

Módulo 1. La actividad emprendedora

Unidad 1.1 La innovación y el proceso emprendedor

1.1.1 Concepto de proceso emprendedor

Para iniciar este recorrido, consideramos que es importante que todo emprendedor conozca las diferentes etapas por las que pasa un emprendimiento, desde que surge la idea hasta que está operando en el mercado.

En el proceso emprendedor pueden identificarse las siguientes etapas:

- 1) Ideación.
- 2) Desarrollo del mínimo producto viable y validación.
- 3) Escalamiento y crecimiento.
- 4) Innovación constante.

Etapa 1: Ideación

En esta etapa el emprendedor y su equipo comienzan a trabajar sobre la idea, analizando diferentes perspectivas y versiones, explorando, investigando y trabajando sobre la visión (a veces, sin saber qué es eso que están haciendo). Es importante en esta etapa validar el concepto con los potenciales clientes y aprender lo más que se pueda sobre la industria donde se va a desarrollar el proyecto. En ocasiones las ideas surgen del contexto del emprendedor y por eso inicialmente ya conocen del tema, aunque esto les pueda jugar en contra por asumir demasiado quizás sin validar.

Otras maneras de concebir una idea

Es bien conocido dentro del mundo emprendedor el fenómeno del copycat o acción de copiar ideas de negocios que ya existen y están funcionando en algún otro mercado del mundo. En este caso, lo que el equipo deberá validar es si esa idea y esa forma de hacer negocios puede adaptarse al mercado donde se pretende iniciar el emprendimiento.



Etapa 2: Desarrollo del mínimo producto viable y validación

Una vez que la idea ya tomó forma, se validó la problemática y se identificó la mejor versión de la solución, comienza el proceso de construcción del prototipo o mínimo producto viable para validar diferentes cuestiones del modelo de negocios y la solución con potenciales clientes. Este proceso también pone énfasis en el aprendizaje a medida que se va construyendo y validando con clientes. Comienzan a aparecer los primeros clientes, conocidos como clientes de adopción temprana (*early adopters*), dispuestos a probar la solución en su versión beta o prototipo.

Etapa 3: Escalamiento y crecimiento

El mínimo producto viable va pasando por diferentes etapas hasta convertirse en el producto o servicio para escalar.

En ese proceso de aprendizaje de la etapa anterior, se recabó suficiente información como para determinar los segmentos de clientes, el modelo de monetización, los canales de comunicación y distribución y el precio.

En esta etapa el emprendedor debe enfocarse en crecer en cantidad y calidad de clientes, avanzando en el desarrollo del producto o servicio, a medida que desarrolla canales comerciales.

Otras actividades que se deben desarrollar en esta etapa pueden incluir las siguientes:

- Constitución legal de la empresa.
- Búsqueda de financiación.
- Contratación de empleados.

Etapa 4: Innovación constante

En el mundo emprendedor en el que hoy vivimos, es difícil considerar una empresa como *empresa consolidada*, ya que, debido a la agresiva competitividad en la que desarrollan los negocios, la innovación constante es una necesidad más que una opción. Es por eso que compañías enormes como Google, Facebook o Amazon deben continuar innovando de diferentes maneras para mantenerse como líderes en el mercado. Más adelante veremos diferentes estrategias para lograr esto.

El proceso emprendedor en realidad no es tan lineal como se lo presenta, y muchas de las etapas y actividades se van solapando a medida que avanza el desarrollo del proyecto.

Inicialmente, son los socios fundadores del emprendimiento o el emprendedor mismo (en el caso de que sea socio fundador único) quienes realizan todas las actividades en simultáneo.



1.1.2 Oportunidades de negocio

Existen básicamente dos tipos de emprendedores: los emprendedores por oportunidad y por necesidad. El contenido de este curso puede ser aprovechado por cualquiera de los dos.

- Los emprendedores por necesidad son aquellos que necesitan emprender por una cuestión económica o de subsistencia. Ellos encuentran rápidamente una oportunidad para poder generar ingresos a través del autoempleo o el emprendimiento, el cual puede crecer o simplemente ser una empresa unipersonal.
- Los emprendedores por oportunidad son aquellos que desean emprender y lo eligen como opción de vida. A partir de eso, buscan oportunidades hasta encontrar la que más les atraiga o apasione para comenzar su proyecto.

