuego, cómo surgió la idea	8
4. Por una cultura del emprendimiento y la innovación	12
5. ¿Cómo emprender?	20
6. La obtención de recursos	28
7. El concepto del producto completo	36
8. El reto del financiamiento	40
9. Un modelo para la innovación	58
10. Modelo de negocio, patrones generales	66
11. El Modelo de monetización de la innovación	76
12. Guías para establecer los procesos del Modelo de monetización	90
13. Detrás de cámara	122
14. Casos de éxito	130

Primera edición en formato electrónico Visionaria 2011

Producción: Visionaria
© Mauricio Santillán Razo
© Visionaria www.visionaria.com

VISIONARIA BUSINESS DEVELOPMENT S.A. de C.V.
Monte de Piedad 11-2, Colonia Centro, México, D.F.
Código postal 06010. Tel. 41603700

Las características gráficas y tipográficas de esta edición son propiedad de Visionaria

Diseño editorial: Stockup
Dirección editorial: Alejandro Alonso
Cuidado de edición: Eduardo Carbajal

Todos los Derechos Reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la fotografía o la grabación, sin la previa autorización bajo firma del autor

ISBN en trámite
Editado en México

Bitácora del viaje

Viajar, emprender, innovar, son tres pasiones difíciles de conjugar en una misma línea de tiempo. Una forma de lograrlo es dejar el saco de los vaivenes cotidianos en el perchero, y nutrir el espíritu y el sueño empresarial con la lectura, la investigación, la reflexión.

La vida en sí misma es un viaje perpetuo. Inicié mi primera travesía bajo la tutela de mi madre, quien nunca se imaginó que sus exigencias traerían como consecuencia una piel gruesa, apenas lista para soportar la inclemencia de los negocios. Todo viajero y emprendedor necesita estímulos; mi brújula es la bendición de mis hijos: Mauricio el deportista, Valentina la artista, Renata la intelectual; mi hermana Marina y mis sobrinos Jorge y Valeria, siempre solidarios y sobre todo presentes.

En cada estancia de un viaje alguien nos acompaña para sanar las heridas de los momentos difíciles, cómplice para la carcajada y la ocurrencia. Sin el apoyo de Italia este trabajo hubiera sido pálido; felizmente su entusiasmo y animosidad lo tornaron colorido.

La aventura implica confianza en los otros, a quienes dejas el resguardo de tus bienes preciados. Un periplo de tres meses me evidenció la fortaleza de mi equipo de negocios. Demuestra que no soy necesario. La solidez y entusiasmo de Héctor López, Eduardo Carbajal, Blanca Cervantes, Rodrigo Rosas, Paula Sánchez, Cesar Santillán, más toda la plantilla de Visionaria y Arte Mexicano. El timón lo asumió de manera impecable mi socia Claudia Aguilar, con una inteligencia y capacidad a toda prueba.

Tal y como le sucede a cualquiera, se suman mil preparativos previos al viaje. Qué rutas seguir, hacia donde dirigir el sueño de manera certera. Sobre todo, deseaba orientarme por un itinerario favorable para la meditación que implica la escritura de un libro. En este sentido, antes de trazar la primera línea, me vi inmerso en un profundo proceso reflexivo, que me llevó a recordar el pasado (las experiencias, vivencias, la oportunidad de agradecer) y especular sobre el futuro (con el sueño y la esperanza a cuestas).

No falta quien te oriente sobre la ruta para alcanzar el puerto deseado. Esto no hubiera sido posible sin el faro guía de Alejandro Cepeda y mi primo Eduardo Núñez; por haber pisado tierra prometida le guardo respeto a Roger Patrón, Phil Welt, Chris Smith, Mauricio Ortiz y, recientemente, a José Luis Arana y Diana Cover. Con su tutela, guías y consejos, he librado los naufragios con la consigna de que nunca estoy solo. Mi eterno agradecimiento por sus aportaciones.

Cumplí mi anhelo de viajar y escribir con motivo de mi cincuenta onomástico, cuando hice maletas a partir de julio del 2010. En la bitácora del viaje que te quiero resumir, quedó plasmado este e-book y el concepto del videojuego del que forma parte. Inicié el recorrido con mis hijos, en vuelo directo desde mi natal México hacia Sudáfrica, para participar de la fiesta mundial de los modernos gladiadores de la Copa del Mundo de Fútbol soccer. Luego, de la ventosa Ciudad del Cabo cruzamos por las ricas tierras de los pueblos Masai, en Kenia y Tanzania. En esta región, el silencio de las llanuras me provocó un debate interno sobre el objetivo a cumplir. Más al norte, navegamos el río Nilo hasta el puerto de acceso para las múltiples zonas arqueológicas. El sentimiento se me trepó a la razón en el Valle de los Reyes. ¿Cómo pudieron hacerlo con sus precarias herramientas, hace más de dos mil años? ¿De qué somos capaces entonces el día de hoy? ¿Qué falta? ¿Cómo promover el espíritu innovador? Egipto se me grabó de manera indeleble en el corazón; me hizo reflexionar sobre una frase de George Bernard Shaw: «Todo el progreso depende del hombre irrazonable».

Conforme quedaban atrás las ciudades, el panorama de esa otra travesía, la intelectual, se me despejaba por fortuna. La estadía en Estambul resultó toda una lección. ¿Cómo se puede vivir en paz y convivir entre occidente y oriente? Turquía en un ejemplo de diplomacia, de progreso, pero sobre todo de tolerancia. Para entonces la decisión de dirigirme al público joven ya estaba tomada. Lo peor que le puede pasar a una nación es ver tristeza en su juventud.

La estancia en la Toscana italiana fue más compleja. La confusión me atrapó por varios días. Me frustraba reconocerme como la única persona que no había logrado inspirarse en esas montañas privilegiadas. Estaba equivocado, una mañana de neblina espesa trajo a la superficie la idea toral: debía trabajar en algo replicable, sistémico y fácil de transmitir. Después de todo, el artesano en Murano moldeaba el vidrio con una facilidad extrema ¿Por qué no modelar un negocio así de fácil? Me decidí a hacerlo y para lograrlo debía crear un modelo replicable y fácil de usar. Dejé la Toscana con mis primeros bosquejos bastante confusos. A fin de cuentas mi bitácora comenzaba a cobrar sentido.

El trabajo en mi buhardilla parisina fue arduo, varias semanas de estudio y concentración empezaron a dar resultados.

El verano fue magnífico, los recorridos vespertinos con mi mujer Italia ayudaron para pulir lo burdo. La interacción con Jorge Peña y Francisco Barragán, en México, rindió frutos. Para la llegada del otoño, logramos armar la base del modelo y de ahí se disparó la creación del videojuego. Nuestra preciada pieza estaba en molde.

De París viajé al festival de Salzburgo, en Austria. De manera insistente me venía a la mente la genialidad de Mozart, y la capacidad interpretativa de Herbert von Karajan. Su ejemplo de disciplina y pasión, me hizo valorar el papel del jinete, del líder. A la bitácora sumé la siguiente reflexión: «Al momento de emprender todos somos hombre orquesta».

San Petersburgo y Moscú me dejan un mensaje subyacente: si hay espacio, aprovéchalo. Pedro el Grande necesitaba terreno para cumplir sus sueños; hoy no tenemos que ser reyes para disfrutar de un espacio mucho más grande; éste es cibernético, digital e inmenso. Aprovecharlo es cuestión de actitud.

Durante todo este periplo, Italia me ayudó para no perder la dimensión de mi espacio interior. Justo su apoyo emocional y más (incluso el logístico), hizo rentable la experiencia íntegra.

El viaje termina en un yate y un recorrido por las islas griegas; Mikonos, sin energía, me alerta sobre la crisis que se avecina. La belleza de los paisajes no me priva de una serie de interrogantes. ¿Cómo salir adelante ante una situación adversa? ¿Con qué recursos? En mis veladas con el capitán, concluimos que la mente humana es la raíz de toda la riqueza producida en el mundo. Santorini con su seductora puesta de sol, me regala el espacio necesario para resumir lo creado; sus atardeceres invitan a tomar un respiro. Han sido tres meses muy intensos. Durante los siguientes nueve meses, la interacción con varios de mis colaboradores terminó por redondear el concepto. La bitácora tomó la estructura de lo que quería hacer. Un bálsamo para afinar la elaboración del e-book, fueron los rayos solares de Puerto Vallarta y los arrecifes de coral de Cozumel.

En el viaje de la vida uno siempre encuentra cómplices. En mi travesía logré la integración de Abraham Bautista director de Slang Studios, y del equipo que se sumó a la elaboración del videojuego, tanto en México como en Argentina, como la gente de Sabarasa, Alejandro Luna, Javier Otaegui y Marina Calducci.

Durante este periodo, en torno a la creación de este e-book tuve la fortuna de contar con Alejandro Alonso, quien más que una dirección editorial terminó por ser un consejero. Así mismo, en la etapa final, la participación de nuestra fotógrafa de cabecera Alejandra Cano ayudó a consolidar el esfuerzo, gracias a su creatividad innata. De igual manera para mis clientes y colegas que me permitieron plasmar sus casos en este trabajo, mi más sincero agradecimiento por la oportunidad de servirlos y de compartir.

Para el otoño del 2011 el videojuego vive, se lanza al mercado de manera cautelosa, como quien mide terreno. La respuesta es formidable, mejor de lo esperado. Sorprende su cobertura internacional: miles de jugadores en más de 50 países. Da orgullo. Había llegado el momento de concluir este e-book.

Un último viaje por Madrid valida lo global de la innovación, el videojuego está en todo España, fue bien recibido. El ciberespacio es noble, rentable.

Posteriormente una vivencia al sur de Francia genera una suerte de epílogo: el emprendimiento es doloroso y frustrante, pero el sentimiento de logro no tiene precedente. Lo aprendí en mi visita a las Thermes de Armagnac, donde me relatan la historia de una casa edificada totalmente a mano; construirla llevó tiempo, esfuerzo y dolor. Cuando la visitas y compartes con sus habitantes lo que se vive, cada día, sientes la magia implícita en el sueño alcanzado; de ahí ese atisbo para comprender mejor a Víctor Hugo cuando sentenciara: «A nadie le faltan fuerzas; lo que a muchos les falta es voluntad».



Centro Histórico, Ciudad de México
EMPRENDE EL JUEGO

Bienvenido. Me alegra sobremanera que después de experimentar con *Innovu*, el videojuego del emprendedor, te animes a conocer esta otra dimensión que pocos imaginan. Si todavía no juegas con él, te invito a que le des un vistazo (www.innovu.me). Este libro y el videojuego están hechos para ti, el emprendedor. Ambos se complementan perfectamente; de hecho, son uno solo.

Un videojuego, por más simple que aparente su diseño, contiene una suma sorprendente de talentos. El caso de *Innovu* no es la excepción. Te parecerá extraordinario pero cada componente, un personaje, los pequeñísimos detalles gráficos, una partícula de su universo conceptual, es resultado de horas y horas de trabajo. A diferencia de otros videojuegos *Innovu* tiene un método tras de sí, —un método para crear negocios— resultado, a su vez, de las experiencias de un grupo de profesionales que han emprendido y ayudado a emprender a cientos de empresarios.

¿Hacia dónde caminó tanto esfuerzo? En *Innovu* participaron expertos de disciplinas y latitudes distintas. El compromiso, en todo momento, fue la preparación de un producto con cualidad de ser jugable, capaz de «engancharte» el interés desde el principio y a su vez, con la misión de transmitir un mecanismo sistémico para emprender un negocio.

En el mundo de los videojuegos existe una consigna fundamental: la experiencia debe ser divertida; en cambio, para quien vive en la dimensión de los negocios la meta es generar riqueza. Con *Innovu* unimos ambos conceptos, pues a la rutina de la recreación agregamos un valor extra: el conocimiento. ¿Recuerdas la cantidad de videojuegos en tu haber? Dime: ¿perdiste?, ¿en qué tipo de juegos?, ¿cuál fue el factor medular que logró tumbarte en el puntaje? ¡Te colgaste la medalla! Me parece formidable. ¿Dónde fuiste un héroe?, ¿dónde te transformaste en villano? Además de la satisfacción única de ganar, ¿qué obtuviste?

Innovu, el videojuego del emprendedor, de ninguna manera pretende proyectarte como una estrella que pronto se esfuma; mucho menos volverte el villano de un inframundo de la realidad virtual. Todo lo contrario. En esta aventura, la apuesta, el juego en su alto nivel de riesgo, es ganar para ganar a partir de una realidad que te pertenece. Su escenario de batalla es cien por ciento educativo.

En un videojuego común, tu identidad queda a merced y capricho de un Avatar (tu personalidad virtual). Se termina el juego, tus vergüenzas y glorias se apagan cuando le das corto a tu identidad electrónica. Con *Innovu* el asunto es muy distinto, aquí, en un panel de juego, enfrentas y resuelves los retos esenciales implícitos en el levantamiento de una empresa en América Latina; el principal de éstos: la mortandad prematura de un negocio. La experiencia exige un compromiso fuera del juego y tu Avatar te acompaña. Advertencia: no se trata de ciencia ficción.

La moneda en el aire simbolizada por *Innovu* es un juego donde manipulaste un método para elevar tu puntaje; a la par de seguir este camino, que en sí mismo es un aprendizaje, desarrollaste una habilidad capaz de marcar diferencia con los otros juegos: **la innovación**. Lo interesante es que tal destreza, disfrutable en la virtualidad electrónica, tiene proyección en tu vida cotidiana, es aplicable en tu día a día.

Ya el nombre lo evidencia: *Innovu* está dedicado al espíritu de la innovación y del emprendimiento. Quien puede desarrollarlo es tu Avatar en el panel de juego y, por supuesto, tú mismo al emerger del entorno virtual, entrenado y con distinta visión, en la realidad que le corresponde a una empresa. Los sinónimos para entender el concepto innovación se multiplican. No es necesario, por el momento, su desglose; basta con detallar el escenario esencial donde éste se proyecta con fuerza, acorde con el mundo global: **la empresa**.

El desempeño de un videojuego, cualquiera que sea el atributo, es una empresa por sí misma. La empresa es aventura, construcción, proyección; implica riesgo, ruptura de cánones, pérdida total o ganancia absoluta. Quien emprende, siempre se siente incómodo en la medianía de una actitud o gestión ante los retos de la vida cotidiana; no le gusta permanecer en la banca mientras otros son los protagonistas. Puesto que la empresa es iniciativa por definición, su trascendencia es aún mayor cuando trae consigo una aliada formidable a la innovación.

En este caso, *Innovu*, el videojuego del emprendedor, viene con tal sello. Se gesta desde la cochera, el cuarto de azotea, la habitación que compartes con tu hermano/a, sea cual sea el sitio donde germina el sueño por lograr algo diferente; por supuesto, con base en la originalidad, la inventiva. La empresa por la que apunta *Innovu* es aspiracional, formativa.

Sus dados vienen cargados de valores. Su as es el talento, la creación y la autocrítica; la tirada exitosa viene con el trabajo colaborativo, disciplina que se fortalece con el aprovechamiento de la tecnología y la innovación.

Como acabas de comprobar con el videojuego, desde esta plataforma de lanzamiento y hasta la obtención de tu meta última —una empresa exitosa con reconocimiento en el mercado—, el camino tiene barrancos donde la mayoría se despeña; el peor de todos es la mortandad prematura de una empresa. En consecuencia, lo que te ofrece *Innovu* es un modelo, adaptable a tus circunstancias de trabajo, para trascender los senderos más sinuosos y llegar a la meta que desees, es decir, la sobrevivencia y éxito de tu empresa en un mercado competitivo.

En este momento, cuando las tecnologías de la información hacen posible la difusión masiva y expansiva del conocimiento, el equipo creador de *Innovu* desea revelarte su proceso de gestación. En lo particular, espero que quienes ya decidieron su vida a favor de la empresa, en el contexto de América Latina, encuentren útiles los conceptos aquí vertidos.

Antes de empezar en materia te confieso que soy empresario e *Innovu* es mi empresa. Deposito mi voto por la cultura de la innovación y el emprendimiento bajo una aproximación sistémica y ordenada, en un continente rico en oportunidades. Lo creo firmemente.

Esta es la historia...

Acompáñame, ven conmigo innovemos y hagamos empresa.

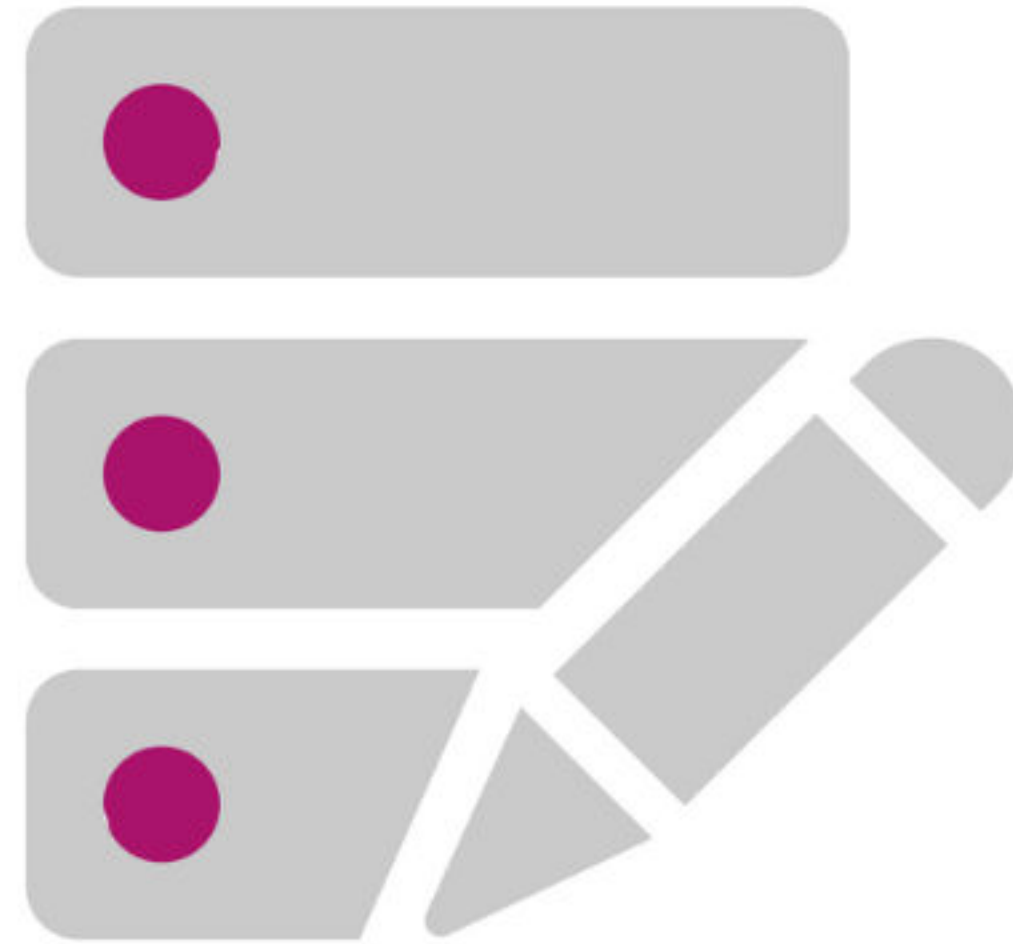
UN LIBRO Y UN VIDEOJUEGO, CÓMO SURGIÓ LA IDEA

«Escribe un libro», «cuenta tus experiencias», «comparte tus ideas». Frases similares escuché cantidad de veces en mi trayectoria como emprendedor, por más de cuarenta años (mi primer negocio lo inicié a los ocho años de edad), hasta que me decidí a hacerlo. Asunto nada fácil. Antes de plasmar la primera frase me asaltaron las dudas: ¿sobre qué escribir?, ¿para quién?, ¿con qué objetivo? Por supuesto, me apliqué de acuerdo a mi formación profesional y concebí un libro de negocios, congruente con las experiencias adquiridas y poseedor de un valor que ameritara su lectura. Quería expresar el día a día de un empresario esforzado por el éxito en América Latina.

En este ajuste de objetivos y metas, tuve en claro mi orientación decidida al mundo de los negocios, aunque la obra, por sí misma, no se destinaría a generar riqueza económica. El punto de valor y enriquecimiento, desde mi perspectiva, habría de fincarse en las experiencias compartidas y en la aportación de valor a la mayor cantidad de gente posible.

Con un promedio de 250 millones de emprendedores¹ en el mundo, muchos de ellos en América Latina, dimensioné a mi lector potencial: a gente joven como tú, con el anhelo de crear una empresa, el actual y futuro emprendedor con la capacidad para incentivar el desarrollo económico y social de nuestros países. Te confieso que la reflexión no me dejó en paz, y un momento clave fue darle respuesta a la siguiente inquietud: ¿qué podía aportarle a este valiosísimo sector con un libro? Entonces decidí lo siguiente: la experiencia y los contenidos apoyarían al joven lector y empresario para generar riqueza y disminuir la mortandad empresarial.

Mientras estas reflexiones sucedían, Visionaria², la empresa de la cual soy socio fundador, se vio inmersa en una serie de proyectos en el sector de las industrias creativas; en particular, en el mundo de los videojuegos.



1. Global Entrepreneurship Monitor, 2010

2. www.visionaria.com

Del año 2007 al 2010, surgen varias iniciativas de política pública en la región. El Fondo PROSOFT de la Secretaría de Economía de México, SE, identifica el nicho de los productos multimedia como sector estratégico del país; lo mismo sucede, casi de manera simultánea, con el Ministerio de Industria y Comercio de la Provincia de Santa Fe, en Argentina. El Gobierno Federal de Colombia no se queda atrás, establece a las industrias creativas como un sector vital para el país en su plan *Colombia 2020*. Ese movimiento no pasa desapercibido para las oficinas de Visionaria. Demasiados caminos paralelos. En ese momento Visionaria comprende la magnitud de la oportunidad y se decide, de manera formal, apoyar el crecimiento de este nicho.

Una de las labores prioritarias de la firma son los servicios de consultoría; la primera acción consecuente fue el ajuste de tal oferta ejecutiva. Para lograrlo, se creó una metodología orientada al desarrollo de los videojuegos, dirigida a cubrir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, PyMEs, del sector de medios interactivos, en México y Argentina. Hoy día, más de cuarenta empresas diseñan videojuegos con base en diversos elementos del método creado por Visionaria.

La actividad consultiva con las pequeñas y medianas empresas se fortaleció, gracias a un estudio concertado con el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología, COMECYT, destinado a identificar nichos de innovación con alta demanda global. Este capítulo es fundamental en la historia que te relato, pues reveló el mercado de los videojuegos (me refiero a su potencial y capacidad de expansión).

Acto seguido, el equipo de Visionaria decide detonar la oportunidad. En el año 2010 surge Interaxial A.C., una firma productora destinada al desarrollo del ecosistema de empresas de videojuegos en la región de América Latina.

Es aquí donde mi idea de escribir un libro, dotado de inteligencia para transmitir conocimiento y experiencia a miles de personas, se cruza con el fundamento de un videojuego. La suma de factores y oportunidades me ayudaron a definir el producto final. ¿Por qué no hacer ambas cosas?, la escritura de un libro, más el diseño y producción de un videojuego, ambos inmersos en la temática de la innovación y el emprendimiento.

Con un producto formulado para alcanzar un volumen mucho mayor de usuarios, imaginaba a un emprendedor al momento de jugar, aprendiendo durante la práctica misma, y con la posibilidad de reforzar sus conocimientos con un libro de negocios diseñado para el propio juego. Las posibilidades de una obra semejante me entusiasmaron sobremedida; otra opción me hizo sentido: ¿por qué no comenzar con la lectura del libro y, después, reforzar los conocimientos mediante la diversión propia del videojuego? En este azar, lo importante es que los dos productos integran uno solo.

Muchas ideas se quedan en el tintero; la apuesta fue arriesgarlo todo para superar semejante escenario. ¿Quién podía interesarse en fondear este esfuerzo? Visionaria e Interaxial se dan a la tarea de identificar a los patrocinadores que pudieran apoyar el desarrollo de una categoría, por demás innovadora. La tarea no fue compleja, por fortuna; coincidimos con una necesidad vital para el Instituto Mexiquense del Emprendedor, IME, que en ese entonces proyectaba la satisfacción de una necesidad vital: la de **masificar la educación en gestión empresarial, en un estado clave para la perspectiva económica del país.**

Con una población promedio a los 15 millones de habitantes, el dolor o problema detectado demandaba suma creatividad para su cobertura, a la vez que un ejercicio eficiente en costos para su satisfacción cabal.

Por su parte, el IME busca aliados y encuentra en el Fondo PyME de la Secretaría de Economía Federal de México, a un socio por demás adecuado. Mientras el IME se enfoca al Estado de México, el Fondo PyME busca mecanismos de masificación de sus servicios a emprendedores, por medio del programa nacional *México Emprende*. Ambas instituciones deciden sustentar el desarrollo del videojuego. El corazón palpita a gran velocidad; con mi equipo de trabajo tengo la certeza, el momento preciso para crear dos productos de valor destinados al emprendedor. El videojuego se fundamentará en el contenido del libro que en este instante tienes en tu pantalla. ¡Qué gran oportunidad!

La saga no concluye aquí. Para desarrollar la base del juego no basta con plasmar mi propia experiencia en emprender negocios; se armó un equipo de profesionales dentro de Visionaria que estudiaron los modelos de innovación más recientes. Estos expertos se encargaron del análisis y la perspectiva teórica; su mirada, atenta, se renovó en las obras de autores como Alexander Osterwalder³ y Geoffrey A. Moore⁴, entre otros. ¿Ya los has leído? Te los recomiendo.

¿El resultado? **La idea, además de viable, era indispensable.**

Así surge el proyecto de **crear un videojuego orientado a transmitir los elementos esenciales de la actividad emprendedora**. En paralelo, me corresponde el desarrollo de los contenidos de un libro de negocios que diera soporte al esfuerzo. Se germina la idea de **un videojuego capaz de enseñarte a emprender, complementado con un libro de negocios**. *Innovu* se encontraba en estado embrionario.

Esta categoría, conocida como *edutainment*, trae un reto intelectual por demás apasionante. ¿Qué tanto es un juego? ¿Qué tanto es educación? Júzgalo tú mismo y danos tu opinión. Estás participando en un proceso innovador, en una tendencia. Si la idea te gusta, te invito a que hagas lo mismo, escribe un libro y diseña un videojuego.

La receta del pan se prepara en casa, con dos ingredientes esenciales: la innovación y la cultura empresarial. Los reservo para la siguiente etapa de la historia.

3. <http://www.alexosterwalder.com/>
4. <http://www.chasmgroup.com>

Un proverbio chino afirma «llegas a este mundo hambriento y llorando, pero después todo se pone peor»

«Así es el emprendimiento»

¿Y entonces por qué emprendes?

«¡Por el sueño... eso es lo que me motiva a vencer todos los obstáculos!»

Mauricio Santillán
Dialogo con un estudiante en una conferencia

Cráter del Ngorongoro, Tanzania

POR UNA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN



Con el arribo del nuevo siglo no se cumplieron las expectativas fatalistas del fin del mundo. En cambio, en la cuenta del primer cuarto de la presente centuria, el desarrollo social y económico del orbe sigue su curso, no obstante las recesiones y las crisis globales, gracias a la innovación y al emprendimiento. De hecho, el crecimiento socioeconómico de un país va de la mano de la aplicación estratégica del binomio que aquí se trata. Recuerda, joven amigo: **un emprendedor generalmente comercializa sus innovaciones, mientras que la innovación es la aplicación del conocimiento para la generación de riqueza económica o social;** por tanto, su relación es intrínseca y consecuente¹.

Una evidencia sobre el peso cultural del par de conceptos es el acervo bibliográfico acumulado en poco tiempo. Con la intención de dar fluidez a esta narrativa, quiero valarme de la guía del *Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report*², mejor conocido como GEM. Se trata de uno de los documentos de análisis más serios sobre el comportamiento emprendedor en el mundo.

Los autores investigan, desde el año de 1999, la actuación y las principales tendencias del mundo emprendedor. Un dato que no debe pasar desapercibido es que, hacia el 2010 (año hasta donde abarca el estudio), los resultados proceden de la entrevista a 175 mil individuos en 59 economías mundiales.

¿Eres amigo de las estadísticas? En su universo de análisis el documento reporta 110 millones de personas, entre los 18 y 64 años de edad.

1. Considera que un emprendedor es un empresario en etapa inicial de su proyecto.

2. GEM es un programa de investigación anual de la actividad empresarial. Comenzó como una asociación entre la London Business School y el Babson College; arranca en 1999 en 10 países y se amplía de manera gradual: 21 países en el 2000; 29 en 2001; 37 en 2002. GEM 2010 realizó una investigación en 59 economías de todo el mundo.

Cada persona de la cifra referida accede al mismo conocimiento, gracias al Internet; una buena proporción se comunica por las redes sociales. En términos generales, tal población responde al estímulo de las tendencias globales –necesidades de información, obtención de conocimientos y formas de realizar negocios– y comparte los elementos comunes que encausarán la idea esencial para crear una empresa.

Adicionalmente 140 millones están dirigiendo una empresa que iniciaron hace menos de tres años y medio. Tal porción humana está dispuesta a conquistar las necesidades de los 7 mil millones que, según *National Geographic*³, habitamos el planeta.

Cualquier estudio actual sobre desarrollo económico, en cualquier parte del mundo, subraya que el emprendimiento es el elemento fundamental que posibilita el crecimiento económico de una sociedad. Los países en desarrollo consideran a las micro, pequeñas y medianas empresas como el motor primario para la generación de empleos; promueven el crecimiento de ingresos de una población cada vez más educada, y son un factor decisivo para la reducción de la pobreza. Si consideras en su justa medida el escenario descrito, no te parecerá descabellada la siguiente aseveración: **entender, apoyar e impulsar la labor de la cultura emprendedora es fundamental para el crecimiento económico de un país.**

Asumo cabalmente mi rol. Soy un emprendedor. Considero que tengo vocación natural para la iniciativa empresarial. Profesionalmente recibí capacitación para dirigir empresas, lo que hizo posible que integrara mi vocación emprendedora con la labor de dirección. De manera consecuente, desde el año 2003 inicié el negocio de consultoría empresarial con la firma Visionaria; el resultado fue la interacción con más de 600 PyMES en América Latina⁴. Mi labor se dirige a la creación y el desarrollo tanto de métodos como de procesos que apoyen la profesionalización en la gestión empresarial de un emprendimiento.

Creo plenamente que toda experiencia genera conocimiento. De tal suerte, el camino que acabo de confiarte orientó mi esfuerzo hacia un problema medular para las empresas: su tasa alta de mortandad. Entonces, me pregunté: ¿Cómo propiciar el crecimiento de una empresa y a la vez mitigar la mortandad del segmento en el mundo PyME? Me adelanto a un apartado que veremos a detalle en el cuerpo del libro. **La invitación es innovar en la estrategia de negocios a partir de un método que denomino Modelo de monetización.** Se trata de una propuesta de innovación que se orienta a la adopción adecuada de los procesos fundamentales del negocio, para la óptima monetización, social o económica, del emprendimiento.

A partir de mi experiencia, observo que el emprendimiento se detona cuando se conjugan las siguientes instancias y momentos:

1. El emprendedor encuentra un fuerte motivador para iniciar su empresa
2. El entorno económico y social favorece la capacidad emprendedora
3. Existe financiamiento para el emprendimiento
4. Se cuenta con un marco jurídico sólido que regule la actividad empresarial
5. Existe una cultura de reconocimiento público para el emprendedor

Te comparto el pastel a rebanadas...

3. Según el reporte 2011 de la National Geographic Society.

4. Visionaria inicia operaciones en México, con oficinas centrales en el Distrito Federal; la interacción con las PyMES tiene lugar entre el año 2003 y 2011. Su cobertura incluye México, Estados Unidos de Norteamérica, Colombia, Uruguay, Argentina y Costa Rica.

1. Encuentro del emprendedor con un fuerte motivador para iniciar su sueño

No existe un perfil único que defina a un emprendedor. El GEM ubica a la población con esta cualidad en un espectro de gran magnitud: desde los 18 hasta los 64 años de edad, en decenas de países con contextos diversos. Las diferencias culturales propician, por supuesto, una riqueza excepcional.

Pese al salto de latitud, tenemos un semblante de virtudes afines a los empresarios exitosos: pasión, liderazgo, creatividad, dedicación, determinación, capacidad para adaptarse a un entorno de competencia, perseverancia y, desde luego, un enorme sentido común.

Los motivos que llevan a emprender son variados. Al momento de arrancar un negocio desde cero deben existir motivadores muy fuertes que provean la fortaleza necesaria para el vencimiento de los obstáculos venideros. Sin el aliciente emocional y profesional es imposible emprender. Veamos cuáles son de tu elección:

- **Beneficio económico.** Sin duda, el elemento de motivación más común es el asociado a la riqueza potencial que genere la empresa propia. Un modelado de negocio creativo logra atraer dividendos considerables. No olvides que empresas de la talla de Microsoft, Apple o Dell, surgieron de una cochera o de un dormitorio universitario.
- **Imagen influyente de un famoso emprendedor.** Personajes creativos con grandes habilidades para innovar, suelen armar propuestas de valor poderosas que imitan la historia de los emprendedores de clase mundial. La pasión por suplir el sitio que dejó el difunto Steve Jobs va más allá de la riqueza asociada; la fama inherente se vuelve un magneto con fuerza de atracción inimaginable.
- **Satisfacción de crear una innovación de impacto mundial.** Existen emprendedores que de manera auténtica pretenden el impacto de su proceso innovador en el plano regional, incluso en el mundial. Estos individuos saben que el dinero y la fama serán una consecuencia. El motivador es el impacto o beneficio que ofertan a un sector importante de la sociedad, por ejemplo: desde una innovación médica que cure determinada enfermedad hasta el descubrimiento de un proceso biotecnológico que resuelva un problema de alimentación mundial, son razones de peso para ir adelante.
- **Liderazgo de un movimiento social.** Cuando la riqueza que se obtiene es de tipo social, hay propulsores no monetarios que empujan al emprendedor a vencer cualquier obstáculo.

¿Observas la increíble creatividad que despliega el grupo Greenpeace en el momento de propagar sus mensajes de concientización a la población? La sustentabilidad ecológica del planeta azul es un motivador que no necesita explicaciones.

- **Un sueño, un reto personal.** ¿Cuántas personas tuvimos un sueño en la infancia, que eventualmente se convirtió en un reto personal? A lo largo de nuestra vida profesional, las oportunidades aparecen y se convierten en retos personales. A flote va nuestra mayor convicción. Rafael Márquez, el futbolista mexicano y campeón con el equipo Barcelona, innova con la creación de un centro de alto desempeño para deportistas en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. De su cantera surgen ahora algunos de los mejores deportistas mexicanos.
- **Ciencia o investigación aplicada.** No muy común en América Latina, pero con bastante éxito en los países desarrollados, es el caso de los descubrimientos científicos o proyectos de investigación que resultan en productos o servicios de alta innovación. Recuerda a *Google*, el buscador más prestigioso de Internet, fue consecuencia de una tesis doctoral en la Universidad de Stanford⁵.
- **Continuación de la historia familiar de éxito.** La industria de los vinos en el mundo es un buen ejemplo de familias emprendedoras que suelen heredar el orgullo forjado a lo largo de generaciones. La continuidad de un negocio semejante, para la nueva generación de una familia exitosa, crea una expectativa enorme pues demanda mucha innovación y coraje para mantener el nombre a flote. En el caso contrario, la pertenencia a una empresa familiar por largo tiempo, donde el mérito personal no es valorado y ejercido, proyecta también emprendimientos.
- **Crisis económica.** Bastante común en el mundo, tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Con las crisis económicas del año 2008 y las turbulencias financieras del 2011, las grandes empresas no generan los trabajos que solían demandar. La mayor cantidad de empleos proceden de las pequeñas y medianas empresas; en su interior también destacan los emprendedores que prefieren poner, en sus propias manos, su futuro profesional.
- **Falta de progreso y aliciente en el empleo actual.** Como efecto de las turbulencias económicas, amén del propio desempleo, las empresas se quedan estáticas, detienen el flujo de promociones y crecimiento profesional que generan las épocas de bonanza económica. El inquieto profesional se agota al permanecer, durante años, con las mismas responsabilidades y probablemente con la misma posición y compensación económica. No es aceptable para quien busca nuevas formas de hacer las cosas.

5. Por supuesto, me refiero a Larry Page y Sergey Brin, estudiantes de Doctorado en Ciencias de la Computación en la Universidad de Stanford.



- **La condición de saberse independiente.** Al emprender, el individuo decide ser su propio jefe, al tiempo que asume la responsabilidad del bienestar de un grupo de personas. Decidir sobre su tiempo libre, complementar su vida profesional con una agenda flexible para cubrir otras necesidades de su vida personal, son elementos de mucho valor para ciertos emprendedores.

- **La casualidad.** Es uno de mis factores favoritos: no sabías que eras emprendedor hasta que te topaste con la oportunidad enfrente. No lo pensaste, pero la oportunidad es demasiado evidente; allí está, lista para ser nutrida por tu talento.

- **El prestigio de «estar a cargo de...».** Este factor es sumamente poderoso por su contenido emocional. El saberse responsable del bienestar de los colaboradores, el simple hecho de estar a cargo de la dirección de un equipo que genera impacto en el mercado, no es cosa menor. Se trata de identificarse como el nuevo gladiador.

Una vez que asumiste tu compromiso como emprendedor o emprendedora, estás en la ruta hacia la comprensión integral de un negocio: la empresa que concebiste. De la idea a la práctica existe un trecho sustancial; andado el camino, el emprendedor se obliga a involucrarse en todas las operaciones del negocio: diseña, crea, dirige el proceso innovador; también vende, revisa los impuestos y termina por asegurar la cobranza. En el largo plazo, que podemos contar en años, el empresario tiene la opción de liquidar su labor en la firma que creó, mediante la venta de sus activos o de la propiedad intelectual. Quizá decida fusionarse o bien transmitir sus activos a la siguiente generación. Las elecciones y caminos son siempre amplios, tanto como lo es, por naturaleza, el propio negocio.

