

Como Hacer Negocios con la Innovación

Por Jorge Zavala, TechBA Silicon Valley

jorge.zavala@techba.com

y

Richard Caro, CEO TangibleFuture, Inc.

rgcaro@tangiblefuture.com

El Gran Sueño

Crear una gran empresa que nos proporcione una satisfacción personal, desarrolle un beneficio social y genere riqueza es un sueño que todos tenemos en algún momento de la vida. Cuando fuimos niños inventamos como Lucy la amiga de Charlie Brown en poner nuestro puesto de limonadas y con ello poder tener dinero para comprar los dulces y juguetes que queríamos. Ya en la época adulta, nuestro sueño se mantiene para contar con un negocio propio que nos de libertad de acción, nos permita contar con un ingreso satisfactorio y vivir una vida cómoda.

Al considerar seriamente el reto de convertir nuestro sueño en un proyecto de vida tenemos que enfrentar la primera decisión importante, realmente quiero hacerlo y enfrentarme a un mundo de condiciones que no conozco y no sé si estoy preparado para lograrlo. Esto es equivalente a ver el Everest y decir que quiero tener una foto desde la parte más alta de la montaña y después pregunto alguien la puede tomar por mí mismo y traérmela o lo que quiere es tener la satisfacción de decir que yo fui el autor de la fotografía.

Si la satisfacción de hacer una gran empresa y gozar los beneficios de lograrlo es mi decisión, entonces es hora de conocer que implica la aventura, descubrir todas las actividades escondidas que tenemos que realizar y prepararnos para después contar la historia una vez que la vivimos.

En este documento, quiero compartirles la experiencia que he podido vivir con cientos de empresas que han participado en el programa de TechBA y han vivido cada uno de estos pasos.

La Isla de los Start Ups

La primera etapa, es identificar el destino final deseado para nuestra empresa, un gran viaje empieza con el primer paso, pero es sumamente importante definir hasta donde queremos llegar. Si queremos tener una empresa pública o desarrollar una gran organización entonces la meta se define para lograrlo y recorrer los caminos que hay como lo plantea David Smith en su libro From Zero to IPO. Con la meta

en el horizonte, una empresa innovadora puede llegar a su fin último de oferta pública si tiene el producto adecuado para el mercado que lo demanda y cumple con todo una lista de condiciones. Si uno de los elementos no se cumple, la competencia es más rápida que nosotros o el mercado no acepta el producto o servicio, empiezan a considerarse otras opciones como la adquisición por otra empresa, la transferencia de tecnología o inclusive si el crecimiento es moderado vender a la empresa a un tercero. Por supuesto que siempre queda la opción de quedarse con la empresa y tener un crecimiento modesto.