La mayoría de las veces uno emprende porque se le ocurrió una idea, a partir del contexto en el que se encuentra inmerso, o de una situación en particular. Los emprendedores seriales son los que detectan oportunidades o necesidades sin resolver en el mercado y diseñan soluciones.

Pero no todas las veces la idea inicial que surge termina siendo su versión final; de hecho, casi nunca lo es. Toda idea atraviesa un proceso de transformación hasta encontrar su versión final para poder pasar a producción. Muchos emprendedores realizan este proceso de manera intuitiva, pero no necesariamente de forma sistematizada, y es así que muchas ideas fracasan o no encuentran mercado, ya que no solucionan una problemática clave para sus clientes o la solución no es la más adecuada para la problemática.

1.1.3 El proceso emprendedor

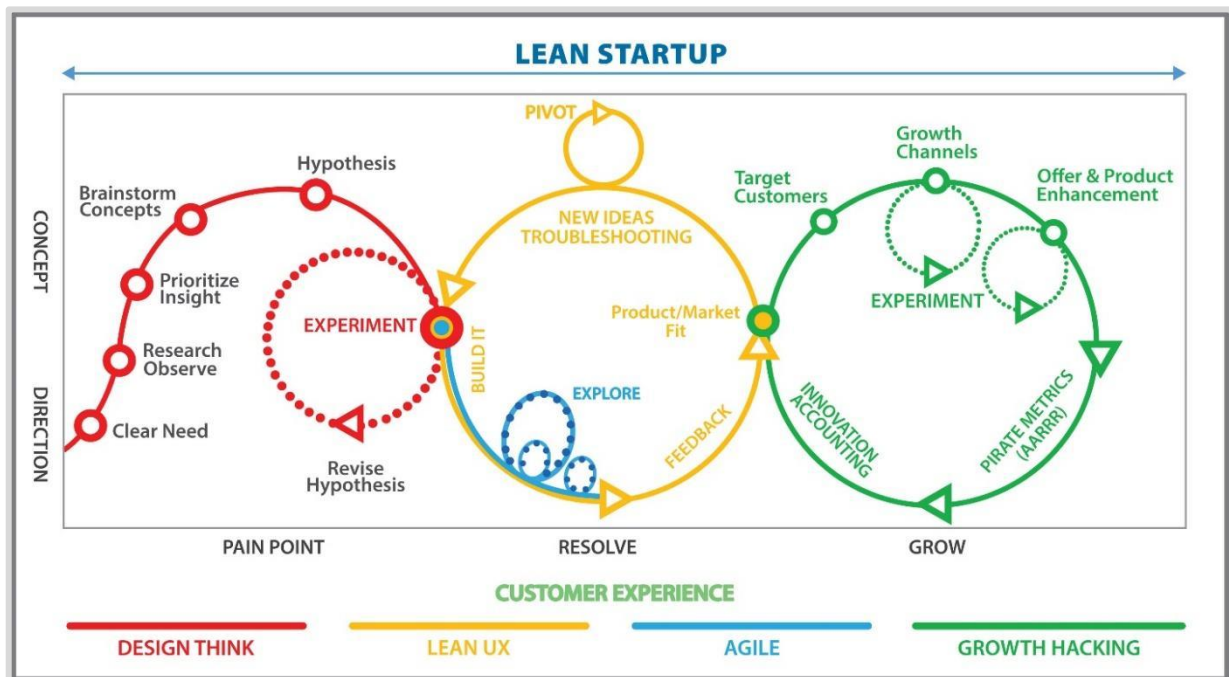
Fue en los mercados anglosajones y europeos donde comenzaron a desarrollarse las primeras teorías y metodologías para el desarrollo de *startup* y emprendimientos.

El proceso que presentaremos a continuación comienza con una etapa de *design thinking*, metodología que busca empatizar con el potencial cliente. Aquí tienes dos opciones:

- 1) A partir de la idea que encontraste, empezar el camino de empatía con el cliente para descubrir si la problemática que detectaste realmente es la más importante para él y, a partir de ahí, rediseñar tu solución.
- 2) Si no encontraste una idea, primero definir el sector en el que te gustaría trabajar y comenzar a entrevistar personas que se desarrollen en esas industrias para aprender más y adquirir información, para luego definir la problemática que trabajar y comenzar a diseñar la solución. En estas conversaciones antes de presentar tu idea, es clave preguntar y conocer más al cliente, aprender sobre cuestiones que quizás te sirvan más adelante para desarrollar tu modelo de negocios.



