

Los riesgos



mata

negocios

PLANTEAMIENTO

Tal vez usted sea un emprendedor dispuesto a grandes riesgos en la búsqueda de resultados en los mercados del deporte. Cada nuevo proyecto o emprendimiento siempre estará expuesto a la contingencia. En identificar y gestionar estará la recompensa. Lo han hecho arquetipos como BARCELONA (LIGA ESPAÑOLA), BAYERN MÚNICH (BUNDESLIGA), YANKEES (MLB), ÁNGELES LAKER'S (NBA), PACKERS DE GREEN BAY (NFL) entre otras grandes marcas del entretenimiento. Durante casi 20 años, Harvard Business School aplica un caso de estudio como introducción al curso de Gestión de Emprendimientos. Se conoce como R&R, escrito por Howard Stevenson. El ejemplo se enfoca en BOB REISS, un emprendedor que lanza su negocio en el sector de los juegos de mesa. Con el suceso se alienta a los estudiantes a explorar todos los costos de producción, desarrollo, distribución y marketing asociados con la nueva iniciativa. Esta historia de acometer enseña que los grandes emprendedores no asumen riesgos, los gestionan. Determinar rápidamente qué hay de correcto y de erróneo en los supuestos clave y luego hacer ajustes rápidos, a menudo marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Si los ejecutivos del deporte aprendieran esta lección de empresa, podrían dar vuelta en su favor a la curva de riesgo-recompensa y de paso, rentar contra las probabilidades adversas. En el documento de gerencia que se dispone a leer, encontrará una guía para dirigir el RIESGO sin caer en el error común de enfocarse en uno solo y excluir a los demás, una variable válida tanto en la vida de las empresas tradicionales como en la de las atípicas o del entretenimiento. El mensaje de la lectura: intente gestionar el riesgo metódicamente...

Cómo vencer las probabilidades adversas

Los emprendedores inteligentes no son unos temerarios: gestionan el riesgo metódicamente. Desde hace casi 20 años, el caso de estudio que se usa en Harvard Business School como introducción al curso de Gestión de Emprendimientos ha sido R&R, escrito por Howard Stevenson. El texto se enfoca en BOB REISS, un emprendedor que lanza un negocio en el sector de los juegos de mesa. Con él se alienta a los estudiantes a explorar todos los costos de producción, desarrollo, distribución y marketing asociados con la nueva iniciativa.

Una lectura somera de este caso sugiere que es una lección sobre las recompensas que obtiene un emprendedor dispuesto a asumir grandes riesgos. REISS capitaliza en lo que él cree - acertadamente - es una oportunidad efímera de subirse al carro del mega éxito del Trivial Pursuit antes de que el mercado se inunde de imitaciones. Pero un análisis más cuidadoso revela algo completamente distinto. Cada vez que puede, REISS busca reducir el riesgo antes de hacer cualquier inversión financiera o asumir un compromiso operacional de importancia. Por ejemplo, hace una preventa de un importante número de unidades para asegurar flujo de efectivo. Los estudiantes comprenden entonces que lo que REISS en realidad hace es limitar el capital que arriesga al costo del diseño del juego y del prototipo. En vez de ser el buscador de grandes riesgos con grandes recompensas que parece a primera vista, REISS demuestra ser un administrador que identifica constantemente los riesgos y encuentra maneras creativas de anularlos.

En la década pasada participamos en cerca de una docena de emprendimientos corporativos y estuvimos en los consejos de administración de negocios nuevos en muchas empresas, entre ellas Johnson & Johnson, Scripps Media Center y Landmark Media Enterprises.

Si bien muchas de las ideas en este artículo provienen de nuestro trabajo directo con nuevos negocios, también reflejan más de 10 años de pensamiento colaborativo realizado por el grupo académico de Entrepreneurial Management en HBS.

