



## Libro Mejor, más fuerte, más rápido

### Constrúyalo, escáلهlo y véndalo: La guía paso a paso del empresario para tener éxito en los negocios

Brad Rosser  
Infinite Ideas, 2009  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

No crea que casi todos los empresarios son osados aventureros que actúan sin pensar y se lanzan ciegamente a cualquier empresa nueva y audaz. Ciertamente, no es verdad de la gente de negocios sería que tiene éxito a largo plazo, de los estrategas brillantes que tienen en mente 12 movimientos por adelantado. ¿Y cuáles son esos movimientos? Los aspirantes a empresarios podrán saberlo si leen este buen y divertido libro del creador en serie de nuevas empresas, Brad Rosser. Rosser es ex consultor de McKinsey & Co., y trabajó de cerca con magnates conocidamente exitosos, entre ellos Sir Richard Branson (Virgin Group) y el magnate del sector inmobiliario Peter Beckwith (PMB Holdings). *BooksInShort* piensa que este inteligente y experto libro ofrece todo el conocimiento práctico necesario para echar a andar un negocio – y todo en su clásico estilo australiano, que combina cordialidad y brío.

### Ideas fundamentales

- Sólo el 20% de los negocios nuevos sobrevive cinco años completos de operación.
- Tristemente, la mayoría de los empresarios no piensa sus ideas en detalle.
- Una “idea a prueba de balas” satisface todos los criterios del éxito en los negocios.
- Necesita credibilidad para obtener el financiamiento de inversionistas externos para su nueva empresa.
- El dinero líquido es quien manda. Asegúrese de tener el capital de operación que se requiere.
- Use el dinero para gastos “iniciales” que se relacionen directamente con el cliente, como calidad del producto y mercadotecnia.
- Al lanzar un negocio, enfóquese en lo vital de su nueva empresa – las ventas – y no en la creación de marca.
- En las negociaciones, esté preparado para no llegar a un acuerdo si no obtiene lo que quiere.
- Contrate empleados astutos que piensen como empresarios.
- Para vender su negocio al mejor precio, busque un comprador en su industria.

### Resumen

#### Estudio de caso: cómo no pedir financiamiento para nuevas empresas

Como prisioneros en camino a su propia ejecución, dos hombres entraron a rastras en la oficina de un capitalista de riesgo, con la esperanza de que financiara su nueva empresa. Llevaban dos envases de cartón con un repugnante líquido café, que pusieron sin miramientos en medio del escritorio del financiero. Éste miró fijamente los envases, preguntándose si ese líquido que parecía dañino podría quemar y perforar su escritorio. Después de un silencio nervioso, uno de los hombres logró decir que era una bebida energética especial para mascotas: “Woofit” para perros y “Meowit” para gatos. Los hombres se veían inmensamente complacidos, como si hubieran descubierto la cura para el cáncer. Pero no podían explicar el mercado para su nuevo producto, quiénes serían los clientes o por qué alguien compraría una bebida energética para mascotas que, por lo general, ya tienen mucha energía. Los hombres se fueron sin un centavo.

“Las nuevas empresas deben preocuparse, sobre todo, por sobrevivir”.

¿Un caso atípico? En lo absoluto. La mayoría de las nuevas empresas fracasa a largo plazo. Y las pocas que sobreviven no obtienen utilidades cuando se venden. ¿Por qué? La respuesta es sencilla: La mayoría de los empresarios no piensa estratégicamente sobre lo que requieren sus nuevas empresas para tener un futuro exitoso. Se hace ilusiones de que sus grandes ideas por sí solas harán que se convierta mágicamente en el próximo Bill Gates o Steve Jobs. Pero definir una “idea a prueba de balas” y crear una empresa duradera y viable exige un “marco estructurado”. Responda estas preguntas para construir el andamiaje de su nueva empresa:

