

Emprendedores



Stanford está lejos, pero lo podemos acercar

EL FUNDADOR DE SEG INGENIERÍA, FERNANDO SCHAICH, RELATA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN SU VISITA A LA UNIVERSIDAD DE STANFORD



Ya de regreso de una muy intensa semana en la Universidad de Stanford - en la que participé de un programa exclusivo para emprendedores Endeavor, que se denominó Leadership- y recién embarcado en el avión que me llevará a Miami y luego a Montevideo (que lejos queda Silicon Valley de Uruguay!!!....en todo sentido), me vienen miles de ideas a la cabeza que me gustaría poder compartir.

En esta semana pasaron por nuestros cerebros una cantidad de conceptos y experiencias que difícilmente pueda absorber si no le dedico un poco de tiempo.

Varios de los profesores e invitados que fueron pasando por nuestra aula en el Graduate School of Business de Stanford University, son y fueron testigos directos del nacimiento de Google, Salesforce, eBay, LinkedIn y así podría seguir hasta llenar varias hojas con nombres de empresas que han crecido explosivamente en los últimos 10 años.

En particular, Huggy Rao (co-autor del libro Scalling up excellence) compartió con nosotros (más de 40 emprendedores Endeavor de todo el mundo) su experiencia.

Casi todos coincidían en varios conceptos de los cuales quiero destacar dos. Conceptos que sin dejar de ser obvios, es bueno tenerlos muy presentes en nuestros emprendimientos.

Uno es el necesario estado de alerta que tenemos que tener para prevenir futuros problemas que se puede entrenar haciendo un análisis “pre-mortem” en nuestras organizaciones y el otro es lo que Huggy Rao llama Catolicismo vs Budismo y habla sobre el dilema de tener recetas que funcionan vs la adaptación a diferentes mercados.

Pre - Mortem

Se trata de un ejercicio que considero muy valioso y que quienes dirigimos empresas debemos tomar en cuenta para no “dormirnos en los laureles” por mejor que nos pueda ir HOY (literalmente HOY, porque mañana puede ocurrir algo inimaginable que nos deje sin nada).

Se elige al azar algunas personas del staff para que se imaginen las razones por las cuales nuestra empresa podría haber cerrado (haciendo un ejercicio de extrapolación en el tiempo e imaginando una situación futura en la cual la empresa quebró por ejemplo) y también razones por las cuales podría haber tenido un crecimiento explosivo.

Esto se puede iniciar inventando dos titulares de diario ficticios que digan por ejemplo: “Empresa X quiebra luego de 20 años de operación ininterrumpida” o “La empresa X llega exportar a 100 países en los cinco continentes”.

Una vez que las personas (ideal si esto se plantea un viernes para que la gente pueda pensarlo durante el fin de semana) vuelven con sus ideas, se analizan y se arma una especie de historia corta (si es con un diagrama de flujo paso a paso, mejor) para volver al staff y contarla (comenzando por la parte positiva y dejando para el final la negativa).

Es importante que las personas que respondan, tengan la seguridad de que sus respuestas son anónimas. Para ello se puede designar por ejemplo, a una tercera persona que las reciba y las haga llegar a la dirección sin nombre.

Una vez transmitida la historia que se armó (el diagrama de flujo), se les pregunta ¿qué es lo que tenemos que dejar de hacer HOY y YA para no llegar a la situación negativa planteada mas arriba? Y luego, ¿qué es lo que deberíamos empezar a hacer HOY y YA para lograr el salto cualitativo que se planteaba en la extrapolación positiva?

Esto nos permitirá mirar nuestra propia empresa con ojos mucho mas críticos hoy y obviamente reaccionar YA, sin dejarlo para mañana.....o pasado mañana.

Catolicismo vs Budismo

Las empresas muchas veces piensan que pueden crecer explosivamente aplicando los mismos principios y recetas que funcionaron en un mercado, pero en otro totalmente distinto.

Por ejemplo, en el mercado norteamericano, IKEA difundió fuertemente (y la gente lo adoptó) el concepto de “Do it yourself” (DIY).

Es decir que cuando un norteamericano compra un mueble desarmado en IKEA, en general lo lleva para su casa y lo arma allí. Sin embargo esto mismo no les funcionó

en China, en donde la gente no está acostumbrada a hacerlo (entre otras cosas porque la mano de obra es muy barata y los clientes pueden pagar a alguien que lo haga por ellos y por otro lado porque en general no tienen ni el espacio ni las herramientas para armar los muebles en su casa).

IKEA reaccionó a tiempo y dispuso de sitios en sus tiendas de China, en donde los clientes pueden solicitar que se le armen los muebles a cambio de un pago. A propósito, la empresa Home Depot, no se adaptó y fracasó en el mercado chino, básicamente por no claudicar con el DIY.

Huggy Rao asemeja al catolicismo, (por su manera de replicar creencias y prácticas de una manera pre establecida) la forma que con una casi única receta, tienen las empresas para expandirse a otros mercados.

Sin embargo, las empresas que se dan cuenta que hay mercados en los cuales es necesario una adaptación particular, profesan una especie de “budismo” de empresa en el que un principio general refuerza el “por qué” hacer determinadas cosas pero dejando el “cómo” hacerlas librado a cada persona variando según se entorno y necesidad.

Obviamente que estas empresas no se libran de tener sus métodos y sistemas que aplican en todo el mundo. Lo importante es que siempre se preguntan el “como” y dejan el “que” que mejor se adapte.

De alguna manera todos somos muy buenos planeando la fiesta de casamiento pero no el matrimonio. En las empresas ocurre algo similar, planeamos la expansión como un hito aislado, pero más importante es planear los años de operación en un nuevo mercado.

Stanford está muy lejos de Uruguay y Uruguay está muy lejos de Stanford, pero lo bueno del mundo de hoy es que tenemos a mano toda la información para acercarlos. Hasta la vuelta.

* Fundador y consultor senior en SEG Ingeniería

