LOGRAR EL ÉXITO EN UNA INICIATIVA EMPRESARIAL

- DECÁLOGO DE ASPECTOS CLAVE -

Este documento es una iniciativa recogida dentro del proyecto Nuevos Yacimientos de Empleo 2, liderado por la Delegación de Empleo y Desarrollo Provincial de la Diputación de Granada con el objetivo de fomentar la generación de empleo mediante el impulso de nuevas actividades económicas y para dinamizar el tejido productivo de la provincia de Granada

Este proyecto está cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, y cofinanciado por el Fondo Social Europeo al amparo de la Orden de 6 de abril de 2009

Este ebook forma parte, por tanto de la última fase de seguimiento y consolidación y pretende colaborar en la difusión de los resultados.

INTRODUCCIÓN

Para poder enfocar el tema objeto de este ebook, y haciendo referencia al título **"Lograr el éxito en una iniciativa empresarial. Decálogo de aspectos clave"** se hace necesario empezar a concretar qué se entiende por éxito empresarial.

El éxito empresarial tradicionalmente ha estado vinculado a aspectos tales como **rentabilidad, crecimiento empresarial, cumplimiento de objetivos, beneficios, consolidación**, etc. En nuestro planteamiento, encontramos imprescindible la generación de recursos económicos o **beneficio empresarial** como principal variable que permite calificar el éxito empresarial. De hecho el resto de conceptos tales como generación de empleo, crecimiento, desarrollo o consolidación empresarial adquieren su verdadero sentido siempre y cuando se generen beneficios.

En un estudio reciente que trataba de explicar los factores que explican la consolidación empresarial, se planteaba una cuestión muy similar; **cómo medir la consolidación empresarial**. En dicho estudio se optó por definirla a través de la evaluación de los propios empresarios encuestados que ponderaban de 1 a 5 tanto el crecimiento inicial de su empresa como las perspectivas de crecimiento para los próximos dos años.

En el estudio se analizarán que variables de la empresa y del entorno tenían más preponderancia o destacaban más en aquellas empresas calificadas como de alto grado de consolidación (en este caso calificadas con un 1 a 1,5).

Se obtuvieron las siguientes conclusiones_

Este tipo de empresas cuenta con un número mayor de socios y destacan por tener un socio mayoritario

Cuentan con mayor participación de mujeres

Cuentan con socios de menor edad y con más experiencia en gestión empresarial. No teniendo influencia el grado o disciplina de estudios

Usan relativamente más recursos ajenos y ayudas públicas

Previeron tardar menos tiempo en obtener beneficios

Aprovechan la innovación como factor estratégico

Se sitúan en nichos de mayor demanda y menor competencia

Las conclusiones de dicho estudio, si bien, nos parecen lógicas y con puntos de reflexión y aprendizaje, son fruto de un estudio que no analiza la causalidad de dichos aspectos y por tanto no nos son de mucha ayuda si tratamos de encontrar **respuesta a la cuestión clave: ¿Qué podemos hacer nosotros para tener éxito en nuestras iniciativas empresariales?** Es a esta cuestión a la que vamos a tratar de dar respuesta en nuestro decálogo a través de **claves que nos inviten a la acción** y que sin condicionarnos de forma apriorística nos den alguna luz a la hora de trabajar en el día a día de nuestras proyectos e iniciativas empresariales.

DECÁLOGO

Las diez claves que conforman el decálogo las hemos estructurado en tres grandes ámbitos de actuación:

A.- Aspectos Estratégicos. Son los aspectos que ser refieren a la **conceptualización de nuestro negocio** y al fundamento de los pilares que lo conforman. Forman parte de la necesaria reflexión estratégica que no ha de darse sólo en los inicios de la actividad emprendedora sino que debe formar parte de un 'proceso continuo'.

B.- Aspectos de Gestión. Son los aspectos que se refieren **más al día a día y a cómo se maneja la operativa de gestión**, una vez nos hemos situado en el mercado.