- **“¿Puede alguien ganar dinero en este mercado?”** – Algunos mercados e industrias son propicios para nuevas empresas; otros, no. Cuando las computadoras personales adquirieron popularidad, los proveedores de hardware y las empresas de soporte técnico hacían dinero fácilmente. En comparación, la industria actual de DVDs – un mercado maduro con pocos márgenes – es un lugar difícil para que opere un nuevo negocio.
- **“¿Puede mi producto satisfacer una demanda de los clientes aún no satisfecha?”** – Los futuros empresarios deben saber: “¿Por qué compraría alguien mi producto?” Usted y todos los seguidores de su gran idea de negocios no son nada si los clientes potenciales no piensan lo mismo. Pregunte: “¿Es especial el producto que proponemos?”; “¿ofrecerá más calidad que los productos o servicios competitivos?”; “¿será más barato?”; “¿dará a ganar dinero?”; “¿hace que la vida sea más fácil?” Debe responder afirmativamente a todas estas preguntas.
- **“¿Puedo venderlo en más de lo que cuesta hacerlo hoy y en el futuro?”** – Muchos empresarios novatos piensan que es una pregunta tonta. Su típica respuesta: “Claro que puedo. Sólo tengo que agregar utilidad a mis costos”. Pero probablemente los consumidores no estén preparados para pagar su precio. Los clientes controlan lo que se compra – no los proveedores.
- **“¿Puedo hacer dinero con mi proyecto?”** – Si los números no salen, olvídense de la idea.
- **“¿Puedo manejar los riesgos inherentes al negocio?”** – Los riesgos comunes están en los competidores, clientes y proveedores, así como en los problemas legales y de regulación. Los empresarios con productos o servicios de primera pueden controlar mejor el riesgo.

“Sólo el 20% de los nuevos negocios vive lo suficiente para tener un quinto aniversario”.

Aproximadamente el 80% de las nuevas empresas no logra pasar del quinto año de operación, debido a la falta de ingreso. Las nuevas empresas necesitan un volumen de ventas sólido y consistente que se traduzca en dinero líquido. Frecuentemente, los empresarios no gastan el dinero sensatamente. Los gastos desangran las operaciones, reducen los márgenes y les roban el tiempo que necesitan para tener éxito a largo plazo. Toda nueva empresa debe enfocarse en sobrevivir. Todo lo demás es secundario.

“No es casualidad que algunos negocios tengan éxito y otros no”.

La liquidez es muy valiosa en cualquier empresa, pero especialmente en una en ciernes. Use el dinero sólo para gastos “iniciales”, que incluyen “producto, empaque, precio, mercadotecnia, argumentos de venta, cierre de ventas y personal de ventas”. Durante el lanzamiento, enfóquese en ventas; no invierta en desarrollo de marca en esta etapa. Sin embargo, esfuércese por asegurar que los clientes puedan confiar en su marca. Use lo menos posible para gastos “finales”, como “manufactura, tecnología de la información, recursos humanos, finanzas, logística [y] administración”. Sustente todos sus gastos en el volumen de ventas actual – no anticipado. Para impulsar las ventas, use estas tres técnicas:

1. **“El argumento”** – Empiece con un “llamado a la acción” convincente, un argumento que entusiasme a sus clientes potenciales. El “diseño de la tienda, la distribución del área, los materiales de los puntos de venta, el empaque, el mostrador y la persona detrás del mostrador” son aspectos de un argumento sólido.
2. **“La regla 80/20”** – Si su producto ya es 80% perfecto, siga adelante. No se quede jugueteando con la idea de llegar a la perfección total, que es inalcanzable. Podría querer hacer esta regla “70/30” o incluso “60/40”. Cuando usted y su producto estén listos – no perfectos, sino listos – salga al mercado y obtenga retroalimentación de los clientes.
3. **“Dé el salto y aprenda”** – Desde el principio, averigüe qué les gusta y disgusta a sus clientes.

“Al generador de negocios siempre lo tratan como lo más bajo de lo bajo, alguien sin importancia, alguien que sólo pierde el tiempo”.