2. Entorno económico y social a favor de la capacidad emprendedora

La Florida es un estado de la Unión Americana que no se caracteriza por su promoción del emprendimiento, aún así te comparto lo que observé entre los años 1995 y 1998 cuando viví en Parkland, un suburbio cercano a la ciudad de Ft. Lauderdale. Puedo decir que en aquel entonces no existían muchas empresas en la zona; era más bien un área distintiva por los grandes centros comerciales y campos de golf. Sin embargo, me tocó ser testigo de la manera como un grupo de profesionales reunía capital Ángel, que destinaron al emprendimiento de negocios en un suburbio de unos cuantos miles de habitantes. Entre el dentista, el pediatra, un contador, el abogado, un representante artístico y otros profesionales, acumularon una cantidad de dinero nada despreciable para arrancar negocios en la zona. ¿Su objetivo?, aplicar sus excedentes financieros en proyectos que les dejaran mayor rentabilidad, mientras que, a la par, impulsaban el desarrollo de la zona urbana. Con este esquema, los inversionistas estaban al tanto de sus negocios sin la necesidad de realizar grandes desplazamientos.

Pues bien, me propuse replicar la experiencia en América Latina, en repetidas ocasiones. Mi conclusión es la siguiente: en ambas regiones existe una diferencia significativa sobre el papel del emprendedor, lo que repercute definitivamente en el esquema de organización social. El caso amerita un estudio más profundo pero me atrevo a plantear un par de reflexiones. De entrada, advierto una marcada tendencia histórica en el área; con la salvedad de tipo cultural y de contexto, la cuestión es que en nuestra sociedad, desde hace bastante tiempo, se concede más prestigio a un individuo que escala peldaños en organizaciones jerárquicas, frente a quien se esmera en iniciar una empresa innovadora. A este último lo define la cultura del riesgo. En dicho entorno el inversionista encuentra normal usar parte de su capital personal para apoyar el desarrollo de una empresa; sabe que puede perder, aunque comprende que el riesgo es menor en un entorno donde varios jugadores comparten su interés.

Me adelanto a un escenario: cuando la sociedad aliente al emprendedor, otorgándole reconocimiento de peso por el hecho de «iniciar su propia empresa», estoy seguro que se generará un contexto proclive a la actividad emprendedora y, por lo mismo, esto favorecerá la creación de empresas innovadoras.

Un **momento proclive**, como aquí lo llamo, contiene elementos significativos, tales como: un sistema educativo eficiente, de alta calidad y con la mayor cobertura posible; la anhelada estabilidad económica para los países de América Latina; la presencia de políticas públicas de desarrollo regional, de manera contundente; el diálogo permanente e intercambio de conocimiento entre el gobierno, la academia y la empresa para favorecer desarrollos innovadores, entre otros. Como puedes advertir, es un asunto complejo. Aquí la educación tiene un papel central.

Con la sobrevivencia del día a día se aprende a tener perspectiva, por ejemplo, al dimensionar los elementos de una sociedad favorables para la cultura empresarial. Me refiero al siguiente aspecto básico.

3. Financiamiento para el emprendimiento

Trátase de capitales aportados por amigos, familiares, banca de desarrollo o estímulos gubernamentales, una sociedad traduce su aprecio del papel del emprendedor mediante los recursos económicos. Puede originarse en el simple hecho de simpatizar con el espíritu del autor de la iniciativa, quizá por razones monetarias, o empatía con la sustentabilidad ecológica o comunitaria. Sin que importe el motivo, una sociedad proclive al emprendimiento no duda en fondear económicamente a la persona decidida a labrar su propio futuro.



Este es el génesis de las agrupaciones conocidas como *Ángeles*⁶. Se trata, básicamente, de organizaciones formadas por capitalistas de diverso segmento así como profesionistas que deciden invertir parte de sus excedentes en iniciativas empresariales. Acostumbrados al riesgo y su manejo, asumen de manera natural el asunto. Tal vez porque muchos de ellos fueron emprendedores en el pasado.

Ahora bien, una sociedad promotora de la actividad empresarial, encausa la administración de los impuestos para la ejecución de programas gubernamentales en pro de la empresa. Tal comportamiento institucional favorece un porcentaje importante del presupuesto nacional en las áreas de ciencia y tecnología, que a su vez son la base natural de la iniciativa empresarial. Es decir, una misma vocación de progreso favorece el desarrollo, múltiple y concatenado, de sectores y grupos sociales aparentemente distantes.

Otros elementos complementarios como la banca de desarrollo especializada, los programas de la banca comercial y los mecanismos institucionales afines (bolsas de valores *ad hoc*), surgen como instrumentos naturales para un segmento consumidor de créditos y/o recursos financieros.

4. Presencia de un marco jurídico sólido que regule la actividad empresarial

Si en una sociedad el estado de derecho es cuestionable, se inhibe su desarrollo integral, así como la marcha ascendente de la empresa. En cambio, en un entorno social legítimo, la existencia de un marco jurídico que cuida la acción empresarial y protege los derechos del inversionista, brinda las garantías de seguridad para su inversión. Esto se traduce en sistemas transparentes para regular la actividad empresarial; también en un reglamento destinado al control de deudas contraídas y para el manejo de acciones. En tal caso, el beneficio va para el emprendedor y se hace extensivo al inversionista.

5. Cultura de reconocimiento público del emprendedor

Como vicepresidente para América Latina en la empresa Microsoft, organizaba anualmente una sesión para los clientes de la región, con Bill Gates, en la ciudad de Miami. Aproveché el momento para fomentar la discusión, mediante mesas redondas, con empresarios regionales e incluso con los presidentes de algunos países. Mi interés fue identificar las tendencias en el uso de las Tecnologías de Información en la zona.

Un capítulo especial que conservo en la memoria de mi relación con Bill Gates consta en el viaje a México y Brasil, en 1996. Luego de la estancia en mi país natal, aterrizamos en la ciudad de Brasilia, en una plataforma cercana al recinto presidencial, para visitar al mandatario Fernando Henrique Cardoso.

6. Los inversores *Ángel* (conocidos como *Business Angel*, o simplemente *Ángeles*, pueden ser personas físicas o morales que proveen capital para un *star-up*, a cambio de una participación accionaria. Normalmente los ángeles invierten sus propios fondos. En el mundo, es la forma común como se reconoce a este tipo de inversores.

Los fotógrafos rodearon al helicóptero que nos transportaba como auténtico enjambre. Pero lo que más me sorprendió fue el tonel de cartas que llegó a la oficina local de la empresa; representaba una multitud decidida a llamar la atención de Bill. No exagero, en pocos días la oficina local recibió miles de peticiones: desde inversiones en proyectos, por demás interesantes, hasta solicitud de ayuda a familiares enfermos.

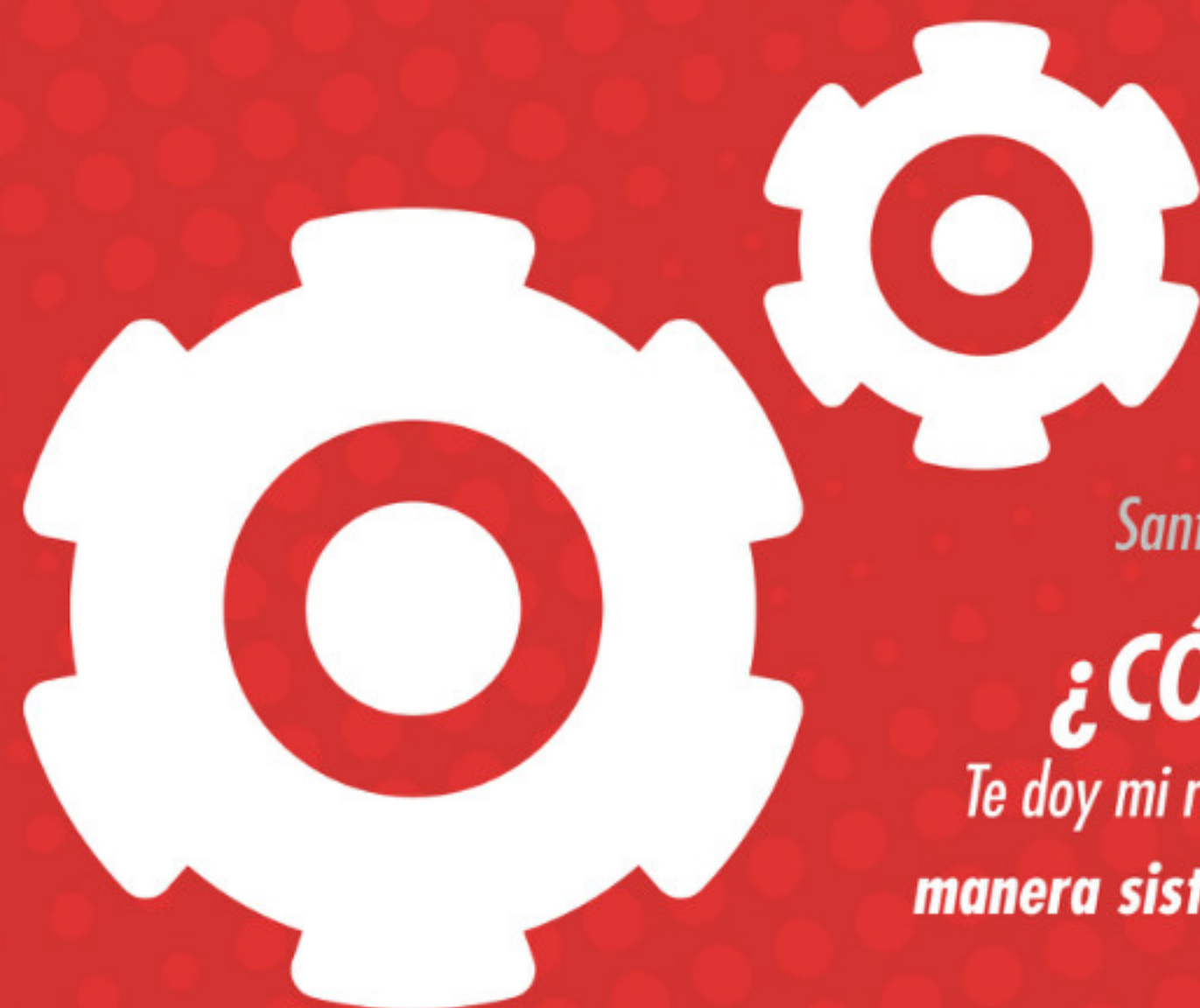
La fuerte presencia de un emprendedor para la sociedad que lo admira, crea una atmósfera cautivante. Aunque su objetivo era el fundador de Microsoft, me quedé cegado por la cantidad de flashes fotográficos lanzados durante la conferencia de prensa. Sentado al lado de Bill, éste me comentó: «Nunca me habían tomado tantas fotos».

«Hay mas periodistas aquí que cuando llega un presidente», me dijo un colaborador del gobierno brasileño. El fenómeno no era para menos: Bill es y será reconocido entre los emprendedores más exitosos. Un individuo que inicia su empresa en un dormitorio universitario y termina como uno de los empresarios más influyentes en el mundo, no es hecho menor.

Me consta la influencia de Bill en la escena mundial para promover la innovación y el emprendimiento. Yo mismo soy un ejemplo. La proyección de un líder que fomenta la cultura de la empresa en un contexto social y laboral empático, es congruente. Este fenómeno, en su justa dimensión, se replica a nivel regional o nacional, en aquellas sociedades que valoran la iniciativa empresarial; es más, resulta replicable por la **Oferta de valor** subyacente: prestigio del individuo, alto sentido de beneficio social, riqueza. El conjunto lo puedes resumir como estatus.

Los medios de comunicación, los gobiernos, las universidades, el círculo cercano de familiares y amigos, los empleados, en general el contexto social en torno de un emprendedor exitoso, juegan un papel fundamental para la promoción de una actividad destinada a brindar beneficio a la sociedad.





Santuario Olonana, Masai Mara, Kenya

¿CÓMO EMPRENDER?

Te doy mi respuesta: cuando desarrollas de manera sistemática un Modelo de negocio

De manera estricta, se puede emprender sin innovar. Por tal razón, este trabajo se dirige a aquellas personas que comparten mi propuesta de considerar a la innovación como elemento fundamental del emprendimiento. Si hablo de emprender, pienso de manera implícita en innovación.

Recuerda: la innovación es el proceso mediante el cual el conocimiento se transforma en riqueza económica o social. Se innova en productos, procesos, servicios; ahora, con la popularidad del Internet y los bajos costos de acceso a la tecnología, también se innova en la forma de crear y obtener valor; es decir, se innova en el modelado del negocio.

La receta tradicional de crear un plan de negocios que justifique la labor emprendedora, hoy debe complementarse con el modelado de escenarios favorables para la innovación: tanto en la forma de crear valor a un cliente, como en el hallazgo de maneras novedosas para generar riqueza.

Los 250 millones de emprendedores que existen en el orbe, tienen acceso al mismo nivel de información que tú posees; muchos de ellos viven en un contexto que, seguramente, es más favorable que el tuyo para facilitar el arranque de una empresa. Son incontables los casos de jóvenes que disponen de laboratorios de investigación sofisticados, además de otra serie de recursos que terminan por allanar su ruta laboral.

Pese a las desventajas sinfín, a las que pueden sumarse las que impone tu propio contexto, cuentas con un potencial envidiable: el conocimiento de tu mercado local/regional. Si éste es lo suficientemente grande en consonancia con tus aspiraciones, vale el esfuerzo de su conquista a partir del análisis y la creatividad.

Innovu el videojuego del emprendedor es una propuesta lúdica para convencerte de que es provechoso innovar a partir del modelado de tu negocio. En consecuencia, con este e-book extiendo mi empeño dirigido a la innovación en productos, procesos o servicios en América Latina, mi región. Ven, escucha los detalles de la propuesta.

En principio, **la posibilidad de éxito es mayor si tienes el conocimiento para innovar en un producto y construyes escenarios que maximicen su valor.**

Un emprendedor que utiliza la innovación en modelos de negocio, para iniciar o redefinir su empresa, debe seguir una ruta diferente a la tradicional. **Como primer paso, explora con profundidad la creación de valor y su conversión en riqueza.** Una aproximación de este tipo demanda la adopción de un método. Éste describe los pasos fundamentales para emprender un negocio:

1. Definir el producto o servicio que se desea producir. Requiere asegurar que se ofrecerá un beneficio, claro y diferenciado, a un **Mercado meta** específico.
2. Identificar la viabilidad comercial¹. El producto o servicio debe tener sentido en el **Mercado meta** que fue seleccionado.
3. Analizar la viabilidad financiera de la aventura. En caso afirmativo, se procede al siguiente paso; de lo contrario se reconsidera desde el inicio el proyecto o se elimina tajantemente.
4. Obtener los recursos. Con los elementos anteriores se plasma en un **Plan de negocios** el modelo a seguir, así como el talento, el dinero y la tecnología necesarios para desarrollar el producto con bajo costo.
5. Desarrollar el producto/servicio. Se sugiere una primera aproximación que asegure la entrega de valor pero sea sumamente eficaz en términos de uso de recursos.
6. Ejecutar un proceso comercial eficiente.
7. Aplicar mejoras al producto/servicio. Se asegura un mecanismo de retroalimentación con la base de clientes.

Si estás dispuesto a emprender, te recomiendo ampliamente que sigas esta secuencia. Este es el detalle de cada uno de sus elementos:

¹. Relativa a la aceptación en el mercado que se plantea y de la forma en que se desea crear o producir.



¿CÓMO EMPRENDER?



1. Definir el producto/servicio

El primer punto demanda un debate concienzudo sobre el verdadero valor entregado al cliente por medio de un producto/servicio, mismo que a la vez despierte el interés genuino de compra. A este valor encapsulado en un producto/servicio, se conoce como **Oferta de valor** y será el tema total de la exposición.

Al mismo tiempo, la identificación del **Mercado meta** es el resultado de un análisis detallado que nos permite ubicar aquel segmento, con mayor rentabilidad, al que se quiere conquistar.

Este proceso y apropiación de conceptos exige tu paciencia y dedicación. Mi experiencia en la definición de negocios propios, pero sobre todo con la atención a los clientes que buscan verdaderas innovaciones, implica un esfuerzo no menor a tres meses. Así que apelo a tu espíritu emprendedor.

2. Identificar la viabilidad comercial

Validar la aceptación con el **Mercado meta** es una acción que debe realizarse sistemáticamente. La *ceguera del taller* tan típica de un innovador nos puede llevar a desatender al mercado, o a hacernos ilusiones de una aceptación inexistente. Salir al mercado y preguntar si la idea tiene sentido, cuánto se está dispuesto a pagar y, sobre todo, validar la **Oferta de valor** de manera sistemática, puede ahorrar varios dolores de cabeza. Un buen porcentaje de los emprendedores lo aprovecha para validar la mejor forma de hacer llegar el producto al mercado. En cuántas ocasiones sucede que el producto es el correcto, pero la forma de ponerlo en las manos del cliente es equivocada. En este caso, apelo muchísimo al uso del Internet y sus tecnologías inherentes (redes sociales, cómputo en la nube, dispositivos móviles), para difundir nuestro producto al **Mercado meta**. Probar, validar y costear los insumos para generar demanda y hacer llegar el producto al mercado, serán elementos de gran relevancia.



Si observas, con estos principios ya puedes establecer un modelo con escenarios mejor definidos. Aunque detallaré a profundidad estos aspectos en capítulos posteriores, por lo pronto ten en cuenta lo siguiente: Cuando se plantean escenarios donde se conjugan diferentes alternativas de interacción entre la **Oferta de valor**, el **Mercado meta** y los mecanismos de entrega al cliente, se dice que se está modelando un negocio. Es decir, se establece un racional para su diseño.



3. Analizar la viabilidad financiera

El siguiente paso es plasmar los insumos de los puntos anteriores en un modelo financiero que proyecte la viabilidad de la aventura. Es importantísimo hacer este ejercicio, justo en este momento, antes de iniciar el desarrollo del producto/servicio. Cuánta frustración encuentro en el empresario cuando el producto se realiza sin el análisis previo de su viabilidad financiera.

De manera complementaria con el estudio del retorno de inversión, puedes apreciar si vale la pena o no el esfuerzo de seguir adelante. Este ejercicio define la cantidad de recursos necesarios, así como el monto del retorno esperado. En muchas ocasiones la idea o la oportunidad parece fabulosa. ¡Pero no es nada rentable! Créeme, es un acto de valor el momento en el que reconoces, convencido: *NO voy adelante*.

Por otro lado, si el proyecto es viable y se acompaña de un horizonte prometedor, desde la perspectiva financiera debes considerar, con humildad, lo que viene. Por regla general sucede esto: los costos se elevan al doble, mientras que las ventas planeadas se reducen a la mitad de lo que originalmente pensaste. Esta práctica, que puede considerarse un «castigo» al modelo, es común y recomendable ejercer.



¿CÓMO EMPRENDER?

4. Obtener los recursos

Es el momento para que el emprendedor establezca su **plan de negocios**. La oportunidad te permite la descripción de la forma de crear y capturar valor, utilizando los elementos que diseñaste en los primeros pasos. Al construir tu plan de negocios describes los recursos necesarios, el valor racional involucrado y el nivel de viabilidad financiera. De paso, podrás fundamentar el tamaño del mercado, las necesidades de los clientes, las características del producto o los servicios, el entorno legal y fiscal, entre otros factores.



¿Adviertes la diferencia en relación con el modelo habitual de emprendimiento? Un **plan de negocios** con un modelo de generación y captura de valor novedoso, posee mayor rango de posibilidad para levantar recursos que el proceso tradicional. Más adelante, describo algunas ideas y te comparto diversas técnicas, realmente eficaces.

5. Desarrollar el producto/servicio

Hasta este momento inicia el desarrollo del producto/servicio que has modelado y plasmado en tu **plan de negocios**, mismo que te ha permitido conseguir los recursos necesarios. La etapa puede llevar días o años, según la disciplina y el grado de innovación.

A menos que el producto contenga riesgos para la salud o el ambiente, sea compatible para la milicia o deba cumplir con una rigurosa certificación de calidad, no se le demandará un estatus de perfección al cien por ciento; tampoco se le pedirá que cumpla con los requerimientos inmediatos del mercado. Aún las empresas más poderosas prefieren lanzar productos con un nivel promedio de satisfacción al cliente; con la retroalimentación del mercado, se optimizará su calidad hasta alcanzar el *top* deseado (tal y como verás en el punto 6).

6. Ejecutar un proceso comercial eficiente

Esta primera aproximación de nuestro producto ha de pasar por un proceso comercial formal; si el emprendedor no es hábil en tal terreno debe incluir necesariamente a un experto en su equipo de trabajo. Al margen de la circunstancia descrita, el emprendedor es el responsable de la generación de demanda. Esto no debes olvidarlo. Siempre será un error restarle valor y empeño a la creación de la fuerza de ventas, por pequeña que sea, con su respectivo proceso de generación de demanda. En vista del escenario de frustración que conlleva, vale la advertencia: este potencial, malentendido, arroja como consecuencia poca movilidad en el mercado.



7. Aplicar mejoras al producto/servicio

Por último, una fuerte conexión con el **Mercado meta** para entender el nivel de aceptación del producto, es un mecanismo que da continuidad al proceso innovador. En el pasado, este «proceso de escucha» tenía un alto costo; ahora, felizmente, la disponibilidad de las redes sociales hace posible, mediante baja inversión, el establecimiento de procedimientos de interacción con el mercado. La correspondencia asertiva con el cliente permite mejorar el producto y la proximidad deseable con sus necesidades. El resultado es una ecuación de valor mucho más poderosa.

A manera de resumen recuerda lo siguiente: antes de iniciar el desarrollo de tu producto, asegúrate de tener un racional para crear y obtener valor; para ello, diseña una **Oferta de valor** dirigida a un **Mercado meta** que sea rentable; con esto, tendrás las bases de tu **Modelo de negocio**. Sé genuino al momento de validar la viabilidad financiera y si ocurre que el **plan de negocios** te permitió conseguir los recursos para el desarrollo, nunca pienses que tu producto es perfecto desde el primer día. Aplica las versiones correspondientes y escucha al mercado para canalizar su mejora.

Emprender desde dentro

En la cultura empresarial opera un mecanismo común, con gran posibilidad de éxito. Se distingue por comenzar la labor en el interior de una empresa ya establecida; por ello se le denomina *intraprenurship*, vocablo que en español se traduce como emprendimiento interno. Tal modalidad resulta de la creación de ideas que amplían la innovación de una empresa, mediante unidades de negocio que se conforman a la par del surgimiento de nuevas necesidades de los clientes. En otras palabras, este proceso significa que se aprovechan los activos materiales e intelectuales de una empresa para generar un negocio novedoso.

En México, Grupo Scanda² es un buen ejemplo por su expansión relevante. La firma genera unidades de negocio que eventualmente se convierten en empresas, dirigidas por ejecutivos formados dentro de la propia organización. Este talento humano es cantera de la firma, su esencia. Retrocedamos hasta sus inicios para entender su alcance. A finales de la década de los ochenta, el grupo empezó como una pequeña empresa de servicios de ingeniería de redes locales de cómputo. A la par de su proyección de negocio, los directivos establecieron, de manera sistemática, dos labores fundamentales para el largo plazo: reclutamiento de talento joven con espíritu emprendedor, más la relación permanente y cuidadosa con sus clientes.

El armado de redes locales de cómputo para su clientela, logra para Grupo Scanda la detección de nuevas necesidades en áreas como: cableado estructurado, entrenamiento, instalación de sistemas de gestión (ERPs)³, desarrollo de *software* a la medida, servicios de soporte técnico, entre otros.

La suma de las unidades descritas procede de un plan de integración dedicado al reclutamiento de talento joven; de manera eventual, las unidades maduraron en empresas exitosas. Al margen de su vocación específica, comparten un par de atributos: son transversales a toda la base de clientes y también complementarias entre sí. Es decir, en un periodo razonable cubren las necesidades comunes e integrales de una misma plataforma de clientes; con tal conocimiento y aplicación, dan eficiencia al proceso comercial. Después de todo, es más fácil venderle a un cliente existente que a uno nuevo. Jorge Varela, el director del grupo, es un emprendedor nato; mediante la formación de emprendedores ha logrado la expansión de la firma.

El tip es el siguiente: si te propones emprender y formas parte ya, o identificas una empresa proclive a la innovación, **promueve la formación de una unidad de negocio que puedas iniciar; aprovecha la plataforma que la empresa nodriza te ofrece; valora la base de clientes ya establecida, los procesos administrativos existentes y, sobre todo, aprovecha el camino ya andado en el mercado que gestó un grupo de profesionales.**

2. <http://www.scanda.com.mx>

3. ERP, Enterprise Resource Planning en español, Sistema de Planeación de Recursos de la Empresa.

«Los líderes que se consideran visionarios, realmente no ejercen liderazgo alguno a menos que tomen los pasos necesarios para hacer realidad su visión.»

Visión sin acción es pura alucinación»

Dr. Manfred Kets De Vries
The Leadership Mystique



Río Nilo, Egipto

LA OBTENCIÓN DE RECURSOS

En la sección anterior detallé los siete pasos fundamentales para emprender un negocio. Destaqué la necesidad de establecer un modelo basado en una **Oferta de valor**, con proyección en un **Mercado meta** bien seleccionado que genere razones auténticas de compra. La forma de modelar un negocio se discutirá más adelante. Por lo pronto, conviene el análisis de un **elemento fundamental en el proceso emprendedor: la obtención de recursos para la innovación**.

Los motivadores que sustentan a un emprendedor son tan diversos como una biografía. Aunque cada iniciativa trae consigo sus particularidades, saltan a la mesa tres recursos sustanciales para iniciar una empresa: el talento, la tecnología y el dinero.

El Talento

A pesar de que la opinión generalizada del buen nivel académico¹ de las universidades en América Latina; es un reto encontrar el talento necesario. Verdaderos especialistas en áreas como tecnología, mercadeo, ventas, finanzas y propiedad intelectual, son escasos y, en caso de hallarlos, elevan demasiado su cotización laboral. El hecho es alarmante puesto que, con pocos especialistas, la función de emprender en la región tiene más posibilidades de fracaso. Y aunque la iniciativa empresarial no demanda decenas de expertos para el progreso de sus fases iniciales, por lo menos el fundador debe ser un verdadero especialista en la disciplina. Al paso del tiempo, conforme la empresa camina, ha de asegurarse el talento necesario para el desempeño de las funciones fundamentales. El asunto central en este tema es que debe fomentarse la creación de una base de talento bien instruida, bilingüe con preparación en áreas de conocimiento especializado; sobre todo, que comparta el espíritu de riesgo que demanda el emprendimiento. En este orden, la formación de talento interno es una opción válida, aunque no resulta suficiente cuando se trata de empresas altamente innovadoras.

Una sociedad que no fomenta el espíritu emprendedor como cimiento para la creación de talento y especialización laboral, acaba con generaciones de profesionistas que sólo aspiran a ser empleados de la típica empresa paternalista, común en los países de América Latina. Por supuesto, también involucra el compromiso y responsabilidad de cada país. El escenario descrito puede resumirse como ausencia de una base de talento sólida, sin visión emprendedora, pese al potencial que contiene. Tal vacío se traduce, justamente, en carencia de apoyo y organización deficiente de la empresa. Valora los detalles del problema.

El punto de complejidad para el emprendedor es la limitación para compartir el riesgo y la toma de decisiones; sobretodo, carece de la figura confiable dedicada a la ocupación y respuesta de actividades no sustantivas. En consecuencia, el emprendedor asume el rol de *todólogo*, como se dice en México, o *todero* según el *vox populi* de Colombia. El líder termina diluido en decenas de actividades, de modo que permanece fuera de foco en relación con los procesos críticos del negocio. En adición a ello destaca el aspecto colaborativo, tan necesario en los procesos innovadores modernos; el enrutamiento de la empresa recae en una sola persona. La interacción con la academia, el gobierno, los proveedores, los clientes y las fuentes de financiamiento, saturan rápidamente al individuo; pierde profundidad en la labor innovadora. La confluencia de tales factores, finalmente, arriesga el arranque del proyecto y es la causa de fracasos estrepitosos en decenas de casos.

1. ¡Basta de historias! Andrés Oppenheimer, 2010, pág. 15.

Como los caballeros de la mesa redonda en apoyo del rey Arturo, la mejor elección es compartir la toma de decisiones, repartir la carga y responsabilidad con los expertos, una vez consolidada esta base, antes de saturar la agenda con actividades fuera del dominio personal.

Ahora bien, si no te es posible contar con el profesional experto debido a la escasez del recurso en el entorno, será necesario que consideres una acción colaborativa formal que haga posible su acceso. En términos estrictos el factor económico no puede ser una excusa, ya que en todo **plan de negocios** con viabilidad financiera es una obligación presupuestar la atracción del talento necesario.

Justo aquí destaca la importancia de establecer un **Modelo de negocio** desde el inicio de la empresa; servirá para identificar el tipo de funciones que habrán de ser clave para lograr el éxito. El asunto es vital y quiero enfatizarlo con un ejemplo. Imagínate como un experto en tecnología de telecomunicaciones que encuentra una oportunidad formidable en el desarrollo de un aplicativo para telefonía móvil. Con la mira a llamar la atención de un patrocinador, tu **Modelo de negocio** te recomienda alcanzar una masa crítica de 100 mil usuarios en los primeros doce meses. El nivel de viralidad (expansión en la red) de tu producto, se vuelve un elemento fundamental (148) en el destino de la empresa. Si asumes que el producto debe alcanzar una masa crítica considerable (cientos de miles de usuarios) en el largo plazo, es consecuente que pienses en un experto en mercadotecnia orgánica, capacitado en los medios digitales para conseguir, de manera eficiente, el *top* deseado. Obvio, este elemento humano debe formar parte de tu equipo.

En caso de que no exista tal individuo en tu entorno, la siguiente opción es un proveedor capaz de ofrecerte el servicio. Deberás dimensionar el gasto en tus finanzas. Si el recurso está disponible y lo consideras crítico para tu proyecto, establece una estrategia de atracción y retención para el largo plazo. Esto puede incluir la decisión de compartir con él una parte del patrimonio o algún estímulo equivalente, en garantía por su participación entusiasta.

Este es un buen escenario pero, en la mayoría de los casos, no sucede así. Tenemos la circunstancia ilustrativa de un hombre orquesta. Para mala fortuna del emprendedor, especialista en telefonía móvil, decide que también lo es en mercadotecnia orgánica. El aparente ahorro por el recurso especializado que no atrajo, termina siendo un grave error de ejecución: no es experto en mercadotecnia ni tiene el tiempo para aprender tan sofisticada disciplina. Imagínate que nuestro emprendedor quiere hacer lo mismo para otras áreas sustantivas como finanzas o ventas. El caos y la falta de foco serán el resultado de esta mala aproximación.

Quiero insistir en el tema económico: si el individuo es realmente necesario, el costo por el servicio debe estar incluido en las corridas financieras del proyecto. Si no se obtiene el financiamiento preciso para cubrir esta inversión, es altamente probable que tu proyecto se enrute hacia el fracaso.

La Tecnología

Este factor debe estar presente en toda discusión referente a la innovación. Lo reconozco, mi formación en ingeniería y el fogueo que recibí en el mundo de las tecnologías de información, propicia que lo considere así. ¿Pero acaso no es fascinante todo lo que puede ofrecer este instrumento mágico del siglo XXI, en la marcha del orbe y del trabajo?

Como habrás observado, la tecnología puede dimensionarse desde dos puntos de vista: a modo de elemento central del emprendimiento (empresa de base tecnológica), o como factor que maximice la competitividad empresarial (la tecnología como habilitador). Es difícil concebir un proceso innovador al margen de algún tipo de tecnología. Sin duda es una realidad, a partir del nivel de conocimiento global disponible y el fácil acceso a recursos tecnológicos, que solían ser exclusivos de las grandes empresas en el pasado cercano, tales como Intranet, redes internas, o tecnología de punta.

Más allá del diferencial competitivo, inherente al propio elemento tecnológico, **el Internet y los medios digitales le otorgan un agregado: maximizan la Oferta de valor central**. De hecho, en el cuerpo de este e-book se plasman tales beneficios; la finalidad es motivar la digitalización de las operaciones del proceso empresarial y, así, propiciar un salto sustancial en los niveles de innovación y competitividad.

No exagero. Todos los días puedes constatar un sinfín de productos y servicios que sacan provecho de los adelantos tecnológicos. Desde la perspectiva de la innovación, el impacto de la tecnología puede resumirse en el cuadrante propuesto por Hutch Carpenter²; la figura 01 describe de manera concisa la diferencia entre innovación disruptiva y disrupción continua. Aquí, el nivel de sofisticación técnica define el correspondiente a innovación. El cuadrante se forma al comparar el cambio tecnológico, implícito en el proceso innovador, con la creación o existencia de un mercado. Tal cambio puede ser mínimo o radical, con un mercado actual o totalmente nuevo. Te pido observes atentamente el cuadrante, para que en seguida valores los detalles de la asociación tecnología-mercado.

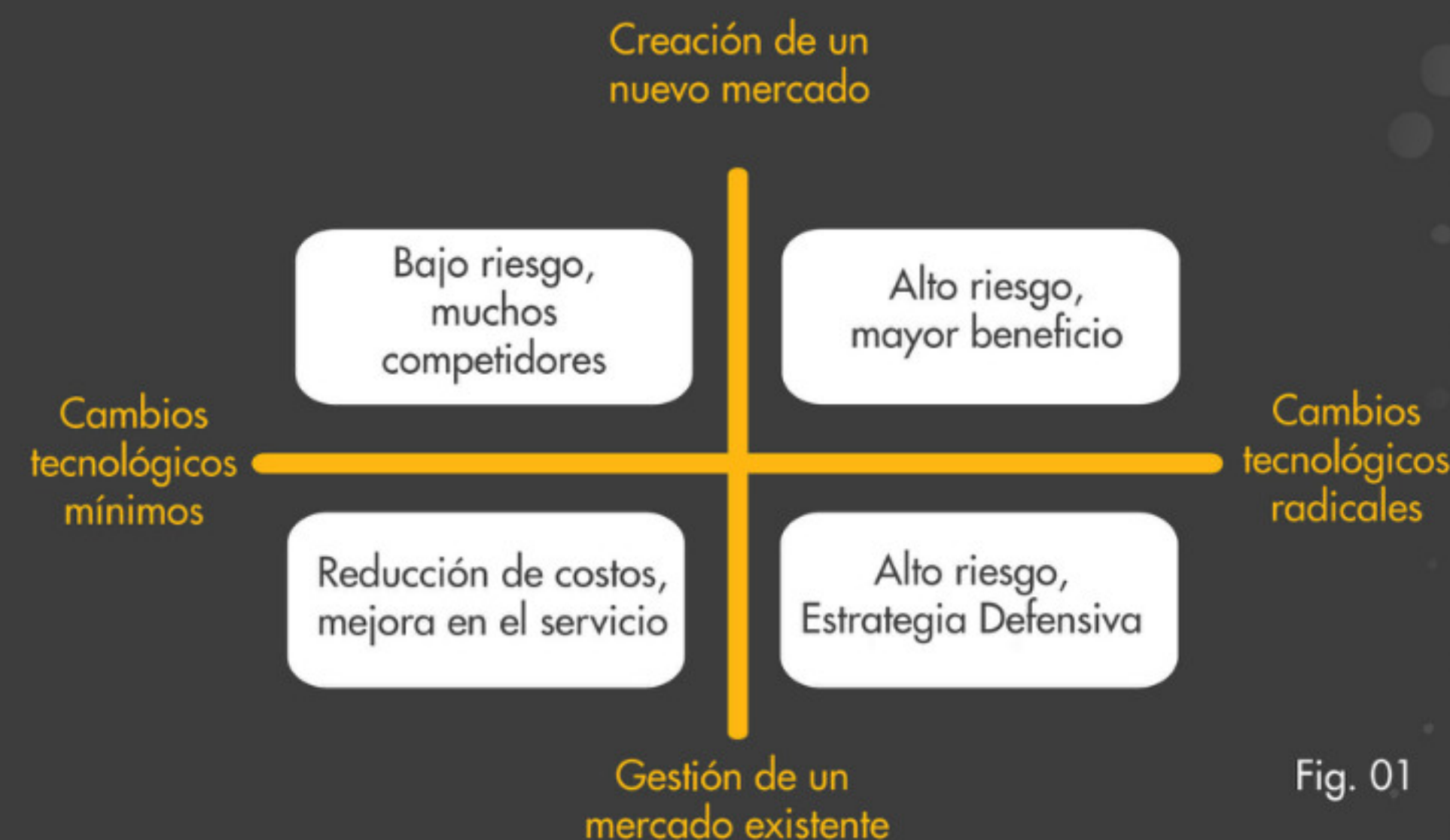


Fig. 01

2. <http://www.linkedin.com/in/hutchcarpenter>

Cambios tecnológicos mínimos para un mercado existente

Si se inicia con el cuadrante inferior izquierdo, se aprecian las mejoras que una empresa realiza para la atención de su mercado, en el día a día. El nivel de innovación es típicamente bajo, pero no por ello despreciable. Considera una empresa de transporte que transforma la flotilla de carga para utilizar un combustible más eficiente, e implanta un sistema de geolocalización que permita monitorear las rutas. Esto sucede desde una base hacia los puntos de destino; las rutas consideradas son las de mayor uso. No es una gran innovación, pero la mejora logrará un impacto positivo en el servicio a clientes y en la reducción de costos.

Cambios tecnológicos mínimos para un mercado nuevo

En el cuadrante superior izquierdo, se describe una región de bajo riesgo, puesto que la tecnología ya existe. No obstante, su aplicación se redefine para crear un nuevo mercado. El ejemplo más curioso es *Twitter*; desde el punto de vista tecnológico no es una gran innovación, es más bien una estupenda idea de cómo aplicar la tecnología existente para originar un joven mercado.

