

# Resumen de Corriendo fronteras

## Propósitos del libro

- Este libro pretende compartir conocimientos relevantes para el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas innovadoras, asignando particular atención al caso de las tecnológicas.
- A diferencia de los textos tradicionales, no tiene pretensiones de constituirse en un manual lleno de recetas ni se basa en las recomendaciones de los gurúes en la materia. Por lo contrario, su foco son las experiencias concretas de los propios emprendedores.
- Se identificó un panel de empresarios y casos con el perfil innovador buscado, y se realizaron numerosas entrevistas con ellos, además de usar ejemplos coincidentes. Se privilegió conocer la realidad de las nuevas empresas que introducen innovaciones de producto/servicio al mercado y que, por lo general, lo hacen sobre la base de un importante esfuerzo de investigación y desarrollo.
- Si bien el libro trata de captar la cotidianeidad de las empresas con alta performance, ello no significa reflejar sólo sus prácticas virtuosas de gestión. Por lo contrario, se ha intentado detectar tanto las lecciones que surgen de sus aciertos como de sus errores, o de los problemas no resueltos.
- Las conductas de las empresas deben ser entendidas en el marco de la etapa de madurez en la cual se encuentran. No desconocemos, por lo tanto, las diferencias con el mundo de las empresas más grandes, maduras y, por sobre todas las cosas, más estabilizadas en sus procesos de desarrollo organizacional.
- Este libro fue realizado pensando en dos tipos de lectores. En primer lugar, todos aquellos que desean crear una empresa innovadora o que ya están transitando sus primeros años de vida. Al reconocerse en los dilemas transitados por quienes tienen más experiencia, podrán encontrar pistas y atajos para reflexionar y revisar sus propias prácticas.
- El otro grupo de destinatarios son los profesionales que trabajan en diversos campos conectados al desarrollo emprendedor: responsables de políticas y programas, capacitadores, consultores, profesores e investigadores. El formato de libro y el estilo de comunicación pretenden facilitar su lectura y circulación, buscando así lograr una difusión amplia de sus contenidos.

# Índice de Contenido

## **Agradecimientos**

### **Introducción**

#### **1. Los emprendedores**

Sus motivaciones

Las capacidades requeridas

La trayectoria formativa

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

#### **2. La construcción de equipos emprendedores efectivos**

¿Cuándo es conveniente emprender con socios?

¿Cómo y dónde se puede encontrar un socio?

¿Cómo decidirse por un socio?

¿Cómo lograr un equipo efectivo?

Los conflictos

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

#### **3. Gestación y desarrollo del proyecto empresarial innovador**

Fuentes de información y conocimientos clave

Desarrollo y puesta en marcha

Investigando el mercado

Buscando la solución técnica: entre el laboratorio y el mercado

Comenzando a producir

Prácticas para el desarrollo del proyecto innovador

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

#### **4. Desarrollo Comercial**

Conseguir el primer cliente

Organizando la función comercial: del "vendedor fundacional" al equipo de ventas

El primer cliente como activo de la nueva empresa

Mecanismos de protección frente a la copia

Prácticas para el desarrollo comercial

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

#### **5. La internacionalización**

Los primeros pasos

Exportar: jugar en primera

Selección de mercados externos

Selección de canales de exportación

Algunas prácticas exitosas

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

#### **6. La Gestión de Recursos Humanos**

El acceso a RRHH especializados

El equipo fundacional

La búsqueda y selección de recursos humanos calificados

Cómo atraer y retener talentos

Profesionalizando la gestión de RRHH

Algunas prácticas exitosas

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

## **7. El desarrollo de redes y alianzas**

Tipos de redes y su importancia

Evaluando el punto de partida

Un ejercicio de autodiagnóstico

Las redes en perspectiva dinámica

Alianzas estratégicas: gestación y desarrollo

¿Para qué una alianza?

¿Cómo elegir un aliado y negociar?

