

El Principio del Pájaro en Mano

¿Quién soy?, ¿Qué conocimientos tengo?, y ¿A quién conozco?

No todas las ideas son grandes oportunidades –pensemos, por ejemplo, en New Coke o Ford Edsel. Sin embargo, alguien pensó en ellas lo suficiente como para llegar a invertir en ellas y producirlas. Es entendible que la mayoría de los emprendedores novatos, especialmente aquellos que tienen buenos prospectos en el mercado, tiendan a preocuparse mucho por encontrar la oportunidad “correcta”.

Metas deseadas v/s Recursos Disponibles: Evaluando Viabilidad y Valor

Existen diversos marcos conceptuales en libros de texto, libros de negocios, artículos de revistas, periódicos, y sitios web que dicen predecir la viabilidad y valor de nuevas ideas para emprendimientos. La **Figura 1** muestra un sencillo y útil resumen de cuatro conceptos clave que se encuentran en el corazón de muchos de estos marcos teóricos:

1. ¿Es factible? (viabilidad técnica, viabilidad de mercado).
2. ¿Vale la pena hacerlo? (viabilidad financiera).
3. ¿Puedo hacerlo yo? (¿a quién más necesito? Viabilidad organizacional).
4. ¿Quiero hacerlo? (¿para qué quiero realizarla? Viabilidad de motivación y éxito).

Si las respuestas a las cuatro preguntas anteriores son afirmativas, el emprendedor puede proseguir con confianza.

Los primeros dos elementos se relacionan con factores externos como la tecnología actual y el medio del mercado para esa idea de negocio. Los últimos dos son internos, dependiendo de las circunstancias personales y motivaciones del emprendedor que toma la decisión. Más

adelante hay una lista de preguntas dentro de cada uno de los cuatro cuadrantes de la **Figura 1**. Entre las técnicas recomendadas para responder estas preguntas están los estudios de mercados basados en encuestas, focus groups, entrevistas y predicciones sobre la demanda, etc.; estrategias de evaluación y reducción de riesgos; y pro formas financieras con análisis de sensibilidad y cosas por el estilo.

Figura 1. Marco para evaluar si una nueva idea es una buena oportunidad.

	Viabilidad	Valor
Mercado	<p>¿Es Factible?</p> <p>Viabilidad Técnica Viabilidad de Mercado</p>	<p>¿Vale la pena hacerlo?</p> <p>Viabilidad Financiera</p>
Usted	<p>¿Puedo hacerlo yo?</p> <p>¿Qué necesito para lograrlo? ¿A quién más necesito?</p>	<p>¿Quiero hacerlo?</p> <p>¿Qué me motiva de la idea? ¿Por qué quiero hacerlo?</p>

¿Es factible?

Viabilidad Tecnológica

- ¿Se encuentra disponible la tecnología para su producto, o aún está desarrollándose?
- ¿Si se da el último caso, en qué etapa de desarrollo se encuentra y qué puede salir mal?
- ¿En ese caso, hay alguien más usando esa tecnología para ofrecer el mismo producto/servicio que usted?
- ¿Si no es así, por qué no lo ha hecho nadie antes?
- ¿Si alguien sí lo está haciendo, quiénes son y cómo afecta sus prospectos?
- ¿Qué tipo de barreras futuras de ingreso provee su tecnología?

- ¿Cuánto tiempo durarían esas barreras de ingreso si su idea prueba tener un alto potencial de oportunidad?
- ¿Cuáles son los riesgos tecnológicos? Haga una lista de las razones por las cuales el usuario final no querría utilizar su tecnología incluso si su producto/servicio es tecnológicamente superior.
- ¿Cuáles otras tecnologías recientes podrían convertirse en competencia a futuro – dentro de un año, dentro de cinco años, dentro de unas décadas?

Viabilidad de Mercado

Producto

- ¿Qué exactamente está usted vendiendo?
- ¿Es una tecnología buscando un mercado o viceversa?
- ¿Cómo definiría usted su nicho?
- ¿Cómo se está satisfaciendo actualmente esa necesidad?
- ¿Quién/qué es la competencia?
- Ventajas/desventajas del producto/servicio.
- ¿Por qué su producto? (diferenciación/ser único/propietario)

Cliente

- ¿Quién es su cliente? (perfil típico).
- ¿El cliente pagará lo suficiente? ¿Puede cobrarle lo suficiente?
- ¿Cuáles factores críticos lo guiarían más rápidamente a su base de clientes?