Cambios tecnológicos radicales para un mercado

Siguiendo las manecillas del reloj, encontramos el cuadrante superior derecho con un nivel de riesgo alto; esto es así porque la tecnología es muy novedosa (disruptiva), orientada a descubrir nuevos mercados. El campeón de esta categoría hasta la fecha en que se escribe este e-book, es el llamado *iPad*, multicomponente de variado diseño que lanza al mercado la empresa Apple, como parte de su familia de productos. Con esta entrega se genera una tecnología táctil, acompañada de un sistema operativo sumamente amigable y fácil de usar; la combinación es única para la manipulación de aplicativos generales que permiten el acceso a libros, música, juegos, revistas, periódicos, una hoja de cálculo, telefonía, y todos los beneficios del acceso a Internet. Con un diseño elegante, moderno y de hábil solución ergonómica, marca el estilo de una nueva generación de dispositivos móviles. Desde cero, *iPad* crea nuevos mercados gracias al altísimo nivel de innovación.

Cambios tecnológicos radicales para un mercado existente

El último cuadrante marca una zona de riesgo alto por el grado de innovación necesario para defender un mercado ya existente. La coinversión de dos grandes televisoras en México (Televisa y TV Azteca) para fondear a una empresa de telefonía celular (Iusacell) con el fin de que capture el movimiento de los consumidores, del televisor a los dispositivos digitales, se considera, a todas luces, un movimiento defensivo ante la competencia que enfrenta la televisión tradicional.

Para una empresa es sumamente conveniente contar con un portafolio de innovaciones con la lógica de estos diferentes componentes del cuadrante, sugiere Hutch Carpenter.

Aunque el discurso va orientado a las grandes corporaciones de América del Norte, mi propósito al incluir la valiosa referencia y su desarrollo inherente, es enrutarlo a esta región. Me pregunto: ¿Cómo participo en la creación de dicho portafolio en las compañías de América Latina, las que se distinguen por invertir pocos recursos en innovación? Dejo la respuesta para la siguiente sección.

El Dinero

Sin duda, es el recurso más complejo de conseguir en América Latina. En principio, no hay estadísticas que informen cuánto dinero fluye para fondear labores emprendedoras en la región. Lo cierto es que resulta exiguo.

En la sección anterior mencioné el contexto económico y social que favorece la labor emprendedora. Un secreto a voces es el liderazgo de Brasil en el continente, con la mayor cantidad de empresas nuevas que son fondeadas por capital privado. También se sabe que la red de incubadoras de negocio en México, es la más grande de la región, con el incentivo de universidades como el Tecnológico de Monterrey; en este centro de estudios, de acuerdo con su interés tradicional en la formación de empresas, se crearon licenciaturas en cultura empresarial. Otro dato interesante es el esfuerzo e inversión del gobierno de Colombia con los Parquesoft³, así como el liderazgo chileno en exportación de productos y servicios. En la provincia de Santa Fe, Argentina, destaca la formación de un *cluster* de empresas de medios interactivos; con el apoyo del gobierno local, ahora se precian de la proyección mundial lograda.

El alcance de los casos de éxito referidos es rotundo, pero no abundan los ejemplos de este tipo. Sin duda, sintetizan un potencial de desarrollo que deja al descubierto la necesidad de protagonismo del sector emprendedor; empero, la falta de disponibilidad de recursos financieros es un escollo. Impide, en definitiva, sumar estas estadísticas.

Si se pisa el terreno de economías menos solventes, existe flujo de recursos que podría canalizarse a la innovación. Buena parte de las naciones de América Latina cumplieron la misión de estabilizar sus economías, reducir la inflación, y continuar con los esfuerzos para descender el nivel de pobreza. No puede negarse el potencial económico del sector de servicios brasileño; el agrícola, de Argentina; de energía, en Colombia; de telecomunicaciones, en México; el minero, en Perú; el turístico, en Costa Rica, y la lista continúa. Entonces, ¿qué sucede? En términos amplios, surge un problema de equivalencia: a un estatus de innovación escasa, le corresponde un flujo mínimo de dinero para fondear la labor emprendedora.



3. Es un organismo colombiano que sigue un modelo de asociación entre empresas proveedoras de soluciones, productos y servicios en tecnologías de información.

Ésta es la realidad, así que más vale hacerle frente con madurez. En el caso de un nuevo emprendedor, aplica la misma ecuación. De modo que, por muy innovadora que sea mi propuesta, debo considerar el factor financiero dentro de mi **Modelo de negocio**. Quienes lo califican como un evento aislado y minimizan el levantamiento de dinero como parte del problema, terminan con enorme frustración. Así sucedió con muchos colegas que no lograron proyectar sus ideas innovadoras.

La cuestión es que, tal y como lo experimentaste en *Innovu*, el videojuego del emprendedor, es posible lograr la hazaña. Por supuesto, demanda mucho esfuerzo y creatividad. En términos generales existen cuatro etapas que requieren recursos monetarios para sostener la labor emprendedora. La figura 02 nos muestra con detalle.

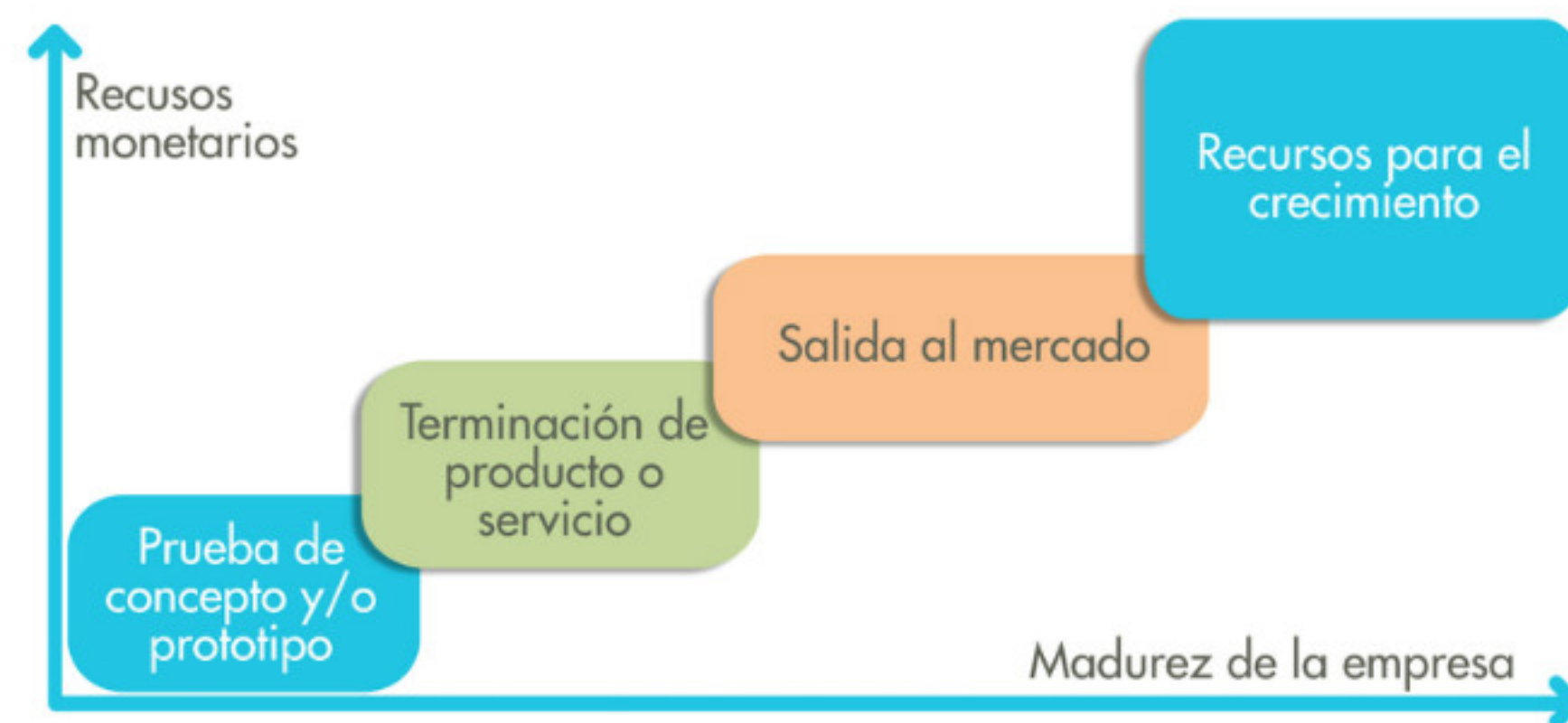


fig. 02

Notarás que según el nivel de madurez de la empresa, la labor de atraer recursos monetarios es, más o menos, compleja. El dinero más caro es aquél que se requiere para la creación del concepto o desarrollo del prototipo. A su vez, el recurso necesario para el crecimiento es aquél que típicamente los inversionistas están más dispuestos a aportar. Es relevante que identifiques en qué etapa te encuentras para establecer una correcta estrategia de fondeo; los detalles de aproximación entre cada una de las etapas, los veremos en el capítulo referente al financiamiento.

«¿Se ha preguntado alguna vez cuál es el origen del dinero? El dinero es sólo un instrumento de intercambio que no puede existir a menos que existan bienes y personas **capaces de producirlos**. Es la forma material del principio, según el cual quienes deseen tratar con otros deben hacerlo mediante transacciones, entregando valor por valor (...) ya que la riqueza es el producto de la **capacidad del hombre para pensar**. »

Ayn Rand
La rebelión de Atlas



Islas Santorini y Mikonos, Grecia

EL CONCEPTO DEL PRODUCTO COMPLETO

¿Por qué a un porcentaje elevado de emprendedores se le acaba el dinero antes de que su producto salga al mercado? ¿Por qué se quedan sin combustible cuando ya están cerca de la meta? Como cuestionara Rama Bijapurkar¹ «¿Por qué quedarse con la derrota cuando ya estás en las manos de la victoria?»

Esta es mi respuesta: porque subestiman todos los componentes que forman su producto; es decir, no entienden el concepto del producto completo.

1. <http://www.bijapurkar.com>

Te comparto un caso real para ilustrarlo. Se trata de LPL Development² una empresa dedicada a electrónica avanzada en el área de seguridad. La firma desarrolla un teléfono celular con alarma integrada; su objetivo es resolver el problema de seguridad en unidades habitacionales donde las alarmas tradicionales, a través de cable telefónico, no pueden llegar. De manera eficiente, el producto integra un teléfono celular con un sistema de alarma de bajo costo; éste funciona con un dispositivo central que se conecta, de manera inalámbrica, a sensores ubicados en las puertas o ventanas de la casa habitación. En caso de alguna eventualidad, el teléfono emite mensajes SMS a otros celulares; una vez detectado el evento de alarma, el mensaje procede a los teléfonos que se determinaron y/o programaron previamente. El servicio puede ser incluyente o excluyente, según el usuario y si existe un costo adicional por asistencia del monitoreo especializado. La alarma se activa o desactiva por control remoto, cuando el usuario desea hacerlo fuera de casa.

La ingeniería asociada a la solución de esta innovación demandó la creación de algunos componentes especiales que son importados. La fabricación del teléfono/alarma aplica en una planta especializada. Se realizaron varias decenas de pruebas satisfactorias, incluso la liga con dos centrales de monitoreo.

¿Qué te parece? En primera instancia, el producto está listo para su lanzamiento al mercado. No obstante, despuntó una serie de factores que no fueron considerados desde el principio, los que generaron costos adicionales. Aquí tienes algunos de éstos:

- La empresa de telefonía celular debe certificar el producto para que cumpla con las normas de calidad. Este proceso propició la instalación de un centro de pruebas adicional, además de la modificación del *software* del teléfono para cumplir con determinadas reglas. En consecuencia, se aplicaron pruebas adicionales con usuarios y centros de monitoreo.



2. <http://www.lpldevelopment.com>

- Para el mecanismo de distribución masiva se pretendía utilizar el canal de comercialización de la empresa telefónica, a lo largo del país. La mala noticia es que este canal se orienta, por el momento, a la venta de teléfonos tradicionales, con servicios de datos e Internet como valores agregados del producto. La acción consecuente fue el entrenamiento especializado en la venta de un producto de seguridad; para lograrlo, operó una serie de seminarios dirigidos a grupos específicos en las plazas estratégicas de venta³. Debe advertirse que su fuerza de ventas tiene una alta rotación.

- La generación de demanda, que en principio estaba delegada al canal de distribución tradicional, no funcionó. Se procedió a la instalación de promotores, en puntos de venta determinados, con una estrategia promocional que llamara la atención del usuario.

- Algunos clientes interesados por el teléfono/alarma tenían la disposición de comprarlo, siempre y cuando se instalara en sus viviendas, sin costo adicional. Satisfacer tal exigencia implicó la intervención de un grupo de técnicos entrenados, con la capacidad para transportarse a zonas alejadas de la ciudad.

- Algunos clientes se interesaron en el producto cuando advirtieron la utilidad para vigilar bodegas y espacios abiertos. Tal necesidad propició el diseño e integración de sensores aptos para la intemperie.

- Lo mismo que con el tema de generación de demanda, el canal de distribución no operó adecuadamente en cuanto a la asistencia de soporte técnico⁴. Fue necesario montar en la propia empresa un servicio 24 x 7, es decir, de tiempo completo.

- El Fondo Nacional de Vivienda dio el visto bueno al producto. Esto fue posible mediante una estrategia de convencimiento dirigida a los constructores de las unidades habitacionales, para que ellos mismos ofrecieran el sistema ya instalado. Este sector, por tradición, no es proclive al montaje de sistemas de valor agregado en zonas populares, por lo que hubo necesidad de realizar múltiples demostraciones del uso de la alarma.

Esta serie de factores, que en apariencia guardan poca relación con la ingeniería, al final se vuelven parte fundamental del producto. Son extensiones necesarias del proceso de innovación; por tanto, deben dimensionarse desde el principio. No hacerlo de este modo traerá al mercado un **producto incompleto**, amén de los dolores de cabeza implícitos.

3. Se les orientó sobre el manejo operativo del dispositivo, las medidas de seguridad para evitar que un intruso altere el sistema, entre un sinnúmero de posibilidades, en caso de emergencia.

4. En principio se consideraba que el uso fuera lógico y transparente, sin necesidad de más soporte que el proporcionado por los centros de monitoreo.

El asunto es que la adecuada dimensión de los factores complementarios en el producto/servicio suele exigir incontables recursos, además de los correspondientes a la inversión inicial. **Aquí tienes un error común al momento de realizar la valuación financiera de la empresa: la mínima o nula consideración de los elementos complementarios de tu innovación.**

Ahora bien, el modelado de negocios es eficaz para que no te pille este tipo de sorpresas. Más adelante verás la vía sistemática para que consideres todos estos elementos antes de que te quedes sin combustible, justo cuando avizoras la meta.

En el camino ya andado, de acuerdo con la labor de levantamiento de recursos, vale la pena insistir en el hecho de que la empresa obtiene un valor económico muy diferente cuando el producto está **totalmente terminado** y listo para salir al mercado.

La empresa finalmente redefinió el concepto de «producto completo» al considerar estos y otros factores. Hoy día es líder regional en el mercado de telemetría, mediante la venta de sus productos en varios países.





San Petersburgo, Rusia

EL RETO DEL FINANCIAMIENTO

En el apartado 4 te expuse la complejidad para financiar el proyecto, así como de la adecuada ubicación de su estatus para determinar a los inversionistas potenciales para tu empresa. Conviene ahora retomar la gráfica que muestra los recursos monetarios, en función de la madurez de la empresa, además del análisis a detalle de cada una de estas etapas.



1

Primera etapa. Prueba de concepto y/o prototipo

Es la etapa más temprana del emprendimiento, así que le corresponden los primeros borradores del producto/servicio; para empezar, se conceptualiza el **Modelo de negocio** en su primera aproximación. La inversión es contabilizada en los rubros de tiempo y energía para desarrollar las bases del concepto. Si el ensayo es referente a un servicio, se bosquejan los entregables, la forma de interactuar con el cliente, así como las condiciones de satisfacción que medirán su éxito. Cuando el objetivo es un producto, deben elaborarse los primeros prototipos. En ambos casos, se define una **Oferta de valor** primaria, en tanto debe generarse una hipótesis respecto del **Mercado meta**.

La proyección de un modelo financiero de largo plazo siempre es compleja. Por ello, resulta saludable el costeo de la inversión necesaria, mediante los ahorros personales o del grupo; este caudal se destinará para la cobertura de las tareas iniciales. Cuando se suma más de un emprendedor, la recomendación inmediata es el establecimiento de reglas de transparencia en las aportaciones monetarias de cada quien.

Si la elaboración del prototipo requiere recursos financieros que rebasen el ahorro personal que ya se destinó, lo mejor es acudir a amigos y familiares para su fondeo (el suegro resulta el mejor inversionista de esta etapa). Es bastante factible que la gente cercana provea los recursos monetarios, la infraestructura o el tiempo para apoyar la labor de arranque; ¿la razón?, el simple hecho de simpatizar con la iniciativa del emprendedor y, en muchas ocasiones, para que «aprenda a echar a perder».

La situación puede ser menos propicia; entonces, el recurso debe solicitarse a manera de préstamo. Tal condición obliga a una medida saludable: ofrecer al grupo referido una tasa de interés un poco superior a la del mercado, y plantear un esquema de repago¹ para el largo plazo (más de un año). En otra perspectiva, pongamos que se trata de inversión para el capital de la empresa. Aquí resulta imposible valuar el emprendimiento por razones obvias; entonces procede la promesa de compartir las acciones de la organización por nacer.

No es fácil plantear el porcentaje adecuado de participación; la regla práctica consiste en fijar de 5 a 20 por ciento de la futura empresa. En este sentido, una propuesta inteligente es la petición de un préstamo a amigos y/o familiares, con la garantía de las acciones de la empresa; el valor de las acciones será el que tase el primer inversionista formal.

Sé cuidadoso. Los recursos que se levanten en esta etapa pueden traer un alto costo; se da el caso de un emprendedor que se ve orillado a desprenderse de una parte importante de la empresa, en una etapa demasiado temprana. Así las cosas, con el paso del tiempo, el precio más elevado para ti (tu riesgo) es dejar el control de la firma en otras manos, o que te diluyan fácilmente. Por lo mismo, el emprendedor debe usar toda su astucia para minimizar las necesidades económicas en esta primera etapa. No lo olvides: **el dinero más caro es el que no se tiene**.

Sin duda, otra buena alternativa para maximizar los recursos disponibles es la red de incubadoras de negocios asociadas a las universidades. El uso de infraestructura de empresas amigas, o la disposición de los elementos básicos en el garaje de la casa, son mecanismos típicos al comienzo de esta primera etapa.

Para acercarte a tus amigos y familiares, lo mejor es plantear el costo de la prueba de concepto o el prototipo, además de solicitarles el recurso para crearlo. Si muestras un costeo formal con cifras claras, así como el racional que indique cómo piensas hacer dinero (el llamado **Modelo de negocio**), será más fácil convencer a tu gente cercana.

1. El repago hace referencia al pago que debes realizar a lo largo del plazo establecido por el acuerdo al momento de establecer el préstamo.

En el siguiente paso, es esencial el cumplimiento con la entrega del prototipo, en tiempo y forma; ello te asegurará que un inversionista en esta etapa de la empresa se sienta más confiado; con seguridad accederá a fondearte una vez más.

Además, es indispensable que cuando vuelvas a mostrar tu prototipo, no olvides llevar las primeras impresiones de los clientes potenciales que sean de confianza, los auténticos usuarios de tu producto; ellos retroalimentan tu concepto sin mayor riesgo. Con una argumentación más sólida en este sentido, aunado a la vista concreta del producto, estarás mejor posicionado ante el primer grupo de personas que te fondearon.

Puede ocurrir, claro, que pienses: «no debo mostrarlo porque alguien me va a copiar la idea»; si tal es tu visión, lo más probable es que tengas un producto con barreras de entrada muy bajas, es decir, que tu competencia sea muy alta; peor aún, quizá lo que consideras inédito ya exista. Cree de verdad que si el producto es innovador, muy poca gente lo podrá imitar; la principal barrera de entrada para los otros, termina siendo tu conocimiento del tema y la especialización lograda.

Recuerda este punto: si tu innovación está «en la forma de hacer las cosas», es decir, encontraste un procedimiento diferente para realizar un negocio que ya existe, cuya ejecución no genere altas barreras de entrada, lo mejor es que lo saques al mercado lo más rápido posible. En muchos casos, el factor sorpresa es relevante. Esto, por supuesto, no evita que pruebes tu hallazgo (producto/servicio), con un número limitado de clientes, mediante cláusulas estrictas de confidencialidad.

Cuando se emprende desde el seno de una empresa, es más fácil aprovechar la infraestructura existente para crear las primeras aproximaciones del producto/servicio a ofrecer. En esta etapa, la empresa nodriza actúa como fuente de recursos y reduce la necesidad de dinero. Personalmente, simpatizo mucho con tal aproximación, puesto que en cualquier momento se puede sacar provecho de la experiencia, la infraestructura y el mercado de dicha empresa.

Si se trata de innovaciones con un alto contenido científico, el emprendedor, demanda una aproximación más compleja. Si tu empresa camina con la medicina, biotecnología, genómica o alimentación, es decir, disciplinas que no surgen en los garajes de las casas, es muy probable la obligada acreditación de tu labor, en varios niveles de certificación, ante las autoridades regulatorias competentes. En otro sentido, también considera en qué sitios prestas tus servicios profesionales: un hospital, algún centro de investigación o la universidad, pues de acuerdo con los protocolos establecidos en cada institución para el rubro de investigación, puedes obtener ayuda con los gastos asociados para la eficaz labor de prueba.

En el proceso enunciado subyacen las relaciones humanas, en las que también debes aprender, volverte experto. Escucha la voz del cliente. Tus oídos deben sensibilizarse hacia el genuino interés de compra de ese **Mercado meta** que decidiste atacar. Si no existe tal, lo más sano es detener el esfuerzo y replantear la aproximación. No trates de lanzar un producto/servicio basado sólo en tu propia necesidad o interés. Si no hay atracción, ¿quién crees que desee comprarlo? **Es vital ese brillo de deseo y satisfacción que tu innovación despierta en el mercado, y mejor aún cuando detectas la urgencia de que sea puesto en circulación. Este será el punto total de la estrategia de fondeo.**

Por último, en esta primera etapa, ya que evaluaste la respuesta favorable del mercado a tu oferta, vale la pena arrancar el proceso de armado de la empresa. Este momento es clave: ya tienes suficientes elementos para atraer el talento o trabajo de colaboradores —tus socios—, en las áreas críticas. Sin duda, es una fase que se disfruta a plenitud; es el momento para formalizar la participación de tus amigos y familiares; además, te sitúas en la ruta para proteger la propiedad intelectual de tu proyecto. La estructura de acciones establecida en la empresa debe reflejar, con justicia, el esfuerzo y aportación de cada participante, ya sea en conocimiento, habilidades, talento, dinero y tiempo. El patrimonio personal que cada jugador logra forjar, se refleja en su número de acciones por la vía legal. Se cuidadoso, con el patrimonio no se juega.

2

Segunda etapa. Terminación del producto/servicio

Ya lograste la primera validación de tu prueba de concepto o prototipo; un grupo cerrado de clientes potenciales te otorgó el visto bueno acerca de sus componentes. Mejor aún, te aprobaron los elementos básicos de tu **Modelo de negocio**. Ahora, podrás ajustar los detalles que te permitan el banderazo de arranque tan esperado. Con esta suma de certezas comienza el desarrollo formal del producto o el diseño final de tu servicio.

En el caso de que trabajes en un proyecto de investigación con resultados promisorios, el paso relevante es la identificación minuciosa de las áreas de aplicación industrial o comercial. No escatimes tiempo en este proceso: valida tales recursos, ten a la mano evidencias de su aplicación potencial.

Estamos prácticamente en la afinación del proceso. Como es de esperarse, la realización del producto final demandará tiempo y recursos. Puesto que es una cuestión prioritaria, recomiendo la búsqueda de arbitrios² dirigidos, únicamente, a esta labor. Lo anterior crea la condición óptima para la concentración y atención focal dedicada a la conclusión de la primera versión.

Siempre es conveniente moderar la vocación perfeccionista, pero en esta fase la precaución resulta una estrategia básica. Cuando se trata de un producto físico que requiere materiales o insumos de fabricación externa en su acabado final, conviene planear un número limitado de producción y someterlo a prueba con los clientes interesados. En caso de un *software*, videojuego o aplicativo para telefonía móvil, procede la primera versión con alcances restringidos y bien definidos. Nunca intentes desarrollar un producto con todos los componentes en su primera versión, te genera un trabajo sin fin. No vale la pena.

La búsqueda del dinero necesario para culminar con el producto o servicio final, se aboca, idealmente, y acorde con la etapa anterior, a fuentes convenientes que eviten la fragilidad inicial de tu situación accionaria. Aquí tienes varias opciones:

a. Los propios ahorros del emprendedor. Continúa la estrategia ya señalada. El emprendedor utiliza los recursos disponibles para fondear el tiempo y esfuerzo que exige la aventura. Si se requieren elementos físicos o materiales especiales, se procura el mejor empeño para conseguirlos, a nivel de prueba, con el menor gasto posible. Pero puede ser cuestión de aplicar conocimiento; entonces se trabaja en las noches y los fines de semana, días festivos y, de seguro, habrá cero vacaciones. No te alarmes, así es esto.

b. Amigos y familiares. Quienes simpatizaron con la evolución del concepto o prototipo, estarán dispuestos a ampliar su aportación dado el historial de cumplimiento de tus compromisos. Tenlo presente. Sin duda, es un buen esquema ya que el riesgo de disolución de tus acciones resulta bajo o moderado.

c. Fondos para la innovación. Un mecanismo cada vez más socorrido es el que se establece con los fondos privados y gubernamentales que existen, justo, para este propósito. La mayoría de los países cuentan con políticas sociales, a favor de la aportación de recursos públicos para emprendimientos innovadores. La orientación de tales incentivos es, justo, la de beneficiar la terminación parcial o total de los productos. En algunos casos son *recursos a fondo perdido* (no los devuelves si cumples con los compromisos establecidos) o bien son préstamos de largo plazo, con tasa preferencial. Estos programas de apoyo son realmente trascendentes: forman parte de la estrategia nacional o regional de desarrollo, estándar en América Latina. Es muy importante sondear si tu producto se ubica dentro de las disciplinas que el gobierno pretende apoyar. Lo mismo aplica para ciertos fondos privados, orientados a promover la innovación.



2. Arbitrios: Son los pagos que se efectúan por la prestación o mantenimiento de un servicio.

d. Ángeles Inversionistas. Su nombre es sugestivo, ¿verdad? Se trata del ya mencionado grupo de profesionales o empresarios dedicados al fondeo de proyectos de innovación. Obviamente, su expectativa es un elevado retorno de inversión. Los Ángeles saben lo que significa invertir en alto riesgo (tu proyecto, en este caso); por su función, juegan un rol importante en el desarrollo empresarial. Para esta segunda etapa, por experiencia te sugiero cautela con los Ángeles Inversionistas, y más para la región de América Latina³. Sin embargo, de incluir esta posibilidad de subvención, ocurre el proceso siguiente: se gasta demasiado tiempo para convencer al Ángel del fondeo de un producto (probablemente en concepto) con el riesgo latente de comprometer una porción de las acciones de la empresa. Entiendo que la necesidad establece los parámetros para algunos emprendedores: no hay forma de sacar el producto si no se consigue una cantidad importante de dinero.

Te pido consultes la siguiente sección para el estudio de algunas recomendaciones.

e. Patrocinador. Reconozco que es mi estrategia favorita para esta etapa: la complicidad de una figura de naturaleza protectora, cuyos propios intereses coinciden con tu producto. En ocasiones especiales, surge su apoyo desinteresado, una vez que comprendió el alcance del proyecto. A diferencia de los inversionistas, un patrocinador juega el rol de «mecenaz»; gracias a su red de contactos te puede canalizar una gran cantidad de recursos. Además de dinero, comparte su experiencia operativa en áreas como finanzas y gobierno corporativo. Un patrocinador tiene la capacidad para abrir las puertas. Más adelante ampliaré lo estratégico que resulta encontrar una figura de esta importancia con quien puedas alinear tus objetivos.

f. Recursos de la empresa nodriza. Si en este momento operas dentro de una empresa, es la oportunidad para presentar un **plan de negocios** formal, que transparente los beneficios ofertados por tu proyecto. En este punto, es fundamental contar con un patrocinio ejecutivo, proveniente de algún tomador de decisiones; éste te designará la elaboración de la iniciativa, como parte de tu trabajo, con base en las normas del corporativo. Debes asegurar la aprobación directiva para el uso de los recursos disponibles; en todo momento, tu objetivo es lograr una alta presencia. De nuevo el tema del **Modelo de negocio** y la forma como impactará a la empresa nodriza, son elementos clave en esta etapa.

En cualquiera de las opciones elegidas, **tendrás que cuidar tu patrimonio** (es decir, las acciones de la empresa). Es necesario volver a la advertencia: **el dinero levantado en estas etapas representa, a su vez, un alto costo dentro del proceso del emprendimiento**. Suma las acciones cedidas en la fase anterior, más las correspondientes o consecuentes a tu decisión. Espero que el resultado de tu concesión no sea más de 50 por ciento del total. Créeme, todavía quedan requerimientos que demandarán la cartera.



3. Entre otros factores, por la vulnerable condición económica, además de los periodos en que se obtendrá retorno de inversión, las necesidades del mercado o niveles de aceptación.

Por cierto, es valioso el tiempo que ocupes en verificar la legislación mercantil establecida en tu país. En el pasado, una empresa se controlaba con la tenencia de 51 por ciento del capital social⁴; sin embargo, esto cambió mediante los modelos de asociación que otorgan derechos especiales a inversionistas minoritarios (la denominación es *Minority Rights*, en la legislación norteamericana). Esto quiere decir, por ejemplo, que un individuo con 20 por ciento de las acciones de una empresa, puede tomar las decisiones más importantes de la misma, a partir del modelo de acciones preferentes. En términos prácticos, tales medidas equivalen a tener el control de la empresa, ya que definen cuestiones como: el monto del reparto de utilidades, la designación del director de la empresa, la aprobación de los niveles de endeudamiento, la autorización de inversiones adicionales así como del **plan de negocios**, entre otras no menos importantes. Como podrás apreciar, el tema del porcentaje puede ser relativo, si tus acciones o las de un tercero son preferentes. Consulta a un profesional para mejor orientación.

3

Tercera etapa. Salida al mercado

Tu producto está terminado. Un buen número de clientes lo utiliza. En general, las hipótesis de tu Modelo de negocio cuentan con la validación necesaria. Generaste propiedad intelectual. Tienes un producto, servicio o concepto. La empresa se traduce en valor económico. Tu empresa vale dinero. Te felicito.

Por lo común, esta etapa cubre las necesidades de recursos: desde el momento de lanzamiento al mercado, hasta la superación del punto de equilibrio del negocio (equivalente al momento en el que los ingresos igualan a los gastos). Ahora sí, llegó el momento de medir formalmente el valor de la empresa, mediante la proyección de las ventas, costos y gastos, en un horizonte de tres a cinco años.

El tema de la valuación financiera de una empresa da materia para un libro completo. En estas líneas se cubre la parte cualitativa del ejercicio, con algunas recomendaciones acerca de la manera de aproximar el problema. No deseo que asunto tan relevante quede al margen, por eso te recomiendo la consulta de un profesional en finanzas, para que te apoye en la correcta valuación de tu empresa. Los comportamientos son los siguientes:

Algunos emprendedores prefieren dividir esta fase en dos subetapas; obtención de dinero para llegar al punto de equilibrio; después, solicitud de recursos para el crecimiento. El objetivo es alcanzar el siguiente nivel de desarrollo con una empresa que posea valor mayor, por el simple hecho de que sus ventas ya igualan a los gastos; en consecuencia, el nuevo dinero se utilizará para promover el crecimiento. Esto, a su vez, cambia radicalmente los parámetros de inversión y permite al emprendedor maximizar su posición accionaria.

4. Capital social como un todo: 100% que se cuenta entre el total de los socios; 51% representa a un socio mayoritario en acciones.

Otros emprendedores prefieren un levantamiento de dinero para que se cubran sus necesidades de largo plazo. El propósito es evitar otro acopio monetario temporal que suele consumir mucho tiempo y energía. Aunque en el primer caso su dilución en acciones es mayor, es posible negociar con los socios un porcentaje siempre y cuando se cumpla con las metas. Es una suerte de premio por un buen desempeño. Con esta estrategia, un emprendedor llega a recuperar parte del patrimonio cedido.

En el conjunto de los casos, es imperativo un gran esfuerzo para proyectar con corrección las ventas de la empresa y sus gastos (y/o costos asociados). Una mala proyección⁵ es fuente de pérdida del valor económico de la empresa. Además, es garantía de fracaso. Mucho cuidado.

4

Cuarta etapa. Recursos para el crecimiento

Este tipo de recursos es de los más fáciles de conseguir, puesto que se redujo de manera considerable el nivel de incertidumbre. El producto/servicio ya está en el mercado y sigue un **plan de negocios** estipulado. Mientras el plan continúe con sus objetivos, será más fácil conseguir dinero; si el plan falla, costará trabajo convencer al inversionista. No hay duda.

Es posible que la empresa se mantenga con pérdida de dinero; pero si crece en ventas y utilidades, de acuerdo con un plan inicial, no debe haber sorpresas. Lo más relevante en esta etapa, es tomar las siguientes medidas: estimar el nivel de aceptación del mercado respecto del producto/servicio; procurar que el talento clave siga en la empresa; por último, disponer de un control financiero aceptable. El inversionista estará dispuesto a costear cantidades considerables y a dar un alto valor a tu empresa. El asunto es que también pondrá mayor atención en los aspectos de tu negocio; no descartes la posibilidad de que su inversión traiga consigo un consejo de administración formal, donde el inversionista ocupe uno o dos asientos, además de un nivel de veto en decisiones críticas.

Siempre surgirán detalles a desarrollar, pero **el hecho es que lo más pronto posible exista un valor intrínseco**, justificable mediante una buena valuación financiera. Deseo plantearlo a partir de una paradoja que sucede con los inversionistas, especialmente los *Ángeles*. A pesar de que su orientación natural es el riesgo, hay que ser sumamente conservador con ellos. Una proyección demasiado agresiva que pretenda conquistar el mundo, no será bienvenida para un *Ángel*; es mejor presentarle aproximaciones medidas, por etapas, y cumplirlas de acuerdo con un plan bien cimentado.

5. Me refiero a la visualización del estado de la empresa a futuro (nivel de ventas logradas, menos los gastos que se consideren).

Los inversionistas tienen la facultad para darte un susto con una penalidad, en caso de que no entregues los resultados financieros en los primeros años. Te comparto un ejemplo típico de un ejercicio de levantamiento de recursos, por parte de un emprendedor que lanza un nuevo producto al mercado:

Un grupo de Inversionistas *Ángel* y un emprendedor valúan el financiamiento de un proyecto con 200 mil pesos, aplicables para el lanzamiento de un artículo terminado. En concreto, la inversión, en el rubro de capital de trabajo, permitirá culminar los últimos detalles del producto, así como el fondeo de la plataforma comercial y el desarrollo de canales de venta.

El emprendedor contrató los servicios de un especialista para valuar su situación, antes de la llegada de los Inversionistas *Ángel*. Desea tener un cálculo del valor, previamente a la inversión. El mecanismo de valuación fue el cálculo de los flujos de efectivo generados en un periodo de tres años, y su proyección al valor presente, con una tasa de descuento de 25 por ciento. Dicha tasa cae en el estándar del mercado para este tipo de empresas. Esto arrojó un Valor Presente Neto (VPN) de 1 millón de pesos.

Vale destacar el cuidado del emprendedor a la hora de proyectar las ventas con sus costos y gastos asociados, a partir de la visión amplia de su **Modelo de negocio**.

Los Inversionistas *Ángel* cuestionan la valuación antedicha y la cantidad de flujo de caja aún por generar. La consideran demasiado optimista. Por su lado, el emprendedor juzga que la propuesta es correcta, y desea mantener su postura de vender 20 por ciento de su empresa, por los 200 mil pesos de inversión.

El producto es novedoso y los *Ángeles* deciden aceptar la valuación, pero establecen una condición: en caso de que los resultados no se cumplan, el emprendedor deberá aceptar una penalización hasta de 10 por ciento sobre el total de las acciones. Es decir, ponen a prueba la seriedad y convicción del emprendedor.



Uno de los familiares que invirtió originalmente en la empresa y por obvias razones, tiende a defender los intereses del emprendedor, le sugiere extender una contrapropuesta a los inversionistas: Si los resultados se exceden en un cierto porcentaje, el emprendedor recibirá un premio en acciones; en otras palabras, se le dará la oportunidad de revalorar la empresa. La propuesta es que por cada 20 por ciento adicional en resultados (considerando una valuación de 1 millón 200 mil pesos), el emprendedor recibirá un premio consistente en 3 por ciento del total de las acciones pagado por los *Ángeles*. Si supera tales resultados hasta 40 por ciento, recibirá 6 por ciento y así, en lo sucesivo, hasta un tope de 9 por ciento.

Los inversionistas aceptan. No hay pérdida en ambos sentidos: si el emprendedor no alcanza los resultados, ellos obtienen un porcentaje mayor de la empresa. Si el emprendedor tiene éxito, la empresa vale más y su fracción del patrimonio se mantiene (17 por ciento de 1 millón 200 mil pesos, equivale a 204 mil pesos). Si la empresa fracasa, todos pierden.

Este es un caso del tipo de aproximaciones que proceden, a diario, cuando se realiza un levantamiento de dinero. Podrás advertir fácilmente que la negociación con los *Ángeles* se realizó cuando el producto estaba listo, situación que dio seguridad a los pronósticos del emprendedor.

Considera lo que hubiera pasado si el emprendedor empieza a levantar dinero desde las primeras etapas. Su incertidumbre será tan alta que le impedirá proyectar sus ingresos y gastos con solidez. Lo anterior redundará en negociaciones muy complejas y con mucho escepticismo de parte de los inversionistas.

Desde luego, entiendo que no siempre se puede tener el producto terminado y que, en muchos casos, justo, se necesita dinero para finalizarlo. Sólo quiero poner a tu consideración el nivel de incertidumbre que se crea al momento de tomar decisiones, y lo difícil que es para un *Ángel* el fondeo de una aventura semejante.

