

A todo emprendedor, normalmente deseoso de acometer una tarea que contribuirá a hacer del mundo un lugar mejor, le llega por fin el momento de inspiración en el que concibe la brillante idea de negocio que andaba buscando. Sin embargo, a la hora de pasar a la acción y llevarla a la práctica, una gran mayoría de ellos ignora por dónde y cómo empezar. Hay quien se ve abrumado hasta la parálisis por la ingente cantidad de información disponible -en forma de libros, artículos o páginas web- acerca de cómo diseñar un plan de negocios, llevar a cabo la contratación, buscar financiación o crear una marca. Otros eligen equivocadamente sus prioridades y acaban en la bancarrota antes incluso de descubrir cuáles han sido los errores o de recabar la ayuda de un experto. En ambos casos se olvida que la esencia de la creación y dirección de empresas es "hacer" y no "aprender a hacer".

En este libro se condensa la experiencia profesional de dos décadas de uno de los estrategas empresariales más originales e irreverentes de nuestros días. Es una guía definitiva para emprendedores con determinación y entusiasmo por su proyecto y que no quieren perder el tiempo en teorías ni detalles irrelevantes. Guy Kawasaki contribuyó a que Apple se convirtiera en una de las grandes compañías del siglo; como director de Garage Technology Ventures tuvo la oportunidad de poner a prueba sus ideas con decenas de nuevas empresas de Internet y, como consultor, ha asesorado a cientos de personas en la fundación de sus empresas o en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

#### Bibliografía

### **Guy Kawasaki**

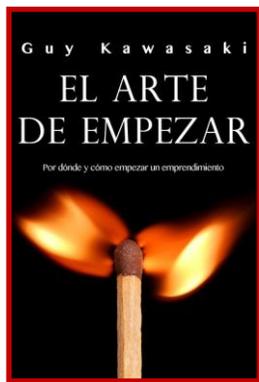
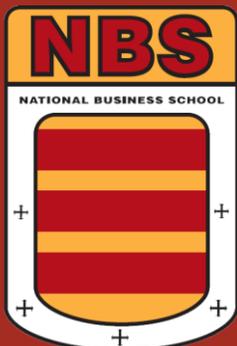
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



# El arte de empezar

## Por dónde y cómo empezar un emprendimiento

**Guy Kawasaki**

### INTRODUCCIÓN

#### La causa

El arte de empezar. Hay cinco cuestiones ineludibles que todo emprendedor tendrá que solventar:

1. El sentido. La primera tarea consiste en dilucidar cómo generar un sentido con el nuevo producto o servicio y fundamentar sobre él la organización que pretende crearse. El sentido brota cuando el producto es capaz de mejorar la calidad de vida de sus usuarios y, con ello, el mundo en que vivimos. El sentido de la división Macintosh, de Apple Computers, ha sido la lucha contra Windows para romper su monopolio.
2. El mantra. En lugar de una alambicada declaración de misión, difícil de recordar, resulta preferible concentrar el sentido de una organización en un mantra (palabra que en sánscrito significa "pensamiento" y que sirve de apoyo a la meditación). En la práctica, se trata de breves fórmulas verbales que expresan la "razón de ser" de una organización. Así, tenemos los casos de "Mejorando tus momentos", de Starbucks, "Pensar", de IBM, o el "Ganar lo es todo" de los Green Bay Packers, equipo de fútbol norteamericano.
3. El lanzamiento. Es más eficaz comenzar ya de entrada con la creación del producto o servicio que alumbrar un plan de negocios o realizar una proyección financiera. En la práctica, esto significa construir un prototipo, diseñar un software o elaborar una página web. La decisión de poner en marcha un proyecto debe observar tres principios: idear con amplitud de miras y sin ponerse cortapisas, encontrar un grupo de personas afín y dividir al público entre incondicionales y desafectos. Cuando decidió lanzar Amazon, Jeff Bezos había sucumbido a una idea de proporciones gigantescas: una librería virtual con más de 3.000.000 de títulos. Y si bien es cierto que muchas empresas han sido fundadas por una única persona, como fue el caso de Henry Ford, Richard Branson -Virgin Airlines- o Anita Roddick -The Body Shop-, hacerlas funcionar siempre ha sido obra de un equipo. Finalmente, un gran producto o servicio posee la capacidad de polarizar a los consumidores: unos lo adoran mientras que otros lo detestan (Mini Cooper, Infiniti Fx45 de Nissan o Toyota Scion xB). Lo que hay que procurar, a toda costa, es levantar pasiones y evitar la indiferencia.
4. Un modelo de negocio bien definido. Independientemente del carácter de la organización que pretenda fundarse, esta ha de ser rentable y para ello es necesario contar con un modelo de negocio sostenible. Con este fin, primero hay que definir el perfil del cliente y conocer sus necesidades y, después, crear un mecanismo de venta capaz de garantizar que los ingresos superen a los costes. Un modelo eficaz de negocio debe, por tanto, ser específico (cuanto más definidos estén el cliente o el mercado, tanto mejor) y ha de poder ser descrito con sencillez, en no más de diez palabras de uso corriente.