Mercado

- ¿Qué tan grande es el mercado?
- ¿Cuál es su estructura?
- ¿Qué tan rápido es su crecimiento?
- ¿De dónde provendría la futura competencia?

Viabilidad Económica

- ¿Hay algún obstáculo evidente desde el gobierno –tanto local como nacional?

- ¿Es probable que cambie la situación internacional?
- ¿Cuál es su estrategia de salida?

Tiempo (timing)

- ¿Se encuentra usted en el camino hacia un cambio de paradigma?
- ¿Se encuentra usted demasiado adelantado a su tiempo?
- ¿Cuál es la forma y duración de esta “ventana” de oportunidad?

¿Vale la pena hacerlo?

Viabilidad Financiera

- ¿Cuáles son los desembolsos de fondos iniciales necesarios?
- ¿Qué podría convencer a un inversionista a contribuir con esos fondos?
- ¿Si usted personalmente tuviese esos fondos, los invertiría en esta idea?
- ¿De qué forma están conectados el financiamiento y el tiempo? (punto de equilibrio (breakeven), proyección del flujo de caja negativo (burn point)).
- Elabore un conjunto de predicciones financieras.
- Establezca las suposiciones financieras primordiales para sus proyecciones.
- ¿Qué tan sensibles son sus proyecciones a cambios en el precio, tecnología, competencia y su propio crecimiento?
- Elabore el mejor y peor escenario posible.

¿Puedo hacerlo Yo?

¿Qué necesito para lograrlo?

Cada idea es diferente en términos de qué necesita exactamente para poder convertirla en un negocio. Pero algunas expectativas negativas podrían incluir:

- Largas y a menudo impredecibles horas de trabajo.
- Retrocesos y desilusiones en el camino, incluyendo la posibilidad de grandes fracasos.
- Un proceso de aprendizaje arduo y a veces incómodo en relación a interactuar con personas –incluyendo contratar y despedir gente.

- Negociar contactos difíciles.
- Enfrentar distintos tipos de rechazo.
- Tener que sostener a los mejores accionistas durante los momentos difíciles, como apuros económicos. Una comprensión realista de algunas experiencias negativas en combinación con una fuerte motivación positiva, son consideradas la receta para un éxito en emprendimiento a largo plazo.

¿Por qué usted?

- ¿Qué fortalezas especiales aporta usted en esta empresa?
- ¿Cuáles son sus debilidades más importantes y cómo las superará o compensará?

¿Quiero hacerlo?

- ¿La idea lo motiva?
- ¿Por qué quiere hacerlo *–realmente?*
- ¿Cuáles son sus estrategias de salida?

El mito difundido sobre la motivación de los emprendedores es que quieren ganar dinero. En muchos casos, los emprendedores sí comienzan con la idea de hacer dinero. De hecho, los emprendedores son muy buenos para no perder este fin último en todo momento. Sin embargo, la mayor parte de los emprendedores rápidamente se ven enfrentados al hecho de que ganar dinero es sólo una condición necesaria –ni siquiera la más importante –para un emprendimiento exitoso. Más bien, ganar dinero es un efecto secundario positivo de reunir y gestionar recursos y personas con el fin de alcanzar algo que desde un punto de vista realista sea realizable y valga la pena. Por ende, para construir una fuerte organización de negocios, un emprendedor debe querer más que sólo ganar dinero. Él o ella deben encontrar más razones inmediatas para querer levantarse en las mañanas y enfrentar las tareas cotidianas del emprendimiento.

Algunas motivaciones comunes mencionadas por emprendedores exitosos son:

- El deseo de independencia: “Lo hice a mi manera” o “No quería trabajar para alguien más.”

- Satisfacer necesidades en el mundo: hacer una contribución positiva a la sociedad.
- Estilo de vida: por ejemplo, una pareja exitosa de Wall Street que renuncia a sus altos salarios para iniciar una posada en Vermont.
- Alcanzar un sentido de logro: “Lo hice porque podía” o “Me quería probar a mí mismo que podía hacerlo.”

Aunque el esquema discutido aquí es útil y valioso a la hora de reflexionar sobre si invertir o no en un nuevo emprendimiento, sería también importante preguntarse: *¿hasta qué punto usan los emprendedores esquemas como este para iniciar sus nuevas empresas?* Más aún, qué nos dicen las investigaciones sobre *¿cómo se les ocurren a los emprendedores expertos aquellas ideas que han resultado en empresas duraderas?*

Metas deseadas y Recursos Disponibles: Qué nos Dicen las Investigaciones.

