



Libro Cuándo correr riesgos

Cómo los empresarios asumen riesgos y toman decisiones y cómo puede hacerlo usted también

Anthony Iaquinto y Stephen Spinelli, Jr.
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Las bibliotecas están repletas de historias inspiradoras de éxito empresarial; sin embargo, los trucos de ingeniería empresarial de los superhéroes parecen estar fuera del alcance de los mortales. Afortunadamente, Anthony Iaquinto y Stephen Spinelli Jr. ofrecen 15 principios para empresarios. Con ejemplos detallados de empresas de prestigio, como Dell y Wal-Mart, y más de 80 páginas de antecedentes, los autores dan consejos instructivos que van al grano. Algunos de los principios, especialmente los del capítulo sobre “zonas grises,” pueden activar las alarmas de la ética. Por lo demás, éste es un buen manual de procedimientos para su empresa. *BooksInShort* recomienda este libro a todo empresario con y sin experiencia.

Ideas fundamentales

- Encare sus iniciativas empresariales como un plan de carrera.
- Prepárese para limitar el impacto de dificultades ineludibles. Esté preparado para los contratiempos que se presentan en la mayoría de las carreras.
- Descarte las ilusiones del candidato a empresario ideal. Mírese al espejo.
- Toda fórmula exitosa incluye factores de suerte.
- Plantearse objetivos muy difíciles de lograr puede ser contraproducente. Fije objetivos de negocios pequeños y razonables.
- El dinero no es el único objetivo. Haga planes profesionales basados en objetivos de vida.
- En dosis adecuadas, el temor puede impulsar su empresa y motivar su crecimiento.
- Reduzca el riesgo. No apueste todos sus recursos en una única idea o estrategia.
- Pruebe la escalera antes de subir hasta el techo. Analice detenidamente sus ideas, socios y oportunidades de mercado.
- Darse la mano está bien, pero la tinta siempre es mejor para los contratos y las relaciones profesionales.

Resumen

Primer principio: El plan de carrera

Un empresario no es sólo el propietario de una empresa. Manejar su carrera es fundamental. Considerar la actividad empresarial como un plan de carrera lo ayudará a enfrentar los inevitables contratiempos inherentes a ser propietario de una empresa. Todo empresario exitoso se ha enfrentado a algún tipo de fracaso o dificultad, incluso estas dos superestrellas del éxito:

- **Oprah Winfrey** – La multimillonaria de la pantalla chica se enfrentó al fracaso como presentadora de un noticiero de televisión al inicio de su carrera. Para mejorar su imagen personal en la pantalla, Winfrey se sometió a una transformación completa de su cabello, que la dejó calva y frustrada. Finalmente, logró salvar su carrera. Había perdido su trabajo como presentadora porque exteriorizaba sus emociones al aire y no se apegaba al guión. Estas mismas características resultaron ideales para su próximo trabajo como coconductora de un programa de entrevistas.
- **Sam Walton** – El fundador de Wal-Mart inauguró su primera tienda en Misisipi, pero no era propietario del inmueble. Con envidia por el éxito de Walton en el sector minorista, su arrendador lo desalojó y se apoderó de la tienda.

Segundo principio: Los empresarios son personas normales

Los mitos heroicos sobre propietarios de empresas los retratan como personajes con la fuerza de un superhéroe. Sin embargo, los empresarios son sólo personas normales, con temores y defectos como todo el mundo. Incluso las celebridades del ámbito empresarial tienen que superar sus propias imperfecciones. Walton era desorganizado y no podía cumplir plazos. Richard Branson, el multimillonario fundador de Virgin Records y Virgin Atlantic Airlines, tenía pánico de hablar en público. Larry Ellison, fundador de Oracle, inventaba historias inofensivas pero fantásticas y apasionantes con él como protagonista.

Tercer principio: Olvídense de las formulas secretas

Los empresarios no tienen ninguna característica mágica que los diferencie de las personas de negocios comunes. Su empresa necesita tener su propia estrategia. Lo que funciona en una organización puede no funcionar en otra. Los empresarios deben aprender a no temerle al fracaso y a recuperarse de éste. Muchos multimillonarios y estrellas del ámbito empresarial atribuyen el éxito a las lecciones y habilidades que adquirieron durante los fracasos del pasado.