Uno de los ejemplos más destacados por su sencillez y grado de definición es el modelo de eBay: cobra un cargo por publicación de productos más una comisión por venta realizada.

5. Establecer hitos, bases y tareas. El último paso consiste en completar a) los hitos propuestos, b) las bases sobre las que se sustenta el modelo de negocio y c) las tareas necesarias para crear la organización. Los hitos que cualquier organización debe proponerse, e inevitablemente alcanzar si quiere sobrevivir, son demostrar la validez de su idea, completar las especificaciones del diseño, terminar de perfilar el prototipo, encontrar el capital, presentar la versión de prueba al consumidor y después la versión definitiva y, por fin, alcanzar el punto de equilibrio del costo financiero neto. Las bases incluyen factores como el tamaño del mercado, el margen bruto, el rendimiento por cliente, etc. Por último, entre las tareas se encuentran desde el alquiler de una oficina, hasta la búsqueda de proveedores o la suscripción de pólizas de seguro.

## La Articulación

El arte del posicionamiento. Un buen posicionamiento deja ver con transparencia por qué se funda la organización, por qué los clientes deberían frecuentarla y por qué los individuos de mayor talento probablemente elegirán trabajar en ella.

Las organizaciones deben posicionarse con claridad explicando exactamente cuál es su actividad. Es un arte que, en definitiva, se reduce a ser capaces de responder a la pregunta de "¿Qué hacemos?". Una respuesta lúcida trae consigo el mejor espacio posible para la organización y marca con exactitud sus diferencias respecto a la competencia, lo cual constituye el mensaje que luego se transmite al mercado.

Un buen posicionamiento debe ser la fuente de inspiración y estímulo para el desarrollo de la actividad y para un

comportamiento práctico; debe servir a unos propósitos tácticos fácilmente comprensibles y creíbles para clientes, proveedores, empleados, socios y periodistas. Como tal, ha de reunir unas cualidades:

- Ser positivo. Una organización no se describe en términos bélicos. Los clientes no están interesados en si es pretensión de la organización destruir o no a su competencia, sino en los beneficios que ellos pueden obtener del producto o servicio que se oferta.
- Centrado en el cliente. Posicionarse es transmitir con claridad lo que se hace para el cliente. Declararse "el líder del sector" es centrarse en la empresa y no en el cliente, además de ser algo imposible de demostrar.
- Inspirar a los empleados. Estos deben estar convencidos de que la actividad a la que se dedican marca una diferencia en el mundo.
- Autoexplicativo. Es decir, inequívoco respecto al ahorro de dinero y al aumento de los beneficios.
- Específico, o dirigido a un consumidor concreto que debe entenderlo de manera inmediata. En lugar de "aumentar la seguridad de los sitios web", es preferible una frase como "reducir el riesgo de fraude en las transacciones bancarias por Internet".
- Demostrar las competencias clave de la organización. Estas constituyen la base de un buen posicionamiento. El posicionamiento de Apple Computer, por ejemplo, se centra en su capacidad para crear unos dispositivos innovadores.
- Hacer que esas competencias clave coincidan, además, con las necesidades de los clientes, de modo que la oferta de la empresa resulte atractiva para ellos.
- Duradero. Hay que imaginar un posicionamiento que fuera capaz de mantenerse durante cien años.

- Distinto del de la competencia: claramente diferenciado de ella, pero siempre teniéndola en cuenta.

