

EXPERIMENTAR Y APRENDER: LAS CLAVES DEL NUEVO EMPRENDIMIENTO

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

La gerencia tradicional no funciona cuando se intenta gestionar una empresa naciente en un entorno incierto. En los próximos años, los emprendedores y gerentes exitosos serán aquellos que empleen métodos de experimentación continua, no los que primero planifican y luego ejecutan.

EL CAOS Y LA INCERTIDUMBRE son, y seguirán siendo en los próximos años, las condiciones determinantes de las formas de organización diseñadas para identificar y aprovechar oportunidades de negocio. Año tras año, los modelos de negocios deben experimentar modificaciones, pues los consumidores disponen de una creciente gama de opciones para satisfacer sus necesidades, la tecnología evoluciona aceleradamente y las regulaciones y los movimientos sociales y políticos generan entornos hostiles y cambiantes.

Ries (2011) describió un renacimiento empresarial sin precedentes en el mundo, pero por cada éxito hay muchísimos fracasos: productos eliminados de los estantes semanas después de ser lanzados al mercado, nuevas empresas tecnológicas que aparecen con mucha publicidad y son olvidadas meses después, nuevos productos que nadie usa y mueren en su nacimiento. Según Nanda y Ghosh (2014), alrededor del 75 por ciento de las nuevas empresas innovadoras fracasan. Para Ries (2011) y Blank y Dorf (2012) ese desperdicio —de tiempo, pasión y conocimiento— es una consecuencia de usar el paradigma de la gerencia tradicional en las nuevas empresas.

Hace cuatro años comenzó un movimiento, en Silicon Valley (California), destinado a evitar el fracaso de nuevas empresas. Empresarios y académicos, como Eric Ries y Steve Blank, respectivamente, sistematizaron sus experiencias y las observadas en muchos casos al momento de lanzar ideas innovadoras de negocio. Aunque muchos de sus principios pueden parecer mera aplicación del sentido común, su mérito consiste en documentar una filosofía de lanzamiento de nuevos negocios basada en la experimentación fragmentada, para acelerar los lanzamientos y ahorrar recursos. Este enfoque fue bautizado *lean startup* (expresión traducida al español como «emprendimiento ágil»), que resulta útil también para grandes empresas con nuevos proyectos, y es considerado un antídoto contra el despilfarro de recursos. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar del pensamiento empresarial tradicional, a evitar los sesgos de los fundadores.

La empresa emergente: un vehículo para cabalgar la incertidumbre

La expresión inglesa *startup* (traducida al español como «empresa emergente») ha sido ampliamente usada en el ámbito empresarial anglosajón para hacer referencia a una empresa que está en el arranque. Sin embargo, el término tiene otras acepciones, además de la etapa en la que se encuentra la organización. Para Blank (2013) significa una organización formada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable; y, cuando lo encuentra, cambia y se convierte en una empresa consolidada, que puede ser pequeña, mediana o grande.

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Edwin Ojeda, profesor y coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA.

No solo la etapa, el objetivo o el tamaño son las variables que definen a una empresa emergente y la diferencian de otras organizaciones empresariales. Ries (2011) la define como una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema. En este sentido, las empresas emergentes son vehículos incipientes que buscan modelos de negocios en entornos muy inciertos. Por ejemplo, una empresa que nace en una industria ampliamente conocida, cuyo perfil de consumidores está bastante determinado, sus competidores están identificados y los cambios en el entorno son previsible no es una «empresa emergente», sino una empresa nueva que requiere solamente buena planificación y ejecución para entrar en el mercado. Las empresas emergentes son instrumentos que cambian rápidamente y cabalغان el terreno hostil de la incertidumbre extrema. Tampoco se limitan a ideas tecnológicas con fines de lucro; pueden ser organizaciones sin fines de lucro, provenir de una idea no tecnológica e incluso surgir dentro de una empresa en marcha.

