



Barry Nalebuff

Un Experto

Honestamente Exitoso...

Tener tiempo de calidad con personas de la talla de Barry Nalebuff constituye un gran privilegio. Si esta persona, además de ser uno de los grandes pensadores de la gestión moderna, ha probado las mieles del éxito empresarial aplicando lo que predica, el privilegio adquiere aún mayor relevancia. Nuestra admiración intelectual por Barry Nalebuff comenzó al leer su bestseller mundial *Coo-petencia*, escrito hace 18 años junto con Adam Brandenburger, libro que invitaba (con evidencias contundentes) a las empresas a ver la colaboración entre competidores, las alianzas estratégicas y los *joint ventures* como vías de crecimiento exponencial, algo decididamente radical. También, invitaba a abrazar la innovación abierta (o su sinónimo de la época...) como herramienta para ganar ventajas competitivas sostenibles. Sin temor a equivocarnos, y considerando que esta obra coincide prácticamente con la génesis del internet como lo conocemos hoy, entendemos que este magistral libro se adelantó a su época.

Barry Nalebuff tiene un impresionante *curriculum vitae* como académico brillante, consultor reconocido, empresario exitoso y autor prolífico. Es una autoridad mundial en estrategia de negocios, negociación, emprendimiento y *game theory* (teoría de juegos).

Actualmente, es profesor de administración en la Escuela de Administración de Yale. Asimismo, fue profesor asistente en la Universidad de Princeton. Por su extraordinario potencial, fue escogido para ser becario de la Junior Society of Fellows en la Universidad de Harvard. Se graduó en el MIT en economía y matemáticas y obtuvo su maestría y doctorado en economía mediante la prestigiosa beca Rhodes de la Universidad de Oxford.

Como consultor, trabaja para corporaciones como American Express, GE, McKinsey y Google. Como emprendedor, fundó -junto a un antiguo estudiante- la empresa Honest Tea, que vende té frío embotellado listo para tomar. El éxito de Honest Tea hizo que Coca-Cola la adquiriera por una cuantiosa suma. La historia de la creación y construcción de Honest Tea como empresa impulsada por una misión es el tema de su más reciente libro, *Mission in a Bottle*, escrito con su socio, Seth Goldman. También, es autor o coautor de los libros *Thinking Strategically*, *Why not?*, *How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small* y *The Art of Strategy*.

Esperamos que los conocimientos compartidos en esta entrevista exclusiva, en la que alterna en forma armónica su experiencia como académico, consultor y empresario, hagan justicia a la expectativa que le hemos creado.

“Iniciar una empresa se parece más a correr un maratón que a hacer un *sprint*”

G ¿Cómo se crea y se construye una gran empresa o marca impulsada por una misión?

Iniciar una empresa se parece más a correr un maratón que a hacer un *sprint*¹. Por lo tanto, la pregunta es ¿cómo encontrará usted la energía para seguir corriendo cuando sus fuerzas se hayan agotado? Una respuesta es: teniendo pasión. Creo que es mucho más fácil sentir pasión por algo que ayude al mundo a ser un mejor lugar. Por ejemplo, hay empresas que pueden ser muy lucrativas, pero es difícil ver como el trabajo que usted realiza en ellas está ayudando a hacer una diferencia. En Yale (donde soy profesor), buscamos a líderes que harán una diferencia, no solo dinero. Ahora bien, si usted no hace dinero le será difícil hacer una diferencia.

El ingrediente clave para una empresa impulsada por una misión es encontrar la oportunidad para mejorar, con verdadero significado, la vida de las personas. Eso puede ser cualquier cosa desde ayudarles a comprar automóviles usados sin aprovecharse de ellas (como lo hizo Carmax) a venderles té frío embotellado que no esté cargado de azúcar (como Honest Tea) hasta ayudarles a comprar productos de seguros que realmente los protegerán en tiempos de necesidad.

Aquí le muestro algunas formas en las que usted lo puede hacer. Empiece haciéndose las siguientes preguntas:

¿Qué hueco en el mercado llenará su producto?

- ¿Hay algún producto similar al suyo que ya esté en el mercado? ¿Cómo es su producto radicalmente mejor y diferente a lo que está allá fuera?

¿Cuál es el público de su producto?

- ¿Quiénes son los jugadores establecidos en ese mercado? ¿Por qué no han llevado ese producto al mercado? ¿Tiene usted algunas ventajas sobre ellos para traer ese producto al mercado?
- Asumiendo que usted logre un nivel razonable de éxito, ¿qué barreras (si las hubiere) evitarían que estos jugadores establecidos copien su idea y le roben su cuota de mercado?
- ¿Qué espera que su empresa sea dentro de 5 o 10 años?
- ¿Cuál es la innovación clave detrás de su producto? ¿En qué otra área podría aplicar?