Dando por hecho que el posicionamiento de una determinada empresa cuenta con todas las cualidades mencionadas, existen ciertos detalles, relacionados todos con la comunicación de cara al exterior, que no deben ser menospreciados:

- Encontrar una denominación acertada para la organización. Para llegar a ello, siempre es preferible utilizar las primeras letras del alfabeto, y así evitar encontrarse a veces entre los últimos, o no emplear números, cuya manera de escribirse puede luego inducir a confusión. Un nombre idóneo para una empresa es cualquier palabra que tenga el potencial de llegar a convertirse en un verbo. En inglés ya se emplea "to google" (y no "to search") para significar "buscar información en Internet".
  - Para explicar a los clientes lo que la empresa hace, debe evitarse toda jerga técnica propia de la industria a la que pertenece y valerse de un vocabulario fácilmente comprensible.
  - Para diferenciarse de la competencia, conviene utilizar adjetivos opuestos a los que ella recurre habitualmente. No tiene sentido describir un producto (un software, por ejemplo) como "intuitivo, seguro y rápido" si los competidores no describen el suyo como "difícil de usar, vulnerable y lento". En lugar de "intuitivo", es preferible indicar que puede instalarse en breve tiempo o que el comprador no necesita una formación específica para usarlo; en vez de "seguro", resulta más atractivo mencionar que nunca ha podido ser pirateado, etc.
- El arte de la presentación. Unas propuestas adecuadamente presentadas son la herramienta esencial para alcanzar acuerdos y encontrar la financiación que cualquier emprendedor necesita. Para que esa presentación surta el efecto deseado requiere de ciertos requisitos:
- Dar respuesta, ya en el primer minuto de la intervención, a la pregunta básica que el público se formula: "¿Qué hace esta organización?". Es, además, una táctica muy adecuada para centrar de inmediato la atención de los oyentes.
  - Imaginar que, durante toda la presentación, alguien apostillara cada una de las afirmaciones con un "¿Y qué?". Hay que responder a esto y apoyarlo con ejemplos. Por ejemplo: "Para nuestros audífonos, utilizamos el procesamiento digital de señales". / "¿Y qué?" / "Con ello, nuestro producto aumenta la calidad del sonido".
  - Conocer al público. Una investigación previa a la presentación (en Internet, mediante informes o contactos que se tengan en la industria) disipa dudas acerca de qué público estará escuchando y qué es lo más importante para él.
  - Observar la regla de 10/20/30, relativa al contenido, duración y fuente utilizada en la redacción del texto. Una presentación ideal consiste en unas 10 diapositivas, se alarga durante 20 minutos y utiliza una fuente de texto suficientemente visible (hay que tener presente que las diapositivas son para guiar y no para ser leídas). Las diapositivas muestran el problema (demanda) que presenta el mercado, la solución que la empresa aporta, el modelo de negocio, la tecnología o el ingrediente secreto del producto o servicio, cómo se llegará hasta el cliente y los puntos fuertes del marketing, una visión completa del paisaje competitivo, el equipo directivo, una proyección financiera de cinco años en adelante, el estado actual del producto o servicio y cómo se utilizarán las inversiones que se espera recaudar.
  - Que sea una misma persona quien efectúe el 80 % de la intervención, preferiblemente el director general, mientras otros miembros del equipo presentan una o dos diapositivas relacionadas con sus áreas específicas de competencia.

El arte de poner por escrito un plan de negocios. Aunque un plan de negocios sea una herramienta de utilidad limitada, la mayoría de los inversores esperan que este exista como primera condición inexcusable para empezar a hablar. En todo caso, la elaboración de un plan obliga a un equipo a trabajar conjuntamente, formalizar sus intenciones, reconsiderar asuntos que se han pasado por alto o reparar posibles agujeros en el propio equipo. Por todo lo cual, disponer del mencionado plan resulta bastante conveniente.

Las diez diapositivas de la presentación, desarrolladas y ampliadas, constituyen el marco de un resumen ejecutivo. Este consiste en una descripción clara y concisa del problema al que se pretende dar solución y del cómo, e incluye además el modelo de negocio. Normalmente no va más allá de unos cuatro párrafos. Sin embargo, el resumen ejecutivo resulta ser la parte más destacada de un plan de negocios, ya que por sí mismo puede determinar si el lector continuará o no con la lectura hasta el final del documento, de modo que la redacción debe cuidarse especialmente.

También la efectividad del plan de negocios aumenta en la medida en que no se alarga innecesariamente y no excede la veintena de páginas. La proyección financiera, en concreto, no debería ocupar más de dos páginas: lo importante de la misma es que refleje el flujo de caja para los primeros cinco años. En este sentido, las bases sobre las que esta proyección se sustenta tienen mucha mayor trascendencia que la propia proyección en sí misma.

## La activación

El arte de "bootstrapping". La mayoría de las empresas de nuevo cuño se enfrenta en sus inicios a los momentos más críticos, los dedicados a la búsqueda de capital e inversores. En esta fase es crucial elegir el modelo de negocio adecuado, dar prioridad al flujo de dinero en efectivo y salir inmediatamente al mercado. Esta es la situación que obliga a las organizaciones a adoptar el modelo de

"bootstrapping" (esto es, empezar desde cero, con recursos propios).