El día a día de las alianzas

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

## **8. La gestión financiera**

El start-up

La gestión financiera del crecimiento

El capital emprendedor

Aumentando la probabilidad de recibir inversión

La planificación financiera

Algunas prácticas saludables para la gestión financiera

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

## **9. El desarrollo de una organización innovadora**

Hitos y necesidades de desarrollo organizacional

Ejes estratégicos

El liderazgo emprendedor

La conformación de la mesa chica: apertura de las decisiones

El desarrollo de una cultura innovadora

La organización flexible y alerta

Gestión emprendedora de talentos

Financiación creativa

Algunas prácticas clave para el desarrollo de una organización innovadora

Preguntas y Ejercicios para seguir aprendiendo

## **10. Bibliografía**

## **11. Empresas referenciadas en texto**

## Extractos del Capítulo 1

### Algunos ejemplos de emprendimientos creados por profesionales/ejecutivos de empresas

Byron Rojas (34) es el fundador de Barrick S.A., la empresa ecuatoriana que desarrolló un hardware para la transmisión de datos en la industria financiera. Byron detectó la oportunidad de negocios y desarrolló el producto mientras era Gerente Tecnológico de Bismark S.A., una compañía del sector de telecomunicaciones.

Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umaran y Néstor Nocetti, fundadores de Globant, también tenían una vasta experiencia como ejecutivos de compañías multinacionales en el sector de las telecomunicaciones, de energía e industria financiera.

Otro tanto puede decirse de Diego Bazurro, quien dejó su puesto de gerente de negocios en Air Liquide para crear Body Health, una empresa argentina dedicada a la producción de equipamientos para la realización de tratamientos estéticos y de salud o de Carlos Moreira (37), Edgar Diniz (39) y Leonardo César (36), los fundadores de TV Esporte Interactivo, una empresa brasileña de servicios de entretenimiento por Internet. Ellos provenían de grandes corporaciones tales como JP Morgan Chase, Banco Brascan, Banco de Boston y UBS.

### PREGUNTAS Y EJERCICIOS PARA SEGUIR APRENDIENDO CAPITULO 1

#### Desafíos del día a día del emprendedor

**Sacrificio y compromiso personal:** Crear una empresa es un evento personal que implica un cambio en el estilo de vida previo. Requiere mucho trabajo duro y largas horas de dedicación, a veces, sin una recompensa inmediata, especialmente en los primeros tiempos.

**Incertidumbre financiera:** Sobre todo en los inicios que posponer gastos tuyos o de tu familia en pos de inversiones en la empresa. Pueden pasar varios meses hasta que la empresa comience a dar beneficios. Además, varios de los "beneficios" del empleo en relación de dependencia se pierden (vacaciones pagas, licencias pagas, etc.).

**Apoyo de la familia y el círculo cercano:** Este cambio de vida no sólo influye sobre el emprendedor sino también sobre su familia. Ellos deben conocer desde el principio los desafíos que implican la creación de una empresa y las implicancias que esto tendrá sobre la vida familiar. Asimismo, este apoyo "emocional" debe ser complementado con un apoyo activo a las cuestiones de la empresa, acercando contactos, actuando como frontón de ideas, etc.

## Extracto del Capítulo 2

### LA DIVISIÓN DE ROLES Y FUNCIONES

En Bioscience siempre existió una clara división de tareas. Uno de los socios, Claudio Bedoya, se ocupa de la gestión comercial y de la visión estratégica mientras que Antonio Musumeci del desarrollo de productos incluyendo también la producción y el manejo de los proveedores. El background de cada uno determinó, naturalmente, las bases para la división de roles y responsabilidades.

En la firma costarricense Manejo Profesional de Desechos, dedicada a la recolección y tratamiento de residuos hospitalarios biocontaminados, Adrián Castro (33) se ocupó desde temprano y desarrollar las áreas comerciales, financiera y de distribución sobre la base de sus estudios en administración de empresas, dejando las áreas netamente técnicas para su socio microbiólogo Jorge Akerman. Actualmente ocupa la gerencia general de la compañía.

Algo similar ocurre en Three Melons, en donde el socio principal Mariano Gonzalez Batán desarrolló el modelo de negocios y luego se hizo cargo de la dirección general, del área comercial y de la administración financiera mientras que Patricio, Pablo, Augusto y Nicolás - con perfiles más técnicos - son los responsables de la inteligencia de producto, del área de desarrollo y del estudio ("la fábrica de videojuegos").

Este esquema se repite en MaqTec. Al decir de uno de los socios, si bien todos comparten una plataforma básica de información general sobre la empresa, después de las reuniones cada uno lleva su propia agenda funcional. José se encarga del desarrollo de negocios en tanto que Carlos se aboca a los temas de desarrollo de productos y producción y Martín a la administración de la empresa.