Lo que nos ha quedado claro es que los innovadores corporativos más eficaces son aquellos que siguen el mismo actuar disciplinado de BOB REISS. El éxito es para quienes identifican rápido y eliminan sistemáticamente los riesgos en el orden correcto, usando el nivel correcto de recursos y los métodos correctos.

Reconozca que no todos los riesgos son iguales

Los nuevos negocios están llenos de riesgos. Si los ejecutivos trataran de eliminarlos todos, los productos o servicios nunca llegarían al mercado. La pregunta clave es: ¿Cuál es la incertidumbre más importante? Y la respuesta debería ser encontrada pronto. Al pensar en cómo responder a la pregunta, descubrimos que es útil tomar en cuenta tres categorías amplias que a veces se superponen: los riesgos mata-negocios, los riesgos por errar de ruta y los riesgos de ganancia fácil y alto ROI.

Los riesgos MATA-NEGOCIOS: Como lo sugiere su nombre, éstas son incertidumbres que pueden dañar a todo el negocio si no son resueltas. Estos riesgos pueden parecer menos obvios en el momento mismo que cuando son vistos en retrospectiva, cuando ya se desató la catástrofe. Esto es así porque a menudo toman la forma de supuestos no demostrados y no examinados acerca de las premisas en que se basa el negocio. Por ejemplo, un colega nuestro era uno de los empleados fundadores en una START-UP de radio satelital que apuntaba a los consumidores del mundo en desarrollo.

La premisa del negocio era que la tecnología de transmisión satelital sería una manera relativamente eficaz en costos para llevar medios masivos a los mercados que carecían de infraestructura. La investigación de mercado sugirió que una enorme necesidad latente podría resultar en un negocio muy exitoso. La empresa negoció hábilmente las licencias de transmisión en varios países en desarrollo y resolvió varios desafíos tecnológicos complejos. Sin embargo, el negocio fracasó. ¿Dónde estuvo el problema?

Resultó que la demanda identificada por la investigación de mercado dependía de que los clientes fueran capaces de acceder a las transmisiones mediante receptores de radio de bajo costo, lo que demostró ser imposible. El receptor de radio requería prestaciones complejas, como diversos modos de reproducción, un teclado para pedir servicios de suscripción y - lo peor de todo - ser instalado por profesionales, lo que hacía que el aparato fuera inasequible para la mayor parte del mundo en desarrollo. Por no haber sido capaz de identificar esta vulnerabilidad fatal, la empresa invirtió cientos de millones de dólares para llegar a consumidores que no podían pagar por su servicio. El negocio anduvo a los tumbos hasta que finalmente quebró. La empresa no debió permitir que este supuesto MATA - NEGOCIOS hubiera quedado totalmente sin probar hasta que fue demasiado tarde. Una investigación rápida de mercado y unos prototipos igual de rápidos habrían dado algunas señales tempranas de alarma.

Los riesgos por ERRAR DE RUTA: Son pocos los negocios nuevos que no tengan que enfrentar encrucijadas estratégicas en su camino hacia el éxito. Los riesgos por ERRAR DE RUTA surgen cuando la elección de una ruta equivocada podría implicar la pérdida de grandes sumas de dinero, tiempo o ambos. Por ejemplo, considere la pregunta que debió hacer E Ink, un proveedor de tecnologías de pantallas de papel electrónico, de Cambridge, Massachusetts. En los primeros días de la empresa hubo mucho debate acerca de si la TINTA electrónica tendría su mejor uso con los letreros electrónicos de gran tamaño, pantallas planas para leer libros electrónicos o productos más ambiciosos con papel electrónico que podrían ser programados y actualizados a distancia. Cada opción tenía requerimientos técnicos, de marketing y de distribución diferentes; si la compañía elegía mal, arriesgaba equivocarse en la asignación de millones de dólares.