Muchas de las que hoy se cuentan entre las compañías más grandes del mundo vivieron unos comienzos difíciles que les obligaron a adoptar este modelo, hasta que encontraron los inversores que necesitaban: Hewlett-Packard, Dell, Microsoft, eBay, etc.

El modelo de bootstrapping se caracteriza por unos bajos requerimientos de capital inicial, unos ciclos de venta y unas condiciones de pago cortos (inferiores a un mes), unos ingresos recurrentes y una publicidad basada en el boca a boca.

En lo que respecta a los beneficios, en el modelo de bootstrapping existe la necesidad de aumentar el flujo de efectivo, lo que puede obligar a dejar de lado ventas que serían beneficiosas a largo plazo. En cuanto a los gastos, el bootstrapping significa alargar el pago de todo lo que se compra. La pérdida de ventas, en particular, puede hacer que, sobre el papel, la organización tenga menos beneficios, pero para cualquier compañía en esta situación la prioridad es aumentar el flujo de efectivo.

En la práctica, esta necesidad de flujo obliga a buscar clientes que ya conozcan el producto o servicio, que este hable por sí mismo y que forme parte de una tendencia imperante o sea consagrado por el mercado. Tratar de aumentar el flujo de efectivo, y no la rentabilidad, no es una estrategia válida a largo plazo, pero es esencial para una organización recién fundada y con pocos recursos.

Primero vender y luego mejorar. Una organización nueva necesita lanzar su producto o servicio al mercado cuanto antes. Esto obliga a vender primero el producto y a reparar después los posibles errores o defectos que presente. El lado positivo de esta estrategia es que garantiza, de forma inmediata, un flujo de efectivo y una reacción por parte de los consumidores; la parte negativa es que la imagen del producto o servicio puede quedar dañada si se demuestra que su calidad es deficiente.

Optar, por tanto, entre qué hacer primero, si vender o perfeccionar, no será una decisión fácil para la organización. Lo más razonable es que, al verse enfrentada a esta disyuntiva, la empresa decida en función de la confianza que tiene en su producto o de su necesidad de efectivo en ese momento.

En líneas generales, cuando una organización nueva tiene que ajustarse al modelo de bootstrapping, debe considerar lo siguiente:

- Olvidarse de un equipo "experimentado". La situación inicial que obliga al bootstrapping impide que, a la hora de reclutar a los miembros del nuevo grupo, se pueda disponer de los más conocidos o los más veteranos de la industria. El personal joven, con un talento y energía frescos, es mucho más asequible y prometedor aunque reduzca la posibilidad de conseguir el capital riesgo.
- Centrarse en la función y no en la forma. A la hora de gestionar dinero hay que evitar centrarse en la forma. Una contabilidad gestionada, por ejemplo, por una empresa prestigiosa (forma) no es la garantía de un trabajo bien hecho (función). La lógica de centrarse en la función y no la forma es aplicable a todos los aspectos del funcionamiento de una organización recién nacida: la famosa silla Aeron, de Herman Miller, era casi obligatoria en cualquier oficina durante el auge de las dotcom, pero los 700 dólares que costaba difícilmente podían justificar su funcionalidad.
- Entrar en la venta directa. No desaprovechar la oportunidad de vender directamente a los clientes por la posibilidad que ello supone de recibir información directa sobre el producto, un mayor margen de beneficio y por las dificultades de establecer un sistema de distribución en la fase inicial. Servirse de los distribuidores es un paso que se da cuando se tienen las garantías suficientes de que el producto se encuentra ya totalmente libre de

fallos y, por otro lado, cuando se ha establecido un sistema de distribución.

