

EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

LOS MOTORES DEL PROGRESO

**ANTONIO DÁVILA**

Profesor de Iniciativa
Emprendedora y
Contabilidad, IESE

Las *start-ups* tienen un papel clave en el desarrollo de la economía, a la vez que transforman la sociedad y la forma en que vivimos. Pero iniciar una aventura empresarial no es un camino fácil. Sobre las estrategias comunes, los momentos claves de cambio y sus retos habla el profesor Dávila.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • INICIATIVA
EMPREDEDORA • ANÁLISIS DE DECISIONES

Los emprendedores son uno de los principales motores del progreso social y económico. Cada vez son más las nuevas empresas que tienen éxito y consiguen cambiar la sociedad con productos, servicios e ideas que transforman la manera de vivir, trabajar y divertirse de las personas.

Uno de los factores interesantes que detectamos en nuestro estudio *Global Entrepreneurship and the Successful Strategies of Early-Stage Companies* es que las empresas de nueva creación de todo el mundo presentan más elementos en común que aspectos diferenciales. Es más, las personas que hay detrás de estas aventuras empresariales comparten muchas características, entre las cuales se halla un ADN que visualiza el mundo como una oportunidad proactiva.

Para crear y desarrollar una nueva empresa se necesitan cantidades ingentes de optimismo y energía, así como una gran capacidad para sobrevivir en aguas turbulentas.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LAS NUEVAS EMPRESAS

- Como resultado de este estudio
- hemos identificado ocho estrategias de crecimiento, cada una de las cuales está asociada a diversos factores de oportunidad y riesgo.

Además, pedimos a varios directivos que describieran cuáles eran, para ellos, los principales aceleradores del cambio y sus retos, a la vez que nos explicaran algunos de los momentos más difíciles que tuvieron que atravesar al frente de sus nuevas empresas. Las ocho estrategias son:

- Aprovechar la ola.
- Un nuevo producto en una nueva categoría.
- Un nuevo producto en una categoría existente.
- Rediseñar la cadena de valor.
- Investigación/descubrimientos en el ámbito del conocimiento.
- Agregación de empresas existentes.
- Cambios gubernamentales, reguladores o políticos.
- Transferencia o trasplante de ideas.

APROVECHAR LA OLA

- Pocas empresas saben realizar
- una “jugada triple” creando una nueva ola de negocio, desempeñando un papel principal en su desarrollo y aprovechando al máximo su inercia. Entre las que lo han conseguido se encuentra Microsoft. Según explica su fundador, **Bill Gates**, “nuestro objetivo era ayudar a crear toda una nueva industria alrededor de los ordenadores personales. Trabajamos con muchas empresas de *software* y muchos fabricantes de PC para ayudarles



a despegar. Construir este ecosistema era esencial para nuestro éxito”.

La diferencia entre lanzar un nuevo producto en una nueva categoría o lanzar un nuevo producto en una categoría existente es muy importante. Casi todos los incluidos en una nueva categoría comparten algunas características en común con los existentes. Por otro lado, las empresas que crean nuevos productos pueden aplicar estrategias muy distintas: algunas mantienen su factor de éxito inicial como núcleo principal de su negocio, al que van añadiendo funciones adicionales,

mientras que otras crean una nueva gama de productos con el propósito de desarrollar una secuencia de productos nuevos. Y uno nuevo puede cubrir un vacío existente en el mercado, como es el caso del China Lodging Group dentro del sector de los hoteles de *low cost*.

OPORTUNIDADES DE LA CADENA DE VALOR

- La reestructuración de la cadena de valor puede presentar diferentes formatos y basarse en la subcontratación de los procesos, los conocimientos informáticos, la inves-

LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN PRESENTAN MÁS PUNTOS EN COMÚN QUE DIFERENCIALES.