Para conseguir a los inversionistas externos de capital líquido que necesita su nueva empresa, establezca credibilidad. La credibilidad es cumplir las promesas que hace, específicamente sobre sus perspectivas de negocios. La credibilidad requiere que responda afirmativamente estas preguntas: “¿Es práctica su idea?”; “¿funcionará?”; “¿está totalmente comprometido con la idea?”; “¿puede tener éxito?”

“La mayoría de los financiadores preferiría verlo a usted muerto que verlo trabajar en sus inversiones sin entusiasmo”.

Genere credibilidad con la papelería, tarjetas de presentación y sitio Web, así como con su presentación en PowerPoint. Se desprestigia si trabaja desde casa; para que lo tomen en serio, trabaje desde una oficina. Las recomendaciones de terceros también ayudan a establecer su confiabilidad. Vístase bien. Demuestre su compromiso personal con la nueva empresa; invierta su propio tiempo y dinero. Cree relaciones públicas sólidas, es decir relaciones sólidas con periodistas. Ayude a un periodista a dar una primicia y tendrá un amigo de por vida. Éstas son algunas posibilidades para crear buenas historias:

- **“Los malos/problemas”** – Muestre cómo usted es de los buenos, y cómo la competencia, con sus altos precios y sus productos o servicios de baja calidad, es de los malos.
- **“Su negocio va a revolucionar el mundo”** – O explique que, por lo menos, cambiará su industria.
- **“Nuevos miembros del equipo de administración”** – Estas historias le sientan de maravilla a la prensa especializada.
- **“Estadísticas y datos”** – Ayude a los periodistas a interpretar el panorama de negocios con sus datos analíticos especializados.
- **Ángulos locales** – Encuentre historias locales que alimenten los medios de comunicación en su zona.
- **Estudios de caso** – Elija ideas que reflejen tendencias actuales.
- **Ardid publicitario** – Para promocionar Virgin Bride, Sir Richard Branson se puso un vestido de novia.

## Negociaciones

Un negociador eficaz puede garantizar financiamiento sin tener que empeñar la tienda. Piense en las negociaciones como “una mesa de cuatro patas”:

1. **“Visión clara”** – Comunique su negocio con precisa y convincentemente.

2. **“Relaciones y confianza”** – Antes de negociar, cree una relación digna de confianza con la persona al otro lado de la mesa.
3. **“Contenga su ego”** – Todos en una negociación son iguales. Lo único que debe tener en mente es llegar al mejor acuerdo.
4. **“Demuestre su valía”** – Una nueva empresa no tiene historial; debe mostrar que su negocio es viable.

“La contabilidad es un arte, no una ciencia”.

Éstos son los tres elementos principales de una negociación:

1. **“Ganar-ganar”** – En una negociación, no se rebana un pastel, se crea uno más grande para que todas las partes lo compartan provechosamente. Enfóquese en la prioridad número uno de cualquier nueva empresa: el futuro. Encuentre resultados positivos para todos.
2. **“Detenga la pérdida”** – Conozca sus “objetivos mínimos absolutos”. Desglose sus metas como “indispensables”, “estaría bien tenerlas” y “se puede vivir sin ellas”. Ponga sus límites. Si la otra parte no los respeta, no cierre el trato.
3. **“Lo que necesita la otra parte”** – Entienda lo que deben lograr sus homólogos.

“Entre más competidores haya en una industria, más difícil será lograr el éxito”.

Use tácticas de negociación probadas. Establezca buenas relaciones. Deje que la otra parte sea la primera en mostrar sus cartas. Debilite a sus homólogos cuando pueda. Lleve a cabo la “rutina del policía bueno-policia malo”. Deje los problemas difíciles para después. Siempre tenga una alternativa para el acuerdo negociado, para poder retirarse si no logra lo que desea.

“Dirigir un negocio no es todo celebración sin ninguna derrota”.