- Posicionarse contra el líder del mercado. Uno de los comportamientos más provechosos para las nuevas organizaciones es posicionarse en contra del líder del mercado o de las maneras establecidas de hacer las cosas. En lugar de ir consolidando el producto o servicio de abajo arriba, es más ventajoso valerse de la conciencia de la marca del competidor que tienen los consumidores. Por ejemplo, Lexus es "Tan bueno como Mercedes o BMW pero un 30% más económico", o Southwest Airlines sale "Tan barato como conducir".
- Emplear poco personal y externalizar. Tener una plantilla demasiado grande al principio puede acarrear múltiples problemas a una organización incipiente: falta de espacio, equipamiento, traumas por despidos, nuevas contrataciones entre unos despidos y otros, mala imagen, etc. En este asunto, la solución a corto plazo consiste en externalizar el mayor número de funciones posible. Con las únicas que no debe hacerse es con las estratégicas: la investigación y el desarrollo, marketing y ventas. De todas las demás, por ejemplo la gestión de nóminas, es posible prescindir mediante la externalización.
- Formar un consejo de administración. Un consejo de administración no tiene por qué ser solo un privilegio de las empresas consolidadas. Puede convertirse en un órgano de orientación muy valioso. La falta de capital inicial no debería ser un obstáculo para atraer a miembros prestigiosos al consejo si el producto o servicio es lo suficientemente innovador.
- Concentrarse en lo que de verdad es imprescindible. El ahorro se lleva a cabo sobre lo secundario (espacio, mobiliario, ordenadores, material de oficina, etc.) y el gasto se hace en todo aquello que no puede faltar: el desarrollo del producto o servicio, las ventas, inversión, etc.

- Ejecutar. Se trata de la consideración principal porque con ella se mide la eficiencia global de la empresa. Ejecutar de la forma debida significa saber establecer y transmitir los objetivos con claridad fijando las responsabilidades, llevar el seguimiento de un asunto hasta que este se resuelve, medir el progreso y premiar a los triunfadores y, aunque no en último lugar, introducir una cultura de la ejecución.

El arte de la contratación. Contratar a un personal de calidad es una de las tareas más gratas y a la vez más arriesgadas a las que se enfrenta un emprendedor.

Una contratación con posibilidades de éxito empieza por arriba: el director general ha de lograr atraer a los mejores individuos para su equipo obviando, naturalmente, elementos superficiales como raza, credo, educación o experiencia laboral. Por el contrario, debe fijar su atención en tres aspectos básicos: la capacidad del candidato para llevar a cabo lo que la empresa necesita en ese puesto, la credibilidad que esa persona otorga al sentido de la empresa y, por último, cerciorarse de que sus puntos fuertes coinciden exactamente con todo aquello que quiere evitarse.

A la hora de lograr la contratación idónea, no pueden ignorarse ciertos detalles con mayor trascendencia de la que a primera vista parecen revestir:

- Un director general o un equipo directivo deben adoptar una postura de humildad. Solo de ese modo es posible reconocer a las personas de mayor talento y aceptar, incluso, que en sus mejores cualidades son superiores a quienes van a contratarles.
- No mezclar la correlación con la corresponsabilidad: que un candidato haya trabajado para una organización próspera no significa necesariamente que él en persona haya contribuido a su éxito.
- No confundir la experiencia en una gran organización con estar capacitado

para trabajar en una que empieza su andadura. Un vicepresidente de Microsoft (una marca consolidada, con el 100% de la cuota de mercado) podría no ser la persona más adecuada para una empresa recién creada.

- Contratar a aquellos candidatos cuyo entusiasmo por la empresa más se acerque al de sus contratadores.
- Tener el criterio suficiente para ignorar hechos que, en la práctica, podrían ser completamente irrelevantes, como la experiencia laboral en una organización grande y próspera o en una organización estancada, los historiales académicos, la experiencia en la misma actividad o incluso en el mismo puesto.
- Ante un candidato de grandes cualidades, cercanas a las que se buscan o precisa la empresa, es preferible dejar de lado sus puntos débiles: lo que una organización nueva necesita en sus inicios es fuerza, no ausencia de debilidad.

El arte de la búsqueda del capital. Un negocio incipiente suele enfrentarse al desafío imperioso de la búsqueda de capital en forma de inversiones. Los inversores pueden formar parte de los dedicados al capital riesgo, pueden ser otras empresas y organizaciones o encontrarse entre los amigos o los familiares. A la hora de dar con el capital necesario, el hecho de ofrecer un producto con sentido, duradero y valioso para la sociedad es mucho más importante que la presentación.

Cuando una organización se encuentra en la fase de recabar el capital que precisa, tendrá que tomar en cuenta lo siguiente:

- Tener el negocio a punto, con un producto que introduce una diferencia en el mercado, es la mejor manera de atraer a los inversores. No disponer de capital requiere adaptarse al modelo de bootstrapping.
- Ser presentada a los inversores. Los inversores con los que ya se cuenta representan un factor doblemente

valioso, puesto que pueden actuar de representantes ante otros inversores que, de esa manera, se familiarizan con nuestro potencial a través de fuentes que les inspiran confianza.