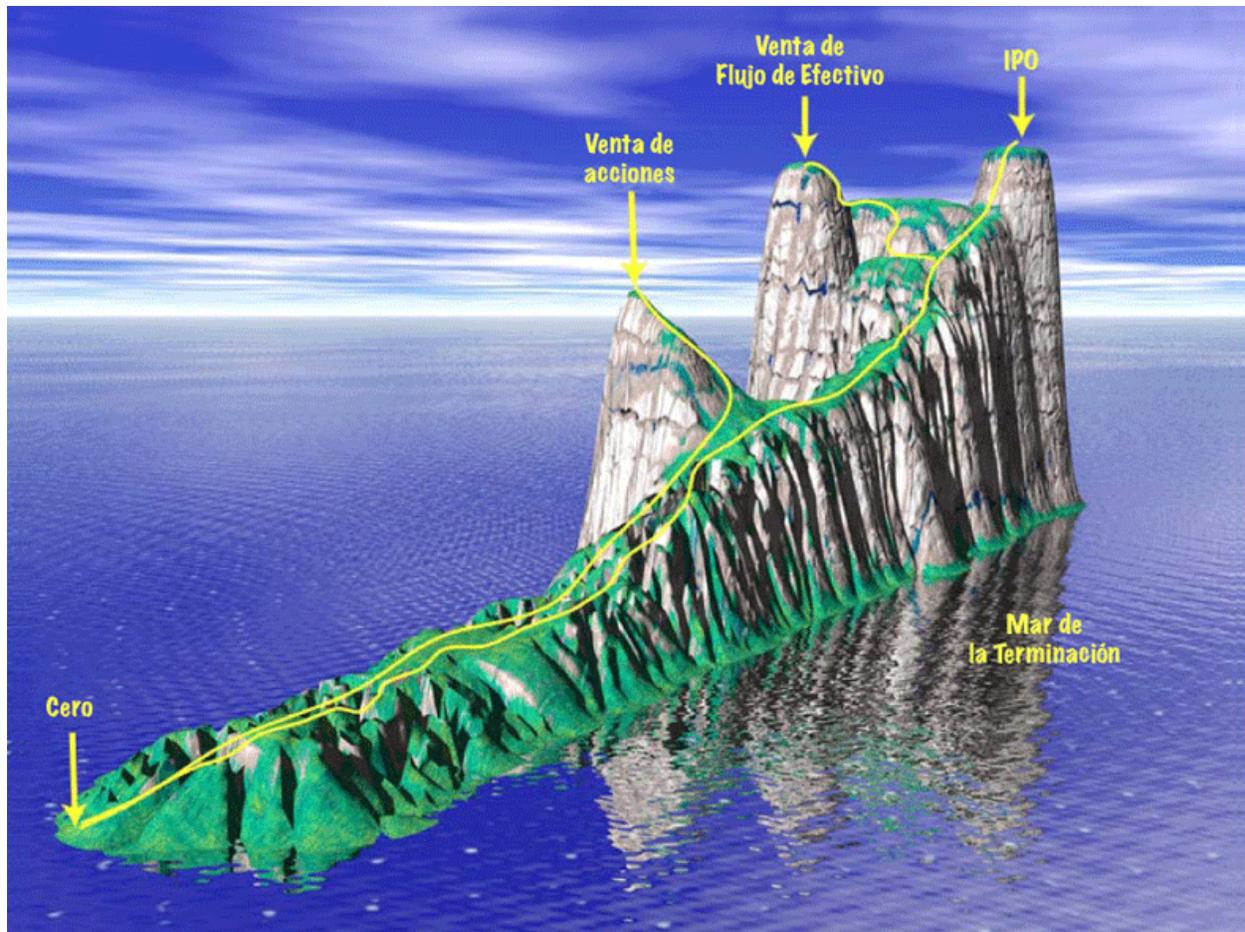


Figura 1 Isla de los StartUps -- Cortesia From Zero to IPO

El Ciclo de Adopción de la Tecnología

Nuevos negocios pueden surgir en cualquier sector, en general las mejores oportunidades se encuentran en negocios con un alto contenido de innovación dentro de un mercado de gran volumen o de alto valor. Los negocios de innovación tienen el reto analizado por Geoffrey Moore en su libro **Crossing the**

Chasm donde se tiene una etapa inicial de descubrimiento de la idea y su valor de negocios que lo exploran los innovadores que tienen confianza que la idea es importante y puede tener un gran valor para su empresa, incluyendo es un riesgos calculado usar un producto en etapa temprana ya que ofrece por otro lado una ventaja competitiva que posiciona al comprador.

Una vez que se pasa la etapa de innovación, la etapa de adopción temprana es todavía balanceada por un interés de curiosidad técnica mas que de negocios, y los participantes confían en los primeros usuarios que dan el visto bueno para el producto. El reto mas grande es brincar el abismo ente la gente de adopción temprana y tener una adopción por la mayoría. En esta transición la gente compra por un beneficio de negocio claramente identificado y soportado por los primeros clientes. Esta etapa requiere de una inversión importante de dinero para desarrollar el mercado, incrementar la capacidad de producción y disponer de recursos necesarios para el soporte de los clientes. Las siguientes etapas requieren cada vez menos esfuerzo en lo técnico y ventas, focalizando a la reducción de costos para la producción, comercialización a la vez que se busca alargar la vida del producto para obtener el mayor beneficio posible.

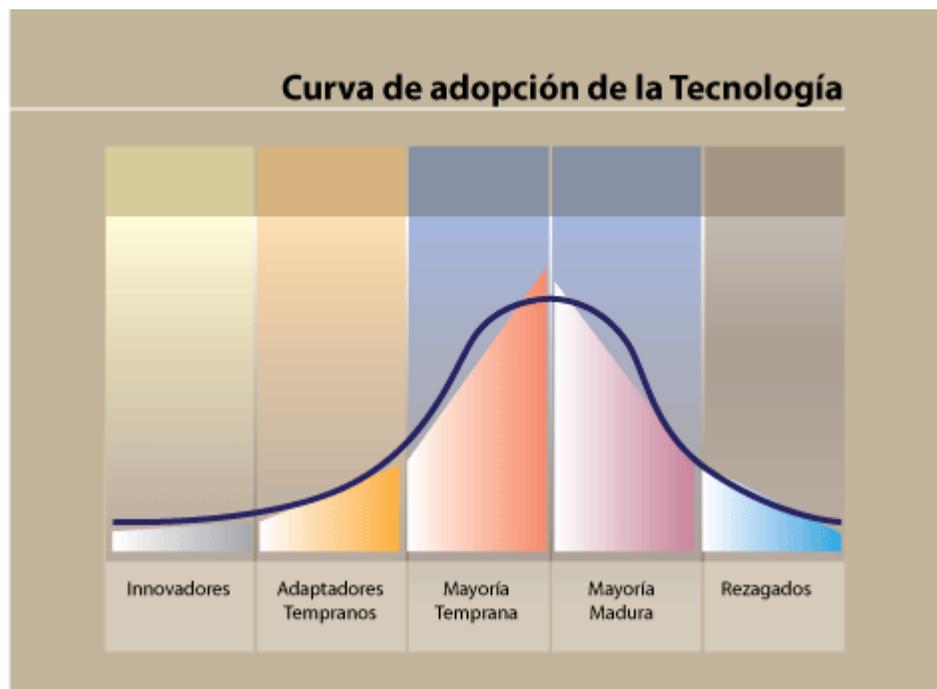


Figura 2 Curva de Adopción de Tecnología

¿Dónde está el negocio de la innovación?

Con estos antecedentes, donde está realmente el negocio de la tecnología es una pregunta clave. Ya que hay cientos de empresas que lanzan sus productos al mercado y no logran recuperar la inversión, mientras que otras empresas logran obtener beneficios económicos muy importantes.

El negocio de la innovación esta en identificar claramente como comercializar la tecnología integrándola a un producto o servicio que la gente demanda y está dispuesta a pagar por el valor que obtiene y no por el costo de contar con ella. Un buen producto que integra tecnología, ofrece un alto valor al usuario y se cuenta con un volumen atractivo de clientes atrae a los inversionistas que están dispuestos a facilitar el crecimiento de la empresa, ya sea para que alcance su madurez financiera siendo una empresa independiente o que sea adquirida en una cantidad substancialmente mayor a lo que fue invertido. Por lo tanto el negocio de la tecnología está en empaacar la empresa y consolidar la propuesta de negocio establecida muy al principio de la aventura.