C.- Aspectos Motivacionales. Son los aspectos que **se refieren al cómo**, son los **aspectos más actitudinales** y que pueden tener gran influencia.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS

1. Pon foco en la generación de valor añadido

El valor añadido lo entendemos como todo aquello que damos de más cuando proveemos de un producto o servicio a nuestros clientes, aunque no sea estrictamente necesario, y que ayuda al cliente a elegirnos. El valor añadido debe cumplir con **dos condiciones:**

<Debe suponer un beneficio para el cliente
<Debe ser percibido

Un ejemplo podría ser cuando en la peluquería nos ofrecen algo para tomar (café o refresco) y hacer más llevadera la espera.

Para generar valor añadido es imprescindible tener un modelo de negocio coherente.

Recordamos que un Modelo de Negocio tal y como expone en su libro "Generación de Modelos de Negocio" de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, describe **la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.** Para ello dichos autores han inventado un lienzo (el lienzo CANVAS) que permite de una forma muy visual diseñar, modificar y construir escenarios de modelos de negocio.

En esta herramienta hay dos bloques entre los que tenemos que asegurar una alineación muy fuerte:

a)El bloque de la propuesta de valor, o dicho de otro modo, lo que ofrecemos al mercado en términos de:

<Los problemas que solucionamos
<La necesidad que satisfacemos
<Los beneficios que aporta nuestra solución

b) El bloque de segmento de clientes, o dicho de otro modo:

<A quién nos dirigimos
<Qué segmentos consideramos
<Cuáles son los segmentos prioritarios

Esta alineación nos debe asegurar que los clientes que tenemos identificados tienen una verdadera **necesidad que hoy se les está resolviendo** o al menos no de forma óptima y que **nuestro producto o servicio sí lo hace de una manera lo suficientemente diferencial** como para que nuestro cliente pague por ello.

Además este planteamiento no debería estar basado en hipótesis, sino en haber tenido la oportunidad de **preguntárselo al cliente** a través de mecanismos lo más reales posibles. De otra forma estaremos construyendo un modelo de negocio sobre unas hipótesis que de no ser del todo ciertas podrían poner en solfa la validez del modelo de negocio y por tanto hacer peligrar la viabilidad del proyecto.

De igual manera tenemos en cuenta que nuestros clientes no son estáticos y evolucionan, modificando sus necesidades y comportamientos de compra. Es por ello por lo que se hace fundamental tener un **planteamiento de 'escucha activa' continua en el mercado** que permita adaptarnos a las necesidades de nuestro cliente y a las oportunidades que vayan surgiendo en el mercado.

2. Diferénciate con ingenio y creatividad

Hace algunos años conocí una empresa que ejemplifica de manera excepcional este punto. Se trata de un taller de coches que al inicio de la crisis decidió reinventar la forma en la que presta su servicios con un resultado tan bueno que le permitió 'capear' el temporal de la crisis sin desprenderse de ninguno de sus trabajadores (tal y como parecía irremediable) sino todo lo contrario, creciendo en facturación y en número de trabajadores.

Para ello decidieron pasar de un modelo tradicional de 'atracción' de clientes a un nuevo modelo, salir en su busca. Para ello su única inversión fue una cámara digital, un portátil y una impresora también portátil. Uno de los trabajadores se dedicaba todas las mañanas a visitar zonas cercanas de aparcamientos o con alta densidad de coches, identificando aquellos que tuvieran algún desperfecto y fotografiando el mismo. Esta fotografía se enviaba a la central (el taller) dónde se evaluaban los daños y se realizaba un presupuesto al instante. Este presupuesto se remitía a la persona desplazada quién imprimía el presupuesto y lo dejaba en el parabrisas delantero. De esta forma los clientes interesados contactaban con el cliente si les parecía oportuno y lo único que cerraban era la cita para iniciar los trabajos.

Este ejemplo permite visualizar cómo una **idea simple pero creativa que cambia las reglas de juego** en algún sector dónde éstas están muy establecidas, genera una ventaja y un posicionamiento diferencial que genera un beneficio inmediato en la cuenta de resultados.