La gerencia de una empresa emergente

¿En qué se diferencia una empresa consolidada de una empresa emergente? Más allá del tamaño y la escala, la cantidad de recursos y los años de experiencia en el mercado, el terreno donde se mueve cada una es lo que marca la principal diferencia entre ellas. Las consolidadas se manejan en una industria conocida que, aunque puede atravesar etapas turbulentas, en general es bastante predecible y planificable. En cambio, las empresas emergentes, o cualquier organización que requiera innovación, sufren las desventajas que trae consigo la novedad (Stinchcombe, 1965); es decir, la incertidumbre de no conocer los consumidores, los canales ni los competidores, de no saber si el producto o servicio ideado es el apropiado. Debido a que ambas organizaciones transitan por caminos diferentes, las formas de manejarlas deben ser también distintas.

Hasta hace pocos años había dos lógicas para manejar una empresa emergente: 1) adoptar las herramientas de la gerencia tradicional y 2) aprender haciendo. El reconocido éxito de la gerencia tradicional a lo largo del siglo pasado produjo una abundancia de materiales sin precedentes. Tanto así que muchas empresas emergentes (incluso tecnológicas), aunque hubieran nacido en laboratorios de innovación y aceleradoras de empresas, seguían el paradigma de la gerencia tradicional para salir adelante. Aunque resulten poco útiles para manejar el caos y la incertidumbre, estos principios son los que se han desarrollado y transmitido durante décadas en universidades y escuelas de gerencia. Por ello, muchos emprendedores prescriben los procedimientos y los resultados esperables con un grado de detalle exagerado —las previsiones estándar, los hitos de producto, los planes de negocio o los planes estratégicos— para algo tan poco predecible como es una empresa emergente.

La otra lógica dice: «una empresa emergente no se gerencia». En vista de la rigidez creativa y la burocracia que puede traer consigo la gerencia tradicional, algunos emprendedores y asesores han adoptado la actitud de «simplemente hazlo» o «lánzate a la piscina y aprende a nadar», para evitar las formas rígidas de procedimiento y disciplina de la gerencia. Desgraciadamente, este enfoque produce más caos del que ya, de por sí, contiene una empresa emergente y termina por ahogarla en un exceso de información que los emprendedores no saben usar y sistematizar, lo que conduce a un despilfarro de recursos sin medida.

Parece mentira, pero tanto a los emprendedores y asesores como a los académicos les ha costado, y sigue costando, asimilar que ni la gerencia tradicional ni la filosofía de «lánzate a la piscina» funcionan. Para gestionar una empresa emergente hace falta una disciplina distinta, que le permita cabalغان en entornos de extrema incertidumbre.

La gerencia emprendedora

Eric Ries (2011), basado en su experiencia como emprendedor y en los principios del desarrollo de clientes propuestos por Blank (2008) e inspirado por el enfoque de manufactura eficiente, propuso una disciplina para gestionar empresas emergentes, que difiere de la tradicional gerencia de empresas consolidadas. A partir del hecho de que estas organizaciones se mueven en entornos diferentes, Ries plantea que sus objetivos, indicadores de gestión y, por lo tanto, sus prácticas de gerencia y liderazgo deben ser diferentes. De este modo nació, como guía práctica más que como una teoría, el método *lean startup* o «emprendimiento ágil», un concepto empresarial que está ganando auge entre los emprendedores y empresarios del siglo XXI. Este método o forma de gerencia —gerencia emprendedora— favorece la experimentación sobre la planificación elaborada y minuciosa, la realimentación del cliente sobre la intuición y el diseño iterativo sobre el diseño tradicional planificado y llevado a cabo en laboratorios. Aunque el método es reciente, sus conceptos —como «producto mínimo viable» y «pivoteo»— han calado ampliamente en el ámbito del emprendimiento y ha surgido una terminología con clichés que algunas escuelas de gerencia han comenzado a adoptar en su argot y sus programas educativos.

Un método disciplinado y sistemático

Una empresa enfrentada a la incertidumbre extrema no puede tener como objetivo la rentabilidad y la eficiencia. Su objetivo es explorar, aprender, entender. Debe averiguar qué debe producir: algo que quieren los consumidores y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. Por lo tanto, su trabajo consiste en 1) evaluar rigurosamente dónde está en el momento actual y afrontar la dura verdad que revele esa evaluación, y, entonces, 2) diseñar experimentos para descubrir cómo hacer avanzar su modelo de negocio.