- ¿Cuáles son algunas empresas que lo inspiran a usted? ¿Por qué?
- Usted no debe transigir en sus valores fundamentales, pero debe transigir en todo lo demás. ¿En qué cosas no estaría usted dispuesto a transigir? ¿En qué cosas sí transigiría usted?

Mi respuesta va directamente a la razón de ser de su empresa: su producto o servicio tiene que ser radicalmente diferente y mejor. Si a las personas realmente les importa lo que usted está haciendo, estarán dispuestas a perdonarle más cosas. Para importarles realmente a sus clientes, compradores e inversionistas, usted no puede ser solo un 10% mejor de lo que ya está afuera en el mercado. Simplemente, sustituir jarabe de maíz de alta fructosa por azúcar de caña no es suficiente. Cortar las calorías en un 70% y usar hojas de té reales es el tipo de cambio radical que atrae la atención de la gente y crea lealtad.

Como un *early adopter*² de Apple (comenzando por el modelo Lisa), padecí a lo largo de muchos de sus desvíos y callejones sin salida por la razón de que en sus días buenos la Mac era, sin dudas, excepcionalmente buena. La estrategia de Honest Tea que cambió el juego fue la de satisfacer la necesidad de una bebida mucho menos dulce. El agua es aburrida, las sodas y los jugos son muy dulces, y las bebidas de dieta, bueno, no son para mí. Las empresas grandes de bebidas creían que clientes como yo éramos solo un nicho de mercado. Ahora resulta que este nicho se está convirtiendo en *mainstream*³, pero en ese entonces nuestros clientes objetivos habían sido ignorados por tanto tiempo que realmente apreciaron nuestros esfuerzos y nos dieron las segundas y terceras oportunidades que necesitábamos.

Desearía que ser radicalmente diferente y mejor fuera suficiente, pero no lo es. Una segunda clave de supervivencia es el acceso al capital. El dinero es crucial, pero tener capital “reputacional” (una reputación que signifique algo) es igualmente importante.

² Usuario pionero

³ Cultura o corriente principal

¹ Carrera corta de gran velocidad

G ¿Cómo podemos encontrar nuevas oportunidades de negocio en mercados extremadamente competitivos o cuando enfrentamos a empresas más grandes o productos firmemente establecidos?

Hay un cuento infantil llamado *La princesa y el guisante*⁴ que creo que es muy instructivo para los emprendedores. En este cuento, la manera de identificar a una princesa verdadera es que no pueda dormir si hay un pequeño guisante colocado debajo de veinte colchones. Las princesas falsas no se dan cuenta de la molestia. Pienso que los emprendedores son aquellas personas a quienes les molestan los problemas que la mayoría de las personas aprenden a ignorar.

Para darle un ejemplo, considere el caso de las camisas de vestir. En los EE. U.U., las camisas de hombre vienen en siete anchos diferentes de cuello, cuatro largos de manga diferentes, tres anchos de pecho diferentes (ajuste extradelgado, ajuste delgado y tradicional) para un total de 84 tamaños diferentes. Sin embargo, las camisas de vestir de mujer vienen en las tallas 0, 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14. Así que, solo hay ocho tallas diferentes para mujeres. Pero las mujeres tienen más de ocho tamaños y siluetas. No es de sorprenderse que las camisas de hombre entallen mucho mejor que las de las mujeres. Quizás alguien pueda ver esto como una oportunidad de negocio.

G ¿Cómo podemos reconocer la diferencia entre un hoyo negro en el mercado y una oportunidad de negocio?

Cuando usted encuentra un hueco en el mercado, bien puede ser un hoyo negro en el cual usted caerá y del cual nunca saldrá. No importa qué tan inteligente sea usted, lo más probable es que alguien más haya pensado en su idea. Por lo tanto, usted tiene que hacerse la pregunta: ¿por qué nadie más lo ha hecho aún? Muy probablemente, usted encontrará a alguien que ya lo ha hecho, pero está en Nueva Zelanda o en China. O alguien más lo intentó y falló. ¿Por qué usted tendrá éxito donde los otros fallaron? ¿Llegaron antes de tiempo? ¿Tenían poco financiamiento? ¿Tenían la estrategia equivocada? ¿Qué puede usted aprender de su fracaso?

G ¿Cuál sería un enfoque disruptivo en términos de estrategia para llevar a las empresas o unidades de negocio al siguiente nivel?