Cuarto principio: El factor suerte

El éxito no es sólo cuestión de habilidad, personalidad y trabajo arduo. La suerte es el factor X. Por ejemplo, tres factores de suerte – altura, talento y un rostro apuesto – contribuyeron mucho a los triunfos dentro y fuera de la cancha de la superestrella del básquetbol Michael Jordan. En el mundo de los negocios, un golpe imprevisto de buena suerte puede estar representado por un formidable sentido de la oportunidad, reuniones casuales ventajosas y cambios inesperados en los patrones de consumo del público. No obstante, pueden existir otros factores, como el fallecimiento de un cliente importante, condiciones climáticas severas o un cambio drástico en las preferencias del mercado, que también pueden traer mala suerte a su empresa. Conclusión: Su talento y dedicación son importantes para su empresa, pero también existen factores que están fuera de su control que pueden contribuir a que triunfe o fracase.

Quinto principio: Sea realista

Fije objetivos realistas para su empresa. Este tipo de objetivos fortalecerá su confianza y mejorará las probabilidades de éxito. Lograr objetivos más pequeños es el paso preliminar para obtener resultados más ambiciosos a largo plazo, pero los objetivos poco realistas implican riesgos más altos y más posibilidades de fracasar.

Sexto principio: El dinero no es lo único que cuenta

El cliché es cierto: El dinero no es todo. Sólo pregúntele a Branson, quien jamás emprendió un negocio sólo por hacer dinero. Entre sus otras motivaciones se pueden mencionar los desafíos personales, los contactos sociales, la aventura, los sueños de toda la vida y el servicio a la comunidad. Charles Goodyear, un innovador que dedicó su carrera a desarrollar usos del caucho, falleció agobiado de deudas. No obstante, Goodyear consideraba que su vida era exitosa.

Séptimo principio: Asuma sus temores

El temor se siente en el escritorio de todos los propietarios de empresas. Michael Dell de Dell Computers temía que sus planes de negocio fueran demasiado difíciles de cumplir. Los empresarios suelen preocuparse por las utilidades, las deudas, la pérdida de la confianza y la decepción. Puede aprovechar su ansiedad y temores para que lo impulsen a alcanzar logros más importantes. Alex Rodriguez, el *shortstop* estelar de los Yankees de Nueva York, se presiona a sí mismo permanentemente en su afán de triunfar. El temor puede agudizar su criterio e impulsarlo a alcanzar logros más importantes. No obstante, tenga presente que el temor desmedido puede paralizarlo.

Octavo principio: “No se juegue el todo por el todo”

Si un gurú de la motivación le dice que se juegue el todo por el todo, no lo escuche. Si lo hace, terminará en la ruina. Asumir riesgos grandes suele traducirse en posibles grandes pérdidas. Los empresarios inteligentes eligen y controlan los riesgos cuidadosamente. Siga estos pasos para controlar los riesgos:

1. Las ideas simples y sencillas conllevan menos riesgo que los conceptos novedosos.
2. Incluso los caminos más fáciles presentan dificultades y desvíos sorpresivos.
3. Las propuestas excelentes suelen involucrar estrategias de baja o nula tecnología.
4. La implementación de una idea es más crucial que la idea en sí.

“El perfeccionismo es el enemigo del empresario”.

Los conceptos novedosos exigen más recursos y esfuerzo que las ideas sencillas. Este requisito adicional aumenta el riesgo. Piense en la era de las puntocom, cuando muchas compañías novedosas se colapsaron bajo el peso de planes de negocios demasiado ambiciosos. Por otro lado, cuando Michael Dell lanzó Dell Computer, utilizó la estrategia más sencilla posible.

Noveno principio: Grandes o pequeñas inversiones

“Gaste, gaste, gaste,” insisten los modernos gurús de negocios quienes sostienen que para ganar mucho dinero hay que gastar mucho dinero. No es cierto. Muchas empresas grandes y exitosas, como Kinko’s, Dell Computer, Apple, eBay, Google y Yahoo, se lanzaron como empresas pequeñas. En sus inicios, los fundadores de los helados Ben & Jerry’s entregaban los productos a las tiendas en un auto viejo. Controle sus inversiones con estas estrategias:

- Trate de obtener capital externo. Invierta módicas sumas de sus ahorros personales.
- Adopte una política conservadora en cuanto a préstamos y evite la tentación del dinero fácil.
- No tome prestado de amigos y familiares, ya que el costo emocional es muy alto.