3. Rodéate de talento en tu equipo y con tus socios

La herramienta CANVAS anteriormente mencionada nos da en su lado izquierdo luz sobre esta cuestión. En este esquema nos encontramos con los recursos y actividades *clave* que son necesarias para generar nuestra oferta de valor y los 'socios' *clave* que requieres. Solemos pensar que hay que definir la empresa entorno a lo que sabemos hacer, sin embargo esta visión endogámica suele ser fuente de deficiencias en el modelo de negocio. **La oferta de valor hay que constituirla teniendo en cuenta lo que necesita el cliente y una vez identificado buscar la mejor manera para ofrecérselo** aunque para ello nos tengamos que apoyar en terceros (que serán nuestros socios clave)

4. Aprovecha la tecnología para el desarrollo de tu negocio

Son muchos los casos por todos conocidos de cómo la aplicación simple e inteligente de la tecnología en un proceso de negocio ha conseguido revolucionarlo dándole otra dimensión. Esto se debe a dos cuestiones que son comunes a gran parte de las iniciativas empresariales con carga tecnológica:

<Acceso a nuevos mercados y a segmentos de clientes de otra forma inaccesibles

<Procesos de negocio arduos, costosos e intensivos en mano de obra han pasado a ligeros, baratos y llevados a cabo por el propio usuario (este sería el fundamento de la corriente web 2.0)

La corriente actual denominada el 'Internet de las cosas' se fundamenta precisamente en la idea de que se puede generar valor añadido en la aplicación de la tecnología (internet, conectividad,...) hasta en los objetos más corrientes y usados en el día a día.

De esta forma ya podemos encontrar relojes que son teléfonos con conexión a internet, coches con conectividad que nos permiten navegar siendo monitorizados, electrodomésticos que pueden generar pedidos de alimentos, o encimeras con pantalla táctil para proponernos recetas de cocina,...

En España es conocido el caso de Ricardo Lop fundador de Aceros de Hispania que ha sido capaz de pasar de ser agricultor en un pueblo de Teruel, a fundar un

comercio electrónico que vende cuchillos y similares (espadas, tijeras, armas...) en más de 100 países y con más de 40.000 clientes. Sin embargo en un ámbito más local también tenemos otras iniciativas dónde se demuestra que hasta en sectores 'deprimidos' o afectados por la crisis se puede tener éxito. Tal es el caso de mypuff.es, ilamparas.com o rusticblue.com

ASPECTOS DE GESTIÓN

Una vez revisadas las claves que se corresponden con los aspectos Estratégicos, pasaremos a detallar otras cuatro claves (de la 5 a la 8) correspondientes a los aspectos de Gestión:

5. Reserva presupuesto de Marketing

En gran parte de las iniciativas emprendedoras con las que me he cruzado, encuentro un punto en común: el emprendedor es un enamorado de su producto y está continuamente dándole vueltas para mejorarlo. Esto de por sí no es malo, sin embargo en muchos casos 'su criatura' no sólo absorbe gran parte de su tiempo y reflexiones sino que también sus recursos económicos. De esta forma es común encontrar muchos proyectos con un nivel de desarrollo de producto más que aceptable pero con dos puntos débiles:

<No ha sido testado 'en real' con el cliente... y por tanto en el mejor de los casos tenemos intención de compra declarada

<No tenemos presupuesto para llevar a cabo la más mínima actividad de marketing que nos permita hacer llegar nuestra propuesta a nuestro cliente objetivo para que conozca que tenemos una buena alternativa para satisfacer sus necesidades

Hace algún tiempo en Washington se hizo un experimento donde el reputado violinista Joshua Bell se colocó en el metro con su violín Stradivarius valorado en más de 3,5 Millones de dólares, interpretando durante más de una hora un repertorio con gran parte de las obras más complicadas de interpretar. Tras más de una hora los resultados fueron bastante decepcionantes: tan sólo una persona de los miles que pasaron lo reconoció. Además recaudó menos de 35 dólares que no llegaría ni a pagar la entrada más barata a uno de sus conciertos.