- Corregir cualquier error en el modelo. Dada la infinidad de propuestas de negocio que surgen y la escasa viabilidad de la mayoría de ellas, los inversores tienden a rechazar lo que se les pone delante buscando fallos en el modelo. Es vital, por tanto, dedicar una atención extrema a inmunizar las áreas más susceptibles de presentar defectos en todo modelo de negocios: la propiedad intelectual, la estructura del capital, el equipo directivo, la oferta de acciones o la conformidad con la legislación vigente.
- Ser transparente. Si para ciertos defectos no ha sido posible encontrar el modo de corregirlos, lo más recomendable es mostrarse transparentes al respecto y no ocultarlo a los inversores. Si en un intento de taparlos llegan a ser descubiertos, la credibilidad de la organización quedará gravemente dañada.
- Tener un enemigo. Contrariamente a lo que se piensa, los inversores (especialmente aquellos dotados del mejor olfato) prefieren oír que existe una competencia. Un nivel moderado de competencia les da a entender que existe un mercado para el nuevo producto y, además, revela que se ha sabido permanecer lo suficientemente atento como para haber detectado ese hueco en medio de un terreno donde ya actúan otras empresas.
- No utilizar las viejas, sino las nuevas mentiras. Los inversores conocen de sobra las viejas y más frecuentes mentiras. De modo que no queda otro remedio que valerse de un tipo de persuasión más elaborado. Resultará de utilidad toda novedad que pueda aportarse:
  - La proyección es conservadora. No tiene sentido la promesa de lograr 100 millones en tres años o de conseguir el crecimiento más rápido de la historia. Por el contrario, se debe ser realista y reconocer que la proyección no será completamente fidedigna hasta que el producto salga a la venta y se compruebe entonces su adaptación o su rechazo.
- Se cuenta con la ventaja de ser los primeros en ese terreno. Puede que esto no sea exactamente así, porque si se tiene un proyecto de algo verdaderamente bueno, hay muchas probabilidades de que no sea el único. A veces resulta más favorable ser el segundo en concebir una idea, porque eso significa que quien llegó antes experimentó los primeros inconvenientes, tuvo que identificar los errores y aplicarse en corregirlos.
- La competencia es demasiado vieja, grande, poco inteligente o demasiado lenta como para representar una amenaza seria. En lugar de elegir una marca reconocida en el mercado (Microsoft, Oracle, Ford), e intentar demostrar que el nuevo proyecto es capaz de derrotarla, resulta más sensato manifestar interés por lograr una asociación con ella, o tener la intención de pasar por debajo de sus radares o querer volcarse en un mercado nicho que dicha marca no puede o no quiere abastecer.
- Los mejores jugadores se unirán al equipo en cuanto se disponga de la inversión necesaria. Es poco creíble que personas así renuncien a sus privilegios para unirse a una empresa incipiente; de ahí que, antes de comunicarlo a los inversores, haya que asegurarse de que verdaderamente se han comprometido a ello.
- Varios inversores exploran ya la iniciativa. Con ello se intenta transmitir el mensaje de que hay que apresurarse si no quiere perderse este tren, cuando la realidad es que, en lugar de tener

un sí, simplemente aún no se ha recibido una negativa. Es fácil para un inversor descubrir esta treta, de modo que no conviene hacer un uso exagerado de afirmaciones semejantes si no se cuenta con un mínimo respaldo de la realidad.

## El crecimiento

El arte de la asociación. Una asociación comercial ventajosa es la que permite acelerar el flujo de efectivo, aumentar beneficios y reducir costes. Si una asociación se constituye sobre la base de estos sólidos principios, cuenta con muchas más probabilidades de éxito.

Una vez asumidos tales principios, la asociación se convierte tan sólo en una cuestión de implementación: asegurarse de encontrar socios que repercutan favorablemente en el trabajo, centrarse en las fuerzas, establecer acuerdos beneficiosos, encontrar el momento adecuado para ponerlo todo sobre el papel y determinar las vías para finalizar la relación.

A la hora de emprender la búsqueda de socios debe tenerse en cuenta que:

- La asociación puede acelerar la entrada en un nuevo mercado, abrir nuevos canales de distribución, acelerar el desarrollo del nuevo producto y reducir los costes. La asociación entre Apple y Aldus (el editor del software PageMaker) ha sido favorable para ambas partes: con su volumen de ventas y marketing, Apple ayudó a Aldus a alcanzar la masa crítica de los consumidores, mientras que Aldus ofreció una razón de peso a los compradores de Mac frente a Windows.
- Es imprescindible definir con exactitud los objetivos y compromisos de cada socio. Entre los objetivos pueden figurar: los beneficios adicionales, costes reducidos, nuevos productos y servicios, nuevos mercados, nuevos programas de marketing y formación, etc. En cuanto a los compromisos, cada socio debe conocer sin sombra de duda qué es lo que ha de hacer, cuándo

tiene que hacerlo, dónde y qué hitos conjuntos deben alcanzar ambos socios.