Transcurrió un par de años desde que el grupo de *Ángeles* invirtió 200 mil pesos en la empresa, a cambio de 20 por ciento de sus acciones. El primer año fue muy duro, pero en el segundo se sobrepasaron las ventas; de hecho, se alcanzó a compensar el déficit del primer año. El mercado aceptó con un voto positivo a los ajustes aplicados al producto; los canales de distribución y venta respondieron bien, se comercializaron las cantidades programadas y se alcanzó la cuota establecida o más, mientras que una nueva versión viene en camino. Es el momento de levantar recursos para asegurar un crecimiento acelerado.



Después de un estudio del **Modelo de negocio**, el emprendedor y su equipo deciden que la comercialización será, principalmente, por medio de canales (dado que en un principio, como es de suponerse, procedió de manera directa); la intención es inteligente: podrán reducir gastos y hacer más eficiente la cobertura en el país. Para lograrlo, necesitan el fortalecimiento de sus alianzas, con otras empresas afines, de modo que logren abrir nuevos canales, además de la generación de demanda en plazas determinadas; esto, con la lógica de las técnicas aprendidas en los dos últimos años. El nuevo requerimiento de capital suma 1 millón de pesos.

De nuevo procede una valuación de la empresa, ahora en condiciones totalmente diferentes: primero, el pago de mantenimiento de la base de clientes ya cubre una parte importante de los costos fijos; segundo, hay órdenes que se deben surtir en el sistema; tercero, la nueva versión está por salir con una mejoría considerable. Un estudio preliminar demuestra que 80 por ciento de los clientes demanda la nueva versión del producto.

Las ventas se proyectan en nuevas plazas. De suma importancia es la asignación de un presupuesto para innovación, cuyo objetivo es el desarrollo de dos productos adicionales que complementarán la oferta del producto original.

La proyección de ventas, los costos y gastos asociados con el producto a cinco años (el horizonte se amplía por ser una empresa más sólida), generan flujos de caja que, en valor presente, dan una cifra de 4 millones de pesos. La tasa de descuento para calcular el valor presente neto disminuyó, de 25 a 20 por ciento, puesto que el nivel de riesgo se amortiguó considerablemente. Esto, obvio, propicia una valuación más alta.

¿Notas la ganancia del emprendedor? En el levantamiento anterior, se vio obligado a vender 20 por ciento a cambio de 200 mil pesos; ahora, podrá ofertar 25 por ciento⁶ en acciones a cambio de 1 millón de pesos.

6. El ejemplo te ilustra cómo el valor de la empresa se incrementó, en consecuencia con el proceso descrito.

Aunque la nueva valuación lo deja en mejor posición, debe considerar un monto de dinero a futuro; en este sentido, una dilución constante de sus acciones puede hacerlo perder una parte importante de su patrimonio. La solución es fraccionar este millón de pesos antes de hacer un levantamiento adicional. La división puede ser la siguiente: 30 por ciento, por conducto de un crédito de la banca comercial; 30 por ciento, vía financiamiento de proveedores; 30 por ciento, como préstamo convertible; más 10 por ciento por eficiencias internas⁷ generadas gracias al negocio.

No lo olvides, para evitar una dilución accionaria mayor, el emprendedor y su grupo de asociados —familiares, amigos y *Ángeles*— pueden tomar la mejor decisión de manera colectiva.



7. Dichas eficiencias surgen en el proceso interno de la empresa, de crear más con menos. Esto procede por el conocimiento y experiencia logrado por la organización.

Moscú, Rusia

Estrategias alrededor del financiamiento

En el contexto de América Latina no es fácil encontrar inversionistas orientados para promover la innovación. Sin embargo esto no debe cerrarnos la puerta. Sitúate y considera la estrategia de fondeo, desde el primer instante en que originaste la idea. Si en tu mente surge la fortuna de la innovación, si estás a punto de emprender, pregúntate desde el primer momento: ¿cómo fondeo la aventura?

Tal como ya se expuso, sucede con frecuencia que el tiempo y el talento dedicado no bastan para crear una primera versión del producto/servicio, o bien, se necesitan recursos monetarios desde etapas muy tempranas. El punto fundamental para encontrar a un genuino inversionista, se basa en la siguiente pregunta: ¿Para quién es relevante tu innovación?, es decir, ¿quién gana o se ve beneficiado con la existencia de tu producto?

En principio, debes identificar este tipo de beneficio y su grado de impacto en tu inversionista potencial. Considera que dicha utilidad puede traducirse como: una ganancia económica; el aumento en la participación de mercado (tu producto le genera ventas); surge como un complemento a una cierta línea de productos ya existente; le ayudas a explorar una oportunidad en la que tiene interés y aún no se ha utilizado; le urge para solucionar determinada necesidad; es fundamental para bajar costos, etc. Mientras más relevante eres para un potencial inversionista o grupo de clientes, más posibilidades tienes de convencerlo para que invierta en tu empresa.

Conviene el repaso de tres aspectos sobre el tema de la relevancia; suelen ser muy útiles si los sabes aplicar con una sincronía, digamos, perfecta. Checa el dato:

- Identifica un patrocinador que se convierta en fuerte aliado fuerte para el mediano y largo plazo
- Aprovecha una gran ola de consumo, sobre la que puedas hacer surf
- Anticípate, descifra con certeza una tendencia para capitalizar, de este modo, una posición privilegiada en el mercado

Un patrocinador, inversionista estratégico

Te presento a un **patrocinador**. Este calificativo que se deriva de la palabra patrocinar (del latín *patrocinare*, proteger, favorecer), lo recibe en el mundo empresarial aquel individuo u organización con interés decidido por tu producto/servicio. Este tipo de persona conoce minuciosamente el mercado en el que te desenvuelves; sabe los riesgos y oportunidades que tiene, y posee una red amplia de contactos sociales, tenlo por seguro. Aunque no te lo diga tal cual, tus intereses empresariales están alineados con los suyos y, por lo mismo, le conviene que te vaya muy bien. Por tales características, se dice que es un potencial *inversionista estratégico*.

Dada la dificultad ya referida de levantar recursos en nuestro contexto económico, es necesario identificar a un patrocinador desde el inicio de la labor emprendedora. Lo considero un elemento de alto valor estratégico para el largo plazo. En las siguientes líneas te justifico el por qué.

Los niveles de innovación en América Latina son de los más bajos en el mundo; esto conduce a una correspondencia desafortunada: al no haber innovación, es difícil que exista capital *Ángel* que lo respalde. Es un dilema de difícil solución: no hay capital de este tipo por no haber innovación; no hay innovación, sin un capital que la respalde. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 63 por ciento de toda la inversión de China en investigación y desarrollo, está en manos de empresas comerciales; 27 por ciento corre a cargo del gobierno, mientras que las universidades cubren el restante 10 por ciento. Analiza los datos de tu país y encontrarás que las cifras señalan un perfil exactamente inverso.

En la mayoría de los países de la región de América, Latina la innovación es auspiciada por el gobierno (universidades públicas, centros de investigación, por ejemplo), mientras que el sector privado innova muy poco. Esto genera problemas severos de competitividad y, al mismo tiempo, propicia una ventana de oportunidad para el emprendedor que innova. Hoy día, con el fin de asegurar la presencia de innovación tecnológica de clase mundial, se debe privilegiar la interacción entre el diseñador (el innovador) y los consumidores. Al margen de tal condición vital, es importante analizar, a detalle, en qué circunstancias acontece el fenómeno de la innovación.





En las líneas anteriores, advertiste quiénes apuestan más por la innovación desde las bases, es decir, la investigación y desarrollo. Ahora bien, desde otro enfoque de estudio, las estadísticas mundiales son contundentes: los países que más innovan son aquellos con mejores niveles de educación. Pon una paloma aprobatoria a las potencias de occidente como Alemania, Estados Unidos de Norteamérica y Francia; así como a las de oriente, Corea del Sur, Israel, Japón, Singapur otorga un reconocimiento extra al ímpetu de China e India. En estos últimos países puede observarse que, si bien su porcentaje de graduados es muy bajo respecto a la población local, en números absolutos rebasa, en gran cantidad, a toda América Latina.

Los empresarios de nuestra región lo saben y están atentos al problema. El rezago en educación e investigación es un tema resolución pendiente. Asimismo, su necesidad de innovar es imperativa; la pérdida de competitividad resulta demasiado evidente. En consecuencia, el empresario o empresaria actual cuenta con tres alternativas:

- Comprar la innovación disponible. El resultado es el sobreprecio del producto/servicio y la pérdida de liderazgo; siempre estará detrás del líder en el ramo
- Promover la labor innovadora dentro de su empresa, implica años de inversión y disciplina. Este es un camino obligado, con una cuota considerable de tiempo, pero de beneficio (personal y laboral) en perspectiva
- Apoyar el desarrollo innovador de terceros. Siempre y cuando éstos se distingan por su gran agilidad para innovar y, como beneficio adicional, cuenten con un proceso más económico y eficiente para sacar productos al mercado

En la medida en que interceptes una necesidad de innovación en el sector que dominas, encontrarás a ese **patrocinador convencido de lo relevante de tu producto o servicio**

¿Recuerdas el caso del teléfono/alarma que describí en párrafos anteriores? Estás en lo correcto si valoraste a la empresa de telefonía celular como la más interesada en su funcionamiento. En un mercado de alto crecimiento —el de la seguridad de la persona— el producto es conveniente, ya que complementa su oferta de servicios de valor agregado. Entonces, no es de extrañarse que la empresa telefónica termine apostándole mediante una inversión

La identificación de uno o varios patrocinadores potenciales, como paso inmediato al planteamiento de la idea, es tarea que te recomiendo ampliamente. Una vez que localizaste a tu compañero de riesgo, debes considerar un estudio minucioso de su espectro mercantil, y lo que pueden aportarse mutuamente

El ejercicio debe incluirse en tu modelado de negocio, desde el arranque de la empresa. Los elementos son los siguientes: la comprensión puntual de sus necesidades⁸; lectura apropiada de las condiciones de su mercado y del nivel de competencia; análisis de su situación financiera; evaluación del interés personal en apoyar al emprendedor local. Y sobre todo, su demanda de innovación.

La habilidad que demuestres para alinear tu proyecto con las necesidades de innovación de un patrocinador potencial, tarde o temprano despertará su apetito. Al tutor empresarial le interesará y convendrá tu éxito. Si por alguna razón no puede invertir en tu empresa, es posible que emplace recursos a tu disposición y sea un excelente promotor del producto. Sus clientes serán tus clientes. A ambos les conviene.

Surfea en mar abierto... en una gran ola de consumo



A veces por diseño, otras por accidente o incluso debido a la suerte (este factor siempre pesa), te encuentras con que tu producto puede aprovechar una gran ola de consumo, cuya corriente procede de tu **Mercado meta**. Aprovechala.

Un sector favorable para tu producto/servicio entra en actividad dinámica; la generación de demanda, así como las grandes inversiones en mercadotecnia para dar a conocer determinado grupo de productos, proviene de terceros. El resultado es esa gran ola de compradores. El momento del surf llega⁹.

Ante una fuerte demanda, aun cuando el producto no esté listo, puedes proyectar ventas agresivas con retornos bastante atractivos para el inversionista. En esta circunstancia, la cantidad de personas interesadas excede a los tradicionales *Ángeles*. Si aprovechas la oportunidad y logras evidencias concretas del potencial de riqueza que puedes generar, te aseguro el interés de más inversionistas.

Jenny es empresaria dedicada al diseño de joyas, decide aprovechar la disponibilidad de artesanos especialistas en la fabricación de piezas religiosas en plata, como complemento de su catálogo. La venta de productos religiosos sufre decrecimiento en los últimos años; las comunidades se ven en aprietos para sobrevivir. Nuestra emprendedora trabaja con tales especialistas para elaborar joyería con diseños modernos, dirigida al sector femenino que oscila de 25 a 35 años de edad, radicado en zonas urbanas.

8. Las necesidades consideran los siguientes elementos a partir de las especificaciones del mercado: ¿cuánto es el flujo que se requiere mensualmente como entrada?, ¿con cuántas ventas al mes se logra?, ¿qué requiere en recursos humanos y materiales para la creación de producto o servicio?

9. En el caso de *Innovu*, por ejemplo, luego de analizar la naturaleza del producto y el perfil adecuado de su comprador, se determinó que tendría mayor potencial entre jóvenes de 18 a 24 años.

Los prototipos se diseñan con características adaptables en el momento de la producción; con esto se crea una línea de productos al gusto de una población. Los artesanos, expertos en el manejo de la plata, aprenden la fabricación de los moldes necesarios. El resultado son cientos de piezas, distintivas como línea de producción de despunte industrial. Cada diseño no excede más de 50 piezas para conservar su toque de exclusividad. El valor para el consumidor se centra en el diseño de la joya a partir de la plata, material precioso, bastante maleable y de alta durabilidad.

Por otro lado, la situación financiera global sigue comprometida. El precio de los *commodities* está a la alza en el mundo; China tiene presiones inflacionarias; el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica enfrenta un déficit presupuestal muy alto; la zona económica alrededor del euro, permanece con serios problemas de crecimiento; una sombra de grave recesión monetaria afecta, principalmente, a países como España, Grecia, Italia y Portugal; la capacidad de pago de estas economías se ve altamente comprometida. Tal contexto genera la elevación en el precio del oro, que alcanza niveles record. En el corto plazo, no hay visos de disminución de su costo, con los respectivos efectos económicos en el mundo.

Nuestra emprendedora comprende que la compra de joyería basada en oro se vuelve incosteable y decide aprovechar esta oportunidad. Cuenta con los diseños y moldes suficientes para producir los primeros pedidos; la mano de obra calificada está disponible, y una demanda natural que prevalecerá mientras el oro siga por las nubes. Sólo necesita un par de millones de pesos para fundear la producción inicial. Todos los pedidos se cobrarán al contado, debido a la demanda tan alta.

¿Qué piensas? ¿Crees que le cueste trabajo conseguir recursos?

Advierte la forma en que el desarrollo de las capacidades le permiten hacer surf de una ola que ella no provocó, pero que aprovecha muy bien.

Anticiparse, leyendo tendencias

En su libro *Basta de historias*¹⁰, Andrés Oppenheimer comenta: «Hemos pasado de una sociedad agrícola a una sociedad de trabajadores industriales, y a una sociedad de trabajadores de la economía del conocimiento, y ahora estamos dando otro paso adelante hacia una sociedad de creadores, reconocedores de tendencias y creadores de sentido».

Qué comentario tan atinado; sobre todo, es asertiva su apreciación acerca de la forma como se innovará en las siguientes décadas. Oppenheimer agrega: «la clave del éxito del *iPad* fue la habilidad de sus creadores en meterse en la cabeza de los consumidores, y adivinar y predecir lo que quieren, antes que los propios consumidores expresen ese deseo».

10. *¡Basta de historias!: La obsesión latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro*, Andrés Oppenheimer. Vintage Español, Una división de Random House, Inc. Nueva York

Un emprendedor que innova de manera disruptiva es un maestro en el entendimiento de tendencias. Un verdadero innovador, de los que fácilmente levantan dinero por sus ideas revolucionarias, su habilidad es el análisis de las tendencias.

Lamento decirte que este tipo de innovación no es común en América Latina, pero es un hecho el surgimiento de casos de referencia que nos entusiasman para seguir este patrón, creativo e intelectual. Dicha labor demanda especialización a fondo en la materia, además de pertenecer a una red colaborativa con alcance mundial.

Cuando un innovador entiende muy bien una tendencia, y logra productos o servicios que den respuesta a las necesidades del mercado, se crean modelos de negocio de fácil fondeo para los inversionistas de riesgo. En otras ocasiones, el mismo mercado termina por aportar las necesidades de capital; en tal caso, paga un precio alto por un producto o servicio de su completo interés.

Tal es el caso de los emprendedores que fundaron C3 Consensus¹¹. A Esteban Jacques actual director de la empresa, en su etapa de estudiante, le fascinaba la idea de aplicar las matemáticas para la solución de situaciones reales. Asiduo lector de libros de política, maduró como buen observador de los conflictos sociales del entorno complejo de su país.

Años adelante, esta afición probó su valía cuando conoce, en un proyecto laboral, a los demás socios que hoy conforman a la empresa. En una combinación de talentos, deciden enfocar sus conocimientos matemáticos para la solución de conflictos sociales. El equipo diseñó algoritmos que sitúan, en un mapa, las posturas de los diferentes jugadores en torno a un problema; se plantean estrategias de aplicación que pueden simularse en pocos segundos. Desde hace años, su proceso se aplica con éxito en múltiples situaciones de gran impacto.

¿Cuánto pagarías por una herramienta que te permita solucionar una huelga? ¿Cuánto vale un servicio que brinde las directrices para resolver un problema de contaminación, en una zona marginada de tu país? ¿Cuántos conflictos sociales te gusta que aparezcan por mes, en tu nación, en América Latina, en el mundo?

C3 Consensus detectó una tendencia y aplicó su conocimiento para crear una solución innovadora, invaluable sin duda. De hecho, la empresa nunca ha tenido necesidad de levantar un centavo con inversionistas; los propios clientes pagan el desarrollo de los algoritmos.

Cuando se trata de alta innovación como en el caso de C3 Consensus, el acopio de dinero para emprender es, probablemente, el problema menor.

11. www.c3consensus.com

A orillas del Bósforo, Estambul, Turquía

UN MODELO PARA LA INNOVACIÓN

Innovu, el videojuego del emprendedor posee un corazón que late gracias a dos torrentes sanguíneos de gran vigor. En apartado anterior el esfuerzo fue transmitirte el potencial propio de la cultura empresarial en América Latina, la manera como esta significa una alternativa para el desarrollo de una persona, de una empresa, de la sociedad.

¿Te identificaste en alguna coordenada de sus múltiples horizontes? ¿Reconociste el perfil del emprendedor en tu desempeño con *Innovu*? Muy bien, ahora te quiero compartir la naturaleza de ese otro flujo sustancial. ¿Adivinas cuál es? Por supuesto, es el Modelo de monetización que tan hábilmente manipulaste en el videojuego. En esta sección te describiré los fundamentos de este modelo; te comparto la pista para iniciar la carrera.

En principio, me parece necesario el apunte de que este e-book surge como respuesta a la creciente necesidad de los emprendedores por contar con un método práctico para definir su **Modelo de negocio**. Vale recordar que la propuesta descansa en una preocupación mayor, imperativa, por evitar la mortandad prematura de las empresas en esta porción del continente. Estoy seguro que la duda te asalta en el esfuerzo de crear o seguir adelante con tu empresa: ¿Sobreviviré en el largo plazo?

La incertidumbre debe superarse. Para lograrlo, de acuerdo con mi propia experiencia, es necesario depositar el espíritu emprendedor en una metodología asertiva. Respira profundo, con tranquilidad. Lo que verás es un camino confiable para tu empresa y su soporte: un proceso de innovación continuo.



La innovación en modelos de negocio

Como ya lo expuse, mi preocupación fundamental es la mortandad prematura de las empresas en América Latina. Para el empresario que apenas incursiona en un escenario donde coexisten múltiples retos para ser exitoso, conviene reiterarle la pregunta: ¿Por qué muchos fallan y sólo algunos logran el éxito? ¿Por qué algunas empresas crecen, mientras un gran porcentaje apenas sobrevive?

De mi experiencia y trabajo por más de 20 años con decenas de emprendedores, he observado que aquellas organizaciones que aprenden a innovar sus productos y servicios alrededor de modelos de negocios ágiles tienen mayores posibilidades de éxito. Emprender en un ambiente globalizado va más allá de crear un producto/servicio diferenciado; la competencia y la existencia de mercados más sofisticados nos obligan a incursionar en la innovación del **Modelo de negocio**.

¿Qué significa modelar un negocio? Aquí conviene la atinada definición de Osterwalder¹: «Un **Modelo de negocio describe el racional a través del cual una empresa crea, entrega y captura valor**». Es decir, un mecanismo de innovación en la forma de articular mi negocio que asegure la correcta definición del valor entregado a un cliente; esto dentro de un marco que facilite su entrega y permita recibir un beneficio.

Paula Sánchez, nuestra Gerente de **Visionaria** en Argentina afirma: «Si el emprendedor no se enamorara tanto de su producto y entendiera mejor el valor que entrega al cliente, sus posibilidades de éxito serían muchos más altas». Esta es la voz de la experiencia; lo que difícilmente encuentras en las escuelas de negocios.

La siguiente figura muestra el círculo virtuoso generado por esta dupla que significa «innovar en el producto *per se*» e «innovar en el **Modelo de negocio**». Nuestra propuesta es simplificar esta aproximación, bajo el paraguas denominado **Innovación en Modelos de Negocio**. En otras palabras, la innovación en el producto/servicio queda inmersa en la propia definición del Modelo de negocio. Aquí se encuentra nuestra aportación principal, en presentar una nueva forma de diseñar la forma de armar un negocio, lo que quedó plasmado en *Innovu, el videojuego del Emprendedor*.

¹<http://alexosterwalder.com>



El tema de la monetización

Este e-book es un trabajo orientado para que generes dinero como consecuencia de la aplicación de tu conocimiento en elementos de valor para un cliente. El valor que capturas es típicamente monetario. Se trata de hacer dinero. De hecho un slogan que promuevo dentro de **Visionaria** versa: **si no se monetiza no es innovación**.

Este eslogan debe comprenderse en un sentido amplio; su proyección va en la ruta de lo que Porter y Kramer denominan «**valor compartido**». Los autores⁵ define el concepto como la conexión entre el progreso económico de una empresa y el de la comunidad que gira alrededor de la misma. Por **valor compartido entiende**, en concreto, a las políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa, las cuales, de manera paralela, propician adelanto en las condiciones económicas y sociales de la comunidad donde opera.

La consideración de su tesis es relevante para la continuidad de este e-book, puesto que la propuesta de monetización debe tomar en cuenta, sin lugar a dudas, el impacto social que una empresa genere. Se trata de un movimiento empresarial aún incipiente pero con proyección mundial. A manera de ejemplo considera una empresa de bienes de consumo que cambia sus sistemas de empaque por productos biodegradables, amigables al ambiente; en adición, aumenta su productividad con rutas de transporte más eficientes que reducen las emisiones de carbono. La empresa generó más utilidades al hacer estos cambios pero también dejó un beneficio para el planeta: redujo la contaminación y evitó la emisión de gases.

Es fundamental que aprecies la oleada de innovación y creatividad implícita en esta nueva forma de pensar. La conciencia empresarial fincada en la intención de agregar valor a la comunidad, está vinculada con la capacidad para generar mayor riqueza.

La rentabilidad del proceso me hace pensar en una reorientación del eslogan de **Visionaria**: **Si no monetiza y no genera valor compartido, no es innovación**.

En base a esto te expongo el concepto de la monetización desde tres perspectivas:

- a. Como acción para generar valor económico
- b. Sinónimo de creación de beneficios cuando la empresa es de carácter social. Un viraje al eslogan sería: **Si no genera beneficio a la comunidad, no es innovación**
- c. Acción para originar valor compartido (en la estimación de Porter), valor económico a la empresa, con beneficios a la comunidad

5. La creación de valor compartido. Porter y Kramer, Harvard Business review, Ene-Feb 2011.

Cada uno de los puntos (valor económico, social o compartido), permite la apropiación de la palabra **monetizar** como sinónimo del valor generado por la innovación.

Modelos de negocio que moneticen

Monetizar la innovación implica un proceso analítico. A partir de datos duros, éste se ocupa de varias tareas: identifica las necesidades del cliente, produce diferencias con la competencia y maximiza utilidades. Sin embargo, hay una trampa implícita: los datos actuales de comportamiento del negocio, no forzosamente son herramientas que promueven la creación de nuevas ideas, incluso, bloquean tal creatividad.

El empresario debe seleccionar aquello que conserve valor vigente para la organización y desechar lo que ya no opere, además de llevar el día con día con la ejecución de sus modelos actuales de negocio. Será cuidadoso de la óptima adecuación de lo ya elegido con la plataforma de las nuevas ideas, que también deberá promover. Todo esto le asegura la renovación del **Modelo de negocio**. El caso, no te sorprenda, es que pocos empresarios someten a discusión profunda su modelo. Suelen confundirlo con el **Plan de negocios** que, aunque valioso, solo plantea la viabilidad del mismo, pero no los diferentes caminos y alternativas de creación de valor.

La figura siguiente muestra un magneto como representación del modelo que genera riqueza, según la cercanía y alineación con su **Mercado meta**. Si el magneto se mueve unos cuantos grados del mercado objetivo, de seguro su capacidad de atracción se verá disminuida. Así de riguroso es el proceso para dar forma a un **Modelo de negocio** exitoso.



El diseño del magneto depende de un sinnúmero de factores, internos y externos a la empresa: las características del cliente, la competencia, la complejidad de las rutas para llegar al mercado, inclusive la propia globalización del conocimiento. El **Modelo de negocio** debe concebirse con cualidades precisas: agilidad y flexibilidad en movimiento continuo.

¿En qué tipo de negocio estás?

¿De qué material está hecho tu magneto? o ¿cuál es el fundamento de tu negocio? En 1999, Hagel y Singer⁶ presentaron un ensayo donde plantean tres tipos de negocios:

- a. Los de elevado nivel de conexión con los clientes: aquellos que demandan un alto grado de intimidad con su mercado.
- b. Los basados en innovación de productos: aquellos que siempre buscan el liderazgo en la categoría.
- c. Los que se fundan en infraestructura que demanda, por lo común, gran excelencia operativa.

Los autores describen las diferencias para cada uno; su argumento se basa en exponer las diversas modalidades de talento, los tipos divergentes de economías, su entorno competitivo, que no es similar, y hasta la propia cultura organizativa.

Hoy día operan compañías que condensan los tres tipos de modelos, sobre todo las grandes empresas. Si es el caso, manejan los diversos modelos como unidades de negocio independientes, con acuerdos de servicios e ingresos cruzados o compartidos.

Para una PyME es fundamental identificar la verdadera esencia del negocio propio. Con recursos limitados es imposible la competencia con estructuras que integren dos o tres esquemas. El espíritu empresarial de antaño, en el que un empresario pretendía cubrir lo más posible, es bastante peligroso en el presente.

6. *Unbundling the Corporation*, Hagel y Singer, Harvard Business Review, Mar-Abr 1999.

¿Qué tanta investigación de mercado se hizo para la iPad?

«NINGUNA»

No les incumbe a los consumidores saber lo que quieren»

Steve Jobs
Respuesta a pregunta expresa del periodista Roger Cohen



Salzburgo. Austria

MODELOS DE NEGOCIO

Patrones generales

Existen decenas de modelos, todos los días me encuentro con nuevas formas de hacer pactos comerciales. A continuación te describo brevemente algunos de los sistemas más novedosos y destacaré aquellos que se orientan a la pequeña y mediana empresa.

Franquicias

Este **Modelo de negocio** se ha popularizado debido a los beneficios que ofrece a sus integrantes, en los sectores donde aplica. Se fundamenta en la concesión de derechos de explotación de un **Modelo de negocio** que se ofrece a terceros, a cambio de una regalía. Surge de un negocio exitoso representado por una persona física o moral, o bien una sociedad (el franquiciador) que documenta legalmente su forma de operación, es decir, los procesos fundamentales que distinguen al negocio; también define con detalle la materia prima a utilizarse; crea una marca y usa métodos comerciales definidos. En otras palabras, «empaqueta» la experiencia de éxito del negocio inicial, a disposición de terceros (los franquiciados). A cambio, recibe un pago inicial y un porcentaje de las ventas anuales de cada cliente (cada una de las entidades a las que se les vendió con el respaldo de su nombre).

El franquiciado opera de acuerdo con las reglas planteadas por el franquiciador; se inserta en una economía de escala desde la que genera ganancia; y obtiene el uso de una marca bien reconocida en el mercado de su especialidad.

Multinivel

Se basa en un canal de distribución amplio y pulverizado; dicha cualidad se observa en los conductos alternos que el fabricante utiliza para ganar mayor filtración en el territorio de su interés comercial. Al mismo tiempo, establece de este modo una lealtad o compra constante de la marca, producto o servicio, que suele adquirir un poder considerable. Un buen ejemplo es la empresa de cosméticos que utiliza a un grupo de vendedoras, agrupadas en células comerciales y en múltiples niveles. El fabricante destina una porción de sus ingresos en una cascada de comisiones para los múltiples niveles de vendedores. Además, complementa el aspecto económico con educación, charlas motivacionales y grandes festejos para reforzar la lealtad.

Cola larga (Long tail)

El concepto fue introducido por Chris Anderson en la revista *Wired*, en el año 2004; es apreciable, sobre todo, en empresas que fundamentan su negocio en Internet.

Se le llama negocio de cola larga por la forma como se distribuye la producción. 20% del producto se vende en gran volumen, es decir grandes cantidades a pocos clientes; mientras que el ochenta por ciento restante del producto se comercia a menor volumen (menor cantidad pero a muchos clientes) Debido a esta orientación, se cubren varios segmentos de manera conjunta lo cual arroja una mayor cantidad de ventas. El mundo digital facilita la llegada de este modelo, porque permite atender, con un costo casi nulo, a gran cantidad de compradores.

Modelos soportados en relación estrecha con los clientes

La empresa que fundamenta su negocio en la conexión estrecha con sus clientes (el caso de una firma consultora), busca los candidatos ideales para establecer vínculos en el largo plazo. Los esfuerzos se enfocan en aquella figura que requiere asistencia para la obtención de un beneficio determinado. Toda la organización comparte una meta común: atraer y retener al cliente.

Modelos basados en innovación de productos

Cuando una empresa se orienta a la innovación de productos, el esfuerzo y la atención se centra en el desarrollo novedoso, tanto de la mercancía como de los servicios, conceptos de diseño, durabilidad, tipo de material y costo, aportan, en acertada combinación alto valor agregado. El reto de como llevarlos al mercado acompaña el diseño del producto, para asegurar su correcto desplazamiento.

Modelos sustentados en creación de infraestructura

Aquella organización que cimenta su negocio en la creación de infraestructura, se obliga a construir y gestionar instalaciones o equipamiento, destinados al uso continuo y masivo. En este caso, el modelo requiere de grandes inversiones que se amortizan con el paso del tiempo. Considera como ejemplo la red de antenas del servicio telefónico celular en tu país.

Generadores de propiedad intelectual

Las empresas dedicadas a industrias como la música, el *software* y los videojuegos desarrollan propiedad intelectual; eventualmente y a bajo costo de producción, el producto se distribuye de manera física o digital. Estas empresas cuentan con grupos de desarrollo tecnológicamente avanzados; su virtud es la generación de atributos que marcan la diferencia en su género; el diferencial reside en su capacidad para estar siempre al frente de la competencia, gracias a la innovación continua. Un videojuego es un caso típico.

Multisegmento

Este modelo se fundamenta en la atención de dos o más segmentos de mercado interdependientes. Se da servicio a un segmento, pero la monetización opera en otro que mantiene estrecha interrelación con el primero. *Google* es el caso más popular; cuando utilizas el buscador no pagas por el servicio; por otro lado, un anunciante paga por acompañarte en la búsqueda que realizas, con lo que gana relevancia y cercanía en la toma de decisiones.

Hub-spoke

Recibe el denominativo de Hub la típica gran empresa que se interrelaciona con un conjunto de pequeñas empresas o nodos llamadas spokes. El modelo cobra sentido cuando entra en juego un gran número de redes Hub-spoke; es decir, cuando se alcanza una red de redes. Con las tendencias del «outsourcing», este tipo de modelos es cada vez más común; empresas medianas y grandes tienden a enfocarse en su proceso clave. En consecuencia, se amplía la oportunidad de negocio para las empresas más pequeñas que complementan procesos determinados.

Que sea gratis

Para determinados productos, sobre todo los basados en Internet, es conveniente el establecimiento de una estrategia de acceso gratuito para atraer volúmenes de usuarios. Con el cliente en potencia, la monetización procederá de formas variadas.

Otro modelo, **Freemium**, por la conjunción de las palabras *free* (gratis) y *premium* (con costo), ofrece un servicio básico gratuito cuyo costo de entrega es extremadamente bajo. Se logra un volumen alto de usuarios; a algunos de ellos se venden servicios más complejos, a un precio *premium*.

De Innovación abierta

Modelo común para los sectores que demandan soluciones muy complejas. Por medio de una serie de acuerdos sobre regalías o el planteamiento de esquemas comerciales bien definidos, un grupo de empresas se une para aportar diferentes componentes acerca de una solución o un proceso. Esto es incosteable para que una sola empresa lo lleve a cabo. El caso más común para una PyME es la participación en proyectos de integración; un líder con la capacidad para relacionarse de manera estrecha con el cliente final, convoca a un grupo de empresarios para el armado de soluciones complejas, donde cada quien aporta componentes plenamente diferenciados y con alto valor.

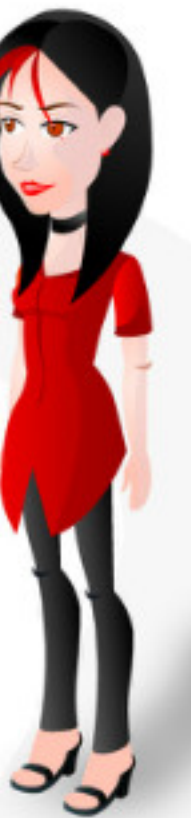
Centrados en un Hub

Cuando una organización Hub convoca a decenas de PyME para crear una cadena de valor, distintiva por la demanda de productos o servicios a su medida, genera una fuerte dependencia que trae ventajas y desventajas. Una organización Hub establece reglas estrictas de diseño, entrega, calidad y condiciones de pago a las que debe ajustarse su cadena de valor. La pequeña empresa se comporta como si fuera una unidad de negocio del Hub; entiende su estrategia, innova de acuerdo con sus requerimientos y se mantiene en estrecha colaboración. Este esquema de negocio aplica perfectamente para modelos innovadores de nicho y puede ser muy exitoso. A su vez, nos da cuenta del desarrollo que puede lograr una PyME como parte de un todo.

Colaborativos

Modelo de negocio común en aquellos nichos donde se busca la creación de riqueza social. Se define como una estrategia de reglas y acuerdos que adopta una serie de productores para cubrir determinada demanda. América Latina remite a un sinfín de casos exitosos donde varias comunidades estandarizan sus procesos de producción, con independencia en la gestión empresarial. Tenemos el caso de los productores de alimentos orgánicos en diferentes estados de un país, con la necesidad de organizarse para hacer frente a una demanda superior a su capacidad individual.

Como acabas de apreciar, los esquemas descritos son generales. Su nombre lo dice: «modelan cierta forma de hacer negocios». Al momento de lanzar tu propia empresa, puedes adaptarte según tu conveniencia o condición. Igual de conveniente es la revisión de los siguientes conceptos.



El concepto de escalabilidad



Un negocio que escala o es escalable se describe como aquel donde las utilidades netas crecen de manera acelerada. El poder de este **Modelo de monetización** no deja lugar a duda. Cada trimestre se genera, sustancialmente, más riqueza que el trimestre anterior. ¿Cómo es posible? Esta es la clave: el **Modelo de negocio** permite el crecimiento de los ingresos de manera mucho más rápida, por arriba de los costos y gastos. Incluso, surgen periodos donde los costos se mantienen de manera constante, mientras que los ingresos crecen sistemáticamente.

El perfil de este tipo de empresas es sumamente innovador. Demanda una creatividad elevada y grandes inversiones de capital. Tiende a ser el Santo Grial de los fondos de capital de riesgo. Ejemplos mundiales de empresas altamente escalables son Microsoft, Google, Amazon. ¿Es posible desarrollar este tipo de negocios en América Latina? Por supuesto que sí, voltea a tu alrededor y observa el comportamiento de la empresa de telefonía celular de tu país. ¿Puedo armar un negocio escalable siendo una PyME? La respuesta es un contundente Sí, sólo que demanda muchísima innovación y un buen padrino, con la capacidad para financiar los primeros años del esfuerzo.

El concepto de plataforma



Al margen del tipo de servicio o producto que ofreces, tienes la obligación de buscar la continua generación de riqueza, para ti y tus accionistas. Este es el principio básico del empresario. La búsqueda permanente de **hacer más con menos**, propicia la localización de un mecanismo de replicación que produzca minieconomías de escala, eficiencias de operación acumuladas, reducción de costos, y por lo mismo, mayores utilidades.

