



Jordi Assens

Profesor Senior de EADA Business School, Barcelona - España
Director Programa Dirección General



Nos Jugamos el Futuro



Las empresas tradicionales no pueden renovarse de la noche a la mañana y hacerse competitivas, así que la clave para la recuperación de la economía y la creación de empleo está en la fundación de nuevas empresas, como se está demostrando en los Estados Unidos y los países nórdicos, entre otros. Deben nacer la *startup* con nuevos modelos de negocio para sustituir a las empresas que desaparecen; gracias a ello la crisis tendrá un efecto de regeneración y modernización del tejido económico que a la postre será positivo.

Las *startup* con más probabilidades de éxito son aquellas que tienen la innovación en su código genético, son intensivas en conocimiento y en tecnología, y se dirigen a mercados globales. Pero incluso naciendo con estas características su índice de supervivencia es muy bajo debido a la enorme incerteza del entorno en el que se mueven. Además ahora sabemos que hay otra causa muy importante del fracaso, que es el modelo de *management* con el que son dirigidas: erróneamente, se piensa en estas empresas como si fueran versiones pequeñas de empresas grandes. La experiencia acumulada en la creación

de *startup* en California ha demostrado que estas empresas necesitan un modelo de *management* totalmente diferente. Este modelo ha sido conceptualizado muy recientemente en Silicon Valley y está solucionando el dilema de los emprendedores, que siempre han insistido en que lo que aprendían en los MBA era poco útil para ellos.

La diferencia clave entre una *startup* y una empresa clásica es que la primera es una organización temporal que está buscando un modelo de negocio; en cambio la segunda, como ya tiene un modelo definido, pone el énfasis en la implantación. Un modelo de negocio es la manera en que la empresa crea valor para ella y para sus clientes a través de sus productos y servicios. La necesidad de buscarlo en una *startup* implica que los fundadores desconocen quiénes van a ser los clientes, cuál será exactamente el producto o servicio que ofrecerán y su propuesta de valor; cuál va a ser la fuente de ingresos, cómo va a crecer, etc. Para un inversor clásico un proyecto así es una locura porque su incerteza es extrema; sin embargo, Google, Facebook, Amazon, Twitter, Groupon, eBay, Dropbox, Change.org, Airbnb, Privalia, e innumerables juegos y aplicaciones para iPhone y Android se han creado así.

Hemos de aceptar entonces que en un entorno de gran incerteza nadie puede saber desde el inicio cuál será el modelo de negocio que triunfará. Para descubrirlo los emprendedores tienen que utilizar el método científico, generar hipótesis y encontrar maneras de validarlas o descartarlas. De este modo los primeros meses o años de estas empresas son dedicados a construir diversos Productos Mínimos Viables (MVP, *Minimum Viable Product*), que les permitirán contactar a los clientes potenciales para probar una a una sus hipótesis, con el mínimo coste posible. Estas básicamente son la hipótesis de valor (los beneficios que aporta y los problemas que resuelve a los clientes), la hipótesis de crecimiento (cómo llegarán a los nuevos clientes y escalarán la empresa), y la hipótesis de monetización (cómo obtendrán ingresos). Este es un ciclo de construir-medir-aprender que funciona a través de la prueba-error. Cada error aporta conocimiento y permite pivotar para experimentar con una nueva hipótesis. Cada validación aporta un elemento valioso para crear un modelo de negocio viable que les permita suficiente facturación o atraer nuevo capital con el que seguir la aventura y escalarla.

Cuando una *startup* se construye de este modo, automáticamente cambian las métricas con las que se evalúa. La competencia del equipo humano se mide por su capacidad de crear MVP, en el mínimo tiempo posible, con el mínimo coste. La unidad de progreso pasa a ser el aprendizaje hecho en estrecho contacto con los clientes potenciales.

La rapidez con la que se pivota es la clave para invertir el mínimo tiempo y dinero posible en el aprendizaje. Y por lo tanto, la probabilidad de tener éxito dependerá del número de veces que sea capaz de pivotar con el capital del que disponen, que ha de ser suficiente para encontrar un modelo de negocio que les permita facturar, o bien para generar un aprendizaje suficiente como para lograr una ampliación de capital o vender la empresa.

Los directivos de empresas clásicas tienen unos modelos mentales muy diferentes de los comentados, que les dificulta el éxito en la creación de una *startup*. El proceso clásico de toma de decisiones se basa en estudiar el mercado, crear un producto lo mejor posible, diseñar un plan de lanzamiento, implantarlo muy eficazmente, y cruzar los dedos. El aprendizaje como unidad de progreso es demasiado abstracto para ellos y rechazan los errores como algo que deben evitar. En este proceso se lo juegan todo a una sola carta: invierten todo lo posible en la creación del producto sin hacer ciclos de aprendizaje y pasan mucho tiempo en el despacho, en lugar de acercarse a los clientes. Por este motivo suelen fabricar productos excelentes, pero que después nadie quiere comprar.



Foto: www.dipm-carmen.com.mx

La función principal de los fundadores de una *startup* es la creación del modelo de negocio y para ello han de dedicar su tiempo a estar cerca de los clientes para validar las hipótesis, aprender, y pivotar. Estas funciones son las más importantes y no las pueden delegar. Un *business plan* clásico no les es útil porque contiene una serie de hipótesis no comprobadas y en ningún caso debería ser implantado tal y como está escrito. En su lugar necesitan un proceso dinámico de búsqueda de su modelo, que además suele ir acompañado por una sensación de urgencia por descubrirlo antes de que se termine la financiación. Por esta razón, estas jóvenes empresas no se crean con empleados normales, sino con equipos de personas con gran pasión y con el compromiso de cambiar el mundo. Una *startup* no reproduce la estructura de una gran empresa, sino que favorece la transparencia y la transversalidad, para que el aprendizaje organizativo sea rápido y efectivo.

En definitiva el proceso de creación de empresa ha entrado en una etapa de mayor madurez en la que se ha dotado de marcos conceptuales y metodologías que sustituyen con gran ventaja al *management* tradicional. Es urgente aprender y poner a prueba estos nuevos enfoques para complementar la imprescindible intuición de los fundadores y sus equipos. Es necesario integrarlos en el tejido emprendedor para aumentar su probabilidad de éxito, porque en estas nuevas empresas y en estas nuevas generaciones es donde nos jugamos el futuro. ■