Diferencias entre empresas consolidadas y empresas emergentes

Factores	Empresa consolidada	Empresa emergente
Entorno	Previsible (incertidumbre moderada)	Imprevisible (incertidumbre extrema)
Objetivo	Explotar negocio: cubrir costos y ganar dinero	Explorar negocio: aprender y descubrir
Función	Mantener eficiencia para ordeñar y escalar el modelo de negocio	Diseñar experimentos para desarrollar el modelo de negocio
Medición	Contabilidad económica	Contabilidad de innovación
Gestión	Gerencia tradicional	Gerencia emprendedora

Tipos de pivotes

Pivote	Descripción	Ejemplo
Acercamiento	Una característica adicional de un producto se convierte posteriormente en el producto.	Duproprio tenía una página en Internet que servía de información adicional a clientes interesados en comprar y alquilar viviendas. Ahora el negocio es una página que une a compradores y vendedores.
Alejamiento	Una característica es insuficiente para sostener todo el producto: lo que se consideraba el producto se convierte en una característica de un producto mayor.	Amazon pasó de vender únicamente libros a comercializar todo tipo de bienes desde su portal.
Segmento de consumidor	La empresa advierte que el producto resuelve un problema real para consumidores reales, pero estos no pertenecen al tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender.	Decofruta comenzó vendiendo ramos de frutas a empresas y terminó vendiéndolos al consumidor final.
Necesidad del consumidor	La relación con el consumidor permite descubrir otros problemas que el equipo puede solucionar. La hipótesis del producto se confirma parcialmente: el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había previsto.	Potbelly Sandwich Shop comenzó vendiendo antigüedades y para mantener a sus clientes enganchados regalaba sándwiches. Así, descubrió una necesidad de los consumidores y se convirtió en una exitosa tienda de sándwiches.
Arquitectura del negocio	Algunas empresas abandonan la estrategia de alto margen y bajo volumen por otra de mercado de masas; otras, diseñadas para el mercado de masas, adoptan un modelo que requiere ciclos de ventas largos y costosos.	Google pasó de proveer servicios de búsqueda a Yahoo, a ser una plataforma de búsqueda que depende de un tráfico masivo para obtener ingresos con la venta de publicidad.
Mecanismo de monetización	Los cambios en la forma de captar valor pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de mercadeo.	Xerox dejó de vender sus equipos de fotocopia y pasó a alquilarlos, con lo que obtuvo millones de dólares en ingresos.
Motor del crecimiento	Una empresa cambia su estrategia para lograr un crecimiento más rápido o rentable. El cambio en el motor de crecimiento (uso, recomendación o pago) puede requerir un cambio en la forma de captar valor.	Dropbox dejó de hacer publicidad pagada y pasó a un sistema de recomendaciones para viralizar y hacer conocer su servicio. Nunca más pagó para obtener nuevos clientes.
Canal	Una empresa puede advertir que la misma solución puede suministrarse mediante un canal diferente con mayor efectividad.	Nespresso pasó de vender sus cápsulas de café con intermediarios a venderlas en sus tiendas <i>boutique</i> y su club Nespresso.
Tecnología	Una empresa puede descubrir una forma diferente de alcanzar una misma solución mediante una tecnología completamente distinta.	Amazon pronto utilizará la tecnología de drones para repartir los productos que vende.

Fuente: adaptado de Ries (2011).