Este caso ejemplifica como **un producto excelente por si mismo no vende,** se hace necesario rodearlo de la suficiente coherencia en términos de marketing (que se corresponde con las 4 P's de Marketing): Una adecuada presentación o 'packaging' del producto (Product), un adecuado canal de venta (Placement), un adecuado posicionamiento en precios (Price) y una adecuada actividad de comunicación promocional (Promotion).

6. No cierres ventas, haz clientes

Hemos pasado en un corto espacio de tiempo de vivir en una situación dónde mandaba la oferta, de cada tipología de producto o servicio no solía haber alternativas (recordemos a Henry Ford que fabricaba sus coches sólo de color negro). A hoy en día donde manda la demanda. Cualquier necesidad es cubierta

por distintas alternativas en muchos casos difícilmente diferenciables y se dispone de modalidades sustitutivas para satisfacer una misma necesidad.

Esta es una de las razones por las cuales los procesos comerciales son lentos y costosos. **Hemos pasado de que 'nos compren' a 'vender' en un entorno dónde los productos son cada vez más indiferenciados.** Se necesita pues, más tiempo y recursos en hacer que el cliente entienda las ventajas diferenciales de nuestro producto de forma que finalmente sea nuestro producto o servicio el escogido.

De esta forma se ha producido una focalización del valor en el cliente en lugar de en la operación comercial concreta. Hoy el cliente es el rey ya que su captación supone dos cuestiones fundamentales que afectan a la rentabilidad del proceso:

<La recurrencia en la venta. La captación del cliente ahora implica además de un producto diferencial, la confianza en una marca o en un comercial de forma que también se simplifique la compra por parte de los clientes. Esta confianza es clave para la recurrencia en ventas posteriores ya sea por repetición o por ventas de otros productos (up y cross selling).

<Además en la medida en que el cliente está satisfecho y lo fidelizamos, pasa a ser nuestro mejor prescriptor en un mundo donde la influencia de iguales es mucho mayor y tiene más credibilidad que las marcas.

7. Ventas: Ingresos cobrados

La complejidad de la venta que hemos comentado sólo puede tener **un objetivo final claro: los cobros o entradas de dinero en caja**. Cualquier otro indicador debería interpretarse como etapas necesarias intermedias para llegar a nuestro fin último.

Se hace necesario contemplar el ciclo de venta en su totalidad de forma que minimicemos los 'quiebres' y tomemos las medidas necesarias para optimizarlo.

Todo proceso de venta ha de pasar por:

<Conocimiento o consideración: en esta etapa hay solape con el departamento de marketing que nos debe ayudar con su estrategia de marca o 'branding' a que se sepa de nosotros, que nos tengan en consideración cuando necesiten satisfacer alguna de las necesidades para las que nuestros productos supongan una solución.

<Visita y propuesta: en esta etapa es dónde se concreta la petición de un presupuesto para una necesidad concreta y deberemos de ser ágiles y enfocados.

<Cierre de la operativa de venta: si todo el proceso marcha adelante en este punto, tras una negociación económica y de alcance, cerraríamos la operación de venta con la firma del contrato y el compromiso del servicio.