Décimo principio: Evalúe la escalera antes de pisar los escalones

Analizar detenidamente una oportunidad de negocios y el mercado general reduce el riesgo de llevarse sorpresas negativas. Esa es la postura que adoptó Wal-Mart cuando dedicó mucho tiempo a analizar una propuesta de inversión en una cadena de tiendas importante en Japón. Incluso después de asignar fondos a ese proyecto, Wal-Mart se mantuvo como un discreto actor en la economía de Japón, antes de inaugurar finalmente una tienda con el formato de Wal-Mart en el 2004. Esa prudencia también es ideal para empresas y empresarios pequeños. Tantee el terreno con estos cinco consejos:

1. No suponga que ya tiene “algo seguro”. Analice sus alternativas. Deje sus planes por escrito.
2. Deje que los demás den los primeros pasos y asuman los riesgos de desarrollo de mercado. McDonald’s no fue la primera cadena de comida rápida; Wal-Mart no creó el concepto de tiendas de descuento.
3. Determine si los consumidores están preparados para su producto. El cementerio de las empresas está lleno de pioneros que ofrecieron productos mucho antes de que el público estuviera preparado para aceptarlos. La primera marca de papel higiénico se introdujo en 1857, cuando muchos consumidores utilizaban periódico viejo y pensaban que el papel higiénico era un derroche de dinero.
4. Ponga mucha atención en preparar a su empresa y al producto para su lanzamiento al mercado. Perderá clientes si intenta lanzar productos y servicios a medias.
5. Tenga precaución al expandirse. Tratar de hacer muchas cosas demasiado rápido es la fórmula del desastre.

Decimoprimer principio: Vuele alto con una red de seguridad

Es necesario tener estrategias de plan B para su carrera, inversiones y negocios. Su estrategia de refuerzo debería incluir una red de seguridad financiera, intelectual y emocional, un escenario para lanzar su siguiente plan de negocios y una forma para reinsertarse en el mercado laboral.

Duodécimo principio: Cree una red

Contar con una red sólida puede mejorar a su empresa. Una red bien sintonizada genera oportunidades, respaldo y opiniones. Sus contactos pueden vincularlo con nuevos clientes, proveedores y socios. Genere una red a través de grupos comunitarios, escuelas, grupos comerciales, organizaciones e Internet. Walton hablaba con casi todas las personas que se le acercaban. Cultive la red regresando favores, pero no confíe en nadie a ciegas. Haga la tarea, verifique las referencias y deje todos los acuerdos asentados por escrito.

Decimotercer principio: Cómo encontrar un socio

Según los mitos sobre las empresas, Apple, Microsoft y Sony surgieron a partir de ideas de ejecutivos individuales. No obstante, estas empresas exitosas se forjaron a partir de colaboraciones únicas. Los socios comerciales, que serían la versión empresarial de un sistema de amigos, son necesarios porque:

- Ayudan a mitigar el riesgo y ofrecen la seguridad de un grupo.
- Dan una dosis constante de ánimo.
- Ofrecen consultas sin cargo.
- Aportan contactos adicionales para la red, talento y fondos.

“Planifique una estrategia de salida a tiempo”.

Lo ideal es que su socio complemente perfectamente sus habilidades y talentos. Por ejemplo, un acuerdo complementario podría asociar a un especialista en marketing extrovertido, “el socio externo”, con un estratega detallista, “el socio interno”. Steve Jobs y Steve Wozniak compartían el liderazgo en Apple, y Bill Gates lo compartía con Paul Allen en Microsoft. Defina detenidamente la división de recursos, la función y las facultades de cada socio.

Decimocuarto principio: Los matices de gris

Su socio también debería compartir su filosofía sobre la ética. La mayoría de los empresarios saben cómo manejarse en “zonas grises”, esos turbios parajes entre las reglas establecidas y las conductas totalmente contrarias a la ética. El fundador de Jiffy Lube, por ejemplo, se puso de acuerdo con un empleado para que interrumpiera una importante reunión de negocios y comentara detalles importantes sobre una supuesta reunión, de manera que diera la impresión de que Jiffy Lube estaba en gran demanda. ¿Hasta qué punto está dispuesto a jugar en las llamadas zonas grises? ¿Y sus socios?

Decimoquinto principio: La estrategia de salida

Planifique su estrategia de salida, incluso antes de abrir la puerta a una oportunidad. Una vez que emprende un negocio, mantenga una distancia prudente de la operación. Esta distancia le permitirá identificar problemas, áreas de posible cambio o incluso la necesidad de cerrar el negocio. Su capacidad de retirarse dignamente de un negocio que fracasa le proporcionará una plataforma para su siguiente oportunidad de mercado.

Sobre los autores

Anthony L. Iaquinto fue empresario y docente en Japón. Lanzó varios negocios, incluida una escuela de idiomas. **Stephen Spinelli Jr.** es cofundador de una importante firma de mantenimiento de automóviles y es vicerrector de Babson College, donde enseña desarrollo empresarial y dirige el centro de desarrollo empresarial.