- Asegurarse de que los empleados de nivel medio y bajo de una y otra organización se identifican con la asociación. Para que esta dé los frutos esperados, no basta con la adhesión de la alta dirección de ambas empresas: es necesario que los empleados también comprendan su porqué, estén dispuestos a hacerla funcionar y valoren las contribuciones de cada uno de los socios. Una de las razones por las que la asociación entre Apple y Digital Equipment Corp. fracasó fue el hecho de que los empleados medios y bajos, es decir, los que hacían el verdadero trabajo, no creían ni tenían confianza en ella.
- Establecer acuerdos productivos para ambos lados. Para que el flujo de productos, servicios, clientes y beneficios realmente funcione, ambos socios tienen que conseguir frutos del acuerdo. Si uno de ellos queda en una posición desfavorable, el trato, a la larga, resultará pernicioso para ambos. En 1990, UPS y Mail Boxes firmaron un acuerdo por el que esta última proporcionaba a UPS los servicios de empaquetamiento, envío, recepción, secretaría, fax y fotocopias a través de su red de establecimientos, mientras que UPS invirtió 11 millones de dólares en Mail Boxes. Con ello se transmitió a la competencia la señal de que intentar construir desde cero una red propia de establecimientos era impracticable.
- No buscar asesoramiento legal demasiado pronto. Los abogados son más propensos a aducir razones para rechazar un acuerdo que para propiciarlo. Por ello es preferible llegar a un acuerdo en los propios términos con el socio y solo después someterlo a un examen legal. En lugar de preguntar a un abogado "¿Puedo hacer esto?", es preferible decirle "Quiero hacer esto. Ayúdame a no incurrir en ninguna ilegalidad".

- Incluir una cláusula que mantenga atrapadas a ambas partes en una relación que no funciona. Este tipo de cláusulas en realidad fortalecen un acuerdo, porque obligan a los socios a trabajar a pleno rendimiento para mantener a salvo y operativo el acuerdo de asociación.

El arte de la creación de marca (branding). El arte del branding se resume fácilmente en los cinco conceptos clásicos del marketing: producir, lanzar, poner precio y promocionar. A ellos se puede añadir también el proselitismo, es decir, convertir a los demás en adeptos a nuestra creencia, doctrina o causa.

El proselitismo representa la esencia del branding para las empresas incipientes en el mundo altamente competitivo de hoy, donde la información circula libremente, es omnipresente e instantánea. El arte del branding requiere crear un producto contagioso, capaz de inocular en los consumidores el entusiasmo por él, fácil de usar, que les convierta en "misioneros" y cree una comunidad de usuarios.

Contagiar. El secreto del branding reside en encontrar un producto o servicio que ya sea altamente valorado por el consumidor o mejorar uno hasta convertirlo en oro. Esto fue precisamente lo que hizo Apple con su Mac en 1984, cuando la mayoría de los productos de la competencia resultaban deslucidos y aburridos. Una empresa incipiente debe intentar crear un producto que contagie por sí mismo, un producto que ofrezca las siguientes características:

- "Estar en la onda", es decir, ser algo atractivo, actual e idiosincrásico como para producir el efecto contagio. Es lo que ha sucedido con el iPod de Apple.
- Efectivo. Un producto de mala calidad nunca se podrá convertir en una marca. Si la tecnología TiVo para grabar contenido televisivo fuese muy complicada de usar, nunca habría llegado a ser conocida.
- Distintivo. Capaz de hacerse notar, de anunciarse por sí mismo y claramente distinto a lo ofrecido por la competencia. El Hummer no se confunde fácilmente con otros vehículos.
- Perturbador: rompe el statu quo o provoca rechazo, pero nunca deja indiferente.
- Procura emoción, supera las expectativas y su uso es placentero. El aspirador Miele hace su trabajo con una fuerza descomunal a la vez que prácticamente no produce ruido alguno.
- Profundo. Cuanto más se usa, más descubrimientos proporciona. TiVo, por ejemplo, puede saltar los anuncios y continuar grabando el programa en el punto en el que lo ha dejado.
- Complaciente. Permite que el comprador sienta que se dio un gusto a sí mismo con la compra. El lema publicitario del aspirador Miele es "Cualquier otra cosa sería un compromiso".
- Con garantía. Un producto es contagioso cuando ofrece un servicio de garantía ejemplar. Medtronic Xomed envía el repuesto, repara y devuelve sus audífonos el mismo día en que los recibe sin coste adicional para sus clientes, e incluso proporciona el nombre, la fotografía y la dirección de e-mail del técnico que los ha reparado.