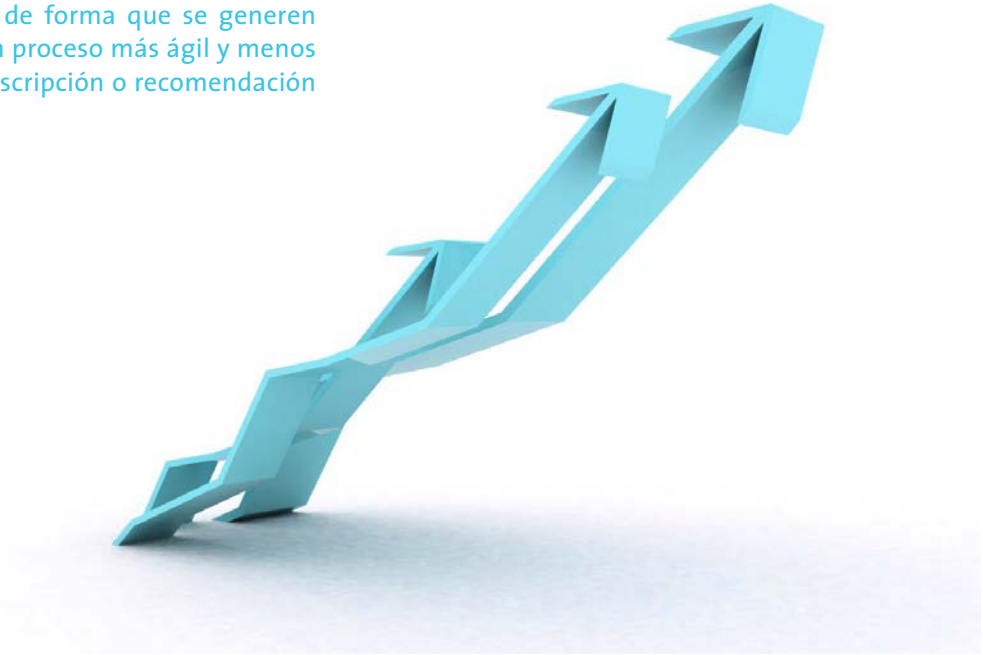
<Cobro: Además del cierre contractual y del proceso de facturación el vendedor ha de participar en esta actividad clave que es la que verdaderamente supone la culminación de la operativa de venta.

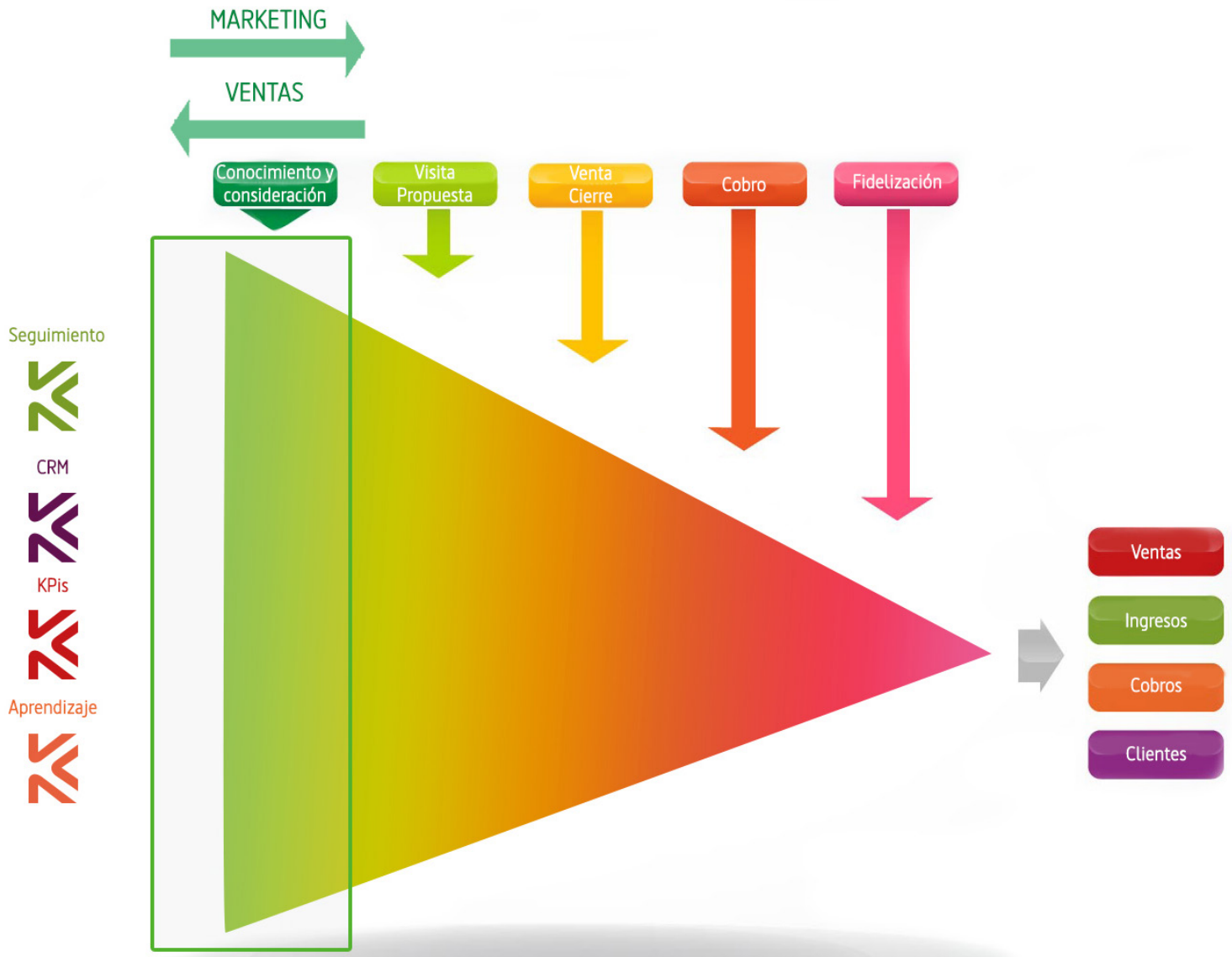
<Fidelización: La etapa comercial tal y como se indicaba en el punto anterior debe procurar la satisfacción y fidelización del cliente de forma que se generen ventas recurrentes con un proceso más ágil y menos costoso y procesos de prescripción o recomendación de nuevos clientes.