Figura 1: Esquema de metodología de innovación



Fuente: Incutex, 2017.

Una vez que definas la idea con base en el aprendizaje validado a partir de conversaciones con potenciales clientes, comienza la etapa de diseñar prototipos para validar la solución y recibir *feedback* (retroalimentación) de tus clientes para poder continuar puliendo tu propuesta.

En esta etapa la exploración es generativa, ya que debes generar alternativas para encontrar la mejor, a grandes rasgos, para luego definir y pulir los detalles. El objetivo aquí es encontrar el encaje entre el problema del cliente y la propuesta de solución, o *problem/solution fit*, como se le llama.

Continuando en este proceso, *lean startup* y *design thinking* comienzan a encontrarse y surge lo mejor de los dos mundos. A medida que vas probando los prototipos y validando con clientes, puedes determinar hipótesis y desarrollar experimentos y *test* específicos para validar con los clientes. A partir de ahí, puedes comenzar a validar otros aspectos del modelo de negocios, como canales de comunicación, precio, aliados clave, entre otros. Durante este proceso, tu proyecto seguramente va a sufrir varias iteraciones (pequeñas modificaciones en función de los aprendizajes validados), y también puedes elegir pivotear (realizar grandes cambios en el modelo de negocios).

La gestión ágil y un equipo dinámico son clave para esta etapa inicial. Esta etapa del proceso seguramente puede llevar varios meses o inclusive un año, hasta encontrar el encaje entre el producto/servicio que diseñaste y el encaje con un mercado potencial y suficientemente grande. Este proceso también lleva tiempo y forma parte de las etapas



de *pivot* e iteraciones. Más adelante hablaremos sobre la forma de detectar si alcanzaste el *product/market fit* o encaje entre producto y mercado.

Como las diferentes etapas van superponiéndose, a medida que buscas el *product/market fit*, vas creciendo en cantidad de clientes y te encuentras en etapa de crecimiento. Entonces comienzas con las estrategias de adquisición y retención de clientes. Así, pruebas diferentes estrategias de comercialización, *speech* de ventas, canales de comunicación, estrategias de *pricing* (precio), promociones y programas de referidos, entre otros.

La etapa de Growth Hacking que se ve al final del gráfico, hace alusión a una técnica de crecimiento en ventas y cantidad de clientes que se ha popularizado en los últimos años.

Growth Hacking es una tendencia que engloba procesos, programación y estrategias de marketing que se comenzó a adaptar en startups para maximizar su crecimiento, incrementando el número de usuarios con una inversión y esfuerzo mínimos; sin embargo muchas de las técnicas son aplicables a cualquier negocio sin importar su tamaño ni giro.

Generalmente son técnicas de alta creatividad, bajo presupuesto, rápida implementación y alto impacto.

Muchos proyectos quedan en la última etapa de búsqueda de crecimiento durante varios años requiriendo fuentes de financiamiento para desarrollar sus estrategias comerciales. A través de nuestra metodología, buscamos que los emprendedores puedan aprovechar al máximo el capital que tengan y crezcan de la manera más orgánica posible a través de alianzas estratégicas y desarrollo de canales comerciales de bajo costo y largo alcance.

También existen casos en que algunos emprendedores tienen la oportunidad de vender su empresa, o deciden hacerlo, a un potencial inversor o alguna corporación que quiera adquirirlos, o simplemente continúan creciendo a un ritmo estable, pero siempre innovando con nuevos productos y tecnología para no ser destituidos del lugar que alcanzaron en el mercado.

1.1.4 Innovando para no competir

En el libro *De 0 a 1: Cómo inventar el futuro* (2014), Peter Thiel, cofundador de PayPal, plantea la pregunta: ¿qué compañía valiosa nadie está creando? Lo interesante de la pregunta está en la diferencia entre crear valor y saber capturarlo.

Muchas compañías son buenas creando valor, pero no capturándolo. Esto quiere decir que una empresa puede ser muy buena entregando valor a sus clientes a través de sus servicios y productos, pero sin un modelo de negocios que permita capturar el retorno de ese valor para los clientes, es decir, los ingresos; y, sin una estructura que permita escalar



sin aumentar los costos fijos, su crecimiento se verá estrangulado. Por eso es tan importante el margen que deje el negocio como los ingresos netos.

