

TÉCNICAS ÁGILES PARA DESARROLLAR IDEAS DE NEGOCIO Y REDUCIR EL RIESGO DE UN EMPRENDIMIENTO¹

INTRODUCCIÓN

Con mucha frecuencia me encuentro con personas con inquietud por emprender una actividad empresarial que manifiestan que lo único que necesitan es una gran idea. A pesar de que este sea el argumento explícito, en la mayoría de las ocasiones no se lleva a cabo sólo por la falta de una idea, sino más bien por la gran incertidumbre que conlleva el proceso posterior a la generación de la idea. Además, generar una idea perfecta es prácticamente imposible. Todas tienen riesgos asociados, muchos de ellos de ellos ocultos para el potencial emprendedor.

Con esta nota técnica se pretende, principalmente, poner el acento no tanto en la idea sino en un proceso que facilite el descubrimiento de los pilares sobre los que se sustentará el negocio. Concretamente:

1. Explicitar una hoja de ruta que marque el rumbo inicial de una empresa.
2. Introducir herramientas que permitan identificar y minimizar los riesgos.
3. Testear el negocio de manera sistemática con diferentes pruebas de estrés hasta tomar conciencia del momento oportuno para imprimir ritmo al negocio² y escalarlo.

Consideraciones prácticas iniciales

Crear una *startup* conlleva un enorme riesgo. Por ello, una de los cometidos fundamentales de un emprendedor sería eliminar de forma sistemática los riesgos asociados a la actividad mientras se ejecuta.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el asistente de investigación Bassem Nwelati Artillo Copyright ©agosto 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Ver “El desarrollo de las “3 R”: Rumbo/Ritmo/Riesgo” del Prof. Bartolomé Alarcón Cuenca.

Para mitigar estos riesgos cabría primero identificarlos, clasificarlos y abordarlos por orden de prioridad, atacando primero aquellos que mayor amenaza suponen. Para la viabilidad del proyecto.

Aunque existen casos de emprendedores visionarios que fueron capaces de idear un negocio exitoso con mucha precisión, en la práctica esto es poco frecuente³. Generalmente, muchos negocios empiezan con un plan inicial “A”, más o menos explícito, que se fundamentan en las hipótesis que los propios emprendedores tienen sobre sus proyectos y su potencial desarrollo. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, estas hipótesis chocan frontalmente con una realidad diferente a la que los emprendedores esperaban y se hace necesario formular planes alternativos. Por tanto, es fundamental contar con un proceso iterativo que permita transformar de manera rápida un plan “A” en un plan que funcione antes de que se agoten los recursos.

Trabajar con metodologías como las que se desarrollan en este documento puede facilitar esta labor de iteración. Por un lado porque ayudan a concretar todos los aspectos clave de un proyecto empresarial y, por otro lado, porque emplean un esquema y lenguaje común comúnmente aceptado por emprendedores e inversores de todo el mundo.

Escribir una idea de negocio en la servilleta de un bar tiene grandes limitaciones, pero redactar un plan de negocios completo puede resultar poco operativo, sobre todo en una fase muy inicial. Existen puntos intermedios que pueden aportar rigor y agilidad al mismo tiempo.

Aunque el documento haga alusión en muchas ocasiones al concepto startup, el enfoque es igualmente válido para organizaciones de cualquier tamaño y antigüedad en cualquier tipo de sector.

LAS TRES FASES DE UNA STARTUP

Conceptualmente, podríamos decir que las *startups* atraviesan tres fases distintas: i) encaje problema-solución; ii) encaje producto-mercado; y iii) escalado. Éstas suponen hitos muy relevantes en el desarrollo de una empresa pero conllevan prioridades diferentes.

Fase de encaje problema-solución

En ella se aborda la problemática⁴ inicial a la que se enfrenta cualquier emprendedor: ¿hay un problema que merezca la pena solucionar?, ¿el cliente quiere solucionar ese problema?, ¿pagará por ello? y, por último, ¿la solución es factible?.

³ Conclusiones extraídas del estudio realizado en por CREARA (centro de creación de empresas de la Fundación San Telmo) tras analizar más de 350 startups tecnológicas durante un periodo de nueve años.

⁴ Se habla de problema por simplificar. Se podrían tratar de necesidades importantes no satisfechas o deseos muy relevantes no cubiertos.

En esta fase se debe localizar un segmento de clientes, comprender qué problemas tienen y definir una solución. Es decir, marcar el rumbo, centrarse en el conocimiento del cliente, empatizando lo máximo posible con él y entendiendo cuáles son sus principales problemas. Esto clarificará el diseño de una solución.

Fase de encaje producto-mercado

En esta fase se procederá al desarrollo de un producto⁵ mínimo viable⁶ (PMV de ahora en adelante), contrastando si éste es eficaz para solucionar los problemas que los clientes tienen y si éstos están dispuestos a pagar por ello. La experimentación con clientes y usuarios será necesaria, empleando indicadores útiles (cualitativos y cuantitativos) que faciliten la comprensión del negocio.

En este momento de la vida del negocio se debe mantener el foco en el aprendizaje y la pivotación⁷, pero en esta ocasión, a través de la experimentación con los clientes y empleando sistemas de medición objetivos. Expresado de otra forma, modificar el rumbo en función de las indicaciones del cliente. Algunas de estas indicaciones no serán expresas, sino que estarán implícitas en su comportamiento observable y medible.

Fase de escalado

Tras haber validado que el producto es útil para un determinado segmento de clientes, el siguiente paso sería escalar el modelo de negocio hasta poder hacerlo sostenible.

En esta etapa lo más importante es la obtención de recursos, definir bien los motores de crecimiento y optimizar las operaciones de negocio. Es decir, vender y ser eficientes con los recursos más escasos, generalmente tiempo y dinero.

MARCAR EL RUMBO: LEAN CANVAS

En el inicio de una *startup* se tiene que partir de un plan A. Éste consistirá en identificar una hipótesis sobre la que fundamentar el negocio, normalmente asociada a la correlación de tres elementos: cliente, problema y solución. Casi con total certeza, este plan irá derivando a lo largo del tiempo, por lo que los responsables de liderar el proyecto deberán ajustar el rumbo a través de continuas correcciones.

Para la elaboración del plan A se propone trabajar con la herramienta *Lean Canvas*⁸, que es un marco de trabajo para la concepción de una nueva idea de negocio. Este esquema presenta las siguientes ventajas:

⁵ Se habla de producto por simplificar. Podría tratarse de un servicio o una combinación entre producto y servicios.

⁶ Producto inicial que, teniendo unas funciones básicas, soluciona el problema identificado.

⁷ Un cambio de rumbo.

⁸ *Lean Canvas* es una adaptación que Ash Maurya elaboró a partir del *Business Model Canvas* creado por Alex Osterwaldaer. Se podría traducir como lienzo ágil.