

Estrategias de éxito para crecer desde el principio

29 de abril de 2011

Los primeros años de las empresas son vitales en el desarrollo de las innovaciones, tal y como muestra un estudio presentado en el Foro Económico Mundial de 2011.

Los emprendedores son actores esenciales en el progreso socioeconómico. En sus primeros diez años de vida, muchas empresas lanzan productos e ideas que transforman la forma en que vivimos, trabajamos y nos divertimos. Y lo que es mejor, estas empresas están proliferando en todos los rincones del planeta.

En el informe "[Global Entrepreneurship and the Successful Growth Strategies of Early-Stage Companies](#)" (Iniciativa emprendedora global y las estrategias de éxito de las empresas en su etapa inicial), George Foster, de la Universidad de Stanford, y Antonio Dávila, del IESE, estudian junto con otros investigadores las estrategias adoptadas por una amplia variedad de empresas. Para su investigación, han escuchado la experiencia de altos ejecutivos sobre los buenos y malos momentos que han vivido.

Los autores destacan ocho estrategias de crecimiento para nuevas empresas, que clasifican del siguiente modo: ola; nuevo producto en una categoría nueva; nuevo producto en una categoría existente; rediseño de la cadena de valor del negocio; investigación o descubrimiento de conocimiento; *rollup* (fusión) de actores existentes; cambio gubernamental, regulatorio o político, y transferencia de ideas.

En tu propia ola

En lo referente a las olas, pocas empresas logran lo que los autores denominan "el triple juego": ayudar a crear una nueva ola de negocio, desempeñar un papel fundamental en su crecimiento y mantenerse en la cresta.

Una de esas compañías es Microsoft. Su fundador, Bill Gates, explica que una de sus prioridades iniciales era "ayudar a levantar toda una industria en torno a la informática personal", a lo que añade que trabajaron "con muchas empresas de software y ordenadores personales para ayudarles a despegar". Ni que decir tiene que pocas empresas se han subido a la ola de los PC durante tanto tiempo ni han llegado tan lejos como Microsoft.

Otras *start-up* tecnológicas han tenido menos suerte. Por ejemplo, la pionera de las redes sociales SixDegrees.com, que no vivió para subirse a la ola que ayudó a crear.

Las empresas que piensen desarrollar un nuevo producto en una categoría también novedosa deberían tener presentes los riesgos regulatorios y las posibles restricciones en la aprobación, una lección que Betfair, el gigante británico del juego online, sufrió en carne propia cuando las autoridades de Estados Unidos le prohibieron operar en el país. Allí los juegos online en los que se simula la gestión de un equipo se consideran juegos de azar.

Los nuevos productos también pueden aprovechar las carencias de mercados existentes, como hizo el fabricante de bebidas británico Innocent, que aprovechó las dudas de los consumidores respecto a la calidad de los zumos para comercializar bebidas hechas cien por cien con fruta y sin aditivos.

Oportunidades en la cadena de valor

El rediseño de la cadena de valor puede realizarse de muchas maneras, basándose en la externalización de los procesos o la investigación, los conocimientos de TI o la reestructuración para reducir las actividades que no añaden valor.

La fundadora de Net-a-Porter, Natalie Massenet, vio una oportunidad en Internet para vender ropa de alta calidad directamente a los clientes. "Mi intención no era transformar la tienda, sino la revista. Pensé que sería genial poder recomendar a las lectoras qué comprar y, al mismo tiempo, ofrecérselo con un solo clic", explica Massenet. En diez años, la facturación de Net-a-Porter ha crecido hasta superar los cien millones de dólares.

Las ciencias de la vida y las industrias extractivas son los campos donde las empresas de

investigación y conocimiento se muestran más activas. Las nuevas compañías que inician procesos de investigación deben prever un buen periodo de tiempo antes de empezar a tener ingresos.

Por otra parte, los autores subrayan que los riesgos más importantes para las empresas en un proceso de *rollup* (fusión de empresas pequeñas) son pagar en exceso por la empresa y los activos adquiridos, así como un fuerte endeudamiento.

Incentivos gubernamentales

Muchas *start-up* del sector de las telecomunicaciones se han beneficiado en todo el mundo de incentivos gubernamentales o cambios en los regímenes regulatorios. Por ejemplo, Suntech Power, fabricante de células fotovoltaicas, se aprovechó de los incentivos gubernamentales en España y Alemania para crecer, aunque el cambio de la política de subvenciones del Gobierno español en 2008 hizo mella en su rentabilidad.

Las buenas ideas pueden surgir en cualquier parte y a menudo lo hacen en simultáneamente en más de un lugar, pero los emprendedores avisados que apuestan por la transferencia de ideas pueden anticiparse y aplicar rápidamente ideas de eficacia probada en otras partes del mundo.

Por ejemplo, Robin Li observó el éxito de Google en sus inicios y copió la idea en China con Baidu. "Vimos que el mercado de las búsquedas en Internet en chino estaba poco explotado", explica Li. "Durante mi estancia en Wall Street y Silicon Valley pensé en lo mucho que podrían mejorarse las búsquedas en China".

Los autores afirman que un nuevo negocio experimentará pérdidas con casi toda seguridad en al menos uno de sus primeros cinco años de existencia. Y son estos baches los que ponen a prueba la estrategia de la empresa.

Este informe se revela como una guía muy valiosa de las oportunidades y obstáculos que afrontan las nuevas empresas, ya que presenta un marco teórico claro e ilustra cada uno de sus argumentos con casos concretos y entrevistas a ejecutivos que han transitado las distintas sendas del crecimiento.

www.iese.edu/es/insight