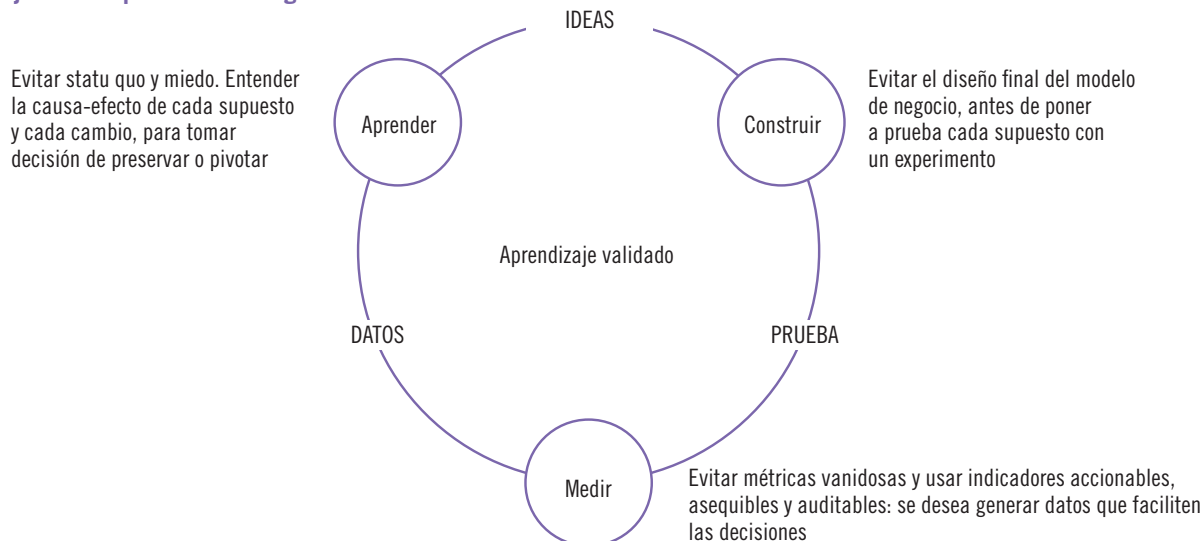
Una empresa emergente o *startup*, a diferencia de una empresa consolidada, no se centra en la eficiencia de sus procesos. Para Ries (2011), centrarse en la eficiencia funcional hace perder de vista el objetivo real de la innovación: aprender algo que actualmente se desconoce. Drucker lo advirtió hace mucho tiempo: «Seguramente no hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia aquello que no debería hacerse en absoluto» (Shore, 2014). Uno de los errores de aplicar el paradigma de la gerencia tradicional es que muchos emprendedores se pasan el día haciendo cosas equivocadas con gran eficiencia. Esto no implica que se deba aprender a costa de despilfarrar tiempo y recursos. Por ejemplo, una empresa nueva que durante dos o más años invierta esfuerzos y recursos en un nuevo concepto para un mercado desconocido y, después de ese tiempo, tenga que cerrar por inviable, también puede aprender. El emprendedor podría hablar de sus experiencias y anécdotas, y contar qué haría y qué no, si volviese a intentarlo. Este sería, sin duda, un aprendizaje, pero a costa de dinero, tiempo y pasión del emprendedor y su equipo.

El método *lean startup* o emprendimiento ágil está dirigido a evitar el aprendizaje costoso, mediante un aprendiza-

je «validado»; es decir, aprender lo más pronto posible con la guía del mercado. Una empresa emergente necesita saber, a tiempo, cuáles elementos de su estrategia están funcionando para llevar a cabo la visión de los fundadores y cuáles son dispartados, para descartarlos. Además, debe saber qué quieren los consumidores, no lo que los emprendedores dicen que quieren o lo que los creadores de la idea creen que deberían querer. La función clave de la gerencia emprendedora consiste en diseñar experimentos para validar cada parte de su modelo de negocio, antes de invertir tiempo y recursos en desarrollar una organización basada en los supuestos de los fundadores y creadores de la idea.

Identificar los supuestos de fundadores y creadores, y diseñar experimentos apropiados para validar cada supuesto, para no poner toda la carne en el asador o hacer actos de fe, es la esencia del aprendizaje validado. El emprendimiento ágil proporciona un enfoque disciplinado y sistemático para saber si una empresa emergente progresa; es decir, para descubrir si aprende a tiempo y en el camino correcto. Luego de identificar los supuestos y diseñar los experimentos apropiados para validarlos, antes de invertir en la construcción de la empresa, es necesario evaluar los resultados de

Ventajas del emprendimiento ágil



Fuente: adaptado de Ries (2011).

los experimentos para determinar si los supuestos deben ser mantenidos, rechazados o modificados.