En vez de escoger un solo camino y esperar lo mejor, E Ink redujo el costo de intentar las tres rutas al tercerizar sus capacidades de marketing y producción y focalizarse en resolver los riesgos asociados con la tecnología central para las tres aplicaciones. Así, cuando los letreros demostraron ser menos exitosos, la empresa no estaba

amarrada a un solo mercado y el conocimiento tecnológico que había desarrollado le permitió a esta joven empresa licenciar su tecnología para productos más viables, siendo el Kindle de Amazon, el más notable.

Riesgos que pueden ser resueltos sin gastar MUCHO TIEMPO NI DINERO: Incluso después de que los emprendedores han tomado en cuenta tanto los riesgos MATA- NEGOCIOS como los riesgos por ERRAR DE RUTA, quedarán muchas incertidumbres sobre la mesa. Si las abordaran todas, nunca saldrían con sus productos al mercado. Pero, mientras más riesgos se puedan eliminar y más rápido puedan ser removidos, hay mayores probabilidades de éxito. Por ello es que los emprendedores exitosos también buscan riesgos que son baratos y rápidos de resolver, aplicando un enfoque de costo-beneficio al que consideramos como un ROI EXPERIMENTAL: la cantidad de riesgo que puede ser reducido por cada dólar invertido en un experimento diseñado para resolverlo. Por ejemplo, uno de los primeros experimentos que realizó Reed Hastings - el fundador de Netflix - al desarrollar su negocio de arriendo de películas por correo, fue enviarse a sí mismo un CD en un sobre por correo. Para cuando recibió el sobre sin daños, había gastado apenas 24 horas y el costo del envío para probar uno de los riesgos operacionales clave de su negocio.

Si no detecta un riesgo MATA - NEGOCIOS, su emprendimiento está condenado. Si no cubre el riesgo por ERRAR DE RUTA, eleva drásticamente las probabilidades de que se le agoten los fondos antes de que pueda siquiera salir al mercado, o saldrá cuando ya es demasiado tarde. Si no aborda un riesgo de alto ROI metódicamente, puede transformar un revés temporal en un obstáculo insuperable.

Tal fue el destino de una START -UP con la que trabajamos, la que apuntaba al naciente mercado del turismo médico. La propuesta de valor del emprendimiento consistía en que los pacientes viajaran al extranjero para recibir atención médica de alta calidad a precios asequibles, que podría costar la mitad de lo que cuestan las mismas prestaciones en EE.UU. El negocio enfrentaba varios riesgos MATA - NEGOCIOS. Lamentablemente, en vez de abordarlos rápidamente, empezando por los que podrían ser probados con más rapidez y a un menor costo, los miembros del equipo se lanzaron a esta iniciativa costosa y consumidora de tiempo. Para estimar la demanda, realizaron una serie de largas entrevistas con aseguradores y ejecutivos a cargo de los beneficios de empresas FORTUNE 500 de todo EE.UU. El negocio parecía muy prometedor. Sin embargo, no fue sino hasta después de seis meses de mucho trabajo y gastos en viajes que decidieron hacer algo que deberían haber hecho mucho antes: realizar dos experimentos de alto ROI para probar riesgos clave.

El primero consistió en un seminario para presentar la idea a los potenciales pacientes. El segundo, en varias llamadas a los hospitales de EE.UU. para descubrir sus descuentos de precios no publicados para ciertos procedimientos. En sólo dos semanas (y casi sin gastos), el equipo descubrió que la demanda de los pacientes en realidad era tibia y limitada a una gama bastante estrecha de procedimientos y que los hospitales estadounidenses estaban dispuestos a bajar sus precios - en algunos casos a niveles cercanos a los internacionales - si los pacientes pagaban por anticipado y en efectivo. Por no abordar su riesgo más grande - la inexistencia de un mercado para sus servicios - de la forma más barata y rápida, los miembros del equipo despilfarraron importantes recursos y perdieron una oportunidad clave para redireccionar su estrategia hacia algo más prometedor, como un negocio que consistiera sólo en viajes médicos regionales dentro de EE.UU. o a destinos internacionales cercanos, como México.