Modelos de Innovación

Durante esta charla, no entraremos en detalle a todos los modelos de innovación posibles, el enfoque es encontrar como un producto o servicio es realizado utilizando un concepto diferente que sea percibido como una innovación.

Tenemos varios ejemplos que analizar:

- Amazon como empresa es percibida como una librería, que es igual a cualquier otra librería en el sentido que ofrece libros a sus clientes. Donde está la innovación inicial, primero Amazon cuenta con el catalogo de libros mas grande del mundo, el cual lo pone a disposición de sus clientes. Este catalogo está disponible, pero no implica que Amazon tiene un gran inventario que implica costos de almacenamiento, manejo y gastos financieros. Este esquema transforma a Amazon como un lugar donde puedo comprar cualquier libro en cualquier momento y recibirlo en la comodidad de mi casa. El resultado para el usuario tiene un costo de envío, el cual en muchos casos se puede reducir e inclusive eliminar. Al tener un la capacidad de atender a los usuarios de esta forma, la librería puede ser expandida a otras líneas de productos, lo que hace que la misma infraestructura trabaja para un negocio mas amplio. Este concepto lo ha explotado Amazon ofreciendo sus servicios a cualquier otra tienda para darle el servicio de venta en línea. Hoy Amazon ofrece sus servicios en forma extendida, donde toda su infraestructura desde los

centros de datos, sus sistemas de almacenamiento y distribución o sus sistemas de comercialización puede ser adquiridos por sus clientes.

- Otro ejemplo de innovación exitoso es iPod de Apple que creó un sistema de distribución de música que facilitó tener un producto que se vende tres veces más caro que su competidor y aun así sostiene más del 80% del mercado de dispositivos para la música. Este esquema contrasta el creador de la innovación que fue Creative Labs que fue el primero en salir al mercado con MuVo, actualmente está en el mercado y su participación es mínima.

El Ciclo de Innovación

En general se considera que la innovación está relacionada con la tecnología, lo cual es bastante cierto en la mayoría de los casos, aunque hay otras áreas que lo aplican como son los temas de comercialización que se mencionaron previamente.

Considerando el segmento de tecnología la innovación tiene un ciclo de tres etapas que corresponde a la investigación científica, una actividad emprendedora y negocios convencionales.

Consideremos como un producto altamente innovador el lanzamiento al mercado de los órganos electrónicos a finales de la década de los '70. El componente tecnológico que permitió la creación de los órganos electrónicos fue la invención del sintetizador de FM que sucedió en el año 1971 en la Universidad de Stanford. La misma gente involucrada en la invención participó con Yamaha para que en el año de 1978 saliera el mercado el primer equipo. Una vez que la etapa emprendedora termina se inicia la etapa de negocios convencionales que operan con una tecnología estable, se focalizan en la distribución y comienza la competencia por precios. El valor de la empresa en cada etapa crece, hasta llegar a ser industria legajo donde hay poca innovación y termina por ser su extinción.

Debemos de considerar los dos estados que se muestran en la figura 3: el descubrimiento y la creación del negocio. El estado inicial lo llevan a cabo las universidades y los centros de investigación públicos y privados. En la creación del negocio es donde se tienen las oportunidades para los emprendedores. En este estado, el emprendedor debe de identificar una oportunidad donde combine su visión a futuro de una necesidad que por medio de un descubrimiento tecnológico lo pueda llevar a cabo para su realización con recursos que sean accesibles en cuanto lo técnico, comercial y financiero de una manera que defina una empresa capaz de llegar a alcanzar su objetivo en varias etapas, las cuales describiremos en este documento.

La oportunidad del negocio está dentro del ciclo de la innovación, el descubrir como participar en este ciclo es la labor del emprendedor y su red de contactos.



Figura 3 Ciclo de la Innovación

Tres culturas involucradas en los negocios de innovación

Todo el ciclo de innovación es demasiado amplio para ser cubierto por un solo equipo, las dimensiones de cada proyecto de innovación es enorme, donde tenemos que identificar como partir el problema y participar en una etapa, inclusive en forma parcial en una de ellas. Hoy en día, en la época donde consideramos el mundo plano como lo establece Thomas Friedman y es posible que una idea que nace en la Universidad de Washington, continúa su desarrollo en California, inicia su investigación de producto en Nueva York, se desarrolla en la India, se lanza al mercado en Europa y es un éxito comercial en Asia. Todo esto, sucede en un lapso de mas 30 años y lo realizan universidades, emprendedores y empresarios que nunca tuvieron un contacto directo a lo largo de todo el proceso.

Que es un negocio innovador

Como emprendedor requieres identificar los cinco elementos de un negocio innovador:

