

Mauricio Olaya
Director del Área de Derecho Corporativo
Estudio Muñiz

Trazando un camino de éxito:

La línea de vida de un proyecto, emprendimiento o empresa

En el presente artículo, el autor, desde su propia perspectiva, presenta las 10 etapas o fases que todo proyecto empresarial debería recorrer, y desde una analogía entre el proceso del proyecto empresarial con un viaje, abarca desde la motivación hasta la evaluación de resultados y destaca la importancia de la planificación, el análisis y la toma de decisiones informadas, así como contar con un equipo de trabajo adecuado y adaptarse a los cambios y desafíos que se presenten en el camino.

En ocasiones, de manera más intuitiva o casual, o en otras, de manera más organizada, analítica o profesional; en ocasiones, siguiendo toda la ruta, o en otras, tomando consciente o inconscientemente "algunos atajos"; lo cierto es que, con la experiencia de varios años como asesor corporativo y director de empresas, he llegado a la conclusión de que existe cierta ruta que todo proyecto empresarial o bien recorre o bien, a mi modo de ver, debería recorrer. En este artículo me permito establecer sus 10 etapas o fases (véase el gráfico 1).

Gráfico 1: Pasos en la línea de vida de un proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Antes de ello, me pareció interesante reflexionar sobre el tema desde la perspectiva de la vida cotidiana. En esta, normalmente, la ruta viene definida por el destino elegido y antes que eso por el deseo de hacer el viaje. Está claro también que ese viaje será realidad solo cuando decidamos hacerlo y "encendamos el motor", que el viaje será placentero si está bien organizado, que desde que empezamos la ruta estamos asumiendo riesgos y será bueno por ello no dejar de contar con una "llanta de repuesto" o "un seguro de asistencia en ruta" por lo menos, que es esencial tener claro a dónde vamos, y que si deseamos llegar a tiempo debemos respetar los tiempos.

También debemos tener en cuenta que si decidimos hacer el viaje acompañados, será importante definir las tareas que correspondan a cada quien para evitar luego "malos entendidos", que tan importante como haber decidido el viaje es reconocer cuándo este debe culminar aun sin haber llegado al destino; y algo súper importante, que "maneje" quien mejor sepa manejar, y tengamos a la mano el "teléfono" de las personas que puedan ayudarnos a tomar las mejores decisiones en la ruta y a solucionar los problemas que puedan aparecer en el camino.

La motivación

La ausencia de motivación o entusiasmo impedirá el nacimiento de cualquier proyecto, emprendimiento o empresa (en adelante, los tres entendidos como PEEM). Como bien lo señala la RAE, la motivación es el "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona". Está muy claro entonces que la motivación constituye el primer paso y condición precedente para los siguientes que vayamos a querer dar.

Es así que resulta muy importante motivar, buscar motivación y mantenerse motivados para permitirnos o permitirle a alguien más la creación de un proyecto, emprendimiento o empresa. La motivación es, sin lugar a dudas, el punto de origen. Estando deprimidos renegando de la "suerte" que nos tocó vivir no conducirá jamás a alguien a darle forma a un PEEM.

Pensamiento creativo

La siguiente fase se encuentra íntimamente asociada a una reflexión generadora de ideas que tengan por finalidad darle "vida a algo" que en principio no existía (en una acepción bastante cercana a las definiciones de la RAE). Siendo así, el pensamiento creativo en el ámbito corporativo estará asociado a la creación de un PEEM y deberá tener como esencia justamente ser novedoso (no existía previamente y de ahí su carácter creativo) con la finalidad de satisfacer una necesidad existente en el mercado. Seamos claros aquí: no significa que un producto o servicio deba ser esencialmente inédito para constituir una creación ya que, aunque si bien podría serlo, también podría constituir una mejora o eficiencia respecto de algo ya existente.