Un hecho que emerge claramente de la investigación tanto acerca de la pericia emprendedora así como de historias de emprendimientos en sus fases iniciales, es que no es posible saber a priori y con certeza que una idea se convertirá en una buena idea de negocios. De hecho, los emprendedores exitosos y los inversionistas experimentados argumentan que sólo hay una forma para determinar sin duda alguna si cierta idea es una buena oportunidad de negocios –y esa es seguir adelante e implementarla de forma creativa con bajos niveles de inversión, ya sea encontrando clientes que quieran comprar el producto a un precio razonable o hallando socios dispuestos a comprometer verdaderos recursos a la empresa en sus inicios, o idealmente ambas. Esto implica que las evaluaciones de la oportunidad no pueden consistir simplemente en un estudio secundario de mercado o un mero análisis realizado desde el escritorio. En cambio, los emprendedores potenciales deben conversar directamente con los clientes y otros accionistas potenciales, entenderlos a fondo, y hacerlos participar tan pronto como sea posible.

Esta comprensión de la investigación en emprendimiento es consistente con lo que sabemos sobre el desarrollo de nuevos productos y el crecimiento orgánico en empresas establecidas.

Eric von Hippel en MIT examinó las fuentes de iniciativas *exitosas* en grandes empresas. Incluso ahí él descubrió que la gran mayoría de las nuevas ideas que se convertían en exitosas líneas de productos no provenían de los Departamentos de Investigación y Desarrollo (R&D), sino de aportes de los clientes, tales como quejas y sugerencias que ingresaron a través de los departamentos de apoyo y servicio. Similarmente, los emprendimientos más duraderos *no* provenían de las ideas originales que las fundaron. RealNetworks comenzó como un canal de televisión interactivo, y en un a los fundadores de Starbuck's ni siquiera se les había ocurrido hervir una taza de granos exóticos de café ni moler el café que pretendían vender. De hecho, la mayoría de los emprendedores exitosos descubren que deben abandonar la oportunidad que primero vieron y estar dispuestos a cambiar su "visión" en respuesta a la retroalimentación externa y las negociaciones con los accionistas, tanto en los inicios de la empresa como a medida que ésta va creciendo.

En general, los emprendedores expertos enfatizan la acción antes que el análisis. La historia del emprendimiento incluye diversos ejemplos de emprendedores cuyas ideas no fueron consideradas oportunidades exitosas, pero que siguieron adelante con sus ideas tomadas de lo cotidiano y construyeron negocios exitosos simplemente a través de *dar* el siguiente paso, y el siguiente, y el siguiente. Los emprendedores expertos se guían por los medios y no por los fines al formular sus modelos de emprendimiento. Mientras más experiencia adquieren, se vuelven mejores para valerse prontamente de partes y pedazos de ideas disponibles –el pájaro en mano– y crear increíbles nuevas oportunidades que ni ellos mismos habían soñado, incluyendo nuevas estrategias, nuevos modelos de negocios, rápidas respuestas frente a cambios en el medio, valiosas nuevas aplicaciones para tecnologías del día a día, e incluso nuevos mercados que nadie sabía que existían o podían existir.

El Principio del Pájaro en Mano

En una investigación basada en las ciencias cognitivas acerca del proceso de pensamiento de los fundadores de empresas públicas, valoradas entre US\$ 200 millones y US\$ 6.5 billones, y cuyas trayectorias incluían más de 15 años de múltiples emprendimientos, se

descubrió que los sujetos comenzaron con un conjunto dado de medios, en lugar de con un fin predeterminado o una oportunidad con la cual estuviesen fuertemente comprometidos. Este era el caso incluso cuando los estudios de mercado les proveían potentes datos que apoyaban una oportunidad particular y definida. De hecho, empezando con exactamente la misma “oportunidad”, ¡los 27 emprendedores expertos terminaron construyendo una variedad de empresas en 18 industrias diferentes!

Tres tipos de “medios” emergieron de los datos: su identidad, la base de conocimiento, y las redes sociales. En palabras simples, cada emprendedor experto comenzó con: (1) ¿Quién soy? (2) ¿Qué conocimientos tengo? (3) ¿A quién conozco?