- Una Idea que se aplica en forma novedosa – la forma en que se aplica la idea es más importante que el grado de complejidad, innovación o tecnología. Una buena idea utilizada en una forma diferente es un buen punto de inicio
- Presentada como un Producto o Servicio – las ideas no tiene valor hasta que son empacadas como un beneficio que el consumidor esté dispuesto a pagar por ella. Para lograr el interés del consumidor el producto debe de demostrar en forma contundente los beneficios, además de tener el ambiente para que sea operable. Una herramienta que es fácil de usar, que tiene manuales, cuenta con entrenamiento, soporte técnico y una red de distribución será siempre mucho más atractivo que un producto que no cuenta con todos estos elementos.
- Como la empresa lleva la idea al mercado – La estrategia de entrada al mercado es fundamental para alcanzar el máximo número de clientes. En la actualidad los sistemas de comercialización tiene un gran número de herramientas que facilita al productor el acceso al mercado. Desde sistemas de promoción y mercadotecnia en línea que tienen un relativo bajo costo comparado con los medios tradicionales como son el radio, televisión y eventos, hasta los sistemas de distribución por Internet y soportados por los sistemas de logística mundial como son las empresas de mensajería que son capaces de colocar un producto en cualquier parte del mundo en menos tiempo de lo que nos imaginamos.
- Que el producto cuente con un mercado grande y escalable – lo atractivo de los negocios innovadores es tener una escala de venta global con clientes suficientes para extendernos rápidamente. La empresa mexicana se caracteriza por tener una cobertura local, y es hora que tenemos que darnos cuenta que el mundo es mas grande que la colonia Nápoles. Este foco en productos primero que tengan gran mercado y segundo que el producto sea posible de escalar por medio de inversión financiera.
- La empresa tiene una Estrategia de Salida para capitalizar el esfuerzo – Por último, un buen negocio innovador debe de tener una estrategia de salida que permita capitalizar el negocio. Previamente comentamos la idea de una aventura que inicia con una idea y en forma deseable termina en una colocación pública.

Cuál es el proceso para crear un negocio innovador

Los pasos a seguir para la creación de un negocio innovador son sencillos, el éxito radica en los elementos que están involucrados y del equipo de gente que es capaz de ejecutar el plan elaborado en forma sistemática.

- **Crear el producto** – es una etapa combinada de diseño tecnológico con interacción en el mercado que hace el negocio tenga un producto sólido, con un valor adecuado y preparado para entregarlo al mercado que lo demanda. No debe de despreciarse la interacción continua con los clientes desde el nacimiento del producto para conocer la aceptación por parte de los consumidores finales. La especificación tecnológica debe de considerarse en una forma flexible para que el producto salga al mercado cuando la demanda existe y no realizar un trabajo de refinamiento excesivo en el desarrollo del producto que implique retrasos importantes para la salida al mercado. Ya que la competencia por tener un producto de una calidad aceptable en el menor tiempo posible es crítico.
- **Transformarlo en Negocio** – La curva de adopción de tecnología nos indica que el producto es tolerable que tenga un precio mayor al inicio de la vida del producto. El precio tendera a reducirse con el tiempo, en función de los volúmenes de producción y las mejoras que se realizan al producto en forma continua. En todo momento, es factible dejar de ganar al principio siempre y cuando durante la vida útil del producto se logre obtener la rentabilidad deseada antes de que el producto pierda su ciclo de vida útil.
- **Nutrir la empresa** – La empresa a lo largo del tiempo, debe de tender a crecer en valor comercial, basado en sus ventas, su capacidad de crecimiento y protección que cuenta del producto. Por otro lado, la misma empresa debe de incrementar sus capacidades de producción, de penetración de mercado y financieras con el fin de que esté lista para atender la demanda del mercado y actuar más rápido que la competencia.
- **Comercializar el negocio no el producto o servicio** – Al final del camino, lo que se tiene que evaluar no es la venta de cada producto en forma individual, sino analizar en forma integral el valor de la empresa, que se consolida y crece a lo largo del tiempo. Continuamente, es necesario evaluar el siguiente paso de la empresa, donde se tienen varias opciones para que la empresa capitalice su esfuerzo.
 - **Transferencia de Tecnología** – es el caso más simple de poder darle expansión a la empresa, donde se transfiere la tecnología a uno o varios compradores que tiene la

capacidad de producir y distribuir el producto para satisfacer la demanda. Es una opción que genera un ingreso del producto con una relativa baja inversión.

- Inversión – la empresa puede buscar su crecimiento en varias etapas por medio de distintos mecanismos de inversión semilla, ángel, de riesgo o institucional. Cada opción de inversión presenta distintas ventajas y desventajas, lo que hace que este tema se debe de analizar por separado.
- Adquisición – la empresa puede ser adquirida cuando su tecnología es atractiva para un jugador mayor que ve una ventaja en la adquisición de la empresa con el propósito de reducir el tiempo de entrada al mercado, así como el riesgo por desarrollar un producto que una empresa ya tiene listo.
- IPO – colocación pública – Es la condición mas atractiva, pero mas compleja de realizar. Una colocación pública es una forma de obtener una fuente considerable de financiamiento, que se facilita el crecimiento acelerado de la empresa, la cual ya debe de haber demostrado su potencialidad de mercado, con validaciones tecnológicas y comerciales que pronostican un éxito de la empresa.

Cuantificando la Inversión

Una componente de hacer negocios de innovación es la inversión necesaria para crear el proyecto que genere el producto y se transforme en un negocio rentable. Esta inversión se divide en varias etapas, las primeras de ellas corresponden a una investigación básica o científica que en muchos casos está financiada por universidades, centros de investigación o gobiernos y dependiendo de la forma de difundir los resultados puede tener un costo el obtener el conocimiento o simplemente los resultados se convierten en información de dominio público que está al alcance de cualquier persona, esta puede ser del mismo país o de distintos países ajenos a la investigación. Lo que se puede ver en la figura 4, como una raya amarilla es flujo acumulado del proyecto antes de llegar a la etapa de desarrollo de proyecto. Esta fase es la que puede ser de dominio público o requiere de un pago de regalías, compra de licenciamiento o negociación con los productores originales, ya sean personas físicas o las oficinas de licenciamiento o transferencia de tecnología de los centros de investigación y/o universidad. A partir de la etapa de desarrollo de producto se incrementa considerablemente el gasto de inversión, primero en la fase de producto y después la etapa de adopción de mercado que se tiene que considerar una inversión que llega a ser en el orden de 3 a 10 veces la inversión requerida solo para la etapa rosa de desarrollo del producto. La figura 4 muestra en la etapa final de la adopción de mercado ingresos por el

producto, que se reflejan en la línea de flujo de efectivo acumulado en color verde con un cambio de pendiente a ser positivo, donde primero llegar al punto de equilibrio donde se paga la inversión realizada e inicia el periodo de crecimiento sostenible. Este crecimiento es deseable que sea exponencial para recuperar múltiples veces la inversión realizada, esta es la relación 10x o mas que buscan los inversionistas de capital de riesgo.