Un error común es enfocarse en un solo riesgo y excluir a los demás. A veces usted debe sentirse satisfecho con la resolución parcial de un riesgo en un área, mientras empieza a pensar y trabajar en el riesgo en otra. Como regla general, hemos descubierto que lo mejor es escoger a un cliente fundamental al comienzo del emprendimiento. Después podrá confirmar un punto de precio aproximado con el cual puede atender a sus clientes, incluso mientras sigue reduciendo los riesgos técnicos relacionados.

Sea juicioso con el capital

Si todo lo demás se mantiene constante, los cuantiosos fondos de una gran corporación deberían darle una ventaja sobre los emprendedores con poco capital a la hora de financiar un nuevo negocio. Pero en la práctica, los procedimientos de financiamiento de una empresa madre suelen ser una gran desventaja; algo que uno de nuestros colegas, Brad Gambill, ha llamado la maldición de tener demasiado capital. Las corporaciones normalmente asignan de una sola vez todo el dinero para un nuevo negocio, esperando obtener pronto una gran recompensa. Mientras más dinero se asigne al comienzo del proyecto, la empresa tenderá a ser menos paciente y las personas tenderán más a creer en la validez de su enfoque original, incluso cuando hay evidencia que la contradiga.

La forma en que los capitalistas de riesgo invierten en las START UPS - entregando capital en rondas diversas a medida que crece el valor del emprendimiento - es mucho más eficaz. Como dijo uno de nuestros colegas: "El valor crece en forma proporcional a medida que eliminamos los riesgos de la escena". Mientras menos riesgo, mayor valor, por lo que este enfoque favorece a los emprendedores que usan el financiamiento inicial para

reducir los riesgos más grandes: asignando fondos suficientes para probar primero los riesgos mata-negocios y los riesgos por errar de ruta lo antes posible y después extraer el mayor valor que se pueda de los recursos escasos al resolver sistemáticamente los riesgos que queden mediante el principio de gastar poco para aprender mucho.

En muchas empresas grandes, el estatus de un proyecto se correlaciona casi perfectamente con la suma de dinero invertido en él. La ventaja competitiva de las START -UPS autónomas es que tienen tan poco dinero que no pueden avanzar demasiado lejos en la dirección equivocada.

Podemos demostrar lo poderosa que es esta dinámica con dos ejemplos distintos. Vermeer Technologies, una START - UP con sede en Cambridge, Massachusetts, tenía un solo producto: una herramienta para desarrollar sitios web llamada FrontPage. La empresa fue vendida a Microsoft y Microsoft FrontPage se convirtió en el paquete de software más usado en el mundo para diseñar sitios web. Pero la estrategia de Vermeer no empezó allí. A principios de los 90, sus fundadores esperaban crear una interfaz que permitiera que los usuarios accedieran a contenido a través de un lector común en una amplia red de computadoras en todo el mundo. Había un solo problema: un nuevo servicio - la World Wide Web - era gratis para cualquiera que quisiera acceder a ella. Una vez que los fundadores de Vermeer supieron más sobre la Web, decidieron tomar un camino completamente distinto, diseñando una herramienta que permitiera que programadores sin conocimiento técnico crearan sus propios sitios web. Al reflexionar sobre su estrategia original, los fundadores se rieron aliviados por no haber hecho ninguna inversión significativa en el comienzo, pues pudieron haber gastado su capital en construir una empresa que no habría valido la pena.

Un ejemplo igualmente instructivo con un resultado menos afortunado es el de Joint Juice, una empresa de la bahía de San Francisco fundada por un cirujano ortopédico que tuvo la idea revolucionaria de que la glucosamina, eficaz para reducir el dolor de las articulaciones, pasara de ser una gran pastilla a un líquido más fácil de consumir. La sólida convicción de que su público objetivo eran los atletas jóvenes y de mediana edad llevó a una serie de decisiones costosas relacionadas con la carga calórica del producto, su envase, el canal de distribución y el enfoque de marketing. Se lanzaron ostentosas campañas publicitarias en torno a atletas profesionales y olímpicos. Estas inversiones tempranas y muy costosas empezaron a exigir más inversiones de esta misma naturaleza.