La forma de medir los avances o progresos de una empresa emergente no puede ser la misma que se utiliza en una empresa consolidada. Esta última emplea la contabilidad económica o financiera para hacer el seguimiento de las ventas, ganancias o utilidades, el rendimiento de los activos o el retorno de las inversiones. La empresa emergente es tan imprevisible que, si se aplica la contabilidad económica, por lo general se obtendrá frustración y decepción. Si su principal objetivo es aprender, entonces debe medirse qué y cómo aprende. Ries (2011) propone un sistema de medida llamado «contabilidad de innovación», que consiste en establecer hitos de aprendizaje, en vez de hitos de eficiencia económica.

Medir lo que se aprende implica determinar qué hace avanzar a la empresa; por ejemplo, por qué los clientes pasan de simples mirones a compradores, por qué merodean y no acaban de comprar el producto, por qué un medio es más efectivo que otro para que conozcan el producto o servicio. La contabilidad de este tipo de hitos permite tomar decisiones menos sesgadas y determinar si se debe seguir adelante, parar o cambiar. A este cambio se le llama, en el argot de la gerencia emprendedora, «pivote»: una corrección para probar una nueva hipótesis sobre cualquier elemento del modelo de negocio que fue rechazado. Los pivotes exitosos sitúan a las empresas emergentes en una senda que les permite desarrollar un negocio sostenible; mientras que los pivotes fracasados permiten parar a tiempo, sin despilfarrar recursos, y redirigir los esfuerzos hacia otra senda.

La palabra pivote se usa a veces, de forma incorrecta, como sinónimo de «cambio». Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio o el motor del crecimiento de una empresa emergente.

Los hitos de aprendizaje evitan las espirales negativas en los nuevos negocios; es decir, evitan que una empresa ejecute (¡disciplinadamente!) un plan sin sentido. En síntesis, el emprendimiento ágil ofrece una manera disciplinada y sistemática de poner a prueba cualquier idea, derivada de los supuestos de un emprendedor, mediante experimentos

delimitados, antes de ser desarrollada por completo. Estas pruebas o experimentos previos deben ser medidos con indicadores que destaquen el aprendizaje obtenido, lo que permitirá al emprendedor tomar una decisión: preservar la idea original o hacer cambios.

El emprendimiento ágil o *lean startup* puede aplicarse en empresas de cualquier tamaño, incluso en compañías muy grandes, de cualquier sector o actividad, con o sin fines de lucro. Lo que justifica su aplicación es la condición de incertidumbre extrema, que puede preverse a corto plazo. Si las empresas nacientes continúan empleando los paradigmas de gerencia tradicional o «cero gerencia» para lanzar sus ideas, la gran mayoría seguirá quedándose en el camino.

En Venezuela es notoria la «mortalidad infantil» de empresas. Según el Monitor Global de Emprendimiento (Auletta, Ojeda y Rodríguez, 2011) menos del dos por ciento de los emprendimientos logra superar los tres años y medio de antigüedad. Aunque el reporte no explica las causas del marcado fracaso de estas empresas, una de las más influyentes es la incapacidad de los emprendedores venezolanos para gestionar nuevas empresas. Por ello, en los próximos años la enseñanza de la actividad emprendedora deberá orientarse hacia métodos que faciliten la gestión de empresas innovadoras, emergentes. Cada vez más escuelas de gerencia y universidades incorporan a sus programas académicos el método de emprendimiento ágil. Este enfoque, aunque requiere mayor madurez académica y práctica, es una opción que el Centro de Emprendedores del IESA está adoptando para transmitirla a futuros gerentes y emprendedores. **■**

REFERENCIAS

- Auletta, N., Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2011): «Global Entrepreneurship Monitor: Informe Venezuela». Caracas: IESA.
- Blank, S. (2013): *The four steps to the epiphany*. Pescadero: K&S Ranch Inc.
- Blank, S. y Dorf, B. (2012): *The startup owner's manual*. Pescadero: K&S Ranch Inc.
- Nanda, R. y Ghosh, S. (2014): «Venture capital investment in the clean energy sector». Harvard Business School Technical Note 814-052.
- Ries, E. (2011): *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York: Crown Business.
- Shore, P. (2014): «10 frases de Peter Drucker». <http://www.soyentrepeneur.com/27417-10-frases-de-peter-drucker.html>.
- Stinchcombe, A. (1965): «Social structure and organizations». En J. March (ed.): *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.