PARA CREAR Y DESARROLLAR UNA NUEVA EMPRESA SE NECESITAN CANTIDADES INGENTES DE OPTIMISMO Y ENERGÍA, ASÍ COMO UNA GRAN CAPACIDAD PARA SOBREVIVIR EN AGUAS TURBULENTAS.

tigación o las actividades sin valor añadido. En el caso de Net-a-Porter, su fundadora, **Natalie Massenet**, vio en Internet la oportunidad de vender ropa de alta costura directamente a los clientes. “No estaba intentando transformar la tienda, sino la revista. Pensé que sería increíble poder decirles a los lectores lo que podían comprar y ofrecérselo con un solo clic”, explica **Massenet**. En diez años, la facturación de Net-a-Porter ha ido incrementando hasta superar los cien millones de dólares.

Por regla general, las empresas dedicadas a desarrollar nuevos descubrimientos o a investigar nuevas áreas del conocimiento pertenecen a los sectores de las ciencias de la vida y de las industrias extractivas. Y las que desarrollan productos innovadores para el tratamiento de enfermedades como el cáncer o la diabetes se enfrentan a duras situaciones hasta lograr el éxito y, si se encuentran en las fases iniciales del proceso, deben esperar muchos años hasta empezar a obtener dividendos. No obstante, si logran crear un nuevo producto con éxito, pueden llegar a cosechar grandes beneficios.

En el sector de las industrias extractivas, la probabilidad de encontrar reservas importantes en las primeras fases de explotación es una probabilidad muy baja, pero los beneficios pueden ser extraordinarios si tienen éxito. En este sector, la fluctuación de precios representa un gran riesgo. Por ejemplo, de 1990 a 2002, el precio de la libra de uranio no alcanzaba los 10 dólares, mientras que entre 2007 y 2009 osciló entre los 40 y 90 dólares por libra.

AGREGACIÓN DE EMPRESAS EXISTENTES

● Las adquisiciones, las fusiones ● y las *joint ventures* son importantes componentes de la estrategia de crecimiento de muchas empresas existentes y también de las de nueva creación. Sin embargo, para algunas de las nuevas (o de las relanzadas) las adquisiciones son el principal motor de su estrategia de crecimiento, que se basa en la agregación de empresas

existentes. El principal riesgo de este tipo de estrategia es que se acabe pagando un precio excesivo por las empresas y los activos adquiridos, además de la enorme dependencia de la financiación de la deuda.

INCENTIVOS GUBERNAMENTALES

● El mundo global de las telecomunicaciones ha sido testigo del nacimiento de numerosas *start-ups* que se han beneficiado de incentivos del Gobierno o de cambios en la legislación. Por ejemplo, Suntech Power, una empresa dedicada a la fabricación de paneles fotovoltaicos, aprovechó los incentivos ofrecidos por los Gobiernos de España y Alemania para ampliar su negocio. Sin embargo, el cambio en 2008 de las políticas del Gobierno español en esta materia mermó su rentabilidad.

Hay muchas maneras en las que un Gobierno puede ayudar en la promoción de nuevas empresas en el ámbito de las tecnologías ecológicas y en otros campos medioambientales. Así, Tesla Motors, una *start-up* de Estados Unidos, fue fundada en 2003 por empresarios de Silicon Valley con el fin de explorar el potencial de los coches eléctricos. El Departamento de Energía de Estados Unidos ha concedido a Tesla préstamos en tecnología avanzada por valor de 45 millones de dólares para ayudar al país a ser competitivo en la tecnología de las baterías.

Las grandes ideas pueden surgir en cualquier momento, y a menudo aparecen de forma simultánea. Los emprendedores más despiertos saben transferir ideas de eficacia probada a otras partes del mundo. Por ejemplo, **Robin Li** observó el éxito inicial de Google y replicó su modelo en China con Baidu. “Detectamos que el mercado de las búsquedas de Internet en chino no estaba bien cubierto”, explica **Li**. “Durante el tiempo que pasé en Wall Street y en Silicon Valley estuve pensando en la manera de mejorar las búsquedas para la población china.”

Niklas Zennström, cofundador de Skype in 2003, deseaba resolver un doloroso problema al que se

PARA SABER MÁS:

Global Entrepreneurship and the Successful Strategies of Early-Stage Companies. Foster, George; Dávila, Antonio; Haemmig, Martin; Xiaobin He; Ning Jia; von Bismarck, Max y Wellman, Kerry. World Economic Forum, 2011.

enfrentaba cada mes: la factura del teléfono. Para ello, creó una red de telecomunicaciones gratuita. “Pensaba que cientos de millones de personas estarían interesadas en esta idea”, recuerda **Zennström**, “y que si conseguía solucionar el problema con éxito, podría suponer un buen negocio.” Dos años más tarde, eBay (una *start-up* de 1995) pagó 3.000 millones de dólares por Skype.