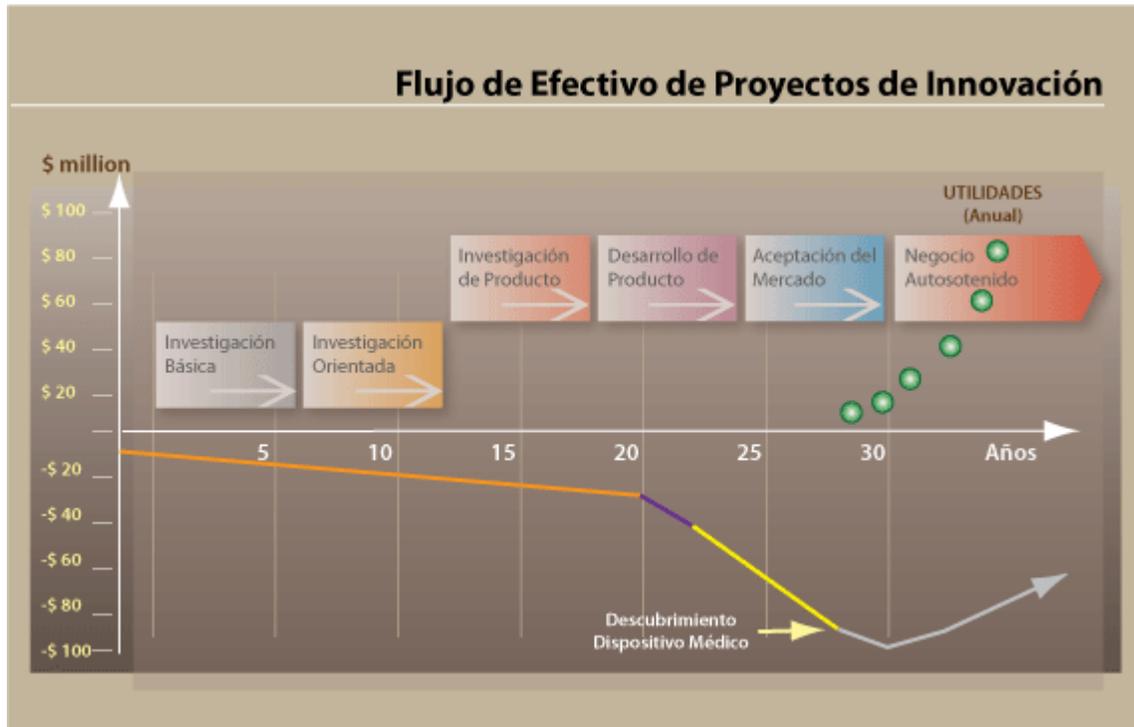


Figura 4 Flujo de Efectivo de Proyectos de Innovación

La figura 5 presenta el mismo concepto, considerando solo la etapa principal del desarrollo del producto con los elementos de negocio mapeados junto al flujo de efectivo.