Cuando los datos empezaron a revelar que la verdadera demanda estaba en el segmento demográfico de más edad - gente que quería productos con menos calorías y de menor precio - surgió una oportunidad de llegar a todo EE.UU. con dos grandes cadenas de tiendas. Los costos hundidos hicieron que la oportunidad pareciera más tentadora de lo que realmente era y Joint Juice firmó un contrato de expansión lleno de altas tarifas por buena ubicación, habituales en el sector minorista. Cuando quedó claro que el canal y el mercado no eran los correctos, la empresa ya estaba amarrada a un producto formulado, posicionado y distribuido de la manera equivocada. Hoy Joint Juice se ha adaptado al mercado correcto, pero sólo después de invertir millones de dólares más y de hacer cambios significativos en el equipo de gestión.

Es imposible exagerar la importancia de este punto: al inicio de un emprendimiento nuevo, lo único que usted puede saber sobre su estrategia inicial es que probablemente esté correcta en una parte y en otra, no. Uno de nuestros colegas realizó un estudio de los emprendedores de Inc. 500 y descubrió que los emprendimientos más exitosos habían redireccionado su estrategia en al menos cinco oportunidades antes de lograr una trayectoria sólida de crecimiento. Si usted va a toda velocidad en su primera dirección, debilitará su capacidad de determinar qué parte de su estrategia está errada y pagará un alto precio cuando finalmente sepa cuál es. Pero si usted invierte por etapas, gastando sumas pequeñas de dinero bajo el supuesto de que su estrategia tendrá que pasar por ajustes, le será mucho más fácil adaptarse rápidamente y llegar a un resultado favorable.

Gestione los experimentos con eficiencia

Si identifica y prioriza correctamente los riesgos y después concibe y financia experimentos para disiparlos sistemáticamente, logrará que el impredecible proceso de lanzar un nuevo negocio sea lo más eficiente posible. Usted puede dar varios pasos para que sus experimentos sean más eficaces.

Limite la duración: Según Meg Whitman, ex presidenta y CEO de eBay, la empresa tuvo éxito desde el principio por reconocer que la perfección a veces es enemiga de lo bueno. Salir con algo al mercado rápidamente, aprender de la experiencia y pasar a la siguiente fase de desarrollo, suele ser mejor que tratar de analizar una idea hasta la saciedad para que sea perfecta antes de su lanzamiento. Incluso los riesgos mata-negocios a veces pueden ser probados de manera rápida y simple. Por ejemplo, Innosight Ventures vio una oportunidad de atender a los consumidores de India que no podían comprar lavadoras, pero que querían una alternativa a los servicios tradicionales de lavado en ese país (conocidos

como dhobi), que son lentos, usan agua sucia y malos detergentes, y golpean las prendas en las piedras para sacarles el agua. Los ejecutivos de este emprendimiento necesitaron sólo 60 días para pasar de culminar el plan de negocios a una prueba inicial de mercado. La prueba fue simple, pero poderosa: invirtieron unos cuantos miles de dólares para construir un quiosco que contenía una lavadora y una secadora de ropa y lo colocaron en una transitada esquina para ver si la gente estaba dispuesta a pagar 40 rupias (cerca de US\$ 1) por kilogramo de carga de ropa. Esencialmente era un mini-lanzamiento diseñado para responder la pregunta clave de su plan de negocios: ¿Existe una demanda insatisfecha por un servicio de lavado de bajo costo? La demanda de los consumidores del lugar creció a lo largo de varias semanas, indicando una alta probabilidad de que el concepto y el precio eran sólidos en lo esencial y que al refinar la idea se podía exceder el umbral de rentabilidad. Hoy se han construido más de dos decenas de quioscos en varias ciudades indias y existen planes para expandir el negocio a más de mil en los próximos años.