Pero en algunos casos, el perfil del equipo emprendedor obliga a los socios a recurrir al mercado profesional dado que no reúnen todas las capacidades requeridas. En Biocancer, por ejemplo, los socios fundadores provienen del mundo de la investigación académica. Por lo tanto decidieron contratar a un CEO con experiencia y formación en el mundo de los negocios y dedicarse a lo que saben hacer verdaderamente.

Con frecuencia, la división preliminar de roles se va consolidando con el tiempo. En Body Health al principio los socios conformaban una suerte de mesa redonda en torno a la cual cada uno aportaba, desde su lugar, al desarrollo del producto y del mercado. Luego, al sumar más gente y productos e incrementarse el volumen de la tarea, los roles que se habían prefigurado en forma embrionaria acabaron por consolidarse. Diego se abocó a la dirección general, teniendo a su cargo la gestión estratégica de la empresa mientras que Fernando se dedicó a la gestión administrativo- financiera, dejando las áreas de investigación y desarrollo y de producción a los otros socios que cuentan con las capacidades apropiadas para desempeñar dichos roles.

Con el tiempo, inclusive, en algunas empresas los socios tienden a ampliar y/o rotar sus roles en función de la evolución de la empresa y de las necesidades que van surgiendo, lo cual implica no pocos desafíos. En Technysis, por ejemplo, Adrián Iglesias, de perfil técnico se hizo cargo del área de I+D desde los inicios. Pero a

medida que la empresa fue creciendo debió ocuparse de la gestión de recursos humanos, para lo cual tuvo que desarrollar competencias en base a la misma práctica y mediante la lectura de libros especializados. Su socio Miguel Santos estuvo inicialmente involucrado en el desarrollo del prototipo pero luego debió volcarse cada vez más al área comercial y de gestión estratégica dado que era uno de las pocas personas de la industria que entendía bien el producto como para salir a venderlo. Además, Germán Pugliese, el tercer socio, cuyo background estaba más próximo a ventas y finanzas, se fue a liderar el desembarco de la empresa en Estados Unidos, desde donde desempeña el rol de CEO en ese país.

## Extracto del Capítulo 4

### 10 PASOS A SEGUIR PARA CONSEGUIR EL PRIMER CLIENTE

#### SEGÚN LOS EMPRENDEDORES INNOVADORES DINÁMICOS

- 1. Contar con un esmerado sitio web:** es la cara visible en el espacio de posicionamiento y publicidad de mayor crecimiento.
- 2. Participar en eventos y ferias comerciales.** Ayudan a contactar potenciales clientes y a estar en contacto con las oportunidades y tendencias de la industria.
- 3. Desarrollar la imagen de marca y de empresa.** Es clave para que transmita una imagen de confianza y seriedad, ante quien debe contratar.
- 4. Construir la red de contactos** es la autopista que habilita la llegada a potenciales clientes. Hay que circular por ferias, eventos, rastrear por Internet, inventariar a los conocidos y a las redes sociales más cercanas
- 5. Utilizar Internet y redes sociales para seguir generando la red y profundizar el conocimiento de la competencia y del mercado.** Un uso inteligente de estos medios permite conocer quien es quien y captar novedades.
- 6. Diseñar el pack comunicacional básico y una propuesta comercial audaz.** Comunicar muy concretamente qué necesidad resuelve, cómo y por qué conviene comprarlo/contratarlo. A veces es necesario asumir riesgos a través de etapas de prueba del producto por parte del cliente
- 7. Tener una demo, un prototipo, un producto:** algo concreto y creíble que muestre factibilidad técnica y permita incorporar las mejoras y/o sugerencias de los clientes. Si es posible invertir en demostraciones gratuitas para potenciales interesados, lo recomendable es hacerlo.
- 8. Apoyarse en los casos de éxito de otros.** Si la industria es nueva a nivel local los éxitos de casos internacionales pueden ayudar a convencer. Conviene no olvidar agregarle el marketing propio.
- 9. Salir a la caza de clientes.** Teléfono e Internet para generar reuniones cara a cara.
- 10. Hacer el seguimiento de contactos (follow-up).** Es necesario generar cierta frecuencia de contacto en el tiempo y monitorear sus resultados.