Para ver cómo funcionan estos procesos guiados por los medios o recursos disponibles, consideremos algunos ejemplos de la historia del emprendimiento. Una de las marcas más antiguas y duraderas fue creada por un emprendedor (en el sentido actual del término) en el siglo XVIII, el alfarero Josiah Wedgwood. La alfarería, por supuesto, ha existido desde los inicios de la humanidad. Y habiendo nacido en una familia de alfareros, no había nada espectacular en que Wedgwood se convirtiera en uno. Pero una temprana enfermedad lo hizo menos idóneo para el arduo trabajo que significaba fabricar los utensilios y lo obligó, en lugar de eso, a dedicarse al diseño y decoración. Esto lo llevó a desarrollar un gusto por la innovación y, luego de varios años de acumulación de conocimiento, también la habilidad para producir alfarería de alta calidad.

Cuando tuvo que guardar reposo en cama a causa de una fractura en su pierna, su médico le presentó al “caballero-filósofo” Thomas Bentley. Wedgwood y Bentley tuvieron mucha química y se hicieron buenos amigos. Con el tiempo, a través de varias conversaciones, comenzaron a entender la importancia de la “movilidad social” –la temprana toma de conciencia en la Inglaterra del siglo XVIII de que los campesinos y otros plebeyos no morían en la clase social en que nacían. Inspirados por las posibilidades de agilizar la agenda de esta reforma, Wedgwood comenzó a convertir sus utensilios en el símbolo y quintaesencia de la movilidad social. A través de una variedad de meticulosas estrategias lograron que la realeza comprara y aprobara su mercadería. Luego, consiguieron que los

hombres y mujeres ingleses se dieran cuenta que podían comprar exactamente los mismos vasos y platos que tenía la nobleza y, por ende, dar un pequeño pero crucial paso fuera del estamento en el que habían nacido. La marca de Wedgwood *encarnó* las más profundas aspiraciones de sus clientes –y la empresa prosperó y se convirtió en una de las empresas más duraderas del mundo.

Anécdotas similares repletan la reciente historia del emprendimiento. Ya sea Sears, Staples, Starbucks o CNN, los emprendedores que los fundaron trabajaron de cerca con sus medios para darles forma paso a paso a las grandes oportunidades con las cuales *terminaron*. Los *inicios* de esas oportunidades, sin embargo, usualmente pudieron enraizarse gracias a la forma en que en los emprendedores tejieron las realidades cotidianas de quiénes eran, qué conocimientos tenían y a quién conocían, generando proyectos factibles de realizar y en los cuales ellos firmemente creían. Estas empresas duraderas tendían a comenzar de un tamaño pequeño, sin elaborados estudios de mercado. Luego, los emprendedores iban agregando continuamente a sus proyectos originales, impulsándolos, dándoles nuevas formas para poder trabajar con nuevos accionistas, demandando más de sí mismos –poco a poco, para llegar más alto y prosperar más lejos –hasta que eventualmente habían transformado tanto sus medios como sus fines en nuevas posibilidades, previamente inimaginables.

Aferrarse a quién se es, qué se sabe y a quién se conoce, no sólo nos dice qué es lo que usted hace, sino que también es muy útil para poder decirle que *no* hacer. El problema con la mayoría de los emprendedores novatos no es que no tengan grandes ideas para emprendimientos, es que tienen demasiadas. Ven oportunidades en todos lados y sienten la tentación de expandir líneas de productos demasiado pronto o zambullirse al mismo tiempo en demasiados segmentos nuevos del mercado. Especialmente si alcanzan algo de éxito inicial, es fácil que se sientan clarividentes (creer que pueden fácilmente predecir el futuro) así como omnipotentes (creer que pueden alcanzar lo imposible).

El principio del pájaro en mano dice dos cosas: (1) Explica que no se necesita esperar que aparezca en su vida una idea arrasadora o una oportunidad multimillonaria para tener éxito. Puede comenzar con un sencillo problema para el cual vea una solución posible de ser

implementada –o incluso algo que simplemente crea que puede ser divertido intentar– y seguir adelante; y (2) también le dice que no persiga todo tipo de oportunidades “fantásticas” que requieran la búsqueda de dinero que no tiene, trabajar con gente que no está seguro de que le agraden, lidiar con tecnologías y mercados de los que sabe poco y, por ende, tener que correr sin descanso para poder mantenerse al día. En otras palabras, cuando use el principio del pájaro en mano, el emprender ya no será un increíble y arriesgado acto de heroísmo. Será algo que usted puede llevar a cabo dentro de las limitaciones y posibilidades de su vida normal. Usted puede iniciar un nuevo emprendimiento en *cualquier* momento que así lo desee. Y puede iniciarlo *ahora*.