Soy un gran fanático de la estrategia del *lean startup*. Esto le permite actuar rápidamente y hacer cualquier giro sin perder una gran cantidad de dinero. En el caso de Honest Tea, hicimos el primer lote de producción en nuestra cocina. Llenamos botellas recicladas de Snapple y les pegamos etiquetas que imprimimos en nuestra impresora láser. Dicho esto, sabía delicioso. Si al cliente no le hubiese gustado el producto en esa etapa temprana, entonces hubiésemos tenido que descifrar cómo fue que nos equivocamos con el mercado. Hubiésemos aprendido esto muy pronto y sin perder mucho dinero. ¡Nosotros fuimos de la creación del concepto a nuestra primera venta (un camión lleno) en 26 días!

G ¿Cuál es su receta para el éxito empresarial? ¿Cuál es su perfil de un emprendedor exitoso?

Crear una empresa exitosa depende de su habilidad para responder las siguientes preguntas:

- 1. ¿Por qué será exitosa al principio?**
- 2. ¿Por qué seguirá siendo exitosa una vez otros copien su idea?**

Trataré de explicar la importancia de estas preguntas y cómo las respondimos en Honest Tea.

¿Por qué será exitosa al principio?

Ningún producto tiene el derecho natural para existir. En la industria de bebidas, cada año se introducen alrededor de 300 nuevas marcas. Con diversas variedades en cada marca, esto se traduce a más de 1,000 nuevos productos. Sin embargo, el espacio de góndola para las bebidas no se está expandiendo, o, al menos, nunca tan rápidamente como la introducción de nuevas marcas. Para tener espacio en el mercado, usted tiene que desplazar a alguien que ya está allí. Por lo tanto, usted tiene que poder responder las preguntas básicas:

- **¿Por qué su producto es diferente a todos los demás?**
- **¿Qué problema resuelve?**
- **¿Cómo hace que la vida de las personas sea mejor?**

Con Honest Tea, la respuesta era clara: encontramos un hueco en el mercado. No podíamos encontrar nada que quisiéramos beber y supusimos que no éramos los únicos. Así que, creamos una bebida ligeramente endulzada. Como no estábamos escondiendo el sabor debajo de toneladas de jarabe de maíz de alta fructosa para hacerlo más dulce, invertimos más en mejores ingredientes. Los clientes no tenían que ser aficionados al té para saborear y apreciar la diferencia.

⁴ Cuento de hadas escrito por Hans Christian Andersen

Solo porque usted ha encontrado un hueco no significa que usted tiene que entrar en él. Los emprendedores son optimistas naturales. Ese es un ingrediente esencial de la perseverancia, pero puede llevarnos a tener un sentido falso de invencibilidad. Antes de hacer el salto, dese un “baño de realidad”. Muy probablemente, usted no es la primera persona que ha tenido esta idea. *Si es una idea tan buena, ¿por qué otros no lo han hecho antes?* En otras palabras, ¿por qué usted sí tendrá éxito cuando otros fracasaron? A menos que usted tenga una respuesta convincente para esta pregunta, proceda con extrema cautela.

Una respuesta a esta pregunta puede ser la existencia de un conjunto especial de circunstancias en torno a nuestro producto. En nuestro caso, el momento fue el correcto. El movimiento de la comida saludable estaba empezando a despegar y no había una opción de bebida deliciosa en la categoría. Muchas bebidas exitosas habían sido lanzadas bajo la sombrilla de “es bueno para usted”. Eran vistas como alternativas más saludables a las sodas porque no eran carbonatadas ni tenían colorantes. Pero a menudo contenían igual cantidad de azúcar. Creímos que Honest Tea sería la primera bebida que verdaderamente cumpliría la promesa de que “es bueno para usted”.

Tener un gran producto o un gran servicio es solo el inicio. Usted necesita hacer correr la voz. Para un nuevo producto, la publicidad tradicional no es rentable. El tiempo de aire en radio y televisión cuesta lo mismo ya sea que su producto esté en solo una o en mil tiendas. Si usted no tiene presencia en tiendas, la mayoría de las personas escuchando su anuncio no podrán encontrar el producto, y el anuncio se desperdicia. Por lo tanto, usted probablemente dependerá de algún tipo de promoción boca a boca.

Digamos que usted tiene un nuevo removedor de verrugas. Aún si usted logra que las personas lo prueben y aún si les encanta, muy probablemente no van a contarles a sus amigos acerca de este producto. Por el contrario, las personas caminan dando vueltas por ahí con una botella de Honest Tea y se convierten en nuestras vallas publicitarias. Comparten nuestro producto cuando sus amigos los visitan en casa. Los productos nuevos se pueden convertir en marcas de “descubrimiento”. Los consumidores se enorgullecen de descubrir Honest Tea para ellos mismos y de dárselo a conocer a otros.