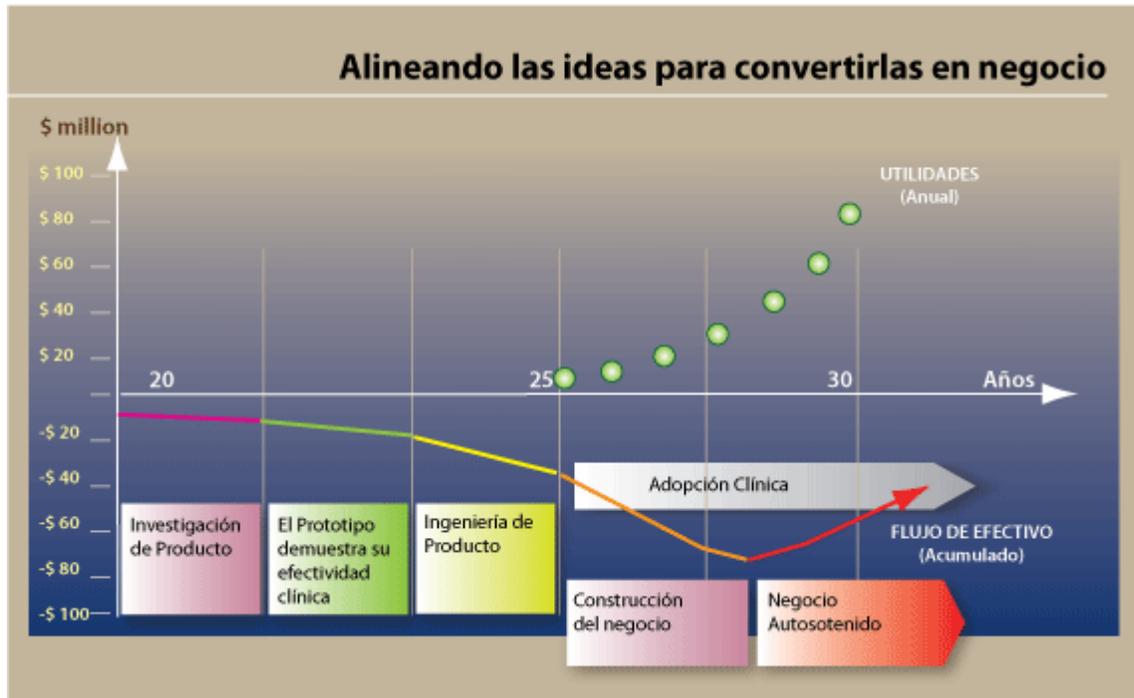


Figura 5 Alineando las ideas para convertirlas en negocio

Identificando la empresa tradicional

Comparando las empresas de innovación con una empresa que está ya en la fase final de la curva de adopción de tecnología mostrada en la figura 2, podemos identificar que las empresas que se crean para competir en esta etapa final se pueden considerar empresas tradicionales, que no realizan la inversión en el desarrollo del producto e introducción al mercado de tal manera que su análisis financiero se hace en otras condiciones.

Primero, las empresas que entran en la etapa tardía tienen dos condiciones que satisfacer, o son grandes organizaciones que tienen una forma de entrar agresivamente a satisfacer el crecimiento de mercado en una gran oportunidad y cuentan con más recursos financieros que las empresas que crearon el nuevo producto o servicio. Esta condición, en la mayoría de los casos es cuando el producto se convierte en comodato (del inglés: commodity) y van a entrar en una guerra de precios donde el negocio está en el volumen, al menos durante existe competencia. Si la competencia es destruida, entonces se convierte en un negocio monopolístico que está regido por el gorila.

Ya en la etapa de adopción tardía, el riesgo de que el producto sea aceptado es muy bajo y la inversión para crear la concientización del producto ya se hizo y es donde la creación de marca o Branding es de

vital importancia, ya que el consumidor educado reconoce los beneficios de comprar con una marca conocida y esto crea la barrera de entrada para el consumidor final o quien decide la compra.

Tenemos muchos ejemplos de estos casos como son las empresas de Bienes Raíces, Franquicias, algunos productos de Software muy establecidos como pueden ser: el procesador de textos, Sistemas empresariales de administración o ERPs, etc.

Que rol juega el cliente en la innovación

Ya que hemos tomado la decisión de ser una empresa innovadora, tenemos claro que se requiere invertir recursos para transformar las ideas en productos o servicios de alto impacto e innovadores, arrancamos con un la labor mas importante, un producto o servicio exitoso lo será si y solo si tiene clientes que estén dispuestos a pagar por el beneficio que se ofrece, este precio debe de tener una compensación con el impacto que se obtiene y no con el costo de producción. Además, necesitamos tener un número atractivo de clientes potenciales que nos proporcionen una masa crítica para que la inversión requerida, al momento de entrar en las fases avanzadas de adopción del producto se convierta en flujos de ingresos sustanciales y generen la tan esperada rentabilidad. La fase de adopción tiene que cubrir cada una de las 5 etapas mostradas en la figura 2.

En resumen, el cliente juega un rol fundamental para el éxito de nuestra empresa, y lo debemos de involucrar desde el inicio del proceso. Identificar la necesidad no satisfecha es la primera acción, el proponer una forma de satisfacer esta necesidad es un proceso iterativo, evaluando constantemente si la solución propuesta es mejor que las alternativas disponibles y la aceptación por parte de los clientes potenciales es viable. Una buena solución, que implica un cambio radical por los usuarios, solo podrá ser aceptada si el beneficio es dramáticamente mayor al esfuerzo del cambio. Esta es otra de las reglas 10X, lo que quiere decir si el beneficio es al menos 10 veces mas de lo que tengo ahora, entonces el usuario considera la adquisición y el esfuerzo que se requiere. De otra manera es poco probable que se tome el riesgo y esfuerzo para reemplazar la alternativa existente. Lograr este beneficio de 10X requiere de un cambio radical, que en la mayoría de los casos está sustentado por el uso de una nueva tecnología. Si esta nueva tecnología la podemos proteger por medio de patentes tenemos un mejor grado de protección de la inversión. En algunos casos, la protección no es posible y la ventaja se tiene por la rapidez de entrar al mercado o de la facilidad de distribuir y poner el producto en manos del consumidor.

El entorno de la empresas Innovadora

¿Cómo darnos cuenta de la propuesta que tenemos es realmente innovadora, y tenemos una oportunidad real de entrar al mercado? Esta es una pregunta compleja que requiere un buen análisis y la experiencia de gentes involucrados en el segmento de negocio. El conocimiento del segmento es vital para poder tomar decisiones, ya que se requiere conocer la industria, quienes son los competidores, cuales son las tendencias en los próximos años y evaluar el estado actual del proyecto y la empresa para poder posicionarla dentro del mapa de las condiciones actuales y futuras de la industria.