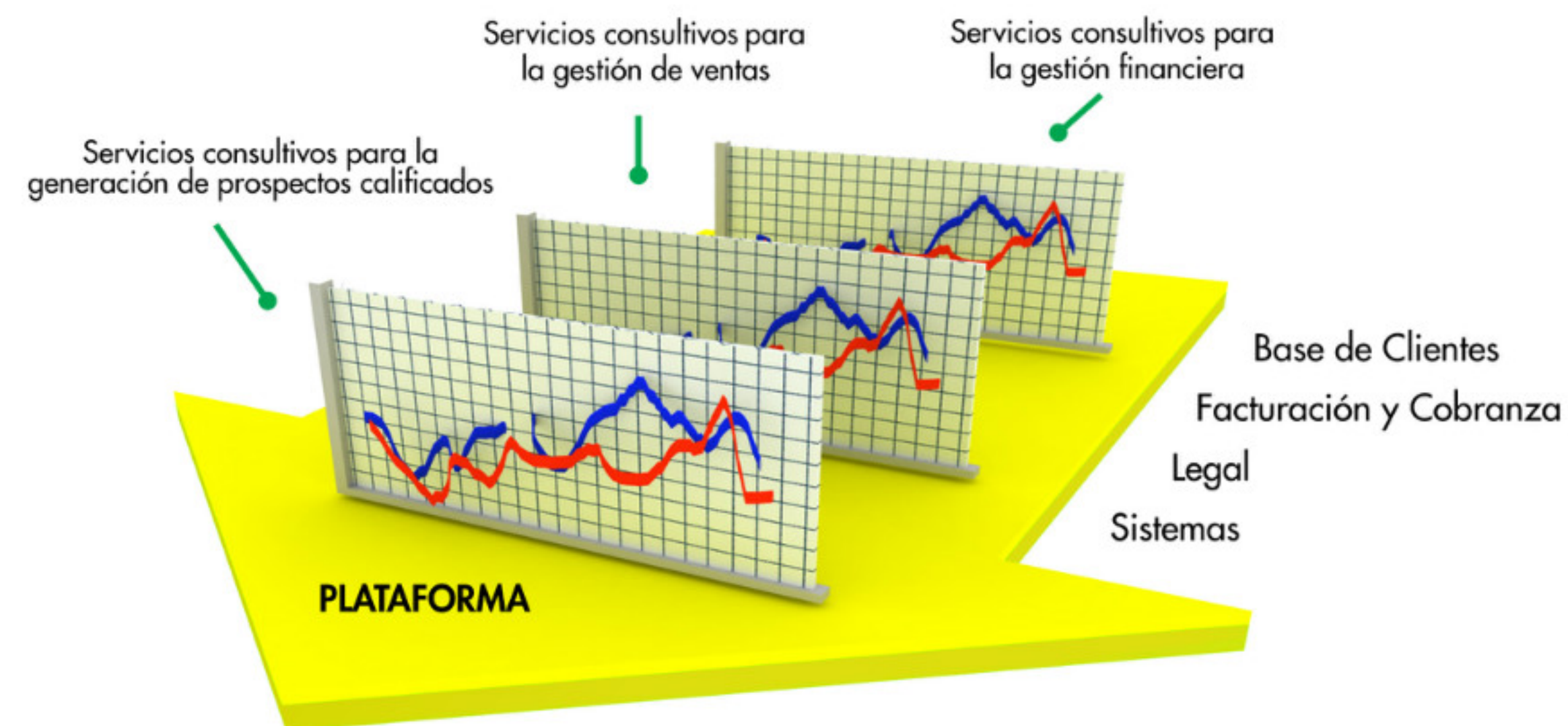
Su aplicación, de manera metódica, posibilita la creación de procesos y sistemas predecibles que permitirán la oferta de tu valor de manera semimasiva, en un segmento claramente definido y acotado. Cuando soy capaz de ofrecer diferentes valores a diversos segmentos al mismo tiempo y con eficiencia, he creado lo que se llama una **plataforma**. Aquí tienes un ejemplo procedente del área de la consultoría.

La promesa de servicios consultivos al segmento PyME, es una de las tareas más complejas en el mercado actual. Cada cliente es un mundo. El consultor que trata de vender sus servicios a este segmento, se ve obligado a personalizar sus ofertas PyME por PyME. Con la excusa de que «es casi lo mismo», el consultor no estandariza su **Oferta de valor**, y asume como propio el problema de ajustarse a cada cliente. Esta posición genera muchos gastos.

El extremo opuesto es el entrenamiento. Significa el armado de una oferta estándar y su promoción al mayor número de clientes. El inconveniente es que se despersonaliza el problema a resolver. ¿Cómo atacar este dilema?

Lo primero que debo aceptar es que no podré atacar a todo el universo PyME. Lo adecuado es la elección de un segmento que presente necesidades específicas en una sola rama; digamos, la consultoría en procesos mercadológicos para el área de empresas de servicios en una cierta ciudad. Mi oferta se concentra en ayudar a generar clientes calificados a un grupo de empresas en dicho sector. Al tener una oferta diferenciada, pero al mismo tiempo muy bien acotada (en este caso la generación de prospectos), logro eficiencia. ¿Por qué?, desde el momento en que cuento con un mecanismo replicable a lo largo de una misma base de clientes, no sólo reproduzco el corazón del servicio, sino también mi propio sistema de ventas, facturación y cobranza. Si asumo que consigo capturar una centena de clientes con el primer servicio, mi siguiente producto pretende ofrecer a mis clientes un trabajo consultivo en el área de gestión de ventas. Aquí ya aprovecho las bases de mi primer esfuerzo; es decir, soy más eficiente porque reutilizo muchos de mis procesos ya existentes.

Una vez penetrado el trabajo consultivo en el área de ventas, paso a un tercer servicio, ahora en el campo de la gestión financiera. No sobra decir que aprovecho nuevamente mi base de clientes y proceso comercial, de facturación, ventas, etc. Al agrupamiento de procesos que establecí con el paso del tiempo, y que me ha permitido ser cada vez más eficiente, se le denomina **plataforma**. Si piensas desarrollar un servicio te recomiendo ampliamente considerar estos conceptos; crear una plataforma vale la pena para asegurar el largo plazo.



¿Has visto un cisne negro?

Cuando los ingleses llegaron por primera vez a Australia, a finales del siglo XVIII, su sorpresa fue enorme ante la existencia de cisnes de color negro. El hecho marca el título de uno de los mejores libros sobre innovación que he leído: *El Cisne Negro: El impacto de lo altamente Improbable*¹, de Nassim Nicholas Taleb¹. Te lo recomiendo.

Nicholas Taleb expone el impacto de lo improbable en sumo grado, y lo asocia de manera simbólica con la presencia de la exótica ave. El resultado es una obra que se convirtió en fuente de inspiración para los grandes pensadores en innovación.

Los productos que se consideran *cisnes negros* se distinguen por su increíble complejidad para construirlos o, en el mejor de los casos, para descubrirlos o encontrarlos. Gran parte de estos se hallan por accidente o gracias a una increíble sagacidad (a eso se le llama *Serendipity*²)

Quien lo descubre, no necesariamente lo monetiza; incluso, el impacto potencial puede escaparse a su valoración. Un buen innovador es un sagaz lector de tendencias. Estas personas descubren *cisnes negros* por su capacidad para romper un paradigma: **piensan en un producto innovador en el entorno de la tecnología que se imaginan, estará disponible en el futuro**. La capacidad de predicción demanda incorporar en tu pensamiento los recursos disponibles del mañana, así como las herramientas justas para actuar en el horizonte de tiempo que pretendes cubrir.

Te comparto una propuesta a manera de juego futurista. A ver si aparece un *cisne negro* por ahí.

Es el diseño de un producto o servicio relacionado con el transporte de pasajeros en el año 2050. Tomo como mercado objetivo, la población que en ese año tendrá más de 65 años de edad. De acuerdo con las tendencias demográficas, precisamente en la mitad del siglo XXI, más de 40 por ciento de la población mundial formará parte de este rango de edad.

¿Cómo te imaginas que será la tecnología de transporte aéreo en ese tiempo?
¿De qué manera deberá prepararse la industria para cubrir la demanda de una enorme población mundial, mayor a 65 años de vida? Aquí tienes un escenario:

1. *El Cisne Negro: El impacto de lo altamente Improbable*, de Nassim Nicholas Taleb Título original: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*.

2. *Serendipity*, neologismo acuñado por Horace Walpole en 1754, a partir de un cuento tradicional persa llamado «Los tres príncipes de Serendip». Sus protagonistas, príncipes de la isla Serendip —nombre árabe de la isla de Ceilán, la actual Sri Lanka— solucionaban sus problemas a través de casualidades increíbles.

La transportación aérea desarrolla un nicho de mercado orientado al turismo del espacio. Pequeñas naves con capacidad para una docena de pasajeros ascienden a una altura de 50 kilómetros, para gravitar por un par de horas mientras el turista goza la experiencia de la antigravedad y observa la Tierra, desde la ventana aledaña a su asiento.

De nuevo, el efecto demográfico demanda la atención del segmento formado por nuestros amigos mayores de 65 años; después de todo, el poder adquisitivo de muchos de ellos es elevado. Una vez que el sector de transporte aéreo pone sus ojos en este grupo de población para incluirlo en viajes a futuro, es claro que va a necesitar de un entrenamiento especial. Sin embargo, la acreditación de dicho entrenamiento no será posible de un día para otro. Menos aun la autorización para volar en el espacio.

¿Qué implicaciones tiene esto? Surge una iniciativa en la empresa aérea para identificar individuos de clase A que pudieran ser clientes potenciales, cuando ellos se encuentren entre los 45 y 55 años de edad. Con esta previsión de diez años, se apuesta por un servicio de turismo espacial real, rentable, objeto de anhelo para el público con demanda semimasiva.

Para este mercado específico, un emprendedor articula una oferta de un servicio de prevención médica, que permita al usuario mantener su salud en perfectas condiciones. Esto posibilitará el ejercicio óptimo de servicios de turismo espacial, y otros similares que surjan con el tiempo.

El establecimiento de una clínica de servicios médicos dedicada a la atención de un nicho de mercado, que a su vez toma a la salud como su más alta prioridad, podría ser una oportunidad de negocio a considerar. La ventaja no está sólo en la prevención médica *per se*, sino en la inteligencia, y sobre todo, en los datos agregados que deja el comportamiento del conjunto de usuarios del sistema médico, los que serán relevantes a la empresa de turismo espacial.

¿Qué piensas? ¿Es una oportunidad alrededor de un *cisne negro*?

Innovar demanda un buen jinete

De acuerdo a mi experiencia, te confío que en todos los casos exitosos, el papel del director o líder de la organización es la piedra angular para obtener buenos resultados. Mi convicción es la siguiente: por más que un producto o servicio sea innovador, disruptivo o extraordinariamente novedoso, si el director o gerente responsable (según la dimensión de la empresa) no tiene la capacidad de liderazgo para conformar un equipo enfocado en la ejecución de los procesos clave de la empresa, el fracaso será inminente.

La mayoría de los empresarios realizan un esfuerzo considerable para encontrar la sincronía adecuada, entre su visión y la capacidad de ejecución de los miembros a cargo de dicha labor. Si tratas de innovar, debes considerar las habilidades de tu equipo en el momento de ejecutar tus ideas. Para lograrlo, nada mejor que la autovaloración de tu personalidad, capacidades y competencias.

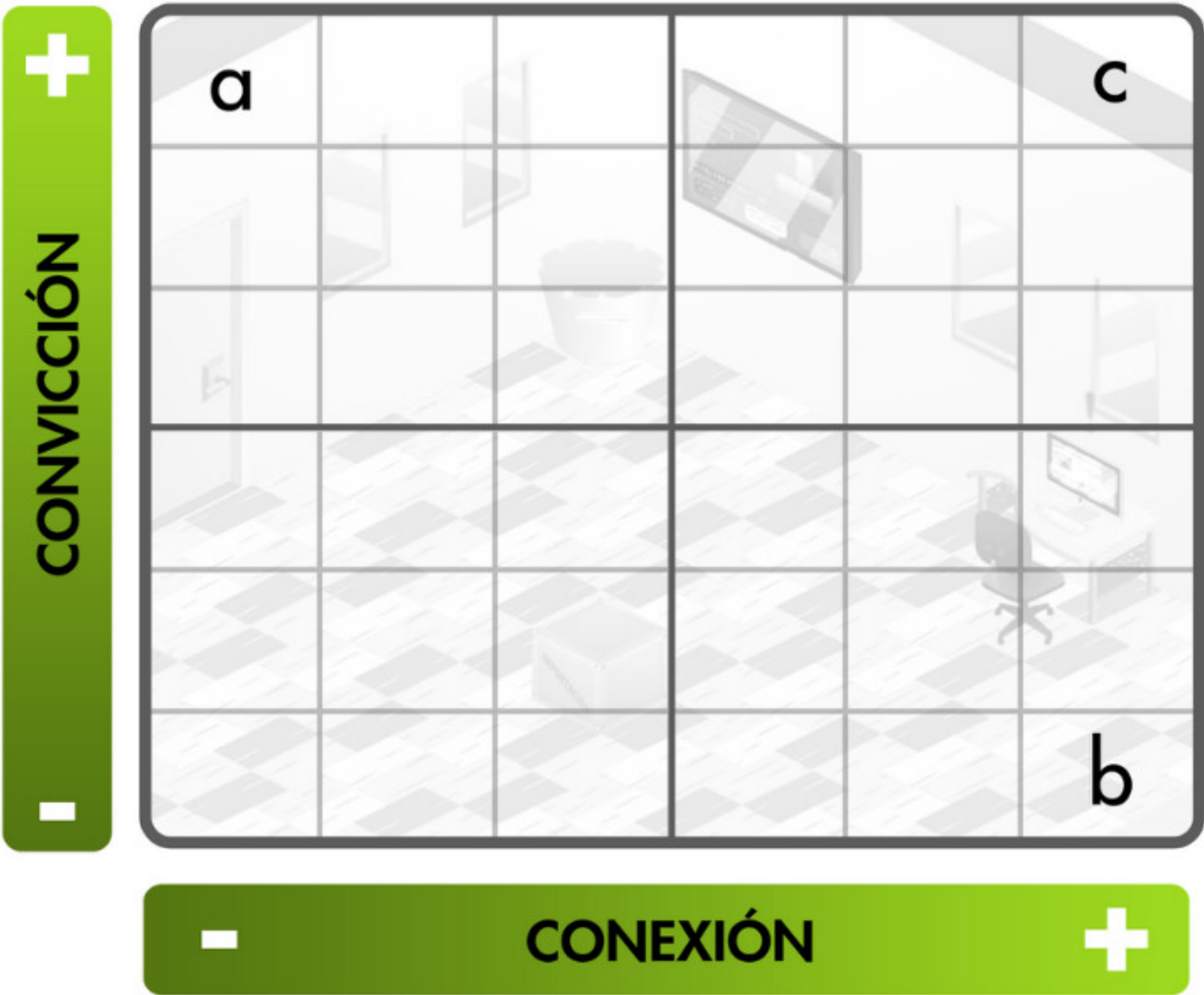
Al innovar, el jinete es increíblemente más relevante que el caballo. No hay duda. Si piensas «se dice fácil pero lograrlo puede implicar un gran esfuerzo», estás en lo correcto. La capacidad de liderazgo incluye una serie de factores, cada cual con un nivel de complejidad. Empecemos con el contexto.

Los fundadores de una empresa pueden ser magníficos técnicos o especialistas en su rama, pero si no son capaces de integrar un contexto que los apoye en la consecución del proyecto, el éxito será un asunto muy difícil. La integración del contexto no significa contratar personal directamente; se trata de una red de colaboradores formales e informales, debidamente concebida, inspirada y encausada por un líder. Para lograrlo hay que saber convencer a los colaboradores y «engancharlos» en la consecución del sueño.

La perspectiva cambia en empresas de mayor tamaño. Entonces, la construcción del contexto implica alinear gran variedad de jugadores internos y externos; con una participación protagónica, aplicarán, a su vez, estrategias de diversa naturaleza, por ejemplo: el desarrollo de proveedores, la identificación y ubicación de talento experto, el padrinazgo de un ejecutivo externo que respalde la consecución de recursos extraordinarios y asegure los materiales necesarios para la operación de los objetivos.

Al margen del tamaño de la empresa, las habilidades de liderazgo son un rasgo fundamental en todo proceso de monetización.

Bill Gates y Michael Dell compartieron el mismo acierto: saberse rodear a temprana hora de especialistas en áreas críticas como mercadeo, finanzas y legalidad. La creación del contexto es consecuencia de la visión amplia del negocio, característica básica del buen líder. Dicho perfil requiere de talento natural, y su proyección a partir de métodos para sensibilizar el desarrollo básico de habilidades de liderazgo. Tal es el caso del **Modelo C2** (procede de las palabras **Convicción y Conexión**). Es un recurso usual que muestra cómo aplicar ambas posturas de acuerdo con una situación (base del liderazgo situacional).



- a. Un tipo de liderazgo orientado a la Convicción es común de ambientes o situaciones altamente jerárquicas. Tiende a volverse dictatorial.
- b. En cambio, el tipo de liderazgo que apunta hacia la Conexión, se presenta en ambientes altamente empáticos; es decir, donde confluyen la cordialidad y los intereses comunes. Es válido, por ejemplo, en negocios que demandan trato con personas de capacidades diferentes, dada la empatía que debe establecerse en el equipo.
- c. Un buen líder se desempeña con maestría en cualquiera de los cuadrantes. Se conecta para mostrar su lado humano; atiende a sus subordinados, aprecia sus virtudes. También se muestra convencido, resuelto, en aquellas batallas que no deben perderse.

Te preguntarán, ¿a qué viene todo esto? En la siguiente sección entramos al meollo del asunto: cómo generar riqueza a través de la ejecución de un **Modelo de negocio**; en mi experiencia, aquel jinete que sabe *conectar* con su equipo y muestra *convicción* por alcanzar los objetivos de negocio, es quien tiene más probabilidades de sobrevivencia y éxito.

Toscana, Italia

El Modelo de monetización de la Innovación

Muy bien, tengo una buena idea, identifiqué un *cisne negro*, mi mente concibe un producto o servicio realmente innovador, ¿y ahora qué hago?

La correcta selección del **Modelo de negocio** te llevará a generar riqueza en mayor o menor medida. La duda es: ¿cómo establezco mi propio modelo?, ¿cómo lo ejecuto?

¿Recuerdas el magneto? Ahora la intención es alinearlos para maximizar la atracción del mercado. Los elementos que hacen posible esta acción, integran el llamado **Modelo de monetización de la innovación**, es una forma práctica de orientar tu **Modelo de negocio** a la acción de monetizar.



La filosofía de Visionaria se fundamenta en la búsqueda, diseño y construcción de estrategias prácticas a favor de la innovación y la cultura empresarial. El punto adquiere una dimensión sustancial en este momento del e-book, con la atención puesta en el joven empresario PyME, que trabaja con recursos escasos, limitaciones de presupuesto continuas y con una demanda persistente de resultados al corto, cortísimo plazo.

Descripción del Modelo de monetización de la innovación

El objetivo del modelo es dar respuesta a seis grandes interrogantes que considero básicas y de aplicación imprescindible para establecer un **Modelo de negocio** monetizable. Estas preguntas **base del modelo** se muestran en la siguiente figura:



Cuando se definen los componentes estratégicos y operativos inherentes a estas preguntas, se obtiene el **Modelo de monetización de la innovación** tal y como apreciarás a continuación.

¿Qué valor ofrezco y a quién?

La definición del producto/servicio que se pretende ofrecer, se considera el corazón del modelo. Una vez que desarrolla este componente, el empresario aprende a identificar la verdadera necesidad de su cliente; también encontrará el correspondiente valor de su oferta.

Al mismo tiempo que se interpreta en forma exacta la necesidad por cubrir, se define el **Mercado meta** que satisface dicha oferta. Situado en el largo plazo, el valor estratégico que contiene la definición de la **Oferta de valor** y su **Mercado meta**, será la piedra angular en el éxito del proceso de monetización. Una buena definición de ambos elementos plantea, asertivamente, la forma de conectar nuestro producto/servicio con un grupo de clientes bien delimitado.

Un mercado se compone de diferentes segmentos; no todos poseen los mismos dolores o se estimulan gracias a beneficios semejantes. Esta parte del modelo pretende definir el proceso de selección del segmento; además de conectar la demanda con eficiencia, la idea es que se considere **la rentabilidad**.

Uno de los errores al momento de lanzar un producto/servicio, es suponer que todo el mercado estará interesado en comprarlo. Muchos colegas sugieren la aplicación de estudios de mercado; la herramienta es valiosa, aunque por lo general genera una evaluación y recomendación peligrosa: **todos lo quieren**. Cuidado. Te aconsejo tres pasos sencillos que pocos empresarios aplican: segmentar, segmentar y segmentar.

Justo este componente del modelo (¿qué valor ofrezco y a quién?) ayuda a establecer ofertas bien definidas para diferentes segmentos de mercado, que aparentemente podrían haber quedado satisfechas con una oferta única. Lo anterior genera una innovación primaria y valiosa en extremo: adapto mi producto/servicio a diferentes segmentos, así aseguro mayor conexión entre la oferta y la demanda.



Este paso exige la mayor precisión posible de una serie de valores prioritarios: precio, rapidez en la entrega, experiencia y diseño, entre otros. No es conveniente la promoción de valores combinados. Querer competir con valores posicionados en todos los frentes que el cliente demanda, es increíblemente costoso y poco rentable. Conforme estudio el comportamiento de más empresas, mi convicción es la misma: el corazón del **Modelo de negocios** y, en ese sentido, mi posibilidad para generar riqueza, se encuentra en la definición apropiada de una **Oferta de valor** dirigida al **Mercado meta** que ofrezca mayor rentabilidad.

¿Cómo lo comercializo?

Una vez definido con precisión el valor ofrecido y el **Mercado meta** que lo recibirá, vale la pena establecer el conjunto de métodos y procesos comerciales necesarios para su conquista. Surge entonces el concepto de **generación de demanda**, dirigido a definir el esquema de detección de oportunidades reales de compra. Su dominio correcto permite la prospección de clientes calificados con una genuina intención de compra.

La precisión de los mecanismos de llegada al mercado y las campañas para generar demanda, traen como consecuencia una lista de oportunidades reales y serias; con un buen **proceso de ventas**, éstas se convierten en ingresos para la empresa. A su vez, el proceso de ventas requiere de su propia planeación, a la que sigue la ejecución, sistemática y bien controlada. Todo redundará en ventas reales para la compañía.

Los procesos comerciales (generación de demanda y ventas) encuentran un soporte de gran valor en los indicadores financieros, en tanto miden el retorno de inversión y la rentabilidad; esto se vuelve una herramienta vigorosa para asegurar los ingresos a la compañía.

¿Con qué recursos lo desarrollo?

El desarrollo de mi oferta demanda una gran cantidad de elementos y recursos; desde el talento para llevar a cabo mi innovación, hasta las alianzas con otras empresas y la tecnología que decida o requiera utilizar. Con el fin de simplificar el modelo y asegurar de este modo la ejecución sistemática del componente, voy a enfocarme en dos temas específicos: **talento y tecnología**.

Talento

La creación de riqueza exige un proceso continuo de mejora tanto en estrategia como en operación. La unión de ambos elementos no es asunto menor, de tal suerte que este círculo virtuoso debe dimensionarse en una espiral positiva; es preciso que el virtuosismo genere crecimiento. La única forma de lograrlo es ubicar a la gente correcta en el puesto adecuado. Mientras más colaboradores se encuentren en tal condición, me será más fácil impulsar un equipo de alto desempeño. Este subproceso se nutre de tres grandes áreas: atracción, desarrollo de talento y elementos de motivación.

Para integrar un equipo de alto desempeño, se requiere el transcurso de tres años, en promedio. Llegar a esto te demandará mucha energía. Se traduce en inversión de tiempo y recursos financieros, especialmente para una PyME.

Conviene establecer un esquema de atracción y desarrollo de talento, viable en términos financieros y, por tanto, aplicable. Se trata de una estrategia que se debe seguir desde el inicio del proyecto. Si se quiere monetizar, es necesario tener consigo a la gente correcta; esto implica inversión continua.



Tecnología

Un **Modelo de negocio** tiene un par de horizontes para hacer válida la tecnología. En tu vida como empresario te verás ante esta disyuntiva:

a. La tecnología como elemento diferenciador. Cuando la tecnología es el fundamento del negocio, se tiene una «empresa de base tecnológica», tal cual se define. En este tipo de organización, el proceso fundamental se distingue por la creación y desarrollo de tecnología de punta; el propósito de esto es generar un producto/servicio distintivo, altamente diferenciado; es decir, aquél que implique enorme dificultad en su creación, e idealmente requiera ser patentado, justo por sus cualidades. La empresa de este tipo aplica el conocimiento tecnológico para crear un producto/servicio; a su vez, tal producción tiene la finalidad de provocar un cambio sustantivo en la forma de hacer negocio. Me refiero a proyectos en temas como la generación de energía alternativa; su posibilidad de innovación demanda un conocimiento tecnológico avanzado que condiciona, al mismo tiempo, grandes inversiones en su creación y enrutamiento al mercado.

La tecnología como un elemento diferenciador te abre un par de posibilidades más:

Productos tecnológicos disruptivos. Se define como disruptivo¹ a todo aquel producto novedoso en alto grado; de tal suerte, genera nuevas necesidades de uso en un mercado que no esperaba este tipo de innovación.

Productos de ingeniería aplicada orientados a complementar la tecnología base. Los productos o servicios de ingeniería aplicada se observan en aquellas empresas que complementan y/o adaptan determinadas tecnologías base, en mercados acotados en extremo. Las organizaciones de esta clase son de naturaleza práctica. También se distinguen por enfrentar grandes necesidades de diferenciación en su producto/servicio. Esto es así debido a que la tecnología base se encuentra al alcance de cualquier competidor; por lo mismo, sus procesos requieren de revisión profunda para lograr eficiencias que autoricen continuidad en la inversión, justo en los cambios que las innovaciones mundiales les demandan.

b. La tecnología como habilitador de los procesos de negocio. En esta categoría recaen las herramientas tecnológicas que favorecen la eficiencia de los procesos fundamentales de la empresa. El uso del Internet y el abaratamiento de los medios digitales, abren la puerta para que cientos de empresas aprovechen la tecnología para optimizar sus procesos comerciales, financieros y de producción. La popularidad de las redes sociales y los dispositivos móviles impulsan innovaciones en el terreno de la relación estrecha y la colaboración. Un empresario PyME estima esta vía como franca invitación para facilitar su llegada al mercado, así como la perspectiva de una monetización eficiente, en consecuencia.

Con el fin de fortalecer la discusión del **Modelo de monetización**, conviene enfatizar el uso de las herramientas tecnológicas para optimizar los procesos comerciales.

1. Disruptivo: Que rompe algo o que rompe con alguna cosa o situación con brusquedad.

¿Cuánto me ingresa y cuánto me cuesta?

Cuando asumí por primera vez el cargo de gerente general de una subsidiaria, mi coach exclamó, luego de enterarse de la noticia: «Puedes arriesgar lo que quieras, pero hay dos cosas que nunca puedes perder: una es el control de tu gente, la otra es el control financiero». En efecto, es imposible ejecutar un proceso de monetización, si el empresario no entiende a cabalidad las implicaciones financieras de su negocio.

Este proceso debe dominarse en el corto plazo. Es un eje del negocio. De los empresarios PyME que Visionaria atendió, 90 por ciento NO cuenta con un proceso de control financiero, que exponga una perspectiva del negocio y sea coherente con su interés por generar riqueza.

El asunto es crucial: el empresario debe aprender a tomar decisiones basadas en elementos financieros. En este sentido, un escenario de aprendizaje puede verse en las grandes empresas que no aceptan apostar por un proyecto, a menos que genere un equis por ciento de contribución marginal. Es muy importante lo siguiente: aunque el responsable de finanzas no decide el futuro de la empresa, sí juega un papel importante en el planteamiento de las implicaciones financieras de una innovación.

Un buen análisis financiero expone el retorno de inversión sobre el esfuerzo dedicado a una unidad de negocio. Es común ver que un alto porcentaje de empresarios no recibe el retorno esperado, condición por demás desalentadora. Este componente del modelo aproxima las herramientas para que se formalice el control financiero y se valore, con elementos concretos, si se va por el camino correcto.

El escenario descrito exige la revisión de tres elementos: **Planeación, Control y Evaluación.**

La **Planeación financiera** considera el pronóstico de ventas, costos y gastos; genera un estado de resultados proforma (formato preestablecido) que será el faro a seguir para controlar el negocio.

El **Proceso de control** examina el registro contable y el dedicado a la facturación, para disponer de un estado de resultados real.

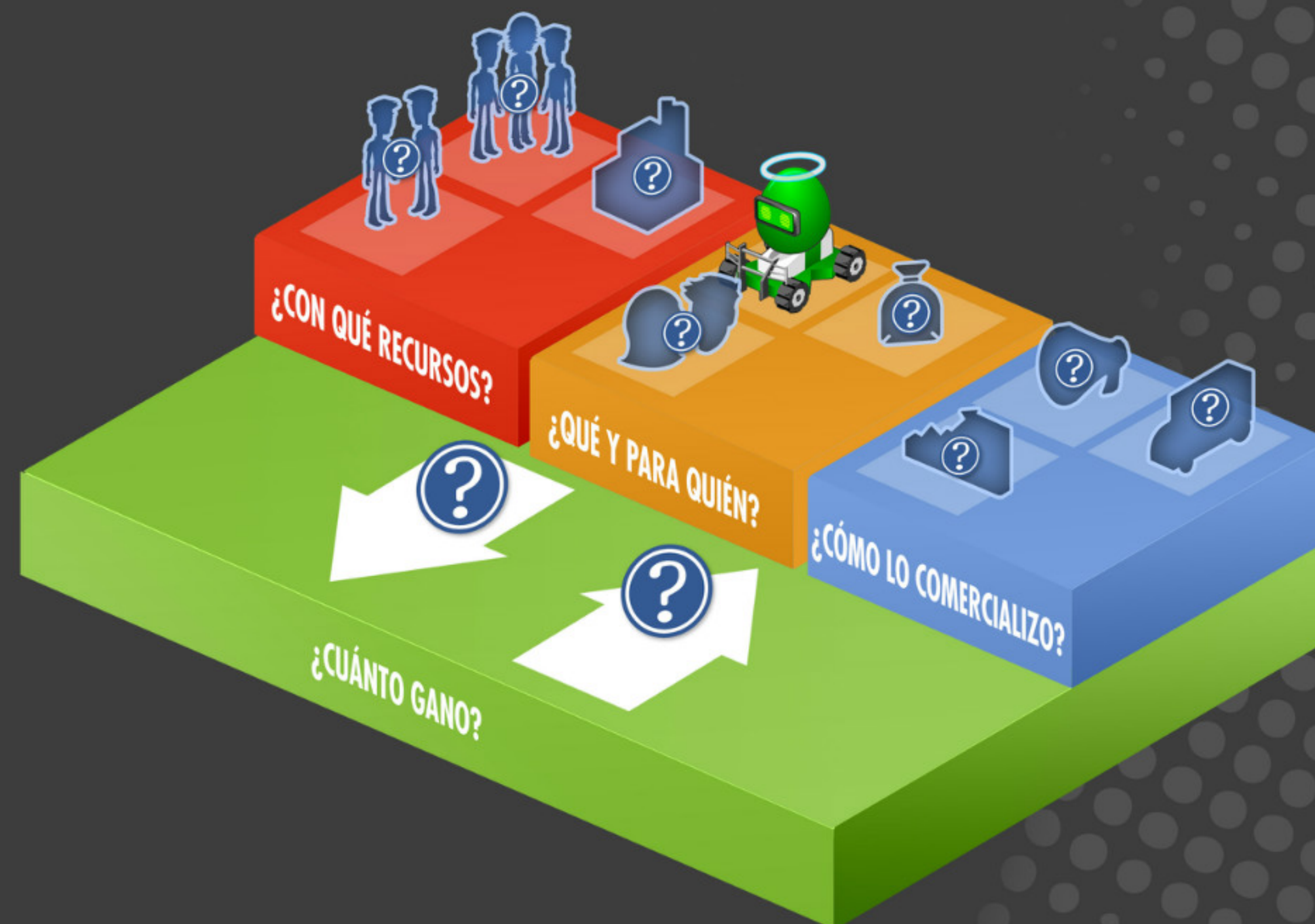
Por último, el **Proceso de evaluación** es el medio para comparar el comportamiento real frente al planeado, para así ajustar los elementos que lo requieran, de acuerdo con las circunstancias del negocio.

Otro detalle importante que no debes pasar por alto: los procesos financieros enunciados guardan relación estrecha con los procesos comerciales y de recursos. Si no hay ventas, tampoco flujos monetarios que sostengan la inversión; si los gastos se salen de control, la viabilidad del negocio se pondrá en peligro. Esta condición exige prudencia al empresario.

Deberá establecer herramientas de control que midan el pulso del negocio, en aquellos procesos que generan ingresos y consumen el mayor nivel de gastos. Esta medición debe ser mensual y redefinirse cada semestre. En las PyMES con gobierno corporativo, tales revisiones se presentan formalmente de manera trimestral, ante el consejo de administración. Ahora bien, cuando el estatus financiero de una empresa no es solvente para hacer rentable la innovación propia, existen alternativas a tomar en cuenta. El desarrollo de una innovación y su venta a una empresa capaz de monetizarla, es una idea escasamente explorada. De hecho su práctica es poco común en América Latina. Para el emprendedor que se encuentra en el dilema: «Tengo el ingenio para innovar, pero no cuento con el recurso para comercializar, ¿qué hacer?», una ruta corta opcional, consiste en vender el producto/servicio a una persona que posea una plataforma de comercialización viable.

¿Cómo aplico el Modelo de monetización en mi empresa?

En el empeño por ofrecerte herramientas prácticas para tu vida futura como empresario, expongo el **Modelo de monetización**. Aprovecho el trabajo hecho por Osterwalder para usar un tablero que permita visualizar las interacciones entre los diferentes componentes. Importa recalcar su orientación hacia la realidad de un empresario PyME.



Para aplicar correctamente estas herramientas a un modelo que pueda ser utilizado de manera sistémica por el emprendedor planteo la siguiente transición a los respectivos procesos de negocio:

- **¿Qué valor ofrezco y a quién?**, Implica el análisis de los componentes fundamentales para el desarrollo de tu **Oferta de valor**; esto trae consigo la descripción del producto/servicio en términos de beneficios y diferenciales competitivos, mismos que deben empatar con las necesidades de compra del **Mercado meta** resultante
- **¿Cómo lo comercializo?**, se traduce en identificar los mecanismos para la atracción de oportunidades de negocio y su evolución eventual a un proceso de ventas ordenado y medible. Todas estas actividades quedan inmersas en lo que denominaremos **Proceso de Gestión comercial**
- **¿Con qué recursos lo desarrollo?**, equivale al **Proceso de Gestión de recursos** e implica el talento clave para asegurar la ejecución de los procesos de negocio; en adición, establece los mecanismos de gestión de la tecnología que el emprendedor requiere para generar diferenciales competitivos
- **¿Cuánto me ingresa y cuánto me cuesta?**, representa el **Proceso de Gestión financiera**, mismo que arroja las herramientas de planeación, control y medición de los ingresos, costos y gastos involucrados a lo largo del **Modelo de negocio**

Te presento el origen del tablero de negocios que jugaste en *Innovu, el videojuego del emprendedor*. Familiarízate con él, pues de aquí en adelante te servirá para gestionar apropiadamente nuestros procesos de negocios.



Un toque de estrategia

No podemos entrar de lleno a elaborar los procesos de **monetización** si no validamos el racional que soporta la creación, generación y captación de valor. Es decir el **Modelo de monetización** demanda primero que nada revisar nuestro **Modelo de negocio** mediante tres elementos prácticos que ayudan a debatir la forma de articular el negocio. La secuencia comienza con el armado de un caso de negocio base; de allí se plantean y debaten diferentes escenarios; después, se analiza la viabilidad financiera del escenario seleccionado. Estos elementos constituyen el componente estratégico del modelo.

Caso de negocio base

El ejercicio te propone un alto en el camino que llevas andado, como empresario, para ejercer un proceso reflexivo sobre las características del **Modelo de negocio**. La construcción de un caso trae consigo el acercamiento a una técnica que involucra sinceridad y apertura al diálogo. El objetivo es que obtengas una información de calidad.

Aplica esta técnica a tu negocio, ahora mismo, con la meta de arrojar una innovación al mercado. Te invito a describir su **Modelo de negocio** en una primera aproximación. Este ejercicio te permitirá comprender los cuestionamientos que los empresarios nos hacemos de manera continua. La lista es la siguiente:

- ¿Cómo genero más valor al cliente?
- ¿Quién es realmente mi cliente?
- ¿En qué negocio o giro empresarial estoy?
- ¿Cómo genero más ingresos?
- ¿Tengo el equipo correcto?
- ¿De qué manera mantengo actualidad tecnológica?
- ¿Cómo controlo el negocio?
- En términos monetarios, ¿vale la pena el esfuerzo?
- Tenemos una gran idea innovadora, ¿es viable?

El objetivo del ejercicio es recuperar lo más importante del pasado, escarbar en lo profundo del inconsciente aquellos motivadores que dieron inicio a la empresa, los propósitos que se tenían, las grandes expectativas. Después de esta etapa, que deja como producto una información de alto valor, la intención es compararla con la situación actual de la firma. Es probable que las premisas iniciales ya no apliquen, o lo contrario: que por fortuna hoy día sean vigentes, se encuentren en su mejor momento, de modo que demanden atención y aprovechamiento.

Las reflexiones sobre el pasado dan entrada, lentamente, a los principales dolores y oportunidades. El acto reflexivo es un proceso: produce un debate individual que se convierte en material de ideas, da pie a una buena discusión con el equipo. Este momento es donde el perfil del líder toma relevancia. Las habilidades de liderazgo, de motivación, deben surgir de manera contundente, para originar debates de valor y enganchar a la gente para que ofrezca lo mejor de sí.