8.Implementa un mínimo Control de Gestión

En las pequeñas empresas e iniciativas de autoempleo no se hace necesario un control de gestión sofisticado con herramientas y recursos humanos dedicados, sin embargo **es crítico que tengamos un mínimo control de ciertos elementos clave en la gestión empresarial:**

<Costes y mecanismos de financiación. En esta tipología de empresas debemos de intentar aprovechar cualquier fuente de financiación, sin embargo a menudo no gestionamos la financiación con clientes o proveedores. Es común encontrar iniciativas que pagan al contado a proveedores y dan facilidades de pago a sus clientes, sin considerar el coste financiero que ello conlleva.





Fte: Embudo ventas Táktice

<Cuantificación del salario propio. Es también más habitual de lo razonable encontrar análisis de viabilidad donde no se toma en cuenta el salario del socio de la iniciativa bajo la excusa de que el 'sacará' el dinero de los beneficios cuando estos lleguen. Esto supone un error ya que la viabilidad de la iniciativa debe reflejar el trabajo que se realiza para llevarla a cabo. El no cuantificar ésto supone maquillar los números al alza, pareciendo la iniciativa más rentable de lo que verdaderamente es. Otra cosa es si en un momento determinado y por criterios de caja no se puede cobrar dicho sueldo...

Este ejemplo del salario es extrapolable a otros casos de gastos ocultos que implican uso de recursos propios (alquileres, ...) dónde es recomendable actuar con la misma filosofía. **Este control de costes debe además ser el fundamento del control de precios que asegure la rentabilidad.**

<Criterio del flujo de Caja. En esta tipología de empresas, es mucho más crítico fundamentar la gestión en términos de liquidez (entradas y salidas de caja) que en otros términos (contables o financieros).

Para ello se hace muy recomendable la utilización de previsiones de tesorería incorporándolas en las decisiones de aceptación y análisis de condiciones en el cierre de operaciones comerciales. De esta forma podremos cargar los costes de la financiación adicional que requieren ciertas operaciones comerciales (administración pública o grandes clientes) asegurando su rentabilidad.

<Reducción de Costes. Las reducciones de costes deberían llevarse a cabo en aquellos ámbitos en los que no se pueda ver afectada la calidad ni el servicio al clientes. De otra forma corremos el riesgo de perder el posicionamiento que hemos creado, afectando a la venta y entrando en un círculo vicioso que tiene una difícil salida.

impossible

ASPECTOS MOTIVACIONALES

Una vez revisadas las claves que se corresponden con los aspectos de Gestión, finalizaremos con las dos últimas claves correspondientes a los aspectos Motivacionales:

9. Fracasa bien: fracaso con aprendizaje

No conozco un solo emprendedor que haya iniciado distintas iniciativas empresariales y no haya fracasado en alguna de ellas. De hecho a mi entender es intrínseco en el emprendimiento esa capacidad de levantarse y de tomarse el 'supuesto fracaso' como un lección dura de aprender, pero necesaria para seguir adelante.