A manera de referencia, los siguientes indicadores facilitan la evaluación

- **No hay jugadores en esta industria** con una solución al problema. Este es un buen indicio si la aseveración es real, pero debemos de considerar casos como por ejemplo la primera hoja de cálculo que salió al mercado al principio de la década de los '80s parecería no tener competencia y su principal competidor era la hoja de papel de contabilidad. El precio de la hoja de cálculo sumada a una computadora era sustancialmente mas cara que el block de papel, el beneficio creado por la hoja de cálculo era gigantesco cuando se evaluaba el tiempo invertido por la gente para hacer el registro de información, validar las operaciones y detectar errores el costo de operación de gente y papel era mucho mas alto, sin contar el beneficio de productividad que se tenía con la hoja de cálculo. Esta situación transformo la industria y probablemente es uno de los productos que mas impacto en la economía digital de nuestros días.
- **Se puede posicionar el producto** como una nueva categoría en el mercado. Refrescos como el Gatorade son un claro ejemplo de cómo una bebida mas en el mercado abrió la puerta a toda una gama de nuevas bebidas asociadas al deporte y después bebidas energéticas y saludables.
- **Escalabilidad:** El crecimiento se hace con dinero o con tecnología no con gente. Este es un ingrediente sustancial para que las empresas innovadoras. Un excelente ejemplo es el caso de Skype, un sistema de comunicación que permite establecer una comunicación entre una o varias personas en el mundo sin costo para el usuario y con un costo marginal para quien produce el servicio. El consumo de cómputo, lo realiza el usuario y no los grandes servidores que en muchos casos se requieren para hacer este procesamiento. Este ejemplo es significativo, si la escalabilidad requiere un crecimiento de inversión y/o operación en forma lineal con el servicio pone en duda lo atractivo del negocio, en cuanto la relación de inversión se convierte en exponencial, entonces decimos Bingo, esto es una gran oportunidad de negocio.

Proceso de Aceleración de Negocios de TechBA

Una vez establecida la meta, identificada la oportunidad de hacer un negocio innovador, podemos iniciar nuestra jornada para avanzar al futuro y convertir nuestra idea en una gran empresa. La ejecución es la llave del éxito y es donde el equipo humano toma sus posiciones. Una buena idea sin un buen equipo humano para planear y ejecutar es una misión prácticamente imposible de ganar la competencia. Por otro lado, una idea mediana e inclusive mala, planeada y ejecutada por un equipo humano de excelencia tiene mucho más altas probabilidades de tener éxito.

El proceso de planeación y ejecución requiere de un conocimiento del entorno de la innovación, las condiciones del mercado, atraer recursos para la ejecución y todo esto está encapsulado en la metodología que TechBA ha desarrollado a lo largo de su historia.

El proceso que tenemos tiene tres grandes etapas como lo muestra la figura 6.

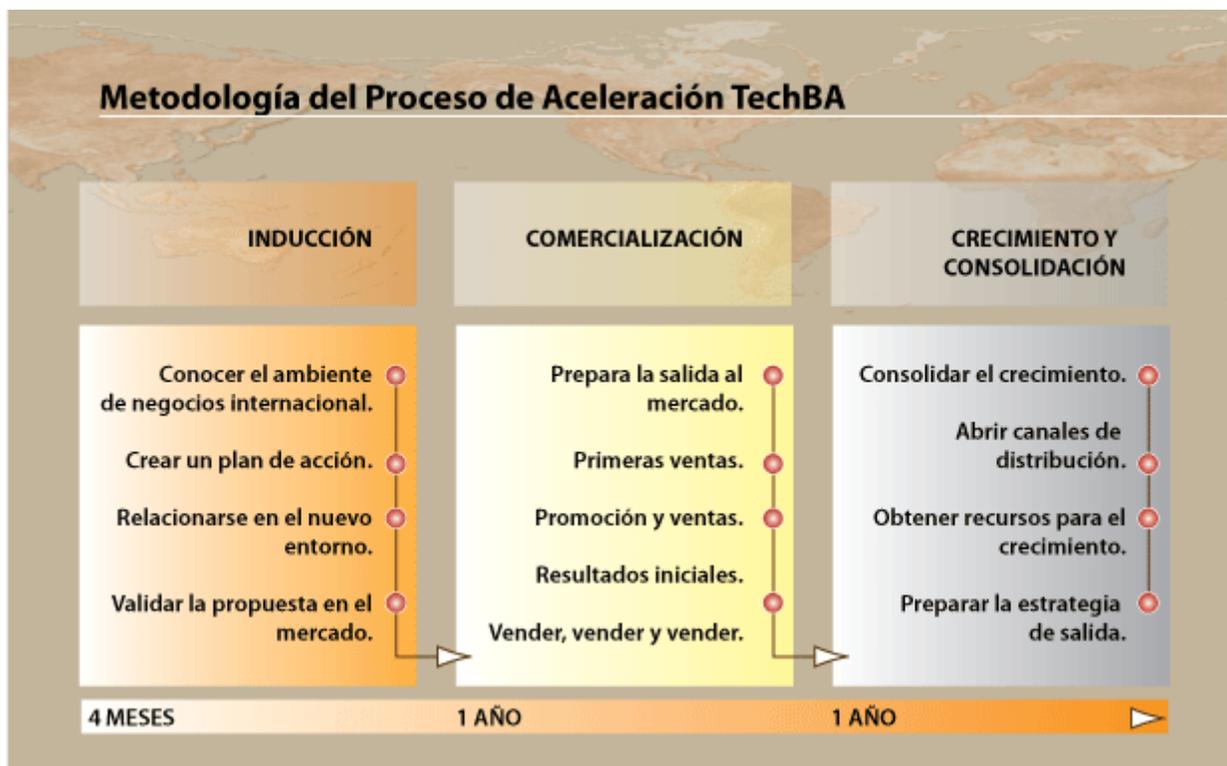


Figura 6 Metodología del Proceso de Aceleración TechBA

- Inducción – La etapa de inducción cubre cinco actividades: Obtención de información, inducción a los negocios globales, exploración de la oportunidad de mercado, definición de la estrategia de negocio y validación de la oportunidad-
- Comercialización – se focaliza en lograr las primeras ventas, ejecutar campañas de mercadotecnia, expandir la penetración de mercado y sostener el nivel de crecimiento orgánico de la empresa.
- Crecimiento y Consolidación – es la recta final para un despliegue económico de la empresa, buscando un crecimiento acelerado y la consolidación del negocio buscando recursos para sostener el crecimiento y desarrollar las condiciones para lograr la estrategia de salida.