Las empresas de nueva creación son una importante e interesante fuente de crecimiento. Sin embargo, suelen publicarse las estadísticas de facturación y empleos creados, y no se habla tanto del volumen de ingresos y puestos de trabajo que también se destruyen en este sector de la economía.

En otras palabras, es un sector que consta de “picos de creación” y de “valles de destrucción”, dos conceptos que plasman el modo en que el crecimiento y los ingresos netos de esta industria enmascaran la todavía mayor capacidad de creación de otras compañías, así como la destrucción simultánea llevada a cabo por otras empresas que en años anteriores habían sido fuente de creación de empleo y crecimiento.

Según los resultados de nuestro estudio, una empresa de reciente creación sufrirá, casi con total seguridad, un año de pérdidas durante sus primeros cinco años. Del segundo al quinto año de vida, el 42% de las empresas siguen un patrón de dos años de crecimiento positivo y uno de crecimiento negativo. Estos son los “momentos difíciles” que ponen a prueba la estrategia de una empresa, así como la capacidad de superación de sus gestores.

Una *start-up* no es para espíritus débiles, puesto que se requiere mucha imaginación y visión, además de un trabajo constante y un espíritu emprendedor, como el de **Martin Sorrell**, consejero delegado de la compañía de comunicaciones WPP, quien afirma que, cuando todos decían que el negocio había quebrado, “incluso en esos momentos difíciles, jamás pensé que no saldríamos adelante, sabía que lo conseguiríamos”.

ROBIN LI

CONSEJERO DELEGADO DE BAIDU,
EL MAYOR BUSCADOR DE CHINA



“Tras el estallido de la burbuja de internet, las principales páginas web ya no querían invertir en tecnologías de búsqueda. En el verano de 2001, decidimos que había llegado el momento de dar un giro completo a Baidu. Recuerdo estar en una sala de reuniones en Shenzhen respondiendo a las llamadas de los miembros del Consejo de Administración y sentir que **era imposible alcanzar un consenso mediante el razonamiento lógico, y lo que debía era transmitir mi fuerte determinación**. Más adelante, uno de los consejeros me confirmó que lo que les había convencido era mi actitud, no mis argumentos ni mi razonamiento”.

MARTIN SORRELL

CEO DE WPP, COMPAÑÍA DE
MARKETING Y COMUNICACIONES

WPP

“El período entre 1990 y 1992 supuso el mayor reto. Muchos decían que estábamos al borde de la quiebra y que nuestro apalancamiento financiero era excesivo. **En los momentos más complicados, el mercado siempre presenta vaivenes, pero ese fue el peor de todos. Sin embargo, a pesar de pasar una etapa difícil, también fue muy interesante intelectualmente**. Las pruebas más duras que debe superar cualquier empresa, persona, familia o país tienen lugar en los momentos difíciles; cuando las cosas van bien, no hay que superar prueba alguna. No obstante, jamás pensé que nos hundiríamos, ni por un segundo”.

PIERRE OMI DYAR

FUNDADOR DE EBAY, EL MAYOR PORTAL
DE ANUNCIOS CLASIFICADOS GRATIS



“En los inicios de eBay, mi visión era que, mientras fuera legal, podíamos vender cualquier cosa. Una de las pocas veces que tomamos **la decisión de limitar los artículos legales fue cuando un miembro del Consejo de Administración se molestó profundamente al ver que vendíamos artículos de tipología nazi**. Fue un momento tenso y hubo muchas discusiones. Por una parte, podía argumentarse que algunos de estos artículos tienen un considerable valor histórico, pese a que puedan ofender a muchas personas (incluido yo). La comunidad participó en estas discusiones y nos ayudó a encontrar la manera de proceder. Al final, creo que tomamos la decisión adecuada al prohibir su venta en eBay. Desde entonces, también hemos limitado la venta de otros artículos que promueven el odio y el racismo”.