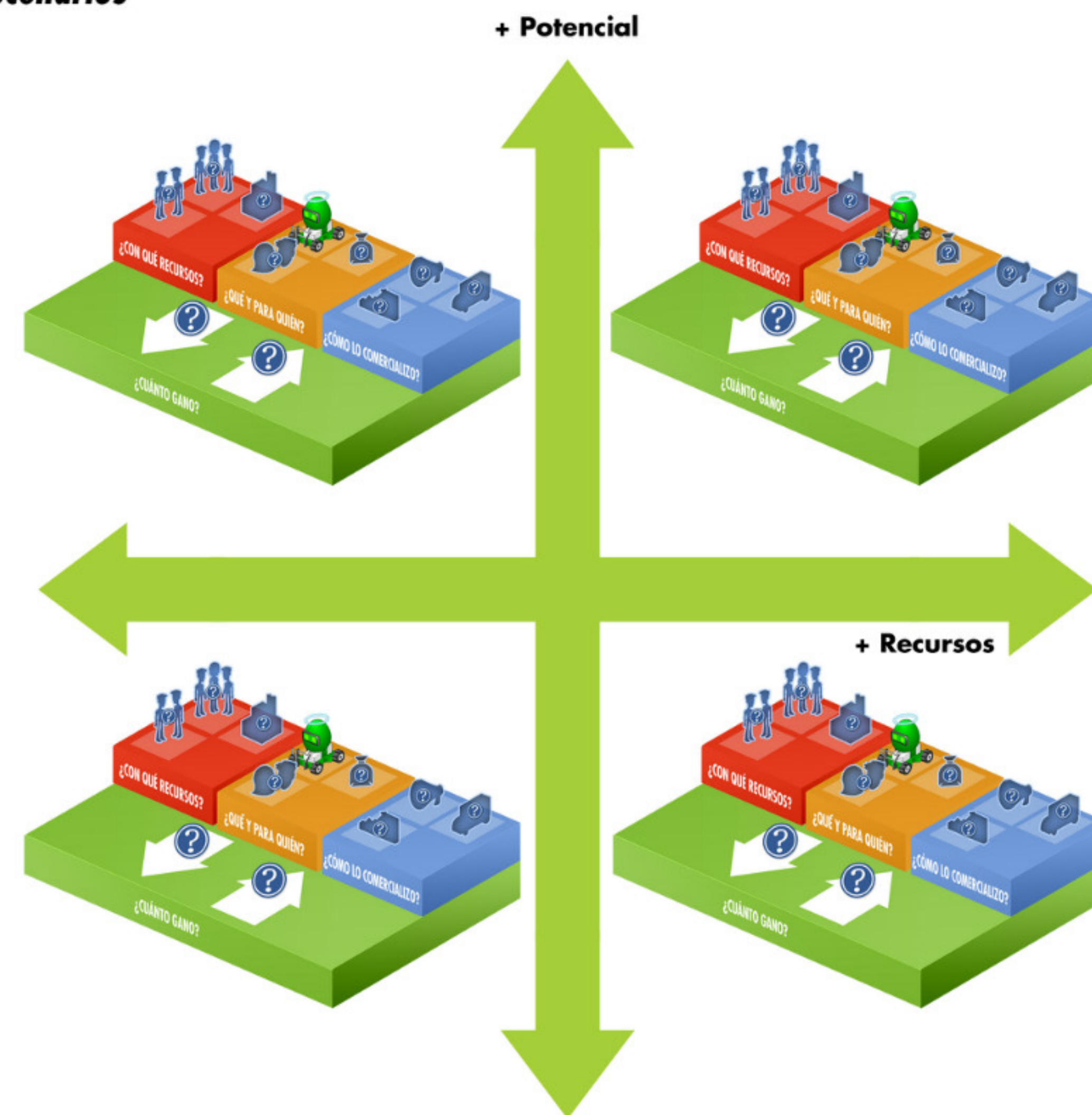
Análisis de escenarios

Una vez descrita esta primera aproximación de tu **Modelo de negocio** actual, que implicó situar en la mesa personal los grandes cuestionamientos, vienen las preguntas principales: ¿Qué voy a monetizar? ¿Qué unidad de negocio, producto/servicio, es el más adecuado para generar riqueza? ¿Hacia dónde debo dirigirme?

Para dar respuesta es preciso un ejercicio metódico de evaluación, el análisis estratégico acerca de **las diferentes alternativas y formas que se proyectan para monetizar**. Aquí conviene una estrategia de largo plazo mediante un **análisis de escenarios**. Esta forma de debatir el horizonte de nuestro Modelo es muy recomendable por varias razones: se elabora en pocos días mediante una guía adecuada; es realista; y sobre todo, su elaboración y ejecución es una excusa excelente para compartir el futuro de la empresa con la gente clave. El diseño de un taller es suficiente para establecer un ambiente que promueva la aproximación estratégica de los diferentes componentes de una unidad de negocio. ¿Qué? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Cuánto?



Escenarios



La creación de escenarios es una técnica que promueve la creatividad ante un contexto realista de negocios. Es preciso enfatizar que su establecimiento, en el largo plazo, puede implicar un alto costo, incluso extremo. Esto obedece a la potencial inversión en investigación de tendencias, mercados o tecnologías.

Mi propuesta es lo más práctica posible para los empresarios. Si quieres seguir con esta ruta de construcción, entonces arma escenarios de mediano plazo y revisa su impacto en periodos semestrales. En el camino, asegúrate de obtener elementos que alimenten la siguiente discusión. De este modo se logran los cimientos de una espiral positiva de información y conocimiento. En consecuencia, se visualizarán escenarios con plazos más amplios en cada interacción.

Viabilidad financiera

De acuerdo con la serie de recomendaciones prácticas, sugiero la elección de un escenario único y se tome como inicio del proceso de monetización. La idea es que con el paso del tiempo el empresario domine el modelo y pueda ejecutar varios escenarios, al mismo tiempo. Es decir, empieza a evolucionar para crear lo que denomino **unidades de negocio**. Con el fin de simplificar la exposición del modelo, de aquí en adelante se hablará siempre de un escenario a monetizar; en otras palabras, una unidad de negocio.

El objetivo de monetizar demanda apego a la realidad; no es correcto formular cambios en la organización sin el análisis de viabilidad financiera. Para dar practicidad al análisis financiero, se utilizará una herramienta de aplicación sencilla: una corrida financiera de mediano plazo llamada **pronóstico financiero**. Ésta plantea los elementos económicos primordiales para medir el nivel de riqueza que habrá de producir la unidad de negocio. La idea es calcular el nivel de contribución que dicha unidad tendrá en la empresa, en otras palabras, el grado de riqueza marginal que se espera. A ello se le denomina **contribución marginal**.

Siempre ten en cuenta que no se trata de un estado de resultados contable; es, más bien, una herramienta para valorar si el esfuerzo vale la pena. La ventaja está en que, además de su aplicación sencilla, será útil para llevar a cabo un buen control económico. Se ajusta con la periodicidad que se estime necesaria; su compatibilidad es ideal con todo el equipo. En vista de que se trata de un ejercicio de **contribución marginal**, genera un clima de confianza; de ninguna manera se le mira como el documento oficial de las finanzas de la empresa.

Al margen de la necesaria medición de la viabilidad del negocio, esta aproximación tiene un sentido pedagógico. Logra educar al equipo en las incidencias financieras del proyecto, lo involucra. Uno de los errores más grandes en el proceso de monetización es no hacer responsables, en asunto de finanzas, a los jugadores clave del proyecto. Es recomendable una educación financiera que otorgue autonomía en la toma de decisiones, y sobre todo, propicie sensibilidad hacia los compromisos en gasto/inversión, lo que siempre acontece en el proceso innovador. Más adelante, mostraré cómo se utilizan estas herramientas.

«De hecho, la razón por la que me sentí inmediatamente en casa en Estados Unidos fue precisamente porque **su cultura te invita a fallar**, a diferencia de las culturas de Europa y Asia, donde fallar es embarazoso y estigmático. La especialidad de los norteamericanos es tomar esos pequeños riesgos y llevarlos al resto del mundo; lo cual explica la participación desproporcionada de este país en innovación. Una vez que el producto o la idea queda establecida, se perfecciona posteriormente »

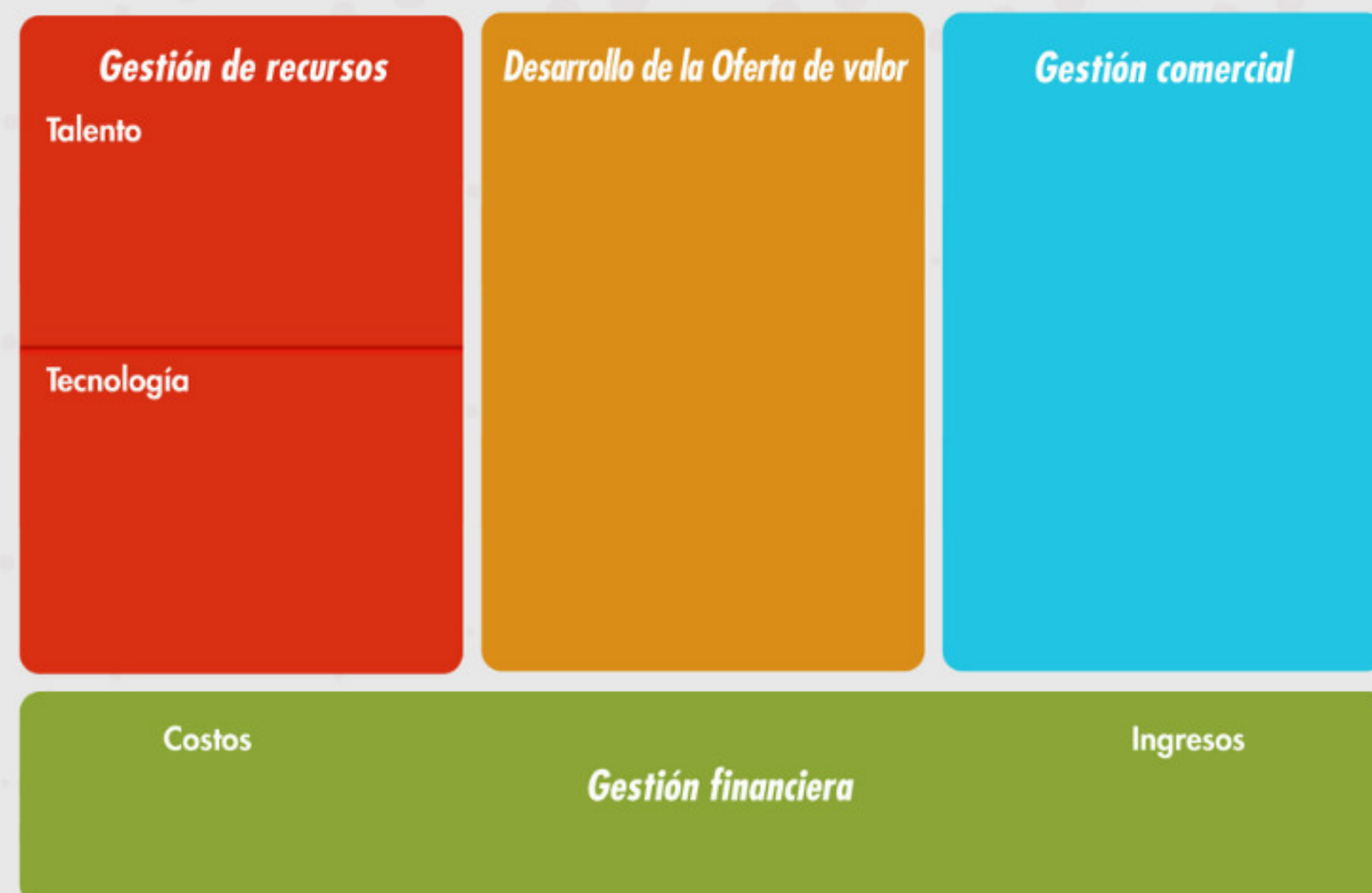
Nassim Nicholas Taleb
The Black Swan



Guías para establecer los procesos del Modelo de monetización *Paris, Francia*

Por fin, amigo empresario, entramos en materia en el taller. Las ideas que surgen de la discusión estratégica requieren una ejecución sistemática, con una estructura pertinente, además de aproximaciones sencillas que un emprendedor pueda manejar en el día a día.

La propuesta condensa las necesidades ejecutivas del futuro empresario PyME en este caso, quien mediante la aplicación de un modelo que mira por su beneficio, a la vez que se empalma con la cotidianeidad laboral. A continuación encontrarás una serie de guías y lineamientos amigables para que establezcas los procesos respectivos para cada uno de los componentes del modelo:



Guías para el desarrollo de la Oferta de valor



Como ya mencioné, éste es el corazón del modelo, por lo que conviene apropiarse de las siguientes definiciones fundamentales:

Oferta de valor: es un producto o servicio que da un beneficio claro y diferenciado, a un mercado específico.

Mercado meta: es la porción disponible y calificada del mercado que decidiste atender, donde tienes posibilidades reales y reconocidas de insertarte de manera efectiva.

La guía para elaborar una **Oferta de valor** es un proceso continuo; requiere realizarse cada seis meses por cada unidad de negocio. Se establece una propuesta inicial, se le da seguimiento; en este curso, se ejecutan acciones correctivas y posteriormente se publica. En el proceso innovador, esto permite ajustar las características de mi producto/servicio para asegurar la constante creación de valor.

La siguiente figura muestra la guía para la definición de una **Oferta de valor** y su respectivo **Mercado meta**.



Cada uno de estos componentes se descompone en acciones muy concretas. Te invito a que lo desarrolles, paso a paso.

I OFERTA DE VALOR INICIAL

- Parte de una descripción inicial ¿Qué es?
- ¿Qué beneficio da?
- ¿A quién beneficia?

II VALOR AGREGADO

- ¿Qué fortalezas tiene el producto?
- ¿Qué dolores detectas en el mercado al que te diriges?
- Asocia la mayor cantidad de dolores del mercado con las fortalezas de tu producto. Si es necesario, aquí hay una buena oportunidad para ajustar sus características
- Actualiza la descripción de la **Oferta de valor**, ahora ya cuentas con más elementos

III MERCADO META

- Identifica el mercado potencial; es decir aquella población con necesidades que puede satisfacer tu producto o productos similares
- Determina el mercado disponible, aquella porción del mercado con un presupuesto disponible para pagar por tu producto o productos similares
- Determina tu mercado disponible y calificado; incluye a aquellos clientes en el mercado disponible que son ideales para la oferta, porque ésta es capaz de proveer el valor esperado y al precio deseado. Este segmento te resulta atractivo en términos de rentabilidad o posicionamiento
- Identifica el **Mercado meta**, es la porción disponible y calificada del mercado que decidiste atender y donde tienes posibilidades reales y efectivas de llegar a él de manera efectiva
- Determina el tamaño de tu mercado meta. Con estos elementos define muy bien el tamaño de la oportunidad. Sé realista
- Afina tu **Oferta de valor** nuevamente, ya tienes más elementos

IV VENTAJA COMPETITIVA

- Haz una lista de tus principales competidores
- Compara tus ventajas contra las de cada competidor
- Identifica tus ventajas predominantes, te van a servir para darle mayor valor a tu oferta

V RAZONES DE COMPRA

- Traduce tus ventajas competitivas en beneficios. De preferencia realiza una lluvia de ideas con el personal de tu empresa para determinar dichos beneficios
- Valida con los clientes, pregúntales. Acercarse a un grupo de clientes no cuesta mucho esfuerzo y vale bastante el intento
- Enumera las razones de compra en orden de relevancia
- ¿Puedes cumplir las razones de compra? Si la respuesta es afirmativa, ya tienes una oferta que ofrece valor. Si no, regresa y ajusta

VI POSICIONAMIENTO

- Elige las razones de compra más poderosas
- Escribe una frase de acuerdo a la razón de compra seleccionada
- Utiliza esta frase para posicionar tu **Oferta de valor** final

Advierte la valía de este ejercicio, además de ser práctico su poder es inmenso. De manera subyacente, te ayuda a definir una estrategia de alto valor agregado para un **Mercado meta** que puede pagar por tu producto; sobre todo, es rentable. Te permite, a su vez, ajustar las características de tu producto/servicio. Si aplicas este proceso, de manera sistemática, estarás innovando. Ahora comprenderás mi insistencia en que es el corazón del **Modelo de monetización**.

La revisión periódica (semestral al menos) de este proceso, te ayudará en la evolución de tu oferta, de acuerdo al movimiento del mercado; de manera adicional, el ejercicio evita la obsolescencia de tu producto y te permite una cercanía óptima con tu base de clientes.

Guía para el proceso de Gestión Comercial



Esta parte del modelo es la que genera los ingresos, de manera que cobra vital importancia asegurar que el individuo a cargo sea un profesional de ventas. No confundas a un hábil relacionista público con un profesional en el ramo. ¿En dónde radica la diferencia? Éste último sigue un proceso formal, como el que se discutirá a continuación.

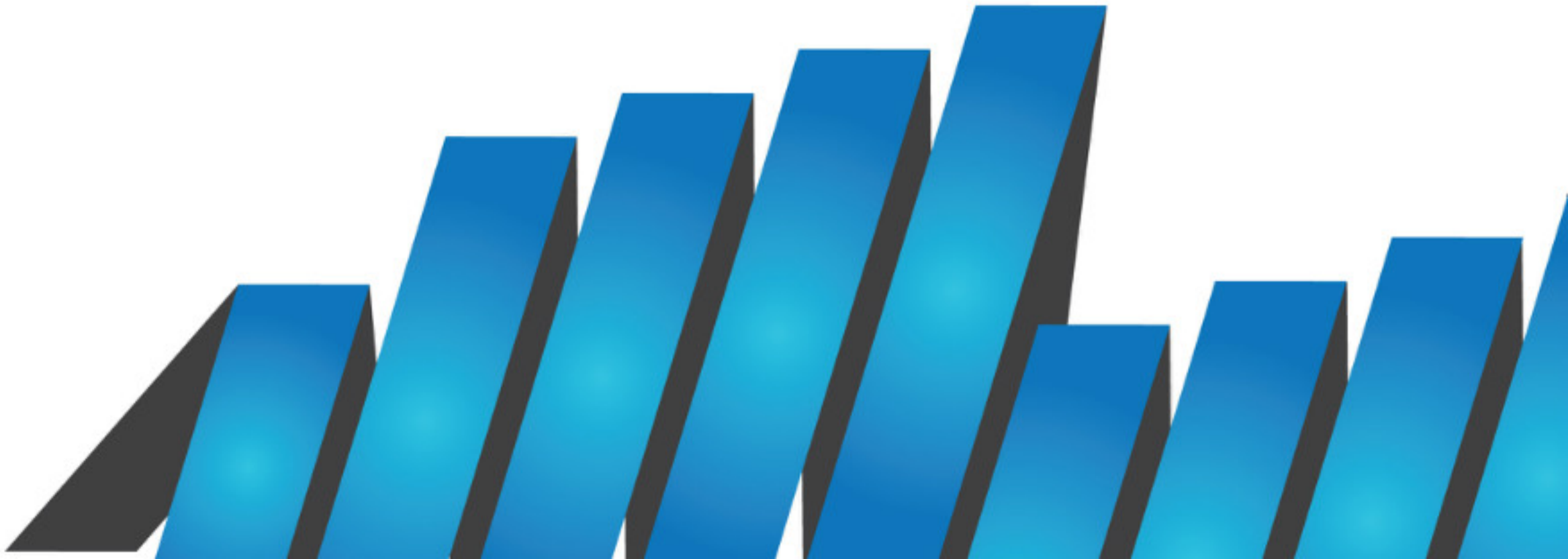
La guía comercial posee cuatro componentes que confluyen en un elemento fundamental: el **plan de ventas anual**.



I) Generación de demanda con clientes nuevos

a. Define los objetivos

- i. Inicia con una enunciación de objetivos de venta; ésta puede ser una aspiración propia o una aproximación más racional, consecuencia de analizar el entorno económico, las ventas del año anterior, la disponibilidad de nuevos productos o apertura de nuevos mercados. Como en el proceso anterior, comienza con un objetivo numérico de ventas, mismo que se ajustará conforme suceda todo el proceso. Para fines didácticos, considera que este objetivo de ventas es de 1 millón de pesos y que cada producto tiene un precio al público de 50 mil pesos. Si calculas una unidad por cada cliente, habrá que vender el producto a 20 empresas.
- ii. Establece un objetivo de clientes a prospectar. Para alcanzar 20 clientes debes considerar una tasa de conversión de prospectos a ventas. Es decir, tendrás que exponer tu producto al número necesario, según tu objetivo de ventas. Según el producto/servicio, esta tasa puede ir de 3 prospectos por cada venta esperada a un número de prospectos por cada cierre. Es relevante identificar esta tasa a partir de la historia de ventas. Si el producto es nuevo, establece una hipótesis y aplica el ejercicio de Razones de Compra del proceso anterior.
- iii. Establece un objetivo de inversión permisible para tus campañas de generación de demanda. En general y aun cuando uses a terceros para el comercio (un canal de distribución, un punto de venta de un tercero) suelo insistir que la generación de demanda no puede ser delegada del todo. En general, propongo que se considere un presupuesto para generar demanda.



b. Crea el mensaje correcto. Establece un mensaje para atraer la atención de tu mercado; éste puede vincularse con factores como la curiosidad, el deseo, la urgencia o necesidad. Sé creativo, debes poder generar interés en tu oferta.

c. Establece los medios de comunicación más apropiados. Asistir a una feria del sector puede ser más eficiente que pagar publicidad en la revista más cara de negocios. Toma en cuenta los siguientes factores para determinar la mejor forma de hacer llegar tu mensaje.

i. ¿A qué audiencia se dirige el mensaje?

ii. ¿Cuáles son los medios a los que típicamente está expuesta tu audiencia? Selecciona los más eficientes en costos.

iii. Identifica una base de datos de tu audiencia.

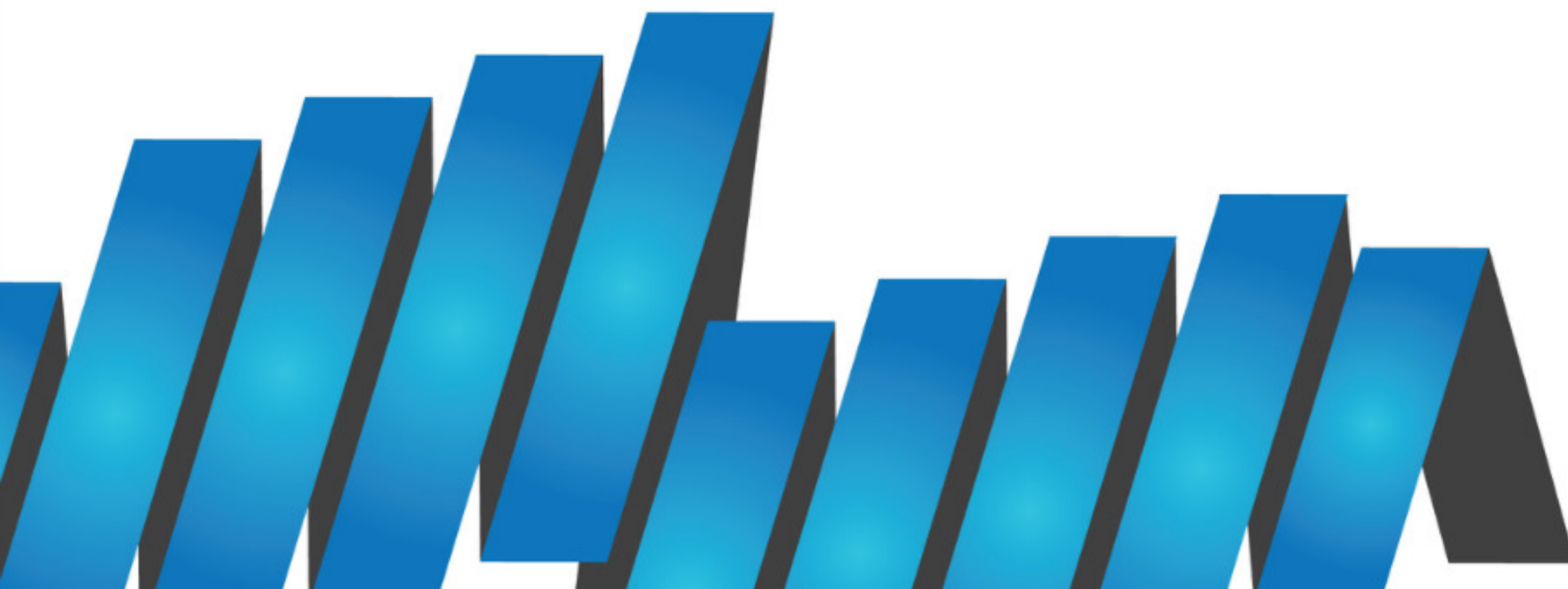
iv. Si vas a contratar medios, asegúrate de negociar con eficacia para llegar a tu audiencia.

d. Construye tus materiales de campaña necesarios. Esto puede incluir materiales de mercadeo como folletos, páginas Web, volantes, catálogos, entre otros.

e. Elabora una lista de los elementos básicos de una campaña de relaciones públicas. Utiliza los medios sociales y el Internet para promover historias de éxito de tus clientes; comunica de manera continua los beneficios de tu producto.

f. Establece un presupuesto y de preferencia mide su retorno de inversión. El ROMI (*Return on Marketing Investment*) es una ecuación muy sencilla que te ayuda a medir que tan eficiente fue tu campaña:

ROMI = Número de prospectos calificados/costo de la campaña.



g. Ejecuta tu campaña y mide los resultados. Con tu audiencia bien identificada, el mensaje elaborado eficientemente y el canal de comunicación *ad hoc*, lanza la primera campaña para dar a conocer tu producto. Prepara el mecanismo de captura de prospectos y mide el retorno de inversión. Afina el proceso y repítelo. Posteriormente, vas a pasar estos prospectos a la fuerza de ventas.

II) Generación de demanda con clientes actuales

a. Venta cruzada. Cuando ya tienes una base de clientes, puedes aprovecharla para venderle productos o servicios complementarios. La generación de prospectos en este caso es más eficiente, siempre y cuando mantengas un buen control de la base de clientes, los ubiques a precisión, y dimensiones por qué razón te compraron y qué tan satisfechos están.

b. Ventas adicionales. Una base de clientes satisfecha podría estar dispuesta a comprarte más productos o a demandar mayor profundidad en tu servicio. Vale la pena que establezcas objetivos mínimos de prospectos generados por la base de clientes ya existente. El asunto es que determines una meta cada cierto tiempo, por ejemplo: cada año, al menos, 30 por ciento de los clientes actuales se convertirán en prospectos calificados de nuevos productos.

III) La venta por proceso

No se vende por vender, se vende porque se tiene un racional detrás, se tiene un mecanismo de planeación y medición de resultados. Para ello te propongo establecer un proceso de venta que te permita medir el avance de cada cliente. A manera de ejemplo, usemos la tradicional calificación por porcentaje para medir el estado en el que cada cliente se encuentra.

Claudia Aguilar, Director comercial en **Visionaria** dice: «Para lograr el éxito a la hora de vender, se requiere de un proceso comercial bien gestionado, con métricas claras, de tal manera que tengamos un racional para ejecutar, con excelencia y pasión el cierre de la venta. Esto nos dará, sin duda, un diferenciador importante como emprendedores».



Cliente	Calificación	Porcentaje de avance	Evidencias
A	Prospecto calificado	20%	El cliente tiene presupuesto, razón de compra bien definida
B	Interés	40%	El cliente pidió detalles del producto, pide evaluación y comparación con competidores
C	Propuesta económica	80%	El cliente recibió una cotización y un plan de entrega del producto. Se establecieron términos y condiciones
D	Cierre	100%	El cliente aceptó la compra, se están cerrando los términos de pago

Los prospectos calificados se gestionan de manera semanal; con esto se crea lo que en inglés se conoce como el *pipeline*; se trata de una lista de clientes que vienen del proceso de generación de demanda y, por lo tanto, deben atacarse de manera sistemática. La fuerza de ventas visita o conecta este flujo de prospectos, mismos que clasifica para crear lo que se llama un pronóstico de ventas (*forecast* en inglés) mensual, trimestral, etc. Esto significa que de acuerdo con el porcentaje asignado a la oportunidad, se puede determinar si dicho cliente se convertirá en una venta cerrada en una semana, un mes o un semestre. Ese pronóstico es el que nuestros amigos de finanzas necesitan para proyectar los ingresos y calcular los flujos de caja.

IV) Planeación y administración de las ventas

Con un énfasis en tu alta capacidad profesional para la gestión del proceso de ventas, te propongo consideres los siguientes elementos para asegurar la generación de ingresos esperada:

- a. Recluta y selecciona tus vendedores. De ser necesario, apóyate en terceros para identificar a un verdadero profesional de ventas.
- b. Define objetivos del equipo de ventas que sean muy claros y acotados. Incluye el número de clientes nuevos por cada cierto periodo, la venta cruzada, ventas adicionales, recuperación de clientes perdidos, por ejemplo.

c. Diseña la estructura y magnitud del equipo de ventas. Ya sea por territorio, tipo de clientes o producto. Procura la agilidad óptima en su labor. Acota bien sus territorios y con objetivos muy claros.

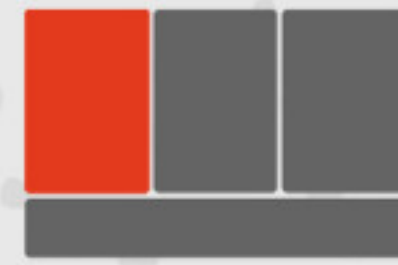
d. Diseño de la remuneración del equipo de ventas. Por lo general, la compensación lleva un componente de sueldo fijo y otro variable. El componente variable puede ser un porcentaje de sobresueldo (tipo bono) o una comisión por la venta. Si vendes a través de terceros, recomiendo estimular al vendedor de manera directa con algún incentivo. Nunca seas ambiguo con la compensación a un vendedor. La razón detrás de la rotación continua en los equipos de venta es por la falta de claridad en las políticas de compensación.

e. Capacitación de tus vendedores. No sólo debe enfocarse al producto, también acerca de políticas y procedimientos de la empresa, así como detalles relativos a la competencia y la industria en donde los vas a colocar. El vendedor transmite una historia completa; proyecta la cultura de tu empresa, sus valores. Suele ser la cara de tu organización.

f. Evalúa tu fuerza de ventas. La mejor estimación de una fuerza de ventas se da en el campo de acción. Es importante que acompañes a los vendedores en su rol de visitas con los clientes; revisa su plan de acción y atiende su desempeño, sobre todo en la transmisión del valor del producto y en el manejo de objeciones. Un profesional de ventas reporta el estatus de sus clientes de manera sistemática. Durante cada periodo, sugiero encuestar a los clientes para medir los niveles de satisfacción.

Lamentablemente hay muy pocos profesionales de ventas en nuestros países; por lo mismo, este proceso demanda mucha energía y dedicación, pero una vez dominado se convierte en un verdadero motor para la generación de ingresos. Se trata de un elemento que evalúa tu eficiencia para monetizar.

Guía del proceso de Gestión de Recursos



En términos estrictos, el proceso de gestión de recursos que aquí se aborda, debería incluir los procesos necesarios para la producción; sin embargo la academia y la literatura disponible ya lo tratan de manera cabal. Si tu empresa es de manufactura, estoy seguro que tendrás decenas de fuentes de información para gestionar los procesos de producción. Por lo mismo, enfoco este desarrollo a dos recursos de enorme valor para mí: El talento y la tecnología. Este es su desglose.

Gestión de talento

A nivel de emprendimiento, te sugiero enfoques tu energía en la gestión del recurso humano en tres áreas:

- **Atracción.** No se trata únicamente de tener la habilidad para atraer a un buen elemento a la empresa, sino de colocarlo donde pueda explotar al máximo sus habilidades; es imperativo saber el tipo de jugador que necesitas y su posición exacta. Carece de sentido ubicar como defensa a un muy buen delantero. Para esto es imprescindible contar con un mapa de posiciones y sus respectivos perfiles. Un jugador excelente en su posición natural, que juegue durante años perfeccionando su técnica y habilidades, terminará con resultados sobresalientes. Observa a las empresas más exitosas de tu entorno, notarás un factor común: sus integrantes han permanecido por largo tiempo en la empresa, «aprendiéndose las jugadas de memoria».

En una empresa innovadora cada recurso se considera vital; por lo mismo, su perfil debe estar bien definido antes de iniciar el proceso de selección. A su vez, este perfil se integra con los siguientes componentes:

Experiencia funcional: es la gama de habilidades y experiencias que buscas en el candidato para llevar a cabo un grupo de tareas. El Ejemplo lo tenemos en un experto en ventas, con entrenamiento formal en la profesión comercial, con camino andado en el segmento de clientes que te interesa, y cuya eficacia en el ramo se traduzca en resultados concretos. El candidato debe demostrar su historia curricular, mediante la longevidad en puestos similares o responsabilidades asociadas a la labor por cubrir.

Competencias: La atracción de talento mediante el análisis de las características permanentes del candidato y sus competencias, es un indicador común. Se trata de los rasgos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo; por lo mismo, poseen una relación causal con el rendimiento laboral.

Es indispensable que aprendas a identificar las competencias fundamentales para cada posición-. Si dominas las características que son primordiales para tu negocio, podrás integrar personal que te apoye a formar la cultura empresarial deseada. Te recomiendo el estudio de la literatura disponible en el mercado, así como la guía de un experto para que definas las capacidades clave de tu organización. Ejemplos de aptitudes pueden ser: habilidad analítica para los puestos de finanzas; relacionamiento para los cargos de ventas; empatía para los puestos de atención a clientes; orientación de resultados para los gerentes, entre otros.

Personalidad: Al conjunto de características o patrones que definen a un individuo se le conoce como personalidad. Los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos, así como la conducta de cada individuo, aquello que lo hace diferente del resto, tendrán impacto en el ambiente de trabajo. En esta época de la sociedad de la información, es más complejo conseguir gente con el perfil adecuado que recursos monetarios; por lo mismo, las técnicas de atracción se sofistican cada vez más. Hoy día, es tan relevante entender la personalidad del futuro colega como su propia experiencia en el trabajo. Valorar su nivel de adaptabilidad al cambio es fundamental, lo mismo que su actitud ante la frustración, su capacidad para retar el *status quo*, su orientación a un mundo globalizado, entre otros factores. En mi día con día, le pongo cada vez más atención a la personalidad del individuo que a su experiencia profesional.

- **Desarrollo del talento.** «Si no crees en el entrenamiento trata con la ignorancia», son las palabras de Orlando Ayala, quien me supervisó durante mi estadía en Microsoft Latinoamérica. Para desarrollar a un individuo es fundamental que entiendas sus fortalezas y áreas de mejora. Se les clasifica en tres tipos: funcionales, relacionadas con sus competencias y gerenciales. Realiza tu mejor esfuerzo para comprender el perfil de tus colaboradores en el corto y largo plazo. Siempre ten presente: ¿qué necesita mejorar el individuo el día de hoy?, ¿qué debe desarrollar para el mañana?

Un mecanismo que recomiendo es la rotación inteligente del personal dentro de la organización. Un individuo cambia de posición de manera inteligente una vez que concluye su ciclo en una cierta posición, o cuando lo demandan las necesidades del negocio. Le llamo “inteligente” porque es consecuencia de un plan de desarrollo a largo plazo; es decir, se genera un plan de carrera que libera el potencial del individuo, a su paso por varias áreas de la compañía y que complementan su formación.

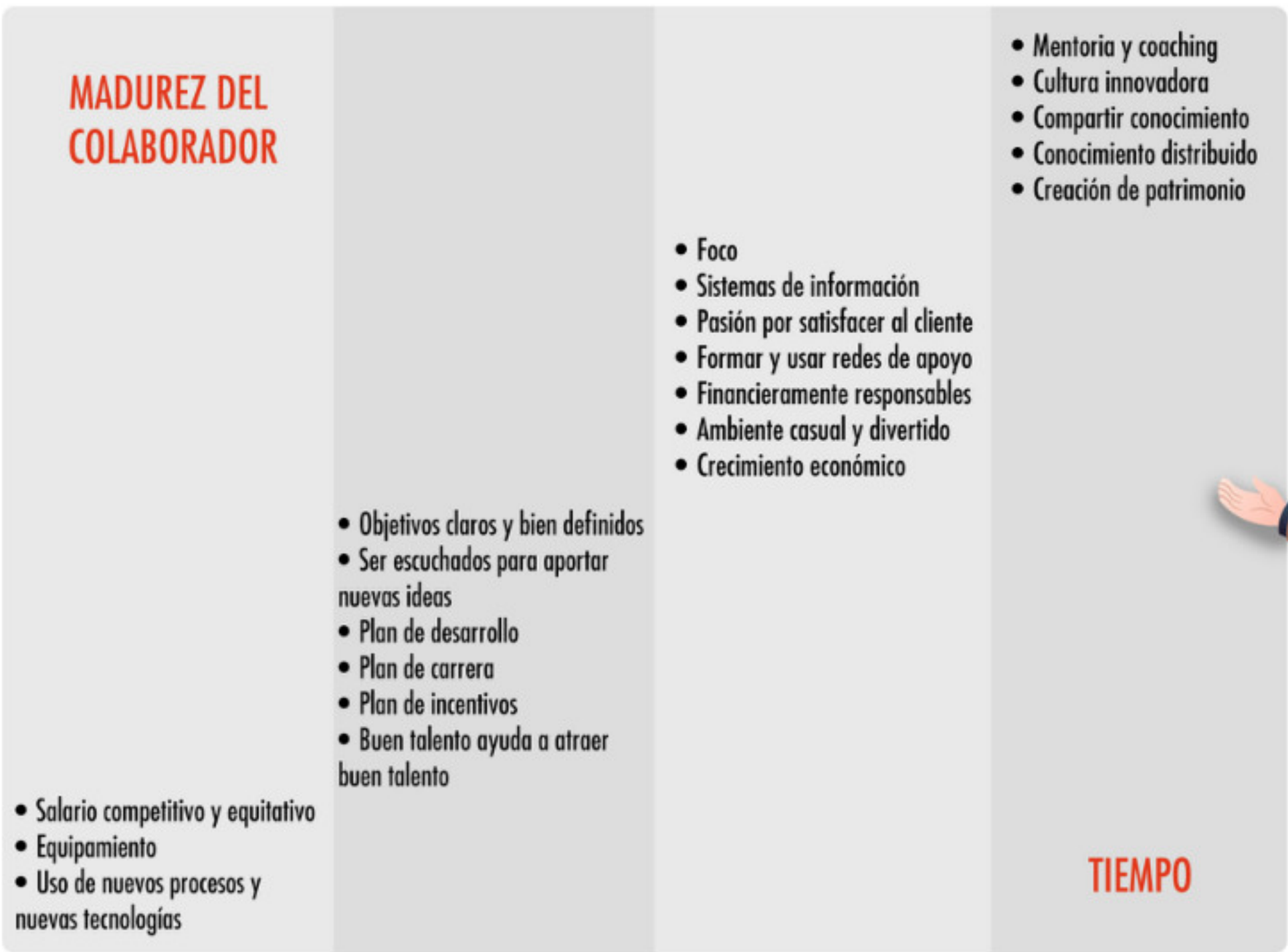
• **Motivación.** Pensar que el candidato adecuado a nuestra organización no tiene demandas, es como pensar que al casarte tu pareja nunca te va a solicitar nada. Al mismo tiempo, sabes muy bien que tendrás grandes contribuciones de tu pareja en la formación de la familia. Lo mismo pasa con los colaboradores, demandan, pero también aportan. Si lo satisfaces a cambio obtienes motivación; un personal motivado produce mayores contribuciones.