El proceso se lleva a cabo en etapas y tiene una duración estimada de 28 meses, aproximadamente dos años y medio. Donde el empresario lleva el liderazgo de su empresa y ejecuta su plan de acción. Una empresa dentro del programa, inicia su actividad comercial durante la fase de inducción, donde varias empresas han realizado exitosamente ventas en los Estados Unidos. Normalmente, la empresa debe de hacer un agresivo plan de comercialización para empezar sus ventas al tercer mes de la etapa de comercialización, logrando llegar a un nivel de punto de equilibrio al final de esta etapa.

La necesidad de capital

La expansión de la empresa, combinando el desarrollo de su proyecto de innovación previo a su proceso de expansión comercial que inicia con la etapa de inducción, requiere de ser financiado. Este financiamiento puede ser obtenido de distintas formas, como los muestra la figura 7:

- Por medio de un socio inversionista que aporta dinero, o participa activamente en el desarrollo del proyecto de innovación y/o la comercialización. Una combinación ideal es la aportación económica con una participación activa que puede ser operativa o en forma estratégica. La participación estratégica es valorada por la capacidad del socio en aportar conocimiento de sector de negocio, establecer relaciones con clientes potenciales o aliados que facilite la generación de ingresos para la operación de la empresa.
- Otra fuente financiera son los fondos gubernamentales que aportan capital semilla o fondos de innovación que se condonan a los participantes.
- Inversionistas ángeles que invierten en la empresa por medio del esquema de préstamos convertibles, donde el valor de crecimiento es premiado con interés generados durante la etapa de préstamo y la opción de comprar acciones a precio descontado. Esta es una modalidad ampliamente utilizada en los Estados Unidos.
- La forma más común para el crecimiento acelerado es la inversión de capital de riesgo que tiene requisitos muy específicos legales para operar en forma confiable. Actualmente, estos fondos

están desarrollo en México y lo más común es buscarlo en los Estados Unidos. Creando la empresa bajo las leyes americanas.



Figura 7 Tipo de inversiones a lo largo del desarrollo del negocio de innovación

En todos los casos, invitar a un inversionista a participar en nuestra empresa es deseable que sea una gente que tiene el conocimiento de la cadena de valor, su experiencia se considera como una participación que se denomina SmartMoney. Lo que implica que su conocimiento de la industria mas las relaciones son parte de una aportación intangible que potencializa el desarrollo de negocios de la empresa.

Por parte de los emprendedores que fundan y operan la empresa, deben de contacto con la capacidad de respuesta necesaria para responder a las constantes condiciones cambiantes de los negocios de innovación. Los empresarios son gentes brillantes con el dinamismo para atraer a clientes e inversionistas tanto por la idea brillante como por el manejo del negocio

La ruta de los negocios innovadores

La ruta tiene seis puntos de control, como muestra la figura 8. Inicialmente se parte de un conocimiento científico o tecnológico que está protegido por una patente o por secretos comerciales. Este conocimiento se transforma en un producto que se desarrolla para satisfacer una necesidad que tiene potencial en el mercado, el cual se valida en una etapa temprana y se estructura un equipo de trabajo que elabora un plan de negocio y desarrolla la capacidad de ejecución para lograr los resultados planteados en el plan de negocio. La etapa tres, es fundamental, dar evidencias que el producto o servicio es capaz de satisfacer en forma exitosa las necesidades identificadas. Con la aceptación del producto en el mercado, este producto se vende y se llega a la última etapa deseada, llevar la empresa a un punto de equilibrio y continuar con su crecimiento para incrementar en forma continua su valor.



Figura 8 Los puntos de control de la mapa del camino a ejecutar

Conclusiones

Los negocios de innovación son altamente atractivos para obtener un rendimiento considerable para la inversión, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Se requiere desarrollar la idea para llegar al mercado, las ideas por si mismas no tiene valor, este se adquiere a cada etapa que se da un paso adelante, alcanzando su mayor valor cuando la idea esta materializada en un producto.
- Probar el interés de los clientes potenciales. Los productos que logran tracción en el mercado y los clientes están dispuestos a pagar por ellos son los que generan las mayores oportunidades.
- Hacer un plan de negocio que incluya socios. Un emprendedor que es brillante, requiere de un equipo amplio de colaboración. Cubriendo los 360 grados del negocio, en lo financiero, comercial, tecnológico y operativo.
- Crecer el negocio hasta llegar a ejecutar la estrategia de salida. El emprendedor que llega mas lejos se fijo una meta ambiciosa desde el inicio. Con una visión clara el camino es más fácil de recorrer para llegar al punto propuesto de salida.

Los negocios de innovación tienen riesgo, que con un liderazgo adecuado, un equipo humano balanceado y conocedor del medio, pueden controlar el riesgo para mantenerlo bajo control.

Referencias

www.techba.com y www.techba.com/wiki

Richard Caro <http://www.tangiblefuture.com/>

From Zero to IPO, David Smith <http://www.zero-to-ipo.com/>

Crossing the Chasm, Geoffrey Moore. http://www.amazon.com/Crossing-Chasm-Geoffrey-Moore/dp/0060517123/ref=pd_bbs_sr_1?ie=UTF8&s=books&qid=1204840923&sr=8-1