Cuando negocie capital para operaciones, use tácticas más refinadas. Si quiere un préstamo, extienda la “fecha de pago”. Negocie una “tasa de interés nominal”. Insista que hará pagos sólo “cuando el negocio se lo permita”. Establezca fechas determinadas para el pago del préstamo que correspondan con logros específicos. Si negocia con inversionistas potenciales, ofrezca “participación gratuita” pero “que sea menor del 50%”. Dé la participación “por partes” que correspondan con los montos de financiamiento otorgados en fechas específicas.

## Listo y funcionando

Bueno, ya tiene el dinero que necesita. Ahora debe tomar decisiones inteligentes y hacer las preguntas correctas. Enfóquese en costos e ingresos inmediatos, no en ingresos que podría haber o no haber. Encuentre las mediciones que usará para dar seguimiento al rendimiento financiero. El presupuesto debe ser sencillo y de menos de dos páginas. Revise cuidadosamente los “indicadores claves de rendimiento”, que son los números que miden cómo funciona el negocio, especialmente el balance general. Las actividades de negocios a menudo son una serie de proyectos o iniciativas. Base sus decisiones en proyectos específicos en el “principio de la recuperación”:

- **“Haga todo con base en dinero líquido”** – No considere las ventas hasta que le hayan pagado. Las promesas no cuentan; el efectivo cuenta.
- **“Sólo considere costos e ingresos graduales”** – Base su gasto total en actividades o proyectos específicos. Evite “asignaciones complejas inventadas”.
- **“Liste todos los costos fijos”** – No se le olvide ninguno y manténgalos al mínimo.
- **“Calcule su margen de utilidades”** – ¿Cuál es el “ingreso gradual” de la venta de un “sólo producto”? Deduzca los “costos variables” de esa venta. Cuento sólo los ingresos que puede medir directamente.
- **“Averigüe exactamente cuántos artículos necesita vender para recuperar todos sus costos”** – Puede calcular su cifra de punto de equilibrio “dividiendo ... sus costos fijos entre el margen de utilidad por venta”.
- **“Compare su punto de equilibrio con otros puntos de referencia”** – Cómo mide su competencia su punto de equilibrio o puntos de utilidad?
- **“Tome una decisión”** – Su primera consideración debe ser: “¿El rendimiento compensa el riesgo?”
- **“No mire hacia atrás: Avance”** – Prepárese para el siguiente proyecto o iniciativa.

“Un proveedor clave que no tiene un buen desempeño puede literalmente hacer que quiebre una nueva empresa en unos cuantos meses”.

La supervivencia de su nueva empresa depende de encontrar al personal adecuado y a los proveedores correctos. Contrate gente con espíritu empresarial y “astuta”. Reclute constantemente. Fije el paquete de compensaciones con base en incentivos. Los mejores proveedores son “pequeños, dignos de confianza, con necesidades” y “ceranos a usted”. Asegúrese de lo buscan a usted, no viceversa. Deles “seis meses de prueba”.

## Hora de cobrar

¡Felicidades! Sobrevivió y ganó dinero. Tiene una empresa rentable y ahora quiere venderla. Asegúrese de que está lista para venderse. Consulte a un asesor en administración que confirme que sus departamentos de administración, finanzas, tecnología de la información, servicio al cliente, recursos humanos y legales estén operando de manera firme y sostenida. Busque un buen abogado y contrate un buen asesor, no un “explotador de transacciones”. Pague a esa persona por su desempeño. En la importante negociación para vender su negocio, no engañe al comprador potencial. Busque a alguien que opere dentro de su industria (un “comprador del gremio”) para sacar el mejor precio. Si tiene que negociar con una compañía de capital privado, espere que sus representantes sean duros. Los inversionistas quieren resultados a corto plazo. No sea codicioso. Si puede, evite la costosa “flotación del mercado bursátil”. Eso significa que le paguen “con acciones, con poco dinero líquido”. Tal vez tenga que guardar las acciones durante años antes de tener el valor total de la venta.

## Sobre el autor

**Brad Rosser** es empresario. Su última creación comercial es el grupo BetterStrongerFaster. Rosser trabajó para McKinsey & Co., Virgin Group y Bond Corporation.