Cuando Thiel habla de monopolio, hace referencia a una compañía que es tan buena en lo que hace que ninguna otra puede ofrecer un sustituto que se le acerque lo suficiente. Google es un buen ejemplo, ya que en el campo de los motores de búsqueda no tiene competidores desde el año 2000.

El consejo de Thiel para diferenciarse de la competencia es no crear un negocio de *commodities* sin diferenciador, es decir, que si vas a tener un emprendimiento que venda algo que es considerado un *commodity* tienes que tener un diferenciador claro para evitar la competencia; de lo contrario, debes crear algo totalmente diferente de un commodity.

Además de ser líderes en su mercado, los monopolios tienen el beneficio de poder seguir siéndolo, ya que se pueden permitir pensar en el largo plazo, a diferencia de un negocio que se encuentra en un mercado conformado por industrias existentes con alta competencia, preocupado todo el tiempo por los márgenes, sin poder permitirse pensar lo suficiente en el futuro. Aquí es cuando el monopolio saca una ventaja aún más grande que sus competidores.

Es como un ciclo virtuoso: según Thiel (2014) los monopolios lideran el progreso, ya que prometen años de ingresos como monopolio, lo que genera un incentivo para innovar. "Luego, los monopolios pueden continuar innovando porque las ganancias les permiten hacer planes a largo plazo y financiar sus ambiciosos proyectos de investigación que las compañías bloqueadas en la competencia no pueden ni soñar" (Thiel, 2014 p. 487).

Según Thiel (2014) cada monopolio es único, pero hay características y patrones que permiten identificarlos:

- Efectos de red.
- Economías de escala.
- Marca o branding.
- Tecnología patentada.

El último punto es una de las características más difíciles de alcanzar, pero una de las más valiosas, ya que, una vez alcanzada, es casi imposible de replicar por la competencia. De manera aproximada, Thiel (2014) dice que una tecnología patentada debe ser al menos 10 veces mejor, en algún aspecto importante, que su sustituto más cercano, para que realmente sea una ventaja competitiva.

Ejemplos:

- PayPal: hizo 10 veces mejor comprar y vender por Ebay.
- Amazon: 10 veces más libros que otra biblioteca.
- Quirky: 10 veces más rápidos en el desarrollo de productos (bienes de consumo).
- Valve: 30 veces más captación de mercado por empleado.



Estas características también pueden ser aplicadas al diseño, como es el caso de Apple con el iPad, que popularizó el uso de las tabletas. Aunque en el caso del diseño es más difícil de medir.

Estos son casos de organizaciones exponenciales, cuya característica principal es tener un desempeño 10 veces mejor que el resto, y otras cualidades que las diferencian, como el propósito masivo y transformador por el cual se rigen.

Efectos de red

Lo que genera los efectos de red es que, a medida que más personas lo utilizan, hacen un producto más útil, como es el caso de las plataformas, Uber, Airbnb o Wallapop.

Una parte del truco que tienen los efectos de red es que el producto o servicio debe ser valioso inclusive para sus primeros usuarios, sin tener que esperar al crecimiento de la red para serlo; de lo contrario, se corre el riesgo de fracasar en el intento. Inclusive, los negocios que se diferencian por sus efectos de red, según Thiel (2014), deben comenzar específicamente con pequeños mercados para poder validar y luego escalar masivamente. Por ejemplo, el caso de Facebook, que comenzó con estudiantes de Harvard.

La otra parte del truco es que estos negocios que se diferencian por sus efectos en red inicialmente suelen ser tan pequeños que no parecen verdaderas oportunidades de negocio en absoluto.

Economías de escala

Según Thiel (2014), un monopolio se vuelve más fuerte a medida que crece, ya que los costos fijos que soportan el producto o servicio pueden ser mejor distribuidos a medida que aumentan las ventas. El caso de las startup de *software* es un claro ejemplo donde se pueden aprovechar las economías de escala, ya que el costo marginal de producir otra copia del producto o abrir una cuenta de usuario más es casi cercano a cero.

Los emprendimientos basados en servicios, sobre todo personales o personalizados, son difíciles de convertir en un monopolio. Por ejemplo, Thiel (2014) cuenta el caso de un estudio de yoga donde solo puedes servir a una cantidad limitada de clientes. Puedes expandirte y crecer, pero a medida que crezcan tus ingresos lo van a hacer en similar proporción a tus costos fijos. Sin embargo, si de alguna manera pudieras llevar tus clases de yoga a internet, a través de un sitio *web*, una aplicación o simplemente con YouTube, tu economía de escala se activaría.