El asunto es la motivación se torna más compleja con las nuevas generaciones de colaboradores. Hace treinta años la propuesta se basaba en el hecho de dar seguridad al colaborador, mediante la garantía de un empleo y una pensión después de n años de trabajo. Allí residía la lealtad.

Eso ha cambiado de manera drástica. A nivel mundial, la dinámica empresarial ha trastocado los valores que determinaban la relación empresa–colaborador. Hoy día, el profesional se apoya en una red de contactos y de conocimiento nunca antes vista. Es mucho más independiente y su lealtad procede del valor que la empresa le otorga en términos de aprendizaje y conocimiento. El dato a destacar es que el pertenecer a una organización en continuo proceso de aprendizaje, es lo que genera el sentido de lealtad; sobre todo, es la que le repunta mayor valor a tu empresa.

En mi experiencia encuentro que los colaboradores más talentosos buscan empresas que perduren, donde la innovación es una forma de vida, una fuente de aprendizaje y desarrollo. Tal horizonte nunca debe perderse de vista; no obstante, nuestra sociedad demanda elementos más básicos: salarios competitivos, seguridad social, apoyo en entrenamiento y desarrollo de carrera.

La adecuada mezcla de estos elementos permite la articulación de un marco de referencia, con carácter de guía para el desarrollo organizacional. Su seguimiento te permitirá estar listo para cubrir las demandas de los colaboradores; de igual forma, te preparará para aprovechar sus aportaciones. La figura siguiente muestra la evolución de las demandas y contribuciones esperadas, de acuerdo al nivel de madurez de la empresa. El proceso de madurez cambia rápidamente de necesidades básicas a demandas más sofisticadas; las segundas requieren tiempo y energía para asegurar su coordinación.



Cuando escucho a un empresario quejarse que constantemente le piratean a su gente y por lo mismo ya no invierte en su desarrollo, me doy cuenta de su incapacidad para generar una cultura que atraiga y mantenga talento de alto nivel, con personal que al participar en la creación de dicha cultura quiera permanecer, de manera natural, en la corporación.

A manera de corolario te pido reflexiones en una de mis frases favoritas: **Todo es cuestión de aplicar el incentivo adecuado.**

Gestión de la tecnología.

Este libro pretende ser una aportación desde la perspectiva de negocios para un emprendedor. Desde el primer capítulo planteo el objetivo de darle herramientas al empresario para llevarlo a generar riqueza y, sobre todo, para evitar la temprana mortandad empresarial tan común en la región. Hablar de gestión de tecnología, con todas sus vicisitudes, demandaría un libro completo pero no es el caso. Aún así, este proceso lo planteo desde dos perspectivas: mediante la promoción de la tecnología como elemento diferenciador; y por la aplicación de la misma en la habilitación de los procesos de negocios, del comercial en particular.

En la primera aproximación mi objetivo es suscitar el interés del emprendedor, al margen del área que se trate, para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación; la meta es que genere diferenciadores. Expondré un ensayo sobre las virtudes de estas tecnologías y cómo pueden utilizarse para transformar una empresa tradicional en una empresa de base tecnológica (aunque su relación no sea directa con dichas herramientas).

En el segundo escenario me enfocaré para despertar el interés por armar un proceso comercial digital, mediante las herramientas de nueva generación como son las redes sociales y el Internet. ¡Acompáñame!

La tecnología como diferenciador

Cuando inicié mi carrera en Microsoft, hacia 1987, la tecnología de la información centraba sus esfuerzos en el computador personal; sin éste no había razón de ser. Toda la industria giraba alrededor de tal dispositivo; durante más de treinta años la industria generó una gran cantidad de cambios, a todos los niveles de la sociedad. Miles de soluciones mezcla de hardware y software dieron vida a nuevas formas de producción, educación y comunicación entre empresas e individuos. A diferencia de esa tendencia centrada en el computador personal, hoy tenemos un hecho ineludible, **la raíz del fenómeno tecnológico actual es la propia gente**. Basta con que mires a tu alrededor, la gente está conectada y eso genera una nueva dinámica social, empresarial y educativa. No vale la pena mostrar aquí datos demográficos sobre la cantidad de personas conectadas al Internet, prendadas al teléfono móvil o con un registro en una red social. Cualquier cifra será superada al día siguiente. Este mundo es digital en todo sentido

En consecuencia, una empresa, al margen del sector en que se encuentre, tendrá que utilizar los medios digitales para dar valor a sus clientes.



El nombre del juego es convertir a nuestros equipos en promotores del uso de medios digitales. La finalidad es encontrar vías de innovación que permitan alcanzar una gran cantidad de intereses por medio de la tecnología. Obsérvalo a tu alrededor, un buen porcentaje de tus compañeros y familiares juegan el rol de especialistas en tecnología digital para hacer negocios y, en muchos casos, los gerentes de tecnología de sus empresas ni siquiera están enterados.

Cuando te das cuenta que el mundo de los negocios cambia debido al fenómeno de la interconectividad, empiezas a imaginarte nuevas formas de hacer negocio. Te pongo un ejemplo, cada semana surgen grupos de interés, muchos de los cuales pueden representar un riesgo o una oportunidad. Si es el caso, establecer una relación digital con ellos para alcanzar un objetivo, ya sea comercial, de investigación, educativo, el que sea. Si ese grupo está compuesto por un mercado meta para tu oferta de valor, puedes venderles tu producto o servicio, mantenerlos informados y darles seguimiento; tu eficiencia será recompensada económicamente, mejor aún, una recomendación te abrirá nuevos clientes. Si lo deseas podrás estar conectado de por vida con ellos. Esto trae retos muy interesantes, de repente puedes encontrarte en interacción con más gente. A los diez días que lanzamos al ciberespacio la primera versión de Innovu, ya teníamos casi mil usuarios de veintiún países diferentes.

Ahora bien, si llegas a tener un servicio exitoso que se venda muy bien a través de los medios digitales ¿cómo transformar los procesos de facturación, entrega, producción y atención a clientes cuando la demanda te excede?

La respuesta está en un **Modelo de negocios orientado a los servicios**. Así es, sin importar que produzcas zapatos, ataúdes o des servicios de consultoría, tu **modelo** debe estar orientado a ofrecer un servicio. Por supuesto, la infraestructura tecnológica debe respaldarte. Te preguntaré: ¿servicios?, ¡pero si mi empresa vende productos físicos! No importa, por definición las empresas innovadoras deben asumir que el mundo digital les demanda atender un servicio natural: la interacción. Reflexiona, ¿con cuánta gente interactúas hoy con respecto a tres años atrás? ¿A un mes atrás? ¿Cuántos nuevos contactos estimas para el año entrante? No cuesta demasiado trabajo vislumbrar el corto plazo para asegurar que participamos de una gran red interconectada de gente, sistemas y actividades.

Al igual que mis hijos usan las redes sociales para construir conexiones, cualquier colaborador en tu empresa puede establecer redes de colaboración para mercadear tus productos, con su *blog* llega a interactuar con clientes y proveedores. De seguro, estará involucrado a través de Facebook con múltiples redes.



Quizá contribuya con *wikis* en ciertos foros. Qué tal si tu especialista de recursos humanos utiliza *LinkedIn* para buscar nuevos empleados. Todos ellos pueden valerse de las videoconferencias desde su PC para dar o recibir un entrenamiento. A todo este conjunto de tecnologías que facilitan la interacción y colaboración se les conoce como Web 2.0.

Una gran ventaja de estas tecnologías es que puedes conectar tu sitio Web con muchos otros. A la tecnología que permite esa interacción se le denomina como Servicios Web. Son tecnologías estándar que utilizan un conector, reconocido técnicamente como API (*Application Programming Interface*) y que le permite a tu sitio Web o a tus sistemas empresariales «conectarse» para intercambiar información de manera programada con los sitios o sistemas de otras empresas (idealmente tus clientes y proveedores). De manera coloquial, estas tecnologías permiten que los sistemas «charlen entre sí» bajo ciertos parámetros. En pocas palabras, es factible y deseable que puedas comunicar a tu sitio Web con los sitios Web de tus clientes o proveedores.

Con estos elementos podemos asegurar que **la tecnología y los negocios convergen entonces en nuevas formas de hacer las cosas, en nuevos modelos de negocio donde el componente digital es fundamental.**

Al momento de diseñar tu **Modelo de negocio**, te aconsejo que consideres a las tecnologías digitales. Su impacto es potencial si tu objetivo es crear valor:

La interacción, la colaboración y la conectividad digital con tus audiencias

En mi experiencia con decenas de emprendedores en la región, he notado lo siguiente: una vez que el empresario logra articular con facilidad determinados servicios digitales con un número limitado de clientes piloto, entonces su expansión a una base de clientes más grande es relativamente sencilla.

Para los emprendedores avanzados, recomiendo enfatizar la oportunidad de convertir cada proceso de negocio en un servicio tecnológico. Para ello debe varticularse una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA por sus siglas en inglés), que funcione como capa de integración entre la tecnología y los procesos de negocios. No es difícil encontrar un especialista SOA en tu país. Vale la pena le invites un café para que te explique los beneficios.

En el entorno del **Modelo de monetización**, todos estos elementos deben considerarse no sólo por la inversión que demandan, sino por el cambio de mentalidad en los equipos de trabajo internos y en el impacto que tenga sobre tu forma de hacer negocios. Aprende a aprovechar este recurso y asígnale un presupuesto para desarrollarlo.

La tecnología como habilitador de procesos de negocios

Si aún dudas de la importancia de este tipo de tecnologías, considera el siguiente escenario: Hace un mes, tu competidor más cercano empezó a publicar en su sitio Web contenido de valor para su audiencia (mismo que a tus propios clientes les interesa). Inició la publicación con unos *blogs* sencillos que empezaron a llamar la atención del público cautivo. Hábilmente involucró a expertos en la materia con reconocimiento regional, aquellos que tus clientes admiran y reconocen. Utilizó las tecnologías Web 2.0 para crear una comunidad de clientes de su **Mercado meta**, quienes están mejor informados. A tan sólo un mes de publicación, el tráfico en su portal se triplicó y los clientes empiezan a registrarse. ¡Le solicitan más información! El día de ayer (al momento en que realizo el relato) se hizo el primer seminario en línea (*webinar*) sin costo para la audiencia. Asistieron veinticinco personas que gustosamente dejaron sus datos para recibir nuevas invitaciones. Ahora tu competidor ha programado un seminario semanal en línea. Con estos asistentes pudo crear un grupo en *Facebook* para seguir con el intercambio de información. Sus seguidores en *Twitter* crecieron diez veces en un mes.

¿Tienes alguna duda de que esto ya esté sucediendo? El impacto de las tecnologías en las funciones básicas de negocio está aquí. Te comparto algunas de las funciones que **Visionaria** realiza, al día con día, por medio de las tecnologías Web 2.0.

La Responsable de reclutamiento de personal utiliza *LinkedIn*. Todos los empleados insertamos nuestros datos de contactos de amigos y profesionales que conocemos. Esto permite una base más amplia de empleados ya familiarizados con el uso de tecnologías Web 2.0.

El Responsable de servicios de consultoría aprovecha *Google Docs* para publicar herramientas de seguimiento. El consultor como el cliente pueden manipularla de manera simultánea; así se sincronizan los esfuerzos y se gana productividad. Además, el primero publica, de manera privada, el estado de cuenta de cada cliente, lo que arroja un mejor control de la cobranza. En cualquier momento, el departamento de finanzas tiene acceso a esta información para programar sus flujos de caja.

La Directora comercial de la empresa usa un CRM en la nube para dar seguimiento al proceso comercial. Toda la fuerza de ventas actualiza sus datos de manera semanal, lo que genera un pulso continuo del negocio. Las juntas de ventas semanales se vuelven más eficientes y orientan la discusión hacia temas nodales; tal es el caso de la cobertura de las necesidades de los clientes, en lugar de ver si los números coinciden.

El Director de *marketing* utiliza *Word Press* para gestionar los *blogs* de la empresa; la eficiencia en la gestión de los contenidos de los portales permite que una persona logre el manejo, por semana, de más de 600 contenidos y decenas de *bloggers* (blogueros), que publican información relevante.



El Director de tecnología utiliza APIs públicas para conectar nuestros sitios Web con los sistemas de gestión internos; también con los sitios Web los socios de negocios. El desarrollo de *software* es mucho más eficiente y su capacidad de sacar productos al mercado logra mayor agilidad.

El Director del área de videojuegos utiliza *Google Analytics* para el registro, minuto a minuto, del número de jugadores en *Innovu*. Estudia el comportamiento del jugador al momento de interactuar con el producto. Esto abre una oportunidad formidable para modificar su jugabilidad. Al ser un producto en la nube, *Innovu* recibe actualizaciones diarias que benefician al jugador.

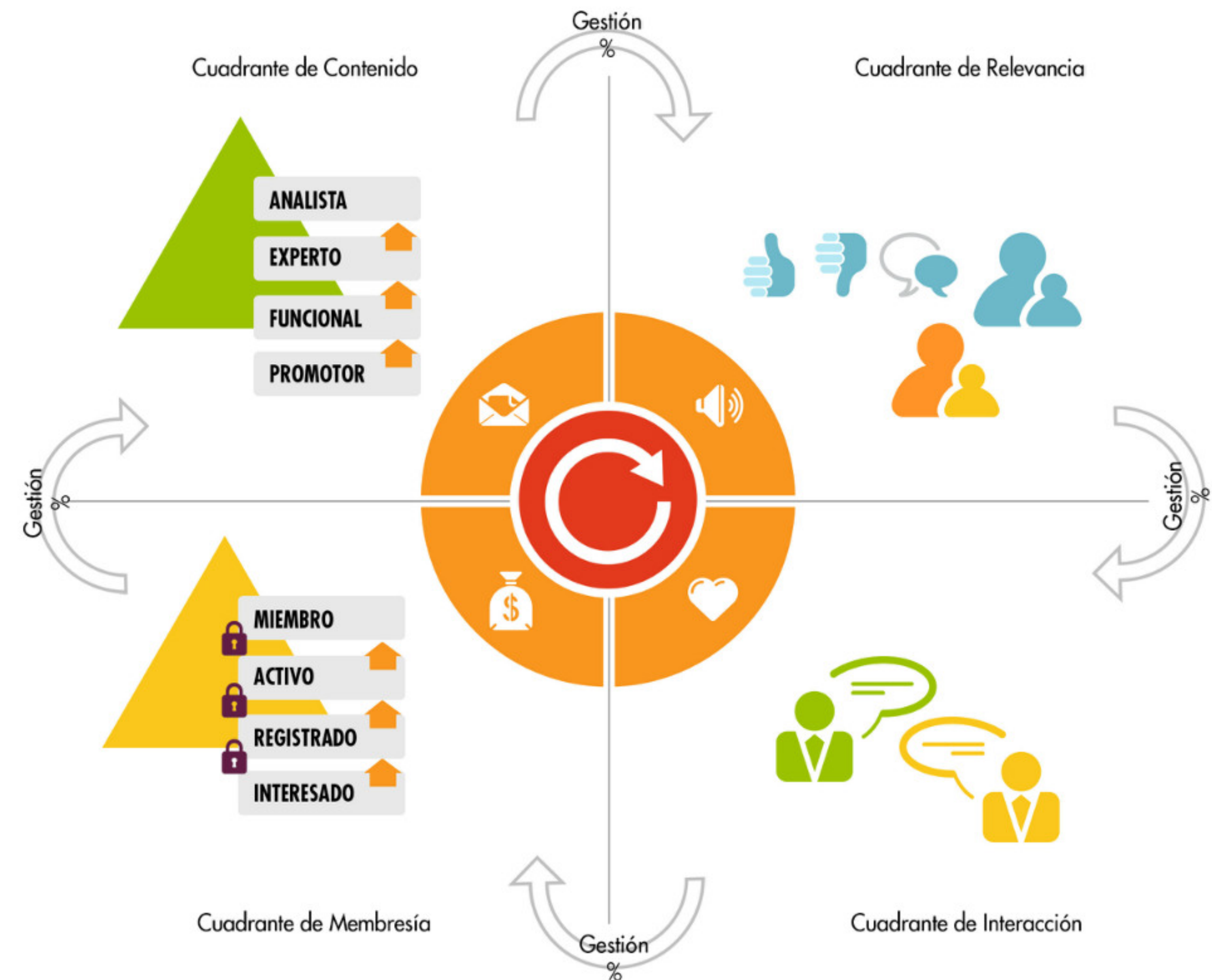
Finalmente el Director del área de comunidades puede gestionar las comunidades de valor de nuestros diferentes clientes, por medio de herramientas públicas que conectan su red con nuestros sitios Web. El beneficio se traduce en grandes eficiencias en la publicación de métricas y resultados.

Estos son algunos ejemplos de la forma de usar la tecnología para catalizar los procesos de negocios. Sin embargo, como lo había prometido, presentaré un proceso más detallado orientado a habilitar el proceso comercial con las redes sociales y herramientas Web 2.0.

La tecnología como habilitador del proceso comercial

El sueño de todo especialista en mercadotecnia es poder segmentar a su audiencia, de la manera más detallada posible. El plus que obtiene es una **Oferta de valor** prácticamente personalizada. Pues bien, con el uso de las tecnologías Web 2.0 es muy fácil generar nichos de mercados meta que pueden ser atacados por medios digitales —¡Atención!— a costos muy bajos. Es probable que estos nichos sean muy pequeños, pero eso no importa, seguramente abundan muchos de su tipo y la buena noticia es que articularlos resulta tan económico y a la mano de cualquier emprendedor.

Axeleratum, empresa hermana de **Visionaria**, desarrolló un método sistémico para generar nichos que permitan convocar a los elementos de un **Mercado meta** definido; al agrupamiento de personas o empresas de un determinado nicho le llamaremos *comunidad*. La figura siguiente muestra el proceso que se sigue para crear una comunidad de valor.



Cuadrante de contenido. El proceso arranca con la generación de contenido de valor para la comunidad en particular. La información contiene diferentes niveles de profundidad, de acuerdo a la evolución de la propia comunidad. Se inicia con contenidos básicos orientados a promover la convocatoria de la colectividad, por ejemplo: el calendario de eventos relevantes para ese nicho. La publicación de *blogs*, *wikis*, videos, seminarios en línea, *tweeters* y otros elementos, permiten al grupo editorial la identificación de contenido funcional, experto y, por último, a nivel de analista de información.

Cuadrante de relevancia. La relevancia del contenido se estudia con herramientas analíticas. Es identificado el nivel de reputación que la comunidad logró, de acuerdo al valor que cada elemento le aporta al esfuerzo. Además, se da seguimiento de las publicaciones y tópicos de alta relevancia para la audiencia. Se identifican, además, los elementos más activos y se les invita a participar.

Cuadrante de interacción. Al encontrar valor en los contenidos de la comunidad, y al observar que su reputación empieza a crecer, el participante suele virar de una actitud pasiva a una participativa. Como se dice coloquialmente se «enganchan», y con ello se genera un sentimiento de pertenencia a la comunidad.

Cuadrante de membresía. Cuando el usuario se autoreconoce como un miembro participativo, acepta su registro como un miembro formal de la comunidad. Aporta datos más detallados de su perfil y generalmente está dispuesto para aportar valor al grupo. En este momento, la comunidad ya tiene un participante que surge del grupo; de seguro, un experto en el tema y cuyo valor será más contundente. El cúmulo de estos individuos que participan de manera activa, genera lo que se llama una *comunidad de valor*.

Para el responsable comercial, este proceso permite la articulación de comunidades de valor para las diferentes unidades de negocio de su empresa. Los beneficios son por demás contundentes: tiene a su **Mercado meta** a la distancia de un click. ¿Cuántas cosas se te ocurre hacer con ello?

Desde la perspectiva de negocios, este proceso se puede analizar de una manera sistémica y con métricas asociadas.



Se puede dimensionar cada uno de los elementos del proceso, la eficiencia en la **Atracción** a la comunidad (tráfico), el porcentaje de **Activación** (cuántos se registran), de éste monto cuántos se vuelven miembros formales y participan activamente (porcentaje de **Conversión**). Al considerarse un ente vivo, la comunidad demanda que midamos el nivel de **Retención**; no es aceptable que el número de usuarios decaiga. Por último, se asume que los usuarios, por sí mismos, promoverán la comunidad hacia el deseable proceso de **Viralización**. Entonces, habrás logrado que los clientes hablen por ti. ¡Qué mejor referencia!

A manera de corolario, ahora puedes percibir como la tecnología te permite innovar tu **Modelo de negocio**. Si la aprovechas, diferenciarás a tu compañía por medio de nuevas maneras de acceder y servir a tus clientes.

Guía del proceso de Gestión Financiera



Para detallar las guías y lineamientos de este proceso, explicaré primero sus componentes y después ilustraré su aplicación. Lo expresado en esta sección es lo mínimo aceptable que debe entender el emprendedor. Esta no es una sección que deba saltarse y se entregue tranquilamente al contador de la empresa. Al contrario, es un apartado fundamental para establecer un diálogo productivo con nuestro equipo financiero o el contable que forma parte de la organización. La técnica que aquí verás, aplica perfectamente a la gestión financiera de la firma como un todo, también a cada una de sus unidades de negocio. Para simplificar el ejercicio, asume que se refiere a una unidad de negocio dentro de tu empresa. Existen tres procesos a desarrollar:

Planeación. Es la acción de plantear los ingresos mensuales esperados para un ejercicio fiscal (en general de enero a diciembre), con su respectivo costo de ventas. Se plantean los gastos venideros de la unidad que propicia un estado de resultados proforma.

- **Pronóstico de Ventas.** Se alimenta del plan de ventas elaborado en la sección anterior. Debe considerar la estacionalidad del mercado y asegurarse que el ciclo de ventas esté bien dimensionado. Se sugiere ser conservador al momento de establecer este pronóstico.
- **Presupuesto de costos y gastos.** Las ventas planteadas llevan costos asociados (comisiones, producción, materiales, sueldos, etc.). En general, los costos se *amarran* al nivel de ventas; esta fórmula es contundente: a más ventas, más costos, a menos ventas, menos costos. Por otro lado, los egresos reflejan las salidas de dinero, que son independientes del nivel de ventas; me refiero a la renta, los gastos del personal administrativo, del grupo de tecnología, o los fijos de la planta de producción.
- **Estado de resultados proforma.** A la suma los ingresos menos los costos y gastos, además de los resultados mensuales y anuales, se conoce como **estado de resultados proforma**. Hasta aquí planteo lo que espero obtener durante un año. Insisto, se conservador en la ventas y sobre todo en los gastos. ¿Recuerdas el concepto de producto completo que elaboramos con anterioridad? Si planeas con margen de error tus gastos, te vas a quedar sin dinero muy pronto.

Control. Es la acción de registrar todos los movimientos económicos para imponer un adecuado control financiero. Se registran correctamente todos los movimientos de dinero como paso fundamental para lograr unas finanzas saludables. El resultado es el estado de resultados y el balance general real que aplicas para mostrar, de manera contable, las pérdidas o ganancias generadas.

- **Registro contable.** Es relevante insistir en la disciplina que esta actividad demanda. Cuando se realizan evaluaciones para invertir en empresas innovadoras, es frustrante ver como el emprendedor pierde valor por el desorden de sus registros contables. Una buena supervisión para que los registros procedan a la corrección, evita dolores de cabeza con el paso del tiempo.
 - **Registro de la facturación.** Una situación similar sucede con los registros de la facturación. Aquí conviene el rigor de la disciplina con los registros reales de las ventas. No es aceptable registrar ingresos que proceden de otros años. Advertencia, el reconocimiento de ingresos debe corresponder al año en cuestión. Recomendando la consulta con tu contable de confianza para tener los registros correctos.
 - **Estado de resultados real y balance general.** Un emprendedor que muestre disciplina en sus registros contables, a lo largo de los años, le demuestra a un inversionista la seriedad con la que manejará sus recursos. Además, tu disciplina genera una relación de confianza con tus socios. El estado de resultados junto con el balance refleja el nivel de riqueza actual que generas.
- Evaluación.** Medirle el pulso al negocio, al menos de manera trimestral, es parte de la disciplina debes asumir como emprendedor. Evaluar cómo va el desempeño financiero contra el presupuesto original, permite realizar los ajustes en tiempo y forma antes de que la situación se vuelva crítica. Considera el caso: una caída en las ventas te invita a tomar una postura más austera en los gastos; de manera contraria, un incremento en los ingresos será factor para acelerar inversiones determinadas.
- **Comparación de plan contra panorama real.** La evaluación del desempeño financiero surge de la comparación, línea por línea, del Estado de Resultados Proforma establecido en el primer subproceso. No se confronta únicamente el resultado final, debe estimarse cada una de las líneas de ingresos y de las relativas a costos y gastos. Detectar las desviaciones a tiempo, permite un ajuste de tu estructura financiera, para asegurar la correcta entrega de resultados.
 - **Plan de inversión.** En el corto plazo, la correcta evaluación de tu posición financiera te alerta sobre un probable financiamiento, ya sea para capital de trabajo, o bien como manejo de excedentes y capacidad de acelerar inversiones. Al largo plazo, la proyección del flujo de caja que sale del estado de resultados real es bastante útil: puede ayudar a la valuación de la empresa y a la consecución de financiamiento.

Para ilustrar estos procesos, utilizaré un ejemplo mediante una herramienta común que se aplica en la medición del desempeño de una unidad de negocio. Se trata de un estado de resultados orientado a la toma de decisiones (en inglés, *Management Profit and Loss*, comúnmente P&L). No es una herramienta contable, y sí un instrumento útil para medir qué tanto una unidad de negocio contribuye en la generación de riqueza de una empresa (es decir su Contribución Marginal). Los elementos básicos que contiene son: ingresos, costos y gastos, que el responsable de la unidad puede controlar. A esta herramienta la denomino **Gestión de Pérdidas y Ganancias**.

Una estructura típica de esta herramienta se muestra en la tabla siguiente. Para simplificar la explicación expondré cifras anuales, el emprendedor debe plasmar, mes a mes, esta estructura. Como verás, se expone el presupuesto original (la planeación) de los ingresos anuales, más los correspondientes costos y gastos.

En la tercera columna aparecen los costos y gastos como porcentaje de los ingresos esperados. Es decir, los ingresos anuales equivalen a 100 por ciento; a partir de esta base, cada gasto se mide como porcentaje de los ingresos. Esta forma de medir, de manera relativa, a los ingresos más todas las líneas de costos y gastos, será muy útil para distinguir las desviaciones respecto de los ingresos. El beneficio es que se logra un mayor cuidado de la contribución final de esa unidad.

Con este plan, el emprendedor arranca la gestión de su negocio y registra correctamente los ingresos y gastos asociados a la aventura. Asume el ejercicio y colócate doce meses después; calibra dos escenarios: el bueno y el malo.

Presupuesto año 1	Plan anual	Porcentaje sobre los ingresos	Comentarios
Ingresos	170	100%	
Costo de ventas	56	33%	Costo de lo vendido más comisiones
Utilidad bruta	114		
Sueldos	50	29%	Del personal involucrado directa e indirectamente
Gastos de tecnología	12	7%	Pago a terceros, equipo y personal a cargo
Servicio a clientes	7	4%	Teléfonos, transporte, personal
Gastos de administración	10	5.8%	Los que corresponden a esta unidad
Gastos financieros	5	3%	Pago a bancos por préstamos
Total gastos	84		
Contribución marginal	30	17.6%	Contribución de esta unidad de negocio

Te fue muy bien

Al final del año, las ventas fueron ligeramente mejor de lo esperado. Lograste sostener la estructura de costos cercana a lo planeado. En la tabla siguiente se puede observar, inclusive, cómo algunos costos se mantuvieron en el mismo nivel del porcentaje de ventas. El resultado final es que la Contribución Marginal fue ligeramente mayor a la planeada. ¡Buen trabajo!

Concepto	Plan anual	% sobre los ingresos	Valor real anual	% sobre los ingresos	Comentarios
Ingresos	170	100%	190	100%	
Costo de ventas	56	33%	58	30%	Se obtuvieron eficiencias en el costo de ventas y, por lo mismo, se ve la eficiencia relativa a las ventas respecto del plan original
Utilidad bruta	114		132		
Sueldos	50	29%	55	29%	Se contrató gente adicional, los sueldos se mantienen como porcentaje de los ingresos
Gastos de tecnología	12	7%	12	6.3%	Se mantuvieron los costos de tecnología de acuerdo al plan. Al haber más ingresos se genera una eficiencia
Servicio a clientes	7	4%	8	4.2%	Ligera desviación por gastos adicionales, consecuencia de mayores ingresos
Gastos de administración	10	5.8%	10	5.2%	Estos gastos se mantuvieron en lo planeado y ahora representan una cantidad menor como porcentaje de los ingresos
Gastos financieros	5	3%	5	2.6%	Se mantuvieron de acuerdo al plan
Total gastos	84	49.4%	90	47.3%	Nótese la eficiencia en gastos respecto de los ingresos
Contribución marginal	30	17%	42	22%	La contribución de esta unidad fue mejor a la planeada

Si observas a detalle cada una de las líneas de costos y gastos, notarás que algunas de éstas se desviaron del plan original en valor absoluto; no obstante, su magnitud fue tal que mantuvieron un impacto relativo respecto a las ventas. En pocas palabras: gasté más, pero no impacté mi Contribución Marginal. El resultado final es que los gastos son 7 por ciento más altos de lo planeado; a su vez, los ingresos se elevaron 11 por ciento. La conclusión final es que la contribución de esta unidad resultó más alta.

No te fue bien

Las cosas no siempre suceden como uno las planea. Los vaivenes económicos o la excesiva competencia podrían impactar el nivel de ingreso planeado originalmente. Aquí tienes el panorama de la contribución marginal de una unidad de negocio donde su entramado se complicó. Los ingresos no fueron los esperados; por más que quise recortar gastos para mantener la contribución marginal en el porcentaje planeado, no me fue posible. Mi herramienta de **Gestión de pérdidas y ganancias** quedó de la siguiente manera:

Concepto	Plan anual	% sobre los ingresos	Valor real anual	% sobre los ingresos	Comentarios
Ingresos	170	100%	100	100%	
Costo de ventas	56	33%	30	30%	Al haber menos ingresos este costo disminuyó
Utilidad bruta	114		70		
Sueldos	50	29%	50	50%	Se mantuvo al mismo personal y, por lo mismo, el impacto del gasto sobre los ingresos fue mayor
Gastos de tecnología	12	7%	10	10%	Se lograron algunos recortes en equipo y tecnología
Servicio a clientes	7	4%	6	6%	Ligera reducción en este gasto, por haber tenido menos ingresos
Gastos de administración	10	5.8%	8	8%	Se hicieron algunas eficiencias para reducir el impacto de este gasto
Gastos financieros	5	3%	5	5%	Se mantuvieron de acuerdo al plan
Total gastos	84	49.4%	79	79%	Nótese la eficiencia en gastos respecto de los ingresos
Contribución marginal	30	17%	-9	-9%	Esta unidad perdió dinero

Al final, sucedió lo inevitable: la estructura de costos impactó fuertemente mi contribución marginal y terminé con pérdida. Esta situación es más común que la expuesta en primer lugar. ¿Por qué? En realidad, se explica como consecuencia de la falta de control financiero; también por la forma como diseñé el negocio.

No es realista presuponer que los pronósticos de ventas siempre se van a cumplir. Al contrario: desde el establecimiento de mi Modelo de negocio debo ser capaz de prepararme para situaciones que demanden la reducción oportuna de gastos. De hecho, el manejo de costos fijos como la renta (de oficinas), la infraestructura y el personal, es complejo por naturaleza propia. Por tanto, se exige tu capacidad para el diseño de su operación y ajuste, en el corto plazo, para lograr una mayor efectividad, con menos recursos de índole diversa.

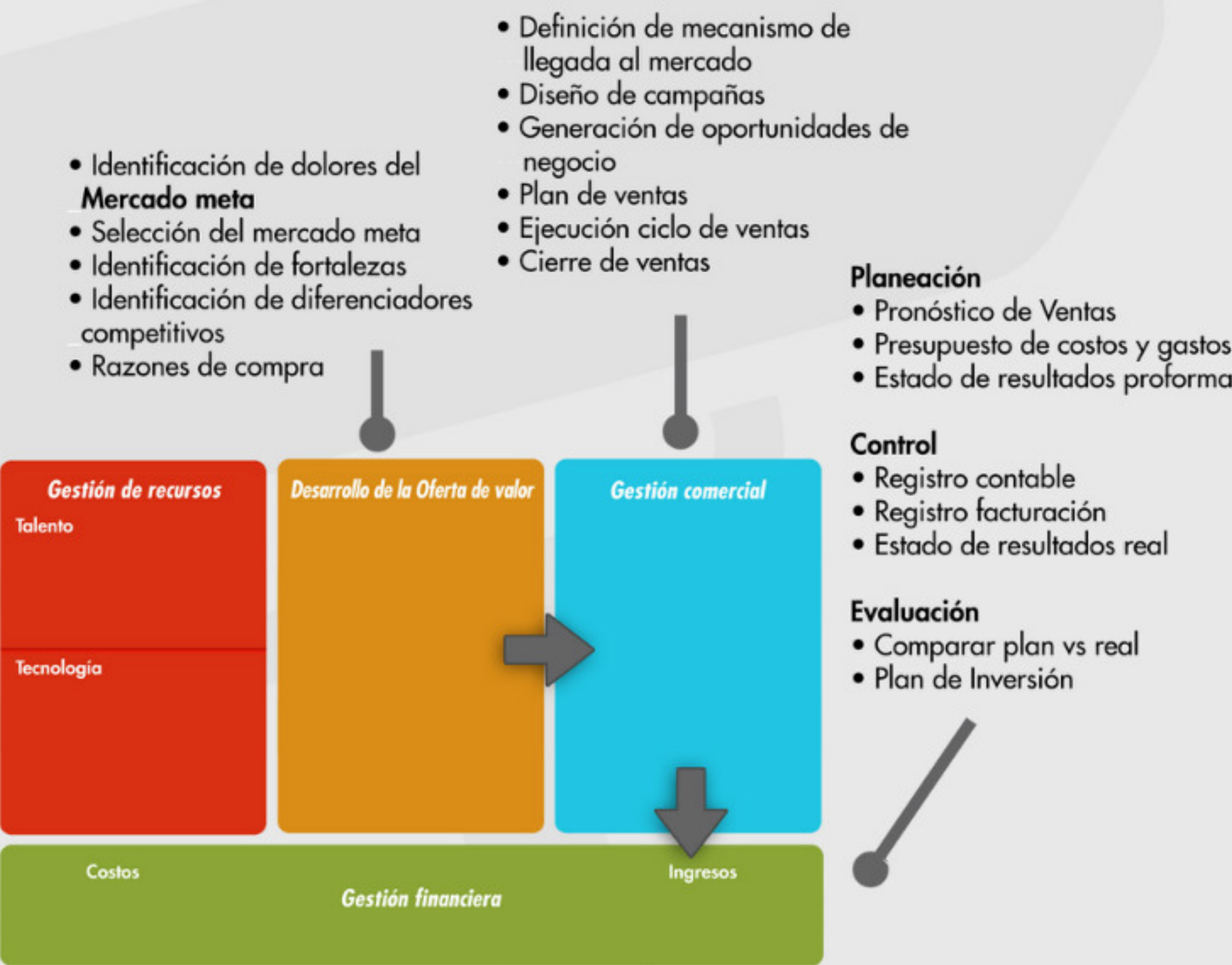
Si reviso mis finanzas de manera periódica (al menos cada mes), puedo dimensionar el impacto marginal que cada gasto tiene sobre mis ventas. La valoración adecuada de los resultados me permitirá realizar los ajustes necesarios, antes de que sea demasiado tarde. Con el paso del tiempo, este proceso de control financiero ayuda a modificar el **Modelo de negocio** para hacerlo más flexible, cualidad sin duda imprescindible.

« La mayoría de la gente no es muy buena para sincronizar visión y acción, para alinear ideas y ejecución. Cualquiera que trate con ideas debe considerar la habilidad de sus colaboradores y de él mismo para poder hacerlas realidad »

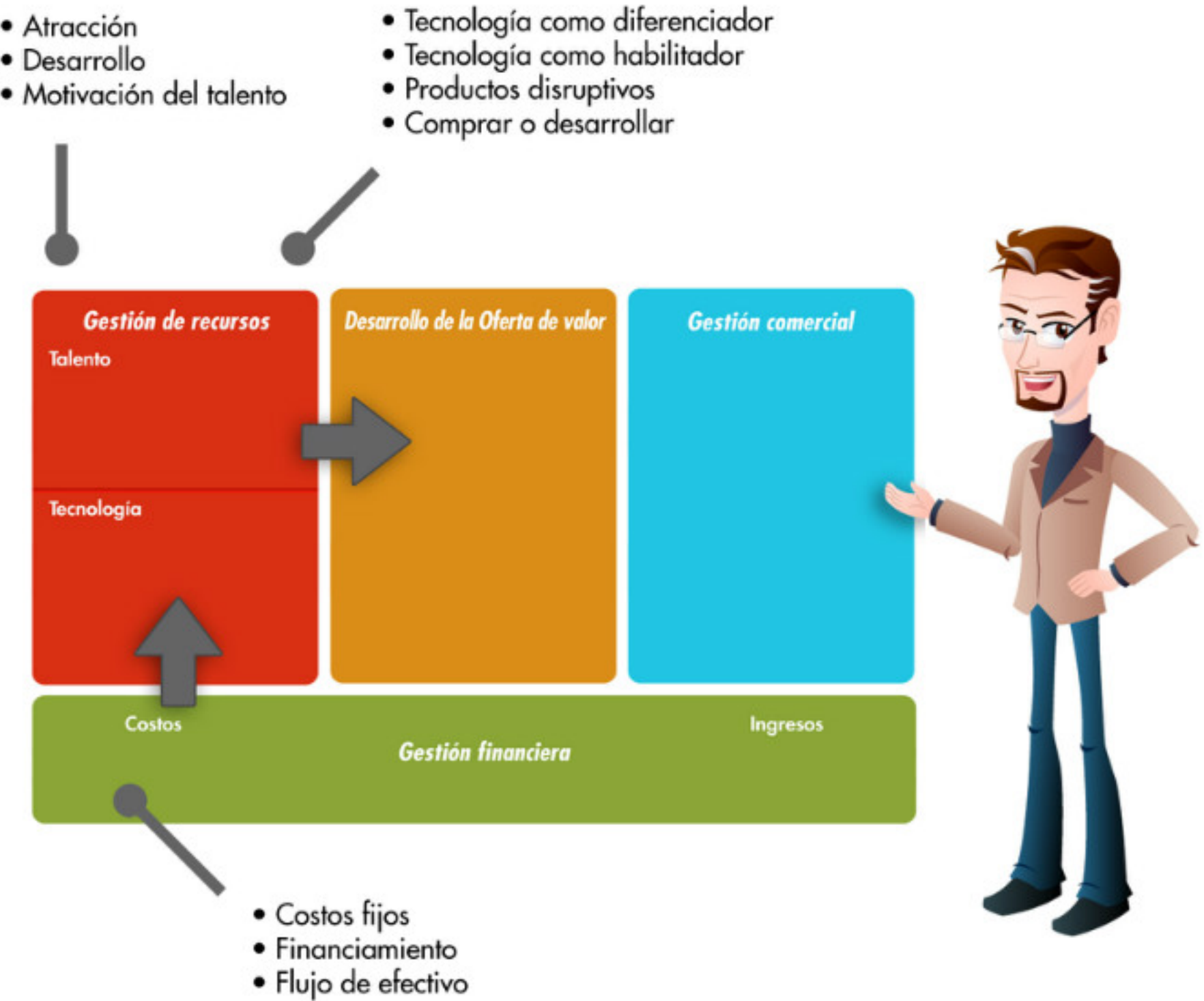
Dr. Manfred Kets De Vries
The Leadership Mystique

Cómo interactúan los procesos

La siguiente figura muestra la interrelación de los elementos que incluye el «Proceso de Oferta de valor y Mercado meta», su conexión con el «Proceso de Gestión comercial», y cómo estos generan elementos de decisión en el «Proceso de Gestión financiera».