Usted podría pensar que encontrar una oportunidad y sobrevivir al despegue inicial es el reto más duro. Desgraciadamente, no lo es. Tan pronto como usted tenga algo de cuota de mercado, su éxito será notado por otros. Y copiarán su idea. A menos que usted tenga una patente, e incluso si la tiene, es muy difícil evitar que otros hagan prácticamente lo mismo que usted está haciendo.

Esto nos lleva a la segunda pregunta clave –la más importante que usted deberá hacerse:

¿Por qué seguirá siendo exitoso aún cuando otros con más dinero y más experiencia entren en su mercado?

Esto es lo que evitó que nosotros entráramos al negocio de las bebidas con una mezcla de jugo de naranja y *club soda*. Pensábamos que sería una gran bebida –una soda saludable y natural con la mitad de las calorías y la mitad del precio del jugo de naranja. Pero si era exitoso, solamente estaríamos haciendo pruebas de mercado para Minute Maid y Tropicana. Sus costos son mucho más bajos y su distribución es tanto mucho mejor que no hubiésemos tenido la más mínima oportunidad. *El problema con la mayoría de las grandes ideas de negocio es que son una gran idea para alguien más, no usted.* Su trabajo es descubrir las respuestas para su idea de negocio. Lo principal es saber hacer las preguntas correctas.

G ¿Cuáles son los más grandes desafíos que enfrentan los emprendedores hoy? ¿Cuál es su consejo para vencer estos desafíos?

Las personas a menudo preguntan, “¿Cuál fue la parte más difícil de Honest Tea?” De hecho, todo fue difícil: conseguir el dinero, hacer el té y embotellarlo, redactar el texto de la etiqueta, el *marketing*, contratar, despedir, vender. Si hubiese sido fácil, alguien más lo hubiese hecho. Si hubiese sido fácil, hubiésemos tenido éxito con una línea de té en bolsitas.

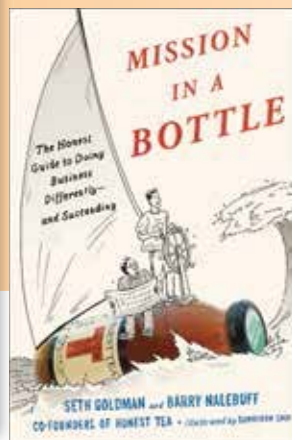
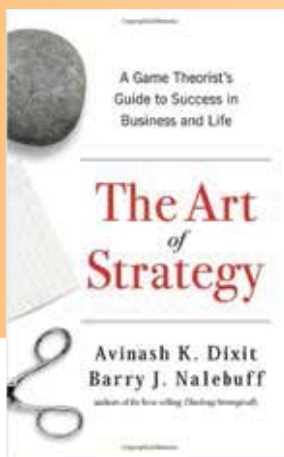
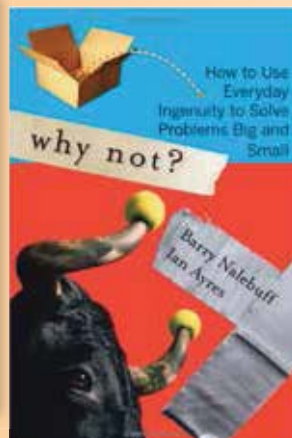
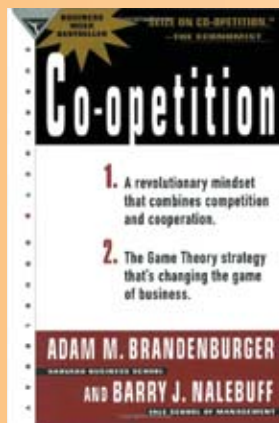
Dicho todo esto, para alguien que viene del mundo académico, dos áreas fueron particularmente desafiantes para mí. Una era la de operaciones: hacer y entregar el producto. La otra, lidiar con las personas, muchas de las cuales sencillamente no entendían lo que nosotros estábamos haciendo.

Las operaciones son realmente difíciles. A pesar de que invertimos mucho dinero en las hojas de té de la más alta calidad, no invertimos lo suficiente en nuestras operaciones. Nos tomó diez años encontrar a alguien que fuera excelente gestionando las operaciones. Debimos haber dejado ir mucho antes a algunas personas. *No sabíamos lo que no sabíamos.* El costo de hacer un error en el área de operaciones fue enorme, mucho más de lo que le pagábamos a la persona que las manejaba. Perdimos producto, perdimos ventas y dañamos nuestra reputación. En total, perdimos más de un millón de dólares debido a problemas de producción –etiquetas equivocadas, hojas mohosas de *honeysuckle*⁵ y botellas abolladas. Igualmente perjudiciales fueron los lotes de té menos que perfectos que pusimos en el mercado porque no teníamos más producto para vender. Esos lotes para algunas personas fueron la primera y última impresión de Honest Tea.