Visto así **el éxito y el fracaso son dos caras de la misma moneda**, ya que el éxito al final supone el haber llegado a la etapa final habiendo pasado por 'travesías del desierto' o por pequeños fracasos que nos han hecho más fuertes, nos han enseñado y nos han permitido quemar etapas necesarias para llegar el éxito.

En la bibliografía de grandes personajes encontramos con lecciones de este tipo. Especialmente llamativas son las de Walt Disney que fue despedido de un periódico por falta de imaginación y creatividad o la de Michael Jordan (jugador de baloncesto de la NBA más laureado en los 90) que no pasó el corte en el equipo de Baloncesto de su instituto y se fue a su habitación a llorar.

Las iniciativas de autoempleo de personas por encima de los 40 años también están cargadas de esta personalidad ya que suponen el haber superado una etapa con aprendizaje tras una experiencia más o menos traumática en un trabajo por cuenta ajena.

10. Apasiónate con lo que haces y persevera

Otro **punto en común que se encuentra en el éxito de cualquier disciplina** ya sea profesional o deportiva es **la pasión por lo que se hace**. Es frecuente escuchar en entrevistas a estos personajes decir que el secreto de su éxito radica en hacer con pasión lo que más les ha gustado hacer en toda su vida.

Esta actitud además implica un menor esfuerzo para superar las dificultades y cargas de trabajo de las etapas embrionarias de cualquier disciplina y el no rendirse nunca.

En estos términos siempre me viene a la cabeza la figura de Rafa Nadal, el mejor tenista español de todos los tiempos. Ha sido analizado por grandes expertos y todos coinciden en que en los aspectos técnicos cla-

ramente no es el mejor, sin embargo es capaz de con tesón y trabajo, ir 'aprendiendo' y mejorando constantemente dichos aspectos y sobre todo luchar con tesón cada pelota y perseverar. Para ganarle a Nadal hace falta luchar "a muerte" hasta la última bola del último juego del último set. Esto no está al alcance de muchos y por eso es tan difícil de batir.

Otra frase celebre la dijo Gary Player un sudafricano considerado de los mejores jugadores de la historia del golf con gran éxito en los 60 y 70. En una ocasión cuando estaba practicando la salida del bunker con gran habilidad, una persona asombrada le dijo que qué suerte estaba teniendo, a lo que Gary le respondió algo así como " Desde luego, cuanto más entreno más suerte tengo"

Conclusiones

El éxito de una iniciativa empresarial no es un tema determinista y por tanto no depende tanto de factores como la idea, el equipo, o la región del mundo en dónde tenga lugar. **Tenemos a nuestro alcance claves o factores que permiten 'construir' este éxito y por tanto depende finalmente de nosotros mismos.**

Estás claves estructuradas en forma de decálogo deben de trabajar tres grandes ámbitos:

<El estratégico, que nos permitirá configurar una iniciativa con aportación de valor, diferencial, con apoyo de la tecnología y a través de un equipo que ponga foco en las necesidades del cliente.

<El de gestión, con un marketing inteligente, que ponga foco en la captación de cliente que genere ventas recurrentes e ingresos cobrados y con un mínimo control de gestión

<El motivacional, con una actitud de aprendizaje y seguir adelante ante las adversidades, y trabajando con pasión y perseverancia.

Estoy convencido que la implementación de estas claves en cualquier iniciativa empresarial dará lugar a una mayor probabilidad de "éxito" tan necesario para obtener los frutos que perseguimos.

Mucha "suerte" en la construcción de tu éxito.

Jaime Martínez- Brocal
Consultor de Negocio

Unión Europea
Fondo Social Europeo

Diputación de Granada
Granada es Provincia

Andalucía se mueve con Europa

Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO

El Proyecto NYE2 está cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía, el Fondo Social Europeo y la Diputación Provincial de Granada, al amparo de la Orden de 6 de abril de 2009 de Nuevos Yacimientos de Empleo.