Marca o branding

Construir y desarrollar una marca poderosa, según Thiel (2014), es una excelente manera de reclamar un monopolio. Un ejemplo que destaca Thiel (2014) es el caso de Apple, que ha logrado construir una marca mundial y completamente poderosa: por un lado, por su propósito (más adelante veremos la teoría de círculos dorados de Simon Sinek), y por otro, por los productos que desarrolla, las campañas de publicidad, el posicionamiento de productos *premium* y la empatía con el usuario al conectarse desde un aspecto emocional.

Básicamente, Apple genera fanáticos y seguidores capaces de acampar tres días seguidos afuera de una de sus tiendas para comprar el último iPhone: ese es el poder de la marca. Sin embargo, Thiel (2014) menciona que comenzar con la marca primero en vez de con una buena sustancia por detrás puede ser muy peligroso. Entonces, primero es importante fijar los cimientos y, a partir de allí, construir.

Unidad 1.2 Concepto de startup

1.2.1 ¿Qué es una startup?

Steve Blank, en su libro *El manual del emprendedor*, las define como “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable, que puede repetirse” (2013, p. 24).

Por su parte, Eric Ries expresa: “Una startup es una institución humana diseñada para crear productos y servicios innovadores en condiciones de extrema incertidumbre” (2013, p. 26). En esa línea, también dice lo siguiente:

El objetivo de una startup es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. En otras palabras, el método Lean Startup es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición, todo al mismo tiempo. (Ries, 2013, p. 21).

El concepto de startup se ha expandido a cualquier tipo de emprendimiento, sobre todo en el sector tecnológico. Generalmente, un nuevo emprendimiento conlleva condiciones de incertidumbre, sobre todo si propone un modelo de negocios innovador. El objetivo siempre es encontrar un modelo que se pueda repetir y escalar, pero en este alcance de crecimiento es que muchas startups se transforman en pymes (micro, pequeñas y medianas empresas), y muy pocas llegan a grandes corporaciones, sin mencionar las que mueren en el intento.

Algo que es tendencia en el mundo, es la vinculación entre startups y corporaciones mediante procesos denominados de *innovación abierta* o de *transferencia de tecnología*.

Por un lado, las grandes empresas consolidadas se encuentran ejecutando modelos de negocio exitosos con dificultades para crear otros nuevos debido a sus grandes estructuras, a su burocracia, al enfoque en objetivos de crecimiento de ese modelo probado, y, por supuesto, debido a su miedo al fracaso y a la falta de una cultura de innovación.

Por otro lado, las startups y los emprendimientos, estructuras pequeñas, dinámicas y muy flexibles, son capaces de detectar oportunidades y diseñar soluciones innovadoras que puedan escalarse. Aquí es donde se encuentran estos dos mundos generando beneficios para ambos y nuevas oportunidades para los mercados.

Dentro del FC Barcelona, el proyecto Barça Innovation Hub promueve la colaboración recurrente con startups de todos los departamentos del club. Bajo un programa de codesarrollo de producto y servicio, startups del sector deportivo trabajan con empleados

del club para mejorar o crear nuevas soluciones que se adapten a las necesidades del Club y del mercado.

1.2.2 Principios básicos para desarrollar una startup

Eric Ries (2013) presenta los cinco principios de este método, los cuales se desarrollarán a continuación:

- 1) Los emprendedores están en todas partes: esto quiere decir que este método puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, sector o actividad.
- 2) El espíritu emprendedor es una determinada forma de gestión: teniendo en cuenta que una startup es una institución, requiere entonces un tipo de gestión que se oriente a un contexto de incertidumbre.
- 3) Aprendizaje validado: las startups no sólo existen para producir cosas, ganar dinero o atender a los consumidores. Existen para “aprender” cómo crear negocios sostenibles.
- 4) Crear – Medir – Aprender: la actividad fundamental de una startup es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar y preservar.
- 5) Contabilidad de la innovación: para mejorar los resultados empresariales y contabilizar la innovación es necesario centrarse en los aspectos aburridos: cómo medir el progreso, cómo establecer hitos, cómo priorizar tareas, entre otros. Esto requiere un nuevo tipo de contabilidad para startups y los que rinden cuentas. (Ries, 2013, pp. 13-14).