⁵ Arbusto de la miel o *Cyclopia*, con cuyas hojas se preparan tés e infusiones y crece solo en Sudáfrica.

Los errores se suman. Uno pensaría que tener abolladuras en el 1% de sus botellas plásticas realmente no afecta al 99% restante. Yo pensaba eso. El problema es que esas botellas abolladas terminan quedándose en las góndolas. Muy pronto, 20% de las botellas que quedan en la góndola son las abolladas y los clientes empiezan a pensar que el producto es defectuoso. Las ventas se tornan lentas a medida que los clientes van examinando las botellas y dejando las abolladas. En poco tiempo, el 50% de las botellas que quedan en la góndola son las abolladas. En conclusión, un problema del 1% puede convertirse rápidamente en un problema del 100%.

Cada cambio crea ondas y reacciones en cadena. Como hombre de ideas, siempre tenía muchas sugerencias para hacer cambios que nos llevaran a mejoras incrementales. Sin embargo, muy pocas veces pareció funcionar de esa manera. Cambiamos a un material nuevo para las etiquetas, y se arrugó. Cambiamos a una botella nueva y más liviana, y la etiqueta que usábamos no le ajustó bien. El problema es que se necesita tiempo para “planchar” los errores. A la gente creativa le gusta jugar con las cosas; a la gente de operaciones le gusta la rutina. Cualquier cosa que interrumpa o trastorne esa rutina es mucho más costosa de lo que usted pueda imaginar.



No se aventure con muchas cosas. Cometimos errores con la línea de té en bolsitas. Sin embargo, nunca perdimos de vista la línea de té frío embotellado y eso fue lo que realmente importó. En retrospectiva, debimos habernos quedado fuera del negocio de té en bolsitas o haber invertido más dinero en tener a alguien que supiera de producción que nos ayudara.

Vaya despacio. Los emprendedores, naturalmente, quieren crecer rápido y tomar ventaja de cada oportunidad. Los emprendedores (y académicos) deben pensar en grande y extender las fronteras. Pero, cuando se trata de distribución, esto es una muy mala idea. En el año 2001, pagamos por una oportunidad de tener presencia nacional en los cafés de las librerías Barnes & Noble. En los mercados en los cuales ya teníamos presencia y, por lo tanto, cierto reconocimiento de marca, nos fue bien. Sin embargo, en mercados nuevos descubrimos que los clientes no estaban buscando experimentar con bebidas nuevas en una librería. En otros mercados simplemente no pudimos entregar. No teníamos ningún distribuidor en un radio de 250 millas de las tiendas en Nueva Orleans y docenas de otras ciudades. Cuando Barnes & Nobles calculó nuestras ventas promedio por tienda, fuimos etiquetados como un fracaso. Fue un solo *strike* y nos cantaron *out*. Tan doloroso como es dejar pasar una oportunidad para crecer, es mucho mejor esperar hasta que su distribución extienda su alcance.

Las personas son un desafío, también.

Como estudiante de la teoría de juegos, estimulo a las personas a comprender la perspectiva o punto de vista de la otra parte. Cuando usted se pone en la posición de la otra parte, no es lo que usted haría en sus zapatos, sino lo que ella misma haría usándolos. No es una sorpresa que sea más fácil decirlo que hacerlo, especialmente cuando los zapatos de la otra parte no les sirven a nuestros pies o nuestra visión del mundo.

Las personas actúan estúpidamente. Usted no va a cambiar esto. Usted tiene que buscar la manera de resolver el problema que ellas tienen con su producto. Cuando una tienda no tenía inventario porque nuestro té se vendía muy rápidamente, quería que despidieran al empleado. Pero eso no nos ayudaría a vender más té. Lo que hicimos fue resolver su problema llevando a la tienda una nevera más grande.

Comprenda a su comprador, lo cual no es tan obvio como parece. Su comprador no es el cliente que paga por su producto en la caja registradora. Su comprador es el distribuidor y el gerente de categoría en la tienda al detalle. Usted tiene que venderles a ellos. Ya lo han visto todo y a menudo son bastante cínicos. Cada uno de ellos cree que es la clave para su éxito. Peor aún, estos compradores a menudo no pueden imaginar que a alguien le pueda gustar algo nuevo y diferente en el mercado, como sucedió con nosotros. ©