Otro elemento esencial del pensamiento creativo es que luego que surjan las ideas casi

inmediatamente se deberá pensar en las acciones que determinarán la existencia, ya que nada es creado si la idea no pasa a una acción que permita que ello ocurra.

Finalmente, es importante tener presente que todo pensamiento creativo debe asociarse a un análisis y consideración de los recursos con los cuales se cuenta, de forma tal que pueda distinguirse entre un pensamiento creativo y una fantasía. No significa que la fantasía no pueda ser esencial en un pensamiento creativo e incluso aquello que lo impulse, pero no puede ser la única base en la que este se encuentre amparado.

Análisis y contraste de las ideas

Esta es la etapa en la cual corresponde contrastar, cotejar, oponer y comparar las ideas adecuadamente. Para esto (y con la sofisticación o simpleza que los recursos disponibles lo permitan), es recomendable escuchar la opinión de terceros, realizar algunos estudios (por ejemplo, estudios de mercado, demanda, entre otros) y confirmar si nuestra idea "hace sentido" en función de las necesidades que busca satisfacer, si es suficientemente creativa en términos de aportar algo nuevo, distinto y diferenciado al mercado, etc.

Al final del día, uno será "dueño" de los riesgos que quiera asumir y, no es menos cierto, que muchos proyectos o emprendimientos exitosos nunca se habrían llevado a cabo si su creador se hubiese dejado influenciar en demasía por la opinión del resto. No obstante, considero que nunca está de más escuchar y luego decidir. El nivel de influencia que se decida darle al consejo u opinión de los terceros dependerá de cada quién. Este es el germen de la gobernanza y el inicio de una cultura menos "*one man show*" en un PEEM.

Definición de viabilidad

Superada la fase 3 que confirma el carácter creativo de la idea, llega el momento de confirmar que es susceptible de ser ejecutada y que contará con posibilidades razonables de convertirse en un PEEM al menos conceptualmente exitoso. Aquí aparecen los análisis de factibilidad, legalidad, rentabilidad, entre otros, que le otorgarán al creador los elementos de juicio adicionales que le permitan abordar el siguiente paso.

En rigor, la fase 3 nos confirma la creatividad y la aceptación que tendría la idea en el mercado una vez ejecutada, pero será esta fase 4 la que nos indicará si la inversión es viable, si legalmente es posible, si los costos permitirán el retorno correcto o deseado, etc.

Decisión de ejecución

Habiendo quedado positivamente solventadas las acciones preliminares o, en todo caso, habiendo primado la discrecionalidad intuitiva del creador de la idea, en esta fase llega el momento de decidir si se procederá con el PEEM y qué tendría que hacerse para ello.

El éxito de esta fase radica en identificar las acciones, los tiempos de ejecución, los mecanismos de control de la ejecución que permitan levantar alertas tempranas (por ejemplo, cuando se vislumbren posibles excesos en relación con el presupuesto de dinero o tiempos). Es decir, esta fase es la que debe dar origen al plan de acción. Mientras más detallado, fácil de entender, fácil de medir y fácil de monitorear sea el plan de acción, mejor será para los fines que persigue.

La ejecución

Llegó el momento de convertir la creación confirmada como tal, considerada viable y decidida a llevarse a cabo a través de la ejecución de un plan de acción (fases 3, 4 y 5) en una realidad. Una mala ejecución es capaz de destruir un PEEM. Lo lamentable es que, en ocasiones, se culpa a la creación o al creador cuando toda la responsabilidad recaía en la ejecución.

Desde mi experiencia, contar con un buen equipo (PERSONAS, así con mayúsculas) es esencial para el éxito de la ejecución del plan de acción de un PEEM. Y cuidado, no me refiero necesariamente a la gente más capaz sino a aquella que sea realmente comprometida, leal, reservada, responsable, que evite conflictos y, sobre todo, con valores y con capacidad para trabajar en equipo. Es mucho mejor en esta fase lograr convocar a personas que siendo suficientemente capaces, gocen de las características antes indicadas en lugar de "estrellas en el firmamento" carentes de estas. Son estas últimas las que pueden "matar" la ejecución de un PEEM o incluso al creador de esta.