La figura siguiente indica algunos de los elementos que forman parte del «Proceso de Gestión de recursos», mismos que impactarán el «Proceso financiero» desde el punto de vista de los egresos.



El **Modelo de monetización** que te acabo de presentar cobra vida, una vez que decides apropiarte de sus múltiples herramientas, procesos y subprocesos, mismos que tienen una relación orgánica; es decir, intrínseca. Es probable que algunos de éstos te resulten familiares, y otros no tanto. Recuerda que *Innovu, el videojuego del emprendedor*, se construyó a partir de la información hasta ahora expuesta. Una vez concluida tu lectura, te invito para que vuelvas al juego; comprobarás como nuestra materia de conceptos se torna más amigable, comprensible. Para cerrar este episodio, te confío que el camino recorrido a través de otras experiencias, me señala que la ejecución sistemática del **Modelo de monetización** incrementará, sustancialmente, las capacidades para generar riqueza, por medio de la innovación. Tenlo siempre en cuenta y no dejes de innovar.



Termes-d'Armagnac, Francia

DETRÁS DE CÁMARA

En *Innovu*, el videojuego del emprendedor y en este e-book, tu experiencia es vital para quienes apostamos por una cultura empresarial a favor de la innovación. ¿Cuántos años tienes? ¿Veintidós? Excelente. Con mi equipo de trabajo proyecté a un jugador que pudiera engancharse a esta propuesta, en un rango de edad promedio de 18 a 24 años, de naturaleza emprendedora y formación técnica o universitaria (egresado o a punto de egresar). Por supuesto, este perfil no es excluyente; de antemano estoy consciente de la riqueza de contextos donde puede surgir un emprendedor con una idea innovadora, disruptiva, o un *cisne negro* en su mente.

Cualquier país de América Latina ofrece un campo formidable de trabajo. Por cuestiones operativas el proyecto se realizó en México, en gran porcentaje; también porque este país accedió a su financiamiento (aportaron parcialmente el Instituto Mexiquense del Emprendedor y el Fondo PyME de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal). El asunto es que el videojuego exigía un mercado bien focalizado. En consecuencia, todo el interés se centró en el Estado de México, cuya población universitaria asciende a más de diez mil estudiantes. Si no conoces el Estado de México, te resumo que esta entidad es un bastión para el crecimiento productivo del país.

El equipo de **Visionaria** estudió las características socioeconómicas de este sector. Después de una serie de deliberaciones, se decidió que el acceso al videojuego debía ser gratuito, tal y como lo has constatado. A su vez, se valoró la rentabilidad de un emprendedor con cultura de la innovación, y su proyección dentro de una empresa o en una institución local. La estrategia quedó definida a partir de un par de preguntas vitales: ¿cuál es el fin último del videojuego?, ¿qué objetivo se busca? La respuesta orientó el siguiente **escenario final**:

El videojuego está proyectado en varias etapas. La primera es la versión gratuita, destinada a cubrir una masa crítica de emprendedores. Su fin último es la promoción del espíritu emprendedor a partir de medios lúdicos e interactivos, con fundamentos sólidos de negocio basados en el modelo descrito en el e-book. Es decir, el contenido del videojuego es el propio **Modelo de monetización**, ya probado extensamente en el mercado y ahora con una aproximación lúdica.

Aquí tienes una breve enumeración de los componentes del modelo que se aplicaron a *Innovu*. Dada tu experiencia con el videojuego y el e-book, los identificarás plenamente:

1. Desarrollo de la Oferta de valor

Existen más de 450 millones de emprendedores en el mundo, el mercado potencial es inmenso. Sin embargo, las peculiaridades económicas y culturales hacen del emprendimiento una labor que vale la pena explorar por regiones afines. El mercado calificado inicial es el de los emprendedores de habla hispana en América Latina, con un foco en el área de interés del patrocinador del juego. Se espera, por su potencial, un uso extensivo en España. La forma de resolver los beneficios del producto y los dolores del cliente (tomados de una muestra de estudiantes universitarios) se resume en las siguientes razones de compra; de hecho, se canalizan como «razones de uso»:

- Transmisión de los fundamentos para enseñar a modelar un negocio con una perspectiva simplificada
- Enfoque lúdico y de negocio de manera integral
- Generación de recurrencia y conocimiento de forma interesante y divertida
- Sustento del juego en una base de conocimiento que logre aplicarse en diferentes geografías
- Presencia de documentos y herramientas formales que complementan y detallan los conceptos de un Modelo de negocio

Con esos elementos la parte central del modelo quedo de la siguiente manera:



2. Gestión de recursos

Innovu recibió una dosis bipartita de tecnología y talento asociado. En cuanto a la tecnología, se seleccionó una plataforma congruente con el Mercado meta; se consideró su fácil acceso desde cualquier computadora, capaz de captar el interés del usuario. Fue elegido el lenguaje de programación de Action Script 3.0 y la interfaz Adobe Flash; fundamentalmente, porque éste es soportable para cualquier computadora, así como por múltiples dispositivos móviles.

La complejidad del proyecto demandó la unión de talento multidisciplinario y experimentado en el desarrollo de videojuegos. En sus fases diferentes se involucraron los siguientes personajes clave:

- **Visionaria:** Empresa realizadora del concepto primordial del juego: el **Modelo de monetización**
- **Interaxial:** Empresa productora a cargo del proyecto y de involucrar a los elementos esenciales dentro del mismo
- **Escritor:** Profesional que construyó la columna vertebral de la historia y la secuencia narrativa para el videojuego. A diferencia del tipo de guión que se elabora para otros productos audiovisuales (un documental, por ejemplo), en este caso, la historia se desarrolla a la par de la programación. Su complejidad radica en que debe renovarse el esquema de construcción de un argumento
- **Diseñador del juego:** Profesional encargado de idear las mecánicas del juego acorde con la historia, y de volcar tales conceptos en la realidad virtual
- **Programadores:** La participación de Slang Studios como casa de *software* fue sustancial. Sobre sus hombros descansa el código interno del juego para la ejecución de las acciones incluidas, según la toma de decisiones o condiciones generadas por el usuario
- **Coordinador-orquestador:** Ante la participación diversa de talentos, su papel fue protagónico al momento de facilitar y regular las acciones integrales del proyecto, en tiempo y forma
- **Decenas de universitarios:** Su colaboración consistió en probar el juego en fases clave de su construcción, hasta la fecha de publicación

Como podrás observar, el talento involucrado demandó una coordinación compleja para un producto novedoso. El cuidado de su futura proyección internacional también requirió la realización de pruebas en Argentina y Colombia. La atención puesta en cada uno de estos elementos permitió costear adecuadamente la inversión, necesaria para el desarrollo y coordinación del producto.



3. Gestión comercial

En vista del acceso gratuito de Innovu, el videojuego del emprendedor, el enfoque de comercialización se encaminó, en principio, a la creación de una masa crítica de jóvenes emprendedores, a quienes podría interesar el producto gracias a sus beneficios potenciales.

Una vez que definimos el perfil del **Mercado meta**, y se procedió al análisis de las necesidades y dolores de la población joven a la que tú perteneces, se enrutó el obligado uso del producto. Es decir, se descartó la posibilidad de venta del videojuego a favor de su utilización masiva. La mira fue lograr su proyección expansiva al corto plazo, con la seguridad de que es un producto esencial para tu crecimiento como empresario. Al ser gratuito, la apuesta es que lo recomiendes a tu familia, tus colegas, amigos y amigas.

Ahora bien, por tratarse de un modelo multiplataforma, los patrocinadores cumplen con su misión de promover la labor emprendedora. Así también, las empresas involucradas demuestran su capacidad de desarrollo para futuras oportunidades. En nombre del juego, se aspira a obtener y consolidar una masa crítica de jugadores. El objetivo comercial, desde esa perspectiva, está enfocado hacia la obtención de patrocinadores adicionales que promuevan el uso gratuito del producto. En este escenario tenemos a las universidades, incubadoras, gobiernos estatales y federales, así como a empresas del sector privado, interesadas en divulgar el emprendimiento en la región. El modelo continua su desarrollo, como se aprecia enseguida.



4. Gestión financiera

Cuando se trabaja una categoría,—como es el caso de los llamados «juegos serios», entre los que se incluye *Innovu*—, es común demostrar, primero, que se tiene la capacidad de desarrollo y de penetración en un mercado determinado para, eventualmente, atacar nuevos nichos de manera oportuna. A partir de un modelo multiplataforma, desde la perspectiva de la monetización, el producto se diseñó con el imperativo de su distribución gratuita para el usuario. El asunto es que con esto revelo mi capacidad para la negociación de juegos educativos, en múltiples sectores. En este sentido, *Innovu* es un vehículo para evidenciar la habilidad y cualidades de diseño y desarrollo en una industria incipiente, pero con gran potencial. De tal suerte, se proyecta el interés de quienes desean aprovechar los medios interactivos para la educación (*edutainment*), o para la promoción de sus productos (*advergaming*).

Al momento de cerrar esta edición, te confío el panorama de demanda que se abre con *Innovu*, el videojuego del emprendedor:

- Edujuego para promover un régimen de alimentación saludable en alumnos de educación básica
- Edujuego para fomentar el cuidado del ambiente y la ecología, particularmente en el tema de especies en extinción
- Edujuego de sensibilización sobre el tema de acoso escolar, para alumnos del nivel básico de primaria
- Juego interactivo para promover el voto razonado

- Producto que enrute el tema de las finanzas entre los emprendedores, solicitado por una asociación local
- Proyecto de investigación enfocado a la aplicación de los videojuegos para el apoyo de las fisioterapias. Es planeado por una universidad de Argentina

El modelo termina su estructura y permite establecer los planes de acción para el desarrollo del producto



Como puedes apreciar, el posicionamiento como productor especializado en videojuegos educativos, con el estatus de referente regional en el segmento de los juegos considerados serios (*serious games*), es una ganancia invaluable que supera la expectativa monetaria.

Los primeros resultados

A los 45 días de haber lanzado el videojuego, se tenía una cifra superior a 3500 jugadores registrados en más de 20 países, destacando México, Colombia, Argentina, Perú y España. Los compromisos con los patrocinadores de cumplieron cabalmente. A la fecha de publicación de este e-book, el promedio de jugadores es de 120 por día. Varias universidades e incubadoras decidieron tomar a Innovu como un elemento estándar en sus cursos de emprendimiento (el equivalente a un libro de texto), lo que garantiza longevidad al esfuerzo. Una grata sorpresa fue la gran cantidad de jugadores provenientes de España y Estados Unidos de Norteamérica. El efecto de viralización a través de redes sociales alcanzó un promedio de 450 visitas diarias, en los primeros 30 días. Esto demuestra el interés de los emprendedores por compartir su experiencia. Por tratarse de un producto en Internet jugable desde cualquier «browser», se realizan actualizaciones y mejoras de manera semanal.

El futuro de Innovu, el videojuego del emprendedor

El futuro del videojuego depende de múltiples factores: ¿Estarán los patrocinadores iniciales interesados en proyectar sus políticas públicas a otras geografías? ¿Se podría usar a Innovu como un elemento de vinculación entre entidades públicas y privadas, interesadas en promover la innovación y el emprendimiento? ¿Le interesará al emprendedor de cierto país establecer un vínculo con un emprendedor en otra región a través de Innovu?

Si estos temas logran resolverse, a Innovu, el videojuego del emprendedor le espera una distribución estratégica a nivel mundial, además de su traducción a otras lenguas. Confío ampliamente en su potencial y tengo la expectativa de alcanzar un mercado objetivo de carácter internacional, con la probabilidad de una eventual globalización para futuras versiones. Dicha cobertura, sea de paso, le permitirá al emprendedor entender el efecto globalizador en los negocios.

¿Cómo lograr que un producto, focalizado en un sector regional del Estado de México, conquiste una proyección masiva, incluso intercontinental? De manera muy breve te comento que la radiografía del **Mercado meta**, sus necesidades y dolores, corroboró la propuesta inicial del proyecto: el diseño y puesta en marcha de un método práctico, apto para responder a la inquietud común de cualquier emprendedor joven de América Latina (y ahora también de España y Estados Unidos): **la supervivencia de su empresa al largo plazo.**

Espero haberte brindado la mejor de las respuestas con este **Modelo de negocio enfocado a la Monetización**. En un apartado de este e-book revelé lo importante que me resulta tu experiencia e interés. Sólo con tu apoyo y talento es factible una cultura a favor de la empresa y la innovación. La consolidación de este nicho de oportunidad en América Latina tiene una ambición mayor: promover a la región como líder del emprendimiento, y procurar que esto sea expansivo. Es un largo camino por delante en el que espero, muy pronto, nos volvamos a encontrar para compartir lo andado. Mejor aún, tengo la esperanza de que en un futuro próximo, seas tú mismo quien exponga sus experiencias de éxito como empresario innovador.



Casos de Éxito

A continuación, un grupo de jóvenes emprendedores te comparten su experiencia de éxito luego de utilizar el **Modelo de monetización**.

1. Empresa Greeners de México

Leyendo tendencias

Ceferino Deza es un joven emprendedor mexicano con el talento para renovar el nicho de la comida rápida. Consciente del ritmo de vida de las grandes ciudades, concibe un negocio al que, desde el inicio, lo etiqueta como Greeners. Su propuesta se dirige a la reinención de este sector alimenticio; concentra sus esfuerzos para consolidar un producto nutritivo, fresco, de excelente calidad, a precio accesible y bajo la sazón de la innovación. Entonces decide la sustitución de ingredientes altos en grasas y sin contenidos proteínicos, por aquellos naturales; se aventura en el maridaje de diversos sabores en la búsqueda de la satisfacción personal. Abre el apetito mediante la entrega directa en oficina o domicilio.

A partir de esta plataforma, se enruta la **Oferta de valor** y su respectivo **Mercado meta**. No obstante la perfecta definición de su producto, la empresa dudaba a qué segmento debía enfocarlo. En consecuencia se procedió al desarrollo dentro del modelo:

Desarrollo de la Oferta de valor

El concepto del negocio inicia con la necesidad de contar con alternativas de comida rápida, al margen de los parámetros de marcas convencionales y populares (hamburguesas, pizzas o pollo saturado en grasas). La preocupación de Ceferino por los alimentos naturales, lo lleva a autoexigirse más allá de las típicas barras de ensaladas o sándwiches elaborados con ingredientes orgánicos. Así consolida su primer menú con sándwiches, paninis, ensaladas y tacos verdes, a partir de la combinación de vegetales en sustitución de las harinas y grasas convencionales.

En consecuencia, valora el potencial de un platillo con altos niveles nutritivos y define su primera hipótesis en un segmento de consumidores que pudiera interesarse. Así define una población en edad productiva y sensible al cambio de dieta, entre 18 y 40 años.

A partir del imperativo de la tortilla o de los derivados del maíz en la mesa del mexicano, se planea su sustitución y/o integración de variedades de lechuga, jícama, pepinos y otros; incluso, los vegetales se incluyen en la elaboración de la propia tortilla. Se suman carnes y pescados. A las salsas y bebidas se les otorga este toque inusitado. Ceferino confía en el círculo de sus amistades la fase de ensayo y error; gradualmente selecciona aquellos platillos con mayor demanda y elimina de su menú, los que omite el propio comensal.

A partir de tal estrategia comienza la integración del modelo:



Gestión comercial

Desde un principio, Greeners se concibió para operar en un pequeño local. Ahí se atendían los pedidos «para llevar». Sin sillas, mesas o meseros, el socio principal enfatizaba en las necesidades del entorno: la pronta entrega a domicilio de los pedidos para su consumo al interior del ámbito laboral. Con el objetivo de lograr una promoción eficaz de los productos, Greeners aprovechó los medios habituales como twitter y redes sociales; no se descartaron los impresos entregados en el local y promocionales fuera del mismo. De esta experiencia, el tweeter arrojó los mejores resultados.

Lo interesante es que el negocio obligó una serie de cambios. Además de su gusto por el menú, los clientes comenzaron a demandar un espacio para reunirse, charlar y/o trabajar tranquilamente. En resumen, se dio la bienvenida a las sillas y mesas.



Gestión de recursos

- **Talento.** Greeners detectó a un nutriólogo y un chef con ideas innovadoras para integrar recetas comunes con ingredientes naturales, vegetales y frutas, más la combinación de sabores. De manera empírica, del socio principal procedieron las ideas para la elaboración de cada platillo; al nutriólogo le correspondió valorar su novedad y contenido nutritivo.
- **Tecnología.** El menú de Greeners logró darse a conocer rápidamente en las redes sociales, especialmente mediante el tweeter de manera cotidiana. Por estos medios también se canalizaron nuevos tips y promociones. Un sistema sencillo le permite medir la respuesta a cada platillo, su frecuencia de consumo y rentabilidad. Con estos elementos puede tomar decisiones basadas en datos duros.

La composición de los alimentos planteó un reto de operación: dada la integración de los ingredientes naturales frescos —la combinación de salsas o sustitución de tortillas por hojas vegetales— los alimentos no podían tener más de dos horas entre la manufactura y la venta.

El modelo se integra de la siguiente forma:



Gestión financiera

El análisis del **Mercado meta** fue determinante para dimensionar el comportamiento social, y clave para el cálculo de la rentabilidad.

- Los costos iniciales incluyeron un fuerte foco en el rubro de mercadotecnia, más una incipiente área de desarrollo de nuevos productos para mantener el interés del comensal. En su primera fase los costos se integraron de la siguiente forma:
- 30% marketing
 - 50% costo de producción e infraestructura
 - 20% desarrollo de nuevas recetas

Los ingresos se proyectaron de manera conservadora, con énfasis en la entrega de los productos en los lugares de trabajo. La instalación de sillas y mesas en el pequeño local, posibilitó la presencia de los clientes y su consumo por varias horas.



A medida que crece el interés por la comida sana, Greeners evalúa si el comportamiento de los usuarios es el esperado o no; a su vez, se registran los alimentos que más se consumen y desarrollan nuevas recetas con combinación de sabores.

El elemento detonador del **Modelo de monetización** de este emprendedor es, justo, la respuesta del comensal a su oferta innovadora. Ceferino Deza debe medir, sin parpadeo, la respuesta de su cliente para ofrecerle variedad en un contínuum que aseguré el valor nutricional de su producto. A partir de la respuesta del cliente, el nutriólogo valida el nuevo producto y de ahí se genera una **Oferta de valor** constante. Esto genera un círculo virtuoso que al paso del tiempo provoca lealtad y recurrencia.

El **Modelo de monetización** opera de la siguiente manera:



2. Empresa Sismo Games de Argentina

La importancia de virar el negocio a tiempo

Andrés Rossi nació en Rafaela, una localidad meramente agroindustrial ubicada en la provincia de Santa Fe, Argentina. Creció rodeado de soja, máquinas agrícolas y camionetas. Sin embargo, su afán visionario hizo que en ese entorno concibiera y creara una empresa de videojuegos.

Así surge Sismo Games, firma que logró afianzarse en el mercado gracias a la venta de servicios de videojuegos a terceros; en especial a empresas europeas. Andrés empezó a viajar; comparó, valoró y llegó a la conclusión de que para dar un salto significativo debía cambiar su **Modelo de negocio**.

«O vuelvo con inversión o no vuelvo», le dijo a su mujer en el aeropuerto, en un momento crucial para su vida como empresario. Semanas más tarde, regresó con un proyecto bajo el brazo y un nuevo socio holandés, capaz de aportar tanto capital como inteligencia de negocio.

El cambio fue radical cuando decide crear sus propios productos. Basó su oferta en el desarrollo de un «videojuego social», categoría que fomenta la interacción entre los jugadores.

Con una traducción a once idiomas, el producto resultante será lanzado, de inicio, a cinco países: España, Estados Unidos, Francia, Inglaterra e Italia. Se calcula el registro de 100 mil usuarios diarios; se espera que el dos por ciento de los jugadores paguen a través de microtransacciones recurrentes.

Justo en este escenario, se enrutó la estrategia de Sismo Games en el **Modelo de monetización**.

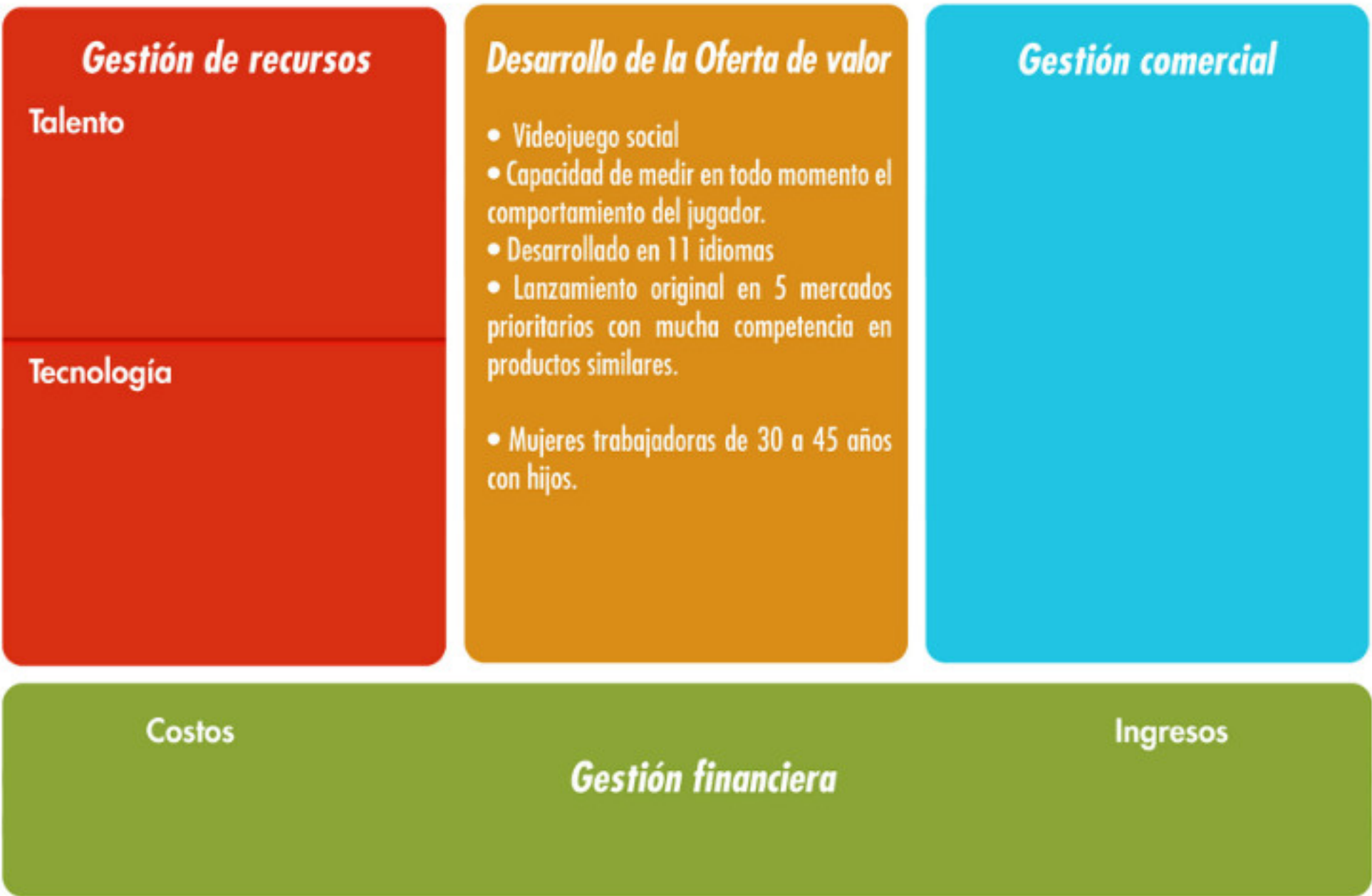
Desarrollo de la Oferta de valor

El valor fundamental que Andrés logró transmitir a su socios europeos, fue la experiencia previa en el desarrollo de productos para terceros; contó con el valioso aval de sus clientes sobre la disciplina e innovación de Sismo Games. En esta industria es muy importante demostrar la capacidad de entrega en tiempo y forma. La reputación y la capacidad innovadora fundamentan su valor.

El videojuego se destina a la población femenina, en un rango de 30 a 45 años de edad: madres, trabajadoras, dispuestas a ocupar esos quince minutos de ocio aislado en diversión, sensibles a sociabilizar con el juego. Y que esto se replique quince veces al mes.

Las premisas fueron pocas, aunque precisas. No se concibió un juego convencional, sino aquel capaz de medir el comportamiento de los jugadores, casi milimétricamente, para —según lo observado— adaptar, modificar y mejorar el producto. En este sentido, lanzarán la primera fase y, en base a la información estudiada, procederán las mejoras para las siguientes versiones del juego.

Con estos elementos, arranca el desarrollo del **Modelo de monetización**:



Gestión comercial

La comercialización debe planearse y empatar en tiempo con el desarrollo del producto. Acorde con todo juego social, destaca el contexto y la perspectiva de las mismas redes sociales como canales de venta —Facebook— ; también la plataforma comercial de una red de portales de juego, cortesía de los socios holandeses.

El proceso de generación de demanda será extremadamente dinámico, Sismo Games se prepara para identificar de manera continua los siguientes elementos:

- Entender la economía del juego, la relación de valores y la percepción de los usuarios
- Tener un sistema de medición, preciso, que registre el comportamiento del usuario detrás del juego
- El feedback, la evaluación constante mediante un experto internacional en focus groups, de los usos y gustos del usuario, antes y después del lanzamiento

A partir de esta información, se complementa el modelo de acuerdo a la generación de demanda y estrategia de ventas.



Gestión de recursos

- **Talento.** Con estas actividades se identificó y concretó una red de alianzas clave. Para lograrlo, se asociaron con las firmas Kontangent, Estados Unidos, y Dubit, Reino Unido; es decir, sus proveedores de medición social y retroalimentación inteligente, respectivamente.
- **Tecnología.** El socio holandés aportó la inteligencia del negocio y la experiencia, lo que permitió la identificación de un error de veinte por ciento en la planificación de costos de los servicios de infraestructura. También facilitó, como ya se mencionó, su plataforma de comunicación para el lanzamiento del juego.

Andrés sabe que durante el primer mes conseguirá los parámetros de monetización del juego. En pocas palabras, los estándares que den la información para dimensionar correctamente su actualización. Por lo mismo su sistema de desarrollo debe ser ágil y flexible. Al momento de salir al mercado tendrá solo algunas horas para ajustes inesperados, y muy pocos días para aplicar la retroalimentación del mercado. Es decir, su capacidad de desarrollo tecnológico se pone a prueba.

El cambio de dirección al **Modelo de negocio** implicó una nueva articulación de los recursos humanos de la empresa. La sensibilización interna, la claridad de las metas y objetivos, y el entender este primer juego como una manera de plasmar el conocimiento en un nuevo modelo de desarrollo de productos de videojuegos sociales, constituyeron el eje sustancial de cambio.



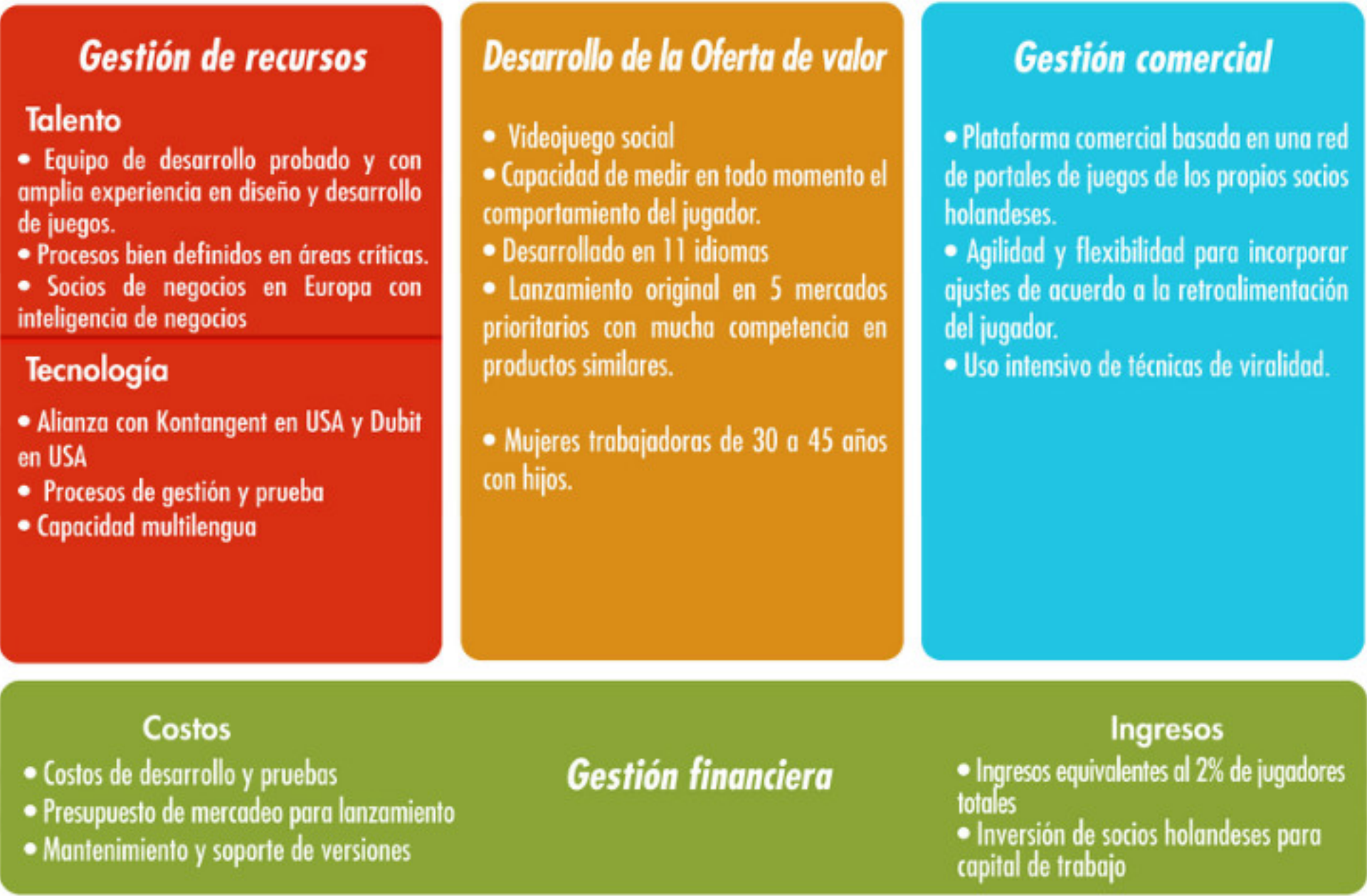
Gestión financiera

Andrés Rossi asegura que entender el comportamiento social del **Mercado meta**, es la clave inteligente del negocio. Además de que trae consigo **a los usuarios del juego**, también prevé escenarios concretos de éxito. De esta manera, a partir del lanzamiento, se pueden identificar claramente las variables en función de estos horizontes planeados, y decidir los siguientes pasos e inversiones.

- Esto tiene particular impacto, si se conoce la estructura de costos del modelo.
- 30% desarrollo del producto y mantenimiento
 - 50% marketing
 - 20% infraestructura

De manera conservadora en el manejo de los recursos, se medirá el crecimiento del interés por el juego, con el fin de incrementar la inversión en marketing e infraestructura.

El detonador de este **Modelo de monetización** resulta ser la respuesta del jugador a las mecánicas de juego de la primera versión. Si el jugador responde positivamente, habrá monetización. Con la información completa se determina una primera aproximación de la ruta de innovación para Sismo Games:



La apuesta es alta pero Andrés está confiado. La búsqueda de la excelencia para detectar lo que los clientes quieren, parece ser el reto. El nuevo Modelo de negocio de Sismo Games le permite estar preparado.

El **Modelo de monetización** opera de la siguiente manera:



3. Empresa Atractek de Colombia

Surfea una ola de innovación

Andres Caro dirige un grupo de jóvenes emprendedores en Bogotá, Colombia. Desde enero del 2010 incursionaron en el segmento del marketing con un proyecto que goza de gran aceptación hoy día. Después de un proceso de desarrollo de dos años, y con el fondeo de diversas fuentes públicas y privadas, su presencia es bienvenida en muestras y ferias del ramo; además, ya cuentan con su primer cliente importante, FESTO Colombia.

A partir de su relación con Visionaria, se desarrolló y definió, de manera prioritaria, tanto la **Oferta de valor** como el **Mercado meta** de la firma:

Desarrollo de la Oferta de valor

Su **Oferta de valor** se define como «Servicios de marketing digital interactivo» para empresas e instituciones que demandan un impacto masivo, alta recordación, instalaciones *ad hoc* y/o medios innovadores; el cliente espera proyectos integrales que le permitan delegar el proceso completo. Entre las tecnologías utilizadas para lograrlo están los paneles táctiles, el control gestual no-touch, y la realidad aumentada.

El **Mercado meta** de Atractek se compone por empresas públicas o privadas con presupuestos disponibles para mercadotecnia, superiores a 500 mil USD, al año, con requerimientos de marketing masivo de alta tecnología.

A partir de esta infomación, se estructuró la primera parte del **Modelo de monetización**:



Gestión comercial

Después de valorar las características del servicio y lo innovador de los medios utilizados, se eligieron los propios proyectos en marcha como el canal más efectivo de promoción y venta. Además, se estimó la oportunidad de negocio procedente de Parquesoft Bogotá, e instancias semejantes, por su capacidad de vinculación y proyección constante con empresas susceptibles de sus servicios.

Una vez determinada esta información, se complementó el modelo con la información para su comercialización:



Gestión de recursos

De acuerdo con los rubros que involucra, quedó definido lo siguiente:

• **Talento.** La base de los servicios de Atractek radica en el talento conceptual que tiene Andrés y su equipo de trabajo. El nivel de creatividad que se demanda es alto y debe aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas en un entorno de eficiencia en costos y tiempos. La competencia puede ir desde el trabajo clásico de una agencia de mercadeo, hasta un campaña televisiva. En ese rango tan amplio, el creativo debe ubicarse y generar el mayor impacto con una máxima eficiencia.

• **Tecnología.** El desarrollo de tecnología de última generación complementa los servicios. Atractek cuenta con áreas de diseño, desarrollo y administración de proyectos. El uso de medios digitales sofisticados permiten generar un marketing digital interactivo muy novedoso, con un fuerte impacto visual. El aprovechamiento de pantallas planas, tablets y software sofisticado hacen de esta combinación una oferta replicable.

Este ejercicio permitió el análisis de los recursos. Véase.



Gestión financiera

En cuanto al rubro financiero que sustenta su **Modelo de monetización**, Atractek se fondea mediante una mezcla de recursos destinados a la investigación y desarrollo tecnológico. Esto procede tanto de organismos públicos como de capital de riesgo que habilita la operación continua.



En el presente, Atractek se encuentra en la ruta segura para el crecimiento sostenido, con la confianza de sus esfuerzos y logros tanto en talento como en tecnología (explícitos en su **Modelo de innovación**). La empresa debe superar el reto de «evangelizar» el mercado de su competencia para el uso de medios de alta sofisticación y el costo monetario implícito, además de mantener una elevada capacidad de adaptación ante los cambios tecnológicos venideros.

Esta es la ruta de innovación propuesta por **Visionaria**:





«Creativo, imaginativo, alentador, desafiante. Sin duda, un hito en las ideas y nuevas miradas sobre creación de los entornos innovadores»

Rubén Giorgetti, Gobierno de Santa Fe, Argentina

«¿Quién apuesta por el desarrollo de las empresas y la innovación en una región con tantos conflictos como la nuestra? La audacia y novedad de este libro es, justo, lanzar la primera carta en el juego»

Eduardo Sabatés, Director y socio, Grupo Sicoss, México

«Había tiempos en los que bastaba una buena idea. Para este mundo globalizado y competitivo, Mauricio Santillán presenta una metodología innovadora para hacer volar tu gran idea y convertirla en una PyME exitosa»

Luis Albarrán, Fundador y socio E3, México

«Mauricio Santillán como todo empresario que apuesta por la innovación, nos deja una enorme lección con su obra prima: debemos saber arriesgar para ganar»

Rossana Uribe, Directora RUA, Panamá