Como emprendedor, debes hacer un esfuerzo extra y ser riguroso con tus mediciones y accionar. Si los números no se encuentran entre tus fortalezas, asóciate con alguien para quien sí sean una.

Otro principio clave que se desprende del punto 2 es el de enfocarse en los procesos core de la startup. Hoy en día las organizaciones exitosas siguen esta práctica y logran que los procesos no core (no centrales) sean tercerizados, en lo posible con un costo variable y no fijo para no estrangular el crecimiento. Esta también es otra de las cualidades de las organizaciones exponenciales mencionadas previamente.

La mayor parte de los resultados obtenidos depende más de la perseverancia que de cualquier otro factor.

El CEO (en inglés, chief executive officer): tiene que estar pensando más allá. El mánager: se tiene que ocupar de que las cosas pasen y de que los objetivos se cumplan. Al principio en una startup, el emprendedor cumple ambos roles, y por eso su tarea es tan desafiante. Esto se debe a que el desafío más grande para una persona es saber manejar las contingencias y su capacidad de planificar a largo y mediano plazo. Suele ocurrir que generalmente se tiene una de las dos cualidades; es difícil tener o desarrollar ambas.



1.2.3 ¿Por qué fracasan las startup?

Continuando con la perspectiva de Eric Ries, frente a esta pregunta el autor enumera algunos problemas que originarían esta situación:

- **Problema 1 – Atractivo de un buen plan, una estrategia sólida y una concienzuda investigación de mercado**, porque se tiende a aplicar estos elementos a la startups y es erróneo debido a que las mismas operan con mucha incertidumbre y sin datos históricos que sirvan para predecir el futuro.
- **Problema 2 – El caos surge como respuesta a una falta de gestión**. Claramente las startups necesitan gestión para cuidar recursos muy valiosos. “La mayoría opina que el proceso de gestión es aburrido y tedioso, mientras que las startups son dinámicas y excitantes. Pero lo que es realmente excitante es ver cómo las startups tienen éxito y cambian el mundo”. (Ries, 2013, p. 14).

También se pueden presentar los siguientes motivos:

- No crean algo que la gente ame.
- No tienen clientes o los suficientes para que usen y paguen por sus productos o servicios.
- Se quedan sin capital para continuar escalando el modelo de negocios. Esto está ligado al crecimiento y fidelización de clientes, ya que no pueden generar suficientes ingresos de la venta de sus productos o servicios porque no crearon algo que la gente realmente necesite ni solucionan una necesidad de forma que el cliente pague por ella.

El equipo es fundamental: el 80 % del éxito de una startup depende del equipo que la lleva adelante. La idea puede no ser buena, pero si el equipo no es bueno el proyecto fracasa. Para que un equipo sea considerado bueno, tiene que cumplir con la mitad más uno de estas características:

- Que los socios fundadores cuenten con una disponibilidad full-time.
- Conocerse de proyectos anteriores y haber trabajado juntos.
- Tener vasta experiencia en el sector en el que se desarrolla la startup.
- Tener un socio tecnológico experto.
- Tener experiencia en ventas corporativas o marketing digital.
- Haber fracasado con anterioridad en otros proyectos o haber emprendido antes por su cuenta.
- Por no crecer lo suficientemente rápido cuando deben hacerlo, debido a lo cual lo superan otras startup posteriores, pero con un ritmo más acelerado de crecimiento.
- Por problemas de gestión y de comunicación. Cuando se transforman en compañías (etapa de crecimiento), las habilidades necesarias para liderar el proyecto son diferentes de las necesarias para crear la startup.



En algunos casos, el emprendedor que no cuenta con todas las habilidades las adquiere en el camino, por su cuenta, y con la ayuda de mentores y guías.

En otros casos, el emprendedor se dedica a lo que le gusta, desarrollo de producto, venta a clientes, alianzas estratégicas, entre otras, y deja que un mánager con experiencia lidere las operaciones diarias de la compañía. Para hacer esto, el emprendedor primero debe ver y reconocer sus debilidades y después tener el ego lo suficientemente flexible como para hacerse un costado. A veces son los inversores de la startup los que obligan a estos cambios.

Referencias

Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Barcelona, ES: Gestión 2000.

Ries, E. (2013). *El método learn startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, ES: Deusto.

Thiel, P. (2014). *De 0 a 1: Cómo inventar el futuro*. Barcelona, ES: Gestión 2000.