

INTRODUCCIÓN

La capacidad para emprender con éxito siempre estuvo vinculada a una serie de factores personales que podrían ser considerados como “intrínsecos” o innatos: capacidad para intuir un problema y encontrar una solución, habilidad para analizar las claves del mercado, capacidad para tomar decisiones acertadas, etc. Ninguna de esas habilidades se desarrollaban en los entornos educativos a través de programas específicos, siendo lo más parecido las disciplinas vinculadas a la administración y dirección de empresas, en donde el alumno aprende conceptos de gran utilidad para gestionar las distintas áreas funcionales de un negocio: finanzas, producción, contabilidad, marketing, recursos humanos, etc. Sin duda que estos conocimientos sirven para el día a día de cualquier proyecto, más grande o más pequeño, pero la pregunta que nos surge es: ¿y en dónde aprendieron los entresijos necesarios para poner en marcha ese proyecto que, luego, debe ser gestionado?

Como se deduce de esta reflexión, dos son las fases que debemos contemplar a la hora de generar una iniciativa con la que ganarse la vida; la primera es la puesta en marcha del proyecto y la segunda es la gestión diaria del mismo. Para ambas fases se precisan conocimientos diferentes que los emprendedores deben manejar. En entornos estables y relativamente predecibles como los que teníamos tiempo atrás, no era demasiado complejo poner un proyecto con éxito. El mercado admitía soluciones similares a las ya existentes porque había una alta demanda y una escasez de oferta, y cualquier emprendedor podía, a través de la investigación de mercados y competidores, plantear su solución y tener bastantes garantías de salir adelante. Pero los tiempos de ahora son netamente diferentes: el dinamismo y la incertidumbre, unido a la sobreabundancia de soluciones, obliga al emprendedor a afinar mucho más su método de emprendimiento, y por ello es preciso profundizar en la primera de las fases descritas anteriormente: cómo poner en marcha una iniciativa.

Recordemos el proceso de emprendimiento “convencional” que conocimos hasta finales de la década pasada:

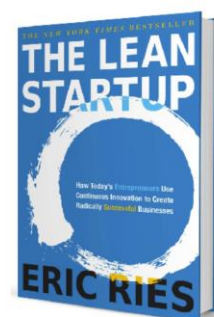


En el modo habitual de crear empresas, el cliente entra al final de todo el proceso de constitución.

Esta forma de “nacer” podría tener cierto sentido en entornos estables y controlados, en donde era relativamente probable intuir lo que iba a pasar en base a la estadística y al análisis de mercados.

Sin embargo, ahora estamos en entornos totalmente diferentes: mucho más dinámicos, acelerados, impredecibles, incontrolables. Crear negocios de espaldas a los consumidores supone alto riesgo de fracaso.

En 2008 Enric Ries propone la **filosofía** Lean Startup y nace una nueva empresa, más ágil y adecuada para los nuevos tiempos. Hoy en día las START-UPS han consolidado esta metodología y son fuente de inspiración para empresas mayores



- 1) Un emprendedor tiene una idea de negocio; la idea no tiene por qué ser demasiado original ni diferencial, porque la oferta de productos y servicios no era tan amplia como hoy en día y cualquier propuesta más o menos bien desarrollada, tenía cabida y clientes.
- 2) El emprendedor dedica su tiempo a construir el plan de negocio. Para ello rastrea información del entorno global y de los competidores, y en base a ello describe cómo va a llevar adelante su propio proyecto en las distintas áreas funcionales: producción, marketing y ventas, finanzas.
- 3) Con el plan de negocio desarrollado, el emprendedor comienza a buscar la financiación que precisa para acometer las inversiones descritas en el plan: alquiler o compra de un espacio físico, adquisición de maquinaria y tecnología, materias primas, software y otros intangibles, contratación de personal si fuera preciso, permisos y licencias necesarias para el trabajo, etc.
- 4) Y una vez acometidas las inversiones y con todas las instalaciones listas para comenzar a atender los clientes, se abren las puertas y comienza la actividad.