Evaluación del resultado

Es el momento de analizar a tiempo si la idea ejecutada ha dado lugar al resultado esperado. Esto debe hacer con la "frialdad" necesaria que impida relativizar las "pérdidas". Una frase que me gusta mucho es una que dice "Nada mejor que una duda a tiempo", cuyo autor original desconozco, aunque sí tengo muy presente quién me la enseñó.

En mi experiencia corporativa, he visto a muchos emprendedores o empresarios cegarse, obstinarse, hacer primar su ego o su dificultad para enfrentar lo que equivocadamente consideran un fracaso. Son estos los que normalmente terminan "desbarrancados", perdiendo buena parte o todo su patrimonio o su salud. Recordemos nuevamente, nada mejor que una duda a tiempo. Y las dudas surgen muchas veces cuando otro nos hace dudar, reflexionar y decir "*stop*". Aquí nuevamente la importancia de la gobernanza corporativa versus una estructura basada en un "*one man show*" y varios "sí, señor".

La constancia y persistencia

Es esa capacidad que no muchos tienen de mantenerse firmes y perseverantes en la ejecución del plan con la mayor calidad posible y sin que esta decaiga en el tiempo, sino que, por el contrario, se mejore. Es importante tener presente que el inicio de un PEEM es solo eso, el inicio de algo que deberá mantenerse vivo especialmente en aquello que constituyó su ADN.

El transcurso del tiempo no debe generar que la filosofía de la ejecución impecable prescriba. Lamentablemente, esto último le pasa mucho a los PEEM que se llenan de creación de ideas que sin o con una mala ejecución son un desastre o constituyen pérdidas de oportunidad.

La innovación

Mientras el proyecto siga siendo válido deberá ser permanentemente sometido a innovación, ya que es altamente probable que sea copiado y quien lo copie intente mejorarlo. Siendo así, la ejecución sin innovación permanente condena una idea creativa a la extinción, y ahora, con todos los avances tecnológicos y acceso a información, incluida la inteligencia artificial, ello podría ocurrir más temprano que tarde.

Decisión de terminación

Para la ejecución de esta última fase, debe contarse con un gran temple que permita soltar oportunamente el PEEM. Bien sea para que otro le dé continuidad (lo que requerirá de acciones previas que lo permitan a través de la profesionalización, preparación de una sucesión o incluso la venta) o simplemente aceptando que llegó el momento de no continuar si la creación inicial perdió aquella capacidad que tenía de solventar una necesidad de forma competitiva, rentable y sostenible.

> *"En conclusión, un PEEM es un viaje maravilloso que ojalá cada vez más personas puedan realizar en beneficio de nuestro país y en el que, personalmente, confirmaría la frase de "más vale solo que mal acompañado", aunque en el mundo corporativo la complementaría con "más vale solo que mal acompañado, pero mejor bien acompañado que solo".*

Este último es quizás el momento más triste y duro de aceptar. La marca que fue y hoy simplemente cayó en el olvido, la creación que fue y hoy ya no lo es más. No obstante, en ese círculo que vamos cerrando, y sin descuidar los valores y principios y sin poner al "yo por delante" sino al "todos por delante", llega el momento en el cual el creador debe decidir que "es la última función y toca bajar el telón". Este es el momento en el que la gobernanza corporativa queda sometida a su máxima prueba de fuego y lealtad para con todos los grupos de interés.

En conclusión, un PEEM es un viaje maravilloso que ojalá cada vez más personas puedan realizar en beneficio de nuestro país y en el que, personalmente, confirmaría la frase de "más vale solo que mal acompañado", aunque en el mundo corporativo la complementaría con "más vale solo que mal acompañado, pero mejor bien acompañado que solo". ■