## PREGUNTAS Y EJERCICIOS PARA SEGUIR APRENDIENDO

### CAPÍTULO 4

#### Para emprendedores:

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de información que utiliza para ubicar a sus compradores potenciales? ¿Cuáles son los principales lugares por dónde ellos circulan o con los cuáles se conectan? ¿Cómo establecer el puente con ellos?
2. ¿Qué acciones incluiría en una agenda destinada a conquistar el primer cliente sobre la base de la experiencia de los emprendedores innovadores dinámicos? Identifique las 5 principales.
3. ¿Qué se puede hacer para construir/mejorar la imagen y comunicación de su empresa o proyecto? ¿Es esta una tarea regular de la nueva empresa o es sólo un esfuerzo esporádico ante el advenimiento de una ocasión especial? ¿Puede la vinculación y trabajo con una institución de apoyo a emprendedores agregarle valor en este aspecto? ¿Exploró esta posibilidad?
4. ¿En qué medida está aprovechando los recursos de la web? ¿Qué características (diseño, navegabilidad, pertinencia, orientación al cliente) tiene su sitio web? ¿Qué grado de visibilidad logra a través de la web? Utilizando la herramienta de Google Analytics responder las siguientes preguntas:
  - ¿Cuánta gente entró a su sitio web en el último mes? ¿Y en los últimos 6 meses? ¿De dónde son? ¿Cómo accedieron a su sitio web?*
  - ¿Cuánto tiempo permanecieron? ¿Qué secciones fueron las más vistas?*
  - ¿Qué reflexiones puedo extraer de esta información para mejorar mi presencia en la web?*
5. ¿Participa en ferias y eventos sectoriales o sólo en eventos académicos? ¿Tiene una agenda de los principales eventos que no debería perderse? ¿A cuántas de ellas ha ido? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Efectúa un seguimiento de los contactos iniciados en estos ámbitos con potenciales clientes?
6. ¿Por qué y cuándo se puede decir que los primeros clientes son un activo para la nueva empresa? ¿Tiene identificados potenciales clientes que podrían desempeñar un rol de este tipo? Si ya los tiene, ¿en qué medida los aprovecha siguiendo las experiencias emprendedoras presentadas en el capítulo?
7. ¿Quién está a cargo de la comercialización del producto o servicio? ¿En qué medida estas características se asemejan a las del “vendedor fundacional”? ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el área de ventas de la empresa? ¿Cuáles las oportunidades de mejora existentes?
8. ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades competitivas? ¿Cómo las protege?

### **Para docentes e investigadores:**

1. ¿Qué obstáculos encuentran las nuevas empresas innovadoras para conquistar el primer cliente? ¿A qué se debe?
2. ¿Cuáles son los factores clave para lograr el primer cliente en una empresa innovadora?
3. Una de las lecciones que surgen de los testimonios de los emprendedores se refiere a la necesidad de circular por los ámbitos adecuados y contar con un pack comunicacional básico. ¿Cree que los cursos de capacitación para emprendedores le dedican a este tema la importancia que merece? Identifique 5 oportunidades de mejora en este campo.
4. ¿Cuál es el espacio de posibilidades que tienen los cursos de emprendedores para ayudarlos a desarrollar capacidades para que ocupan el rol de “vendedor fundacional”?
5. ¿En qué medida las currículas para formar profesionales especializados en recursos humanos contempla las especificidades de las nuevas empresas innovadoras dinámicas? ¿Qué ideas de mejora se le ocurren en este plano?
6. ¿De qué manera suelen proteger las ventajas competitivas basadas en la innovación los emprendedores innovadores dinámicos? ¿De qué factores depende cuál es la estrategia más adecuada? ¿Hay diferencias entre sectores?

### **Para Responsables de Programas y Profesionales de Apoyo:**

1. Las experiencias de emprendedores innovadores presentadas destacan la importancia de conseguir el primer cliente para las nuevas empresas. ¿En qué medida las políticas y programas ayudan a los emprendedores en este campo? ¿Conoce iniciativas que ya lo estén haciendo? ¿Ha tomado contacto con alguna de ellas para conocerla?
2. ¿En qué medida la agenda de servicios de los programas de apoyo a emprendedores incluyen la temática de la construcción de imagen y reputación de los emprendimientos?
3. ¿Qué puede hacer una institución de apoyo para que el hecho de estar vinculado a ella le agregue valor al emprendimiento dinámico?
4. La protección frente a la copia a través de la utilización de patentes no es una práctica generalizada entre los emprendedores innovadores. ¿Qué factores explicarían esta situación? ¿Se trata sencillamente de un déficit de los emprendedores? ¿Qué otros factores influyen a la luz de las experiencias presentadas en el capítulo?
5. ¿Qué acciones de política podrían ser útiles para los emprendedores a la hora de elegir e implementar la estrategia de protección más adecuada para su caso?