Bajar las barreras de aceptación. Un producto o servicio debe conjugar la simplicidad con la efectividad. Los compradores tienen que poder acceder con facilidad a sus funciones básicas sin recurrir al manual. Un automóvil no viene con un libro de instrucciones sobre cómo encender la radio, cambiar de emisora o subir el volumen. En cuanto al manual, debe estar redactado con claridad e incluir un índice completo y detallado, además de ir acompañado de ilustraciones que complementen los textos.

Emplear "evangelizadores". Son las personas que creen en la organización y sus productos o servicios. A ellas hay que proporcionarles todas las herramientas

necesarias para la misión. Bose, fabricante, entre otros, de auriculares inmunes al ruido, incluye en su paquete una "tarjeta de visita" de la compañía para que los compradores la entreguen a conocidos o amigos que quieran o necesiten un producto similar.

Crear comunidad. La contratación de personas exclusivamente dedicadas a la creación de una comunidad de usuarios, y el integrar a esta comunidad en todas las actividades de marketing y venta de la empresa, debe considerarse como una opción en absoluto desdeñable. Los miembros de la comunidad, como en el caso de Apple, Harley-Davidson, Motley Fool o Saturn, utilizan las instalaciones de la compañía para sus eventos u otras actividades similares y dan una imagen muy atractiva de estas empresas.

Humanizarse. Coca-Cola, Levi-Strauss o Nike son compañías que han demostrado saber dirigirse a los jóvenes, ser capaces de bromear con ellas mismas, utilizar a los clientes en la publicidad y dar su apoyo a causas de carácter social.

Centrarse en la publicidad. Para acaparar todos los focos de atención posibles, nada mejor que preparar un gran evento y anunciarlo profusamente en los medios, tal y como hizo Ikea para la apertura de sus instalaciones en Palo Alto, California. Cuidar las relaciones con los medios, incluso con los de menor difusión, debe ser una tarea minuciosa y permanente.

El arte de invocar la lluvia. Un emprendedor que sabe "invocar la lluvia" es aquel capaz de generar un gran volumen de negocio. Para una empresa incipiente, en la práctica esto significa lanzar cuanto antes su primera versión del producto o servicio al mercado e identificar dónde se vende mejor. A continuación, llega el momento de estar preparado para saber vender adecuadamente el producto o servicio, superando las resistencias iniciales del consumidor.

Para conseguir dar estos dos pasos con éxito hay que:

- Contar con el método adecuado de generación de clientes potenciales. Al principio, será necesario prescindir de la publicidad, telemarketing, folletos o exposiciones y, en vez de eso, centrarse en seminarios a pequeña escala, charlas, tratar de que la prensa se fije en el producto, establecer contactos y entrar a formar parte de las organizaciones gremiales.
- Encontrar a los actores clave para todos los niveles de la organización y aprovechar al máximo sus capacidades sin detenerse a examinar sus títulos.
- Ofrecer muestras gratuitas del producto a los consumidores, sugiriendo de ese modo que se les considera inteligentes y capaces de tomar decisiones basadas en la experiencia. Las pruebas de coches que ofrecen muchos concesionarios se basan en este principio.
- Aprender del rechazo: en primer lugar, para saber cómo mejorar el producto y, en segundo lugar, para identificar al tipo de clientes que no interesa. Apple sufrió el rechazo al Mac como herramienta de informatización, pero ganó una gran aceptación entre los diseñadores gráficos.

## Conclusión

El arte de ser mensch. Mensch significa en yiddish "ser una persona ética, decente y admirable". Es la forma más alta de elogio que alguien puede recibir de parte de las personas cuya opinión valora.

Ser mensch redundará en beneficio propio por dos razones: primero, porque cualquier persona u organización se mueve en un contexto más amplio, la sociedad, de la cual depende. Hacer algo en detrimento de los demás a la larga no es ventajoso para nadie. En segundo lugar, porque para crear una gran organización, con capacidad para perdurar en el tiempo, hay que proponerse llegar a ser el ejemplo de los estándares morales y éticos más altos para los empleados.

En la práctica, ser mensch es bastante simple y se basa en tres sencillas premisas: ayudar a cuanta más gente mejor, hacer lo correcto y ser un buen modelo de lo anterior.