Digamos que ese es el proceso “natural” que siguieron casi todos los negocios que hoy vemos por la calle, negocios nacidos en entornos relativamente estables en donde sí se hacía un buen análisis de mercado y un correcto desarrollo de la iniciativa, muy similar a la que estaban siguiendo otros negocios que ya estuvieran en marcha, era raro que el proyecto no diera para vivir. Pero todo esto se complicó a principios de siglo. Aquel entorno predecible se dotó de dinamismo e incertidumbre, y todos los sectores se saturaron de competidores a tal punto que la oferta existente en cualquier ámbito, supera la demanda agregada de los consumidores. La competitividad se volvió máxima y la improvisación dejó de ser una herramienta útil para salir adelante. Es preciso una detallada planificación del proyecto y, sobre todo, una validación de todas las hipótesis que manejamos en el plan de negocio, todo ello con el objetivo de evitar acometer inversiones si no tenemos claro que lo que proponemos, es del agrado del consumidor.

Obsérvese que en la descripción del proceso de emprendimiento mostrada anteriormente, todas las fases se desarrollan “de puertas adentro” en la “intimidad” del emprendedor, y cuando todo está montado y listo para abrir las puertas, es cuando llega el verdadero juez que aprueba o sentencia todo lo previamente desarrollado: el cliente. En entornos predecibles, construir una iniciativa de espaldas al consumidor no era demasiado grave porque conocíamos (por medio del análisis de datos) cómo se comportaba el cliente y cómo planteaban la solución nuestros rivales. Pero en entornos inciertos como los actuales, dejar de espaldas la opinión del cliente y tomar contacto con él solamente cuando ya tenemos todo listo y estamos altamente hipotecados, es una condena de muerte si no acertamos en el planteamiento.

Esto fue lo que pensaron varios estudiosos americanos del mundo de la empresa, Eric Ries, Steve Blank al frente. Los procesos de desarrollo de un negocio deben tener su propia metodología en la que se incluyan aspectos diferentes a los que luego precisamente para el manejo del negocio, y que hasta ese momento nadie había desarrollado. Y además, esa metodología debe contemplar las opiniones del potencial consumidor desde las fases incipientes, para que el emprendedor vaya ajustando su idea y encajándola con los requerimientos del cliente.

Es así como todas esas teorías sobre emprendimiento convergen en una metodología llamada Lean Startup, que alarga el proceso anteriormente descrito incorporando una serie de nuevos pasos que tienen como objetivo “validar” las hipótesis ante el mercado, antes de darlas por ciertas y avanzar sobre supuestos no confirmados.

En este gráfico podemos ver una serie de puntos azules que se agregan al proceso “convencional” de construcción de un proyecto emprendedor, que son las aportaciones que nos hace Lean Startup y que ya se

aplican en todos los proyectos emprendedores desde 2010 y se aprenden en las modernas escuelas de negocios.



Lean Startup agrega distintos “mapas” que ayudan al emprendedor a reflexionar y a encontrar respuestas concretas, pero no por sí mismo y “en la intimidad” como se hacía antiguamente, sino delante de potenciales consumidores del producto/servicio que quieren lanzar al mercado. En este curso describimos la razón de ser de cada uno de ellos, y cuál sería el correcto manejo por parte del emprendedor.

Consideración final: Lean Startup nace en Estados Unidos y muestra, a través de ejemplos, la aplicación del método en empresas de aquel entorno. Se trata de empresas de un tamaño medio-grande y con una fuerte base tecnológica, en la mayoría de los casos. Suma Importancia conoció esta metodología en 2009 y comenzó a aplicarla en el entorno gallego, pero apareció un problema que distorsionaba su aplicación tal y como venía propuesta: el tejido industrial español, en general, y el gallego en particular, está repleto de autónomos y MicroPymes cuyas singularidades no encajan con los ejemplos mostrados en el libro, razón por la cual el pequeño emprendedor no era capaz de entenderla ni sacarle provecho en su iniciativa. Lo que vamos a mostrar es una variante del método Lean Startup pensado para Pymes y Micronegocios, que respeta la esencia y el sentido del método original pero simplifica los términos y el proceso para facilitar que un pequeño emprendedor pueda aplicarlo en su desarrollo. Esta variante fue manejada en centenares de iniciativas en estos más de diez años, y todas aquellas que superaron la fase de validación siguen en pie a día de la fecha demostrando que el método es fiable y que cuando un proyecto supera los hitos fijados, el proyecto es sólido y perdura en el tiempo.