Pruebe una cosa a la vez: Los experimentos mal diseñados hacen variar demasiados factores a la vez, lo que aumenta el gasto y dificulta determinar qué causa qué. Los experimentos deberían ser simples y estar enfocados en resolver las incertidumbres una por una. En una importante firma de medios con la que trabajamos, los ejecutivos de un emprendimiento realizaron experimentos para probar un nuevo sistema de registro en sitios web que les permitiría tener publicidad dirigida a diversos segmentos demográficos. No sabían si el registro debía ser obligatorio u opcional. Por ello, su experimento fue diseñado para responder las preguntas: ¿Se abstendrán las personas de ingresar al sitio si son obligadas a registrarse? y ¿Se registrarían las personas de todas formas si no se les exige que lo hagan? En vez de realizar pruebas en toda la red, escogieron dos sitios comparables y durante un mes uno tuvo un registro opcional mientras que en el otro era obligatorio. Todo lo demás se mantuvo constante: promoción, lanzamiento, inversión... El registro obligatorio no redujo significativamente las visitas al sitio, con lo que la firma obtuvo la respuesta a sus preguntas.

Aplique las lecciones aprendidas: Es muy frecuente que los ejecutivos pierdan completamente el sentido de estos experimentos. Éstos existen para ayudar a redirigir los emprendimientos, no para confirmar que sus ideas iniciales eran las correctas. Algunos de nuestros colegas llaman a esto el aprendizaje impulsado por los descubrimientos. Recuerde los datos de los emprendimientos de Inc. 500: cinco correcciones importantes de curso por cada negocio exitoso. A veces esas correcciones son dolorosas, pero es mejor elegir hacerlas al comienzo que verse obligado a hacerlas después.



Dispóngase a terminar experimentos: Esta idea está muy relacionada con el punto anterior, pero requiere mucha más disciplina. Algunos emprendimientos simplemente no van a resultar. Un riesgo mata-negocios de hecho puede matar un negocio. Mientras antes limite sus pérdidas en esos casos, más pronto podrá lanzar el próximo emprendimiento. Sin embargo, esto se aplica con más frecuencia a algunas partes específicas del emprendimiento. Hemos observado cómo lidian con esto los ejecutivos del sector de los periódicos, a medida que han tratado de migrar de los medios escritos al contenido digital. Un alto ejecutivo nos confesó: "Realizábamos miles de experimentos a la vez, algunos funcionaban y otros no. A veces el desafío no está en empezarlos sino en terminarlos". Cuando un emprendedor comprende que un producto o enfoque no va a resultar, es crucial que dé por cerrado el experimento y se mueva en otra dirección.

LA FORMACIÓN de emprendimientos nuevos siempre estará lleno de riesgos. No queremos que se entienda que un enfoque sistemático para identificarlos y mitigarlos los eliminará por completo. Pero sí nos interesa aclarar que no estamos de acuerdo con la idea de que son los riesgos los que producen las recompensas. Como nos ha enseñado durante décadas la historia de BOB REISS - y nuestra experiencia lo sigue confirmando - los grandes emprendedores no asumen riesgos, los gestionan. Determinar rápidamente qué hay de correcto y de erróneo en los supuestos clave y luego hacer ajustes rápidos, a menudo marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Si los ejecutivos emprendedores aprenden esto, podrán torcer en su favor la curva de riesgo-recompensa y triunfar contra las probabilidades adversas.

SOBRE LOS AUTORES:

- Clark G. Gilbert, es presidente y CEO de Deseret Digital Media y profesor en Harvard Business School.

- Matthew J. Eyring, es presidente de Innosight, empresa de consultoría e inversiones en innovación estratégica del área de Boston.

Título original del documento: **CÓMO VENCER LAS PROBABILIDADES ADVERSAS CUANDO LANZA UN NUEVO NEGOCIO**

*Distribuido por New York Times Special Features
Todos los derechos reservados*