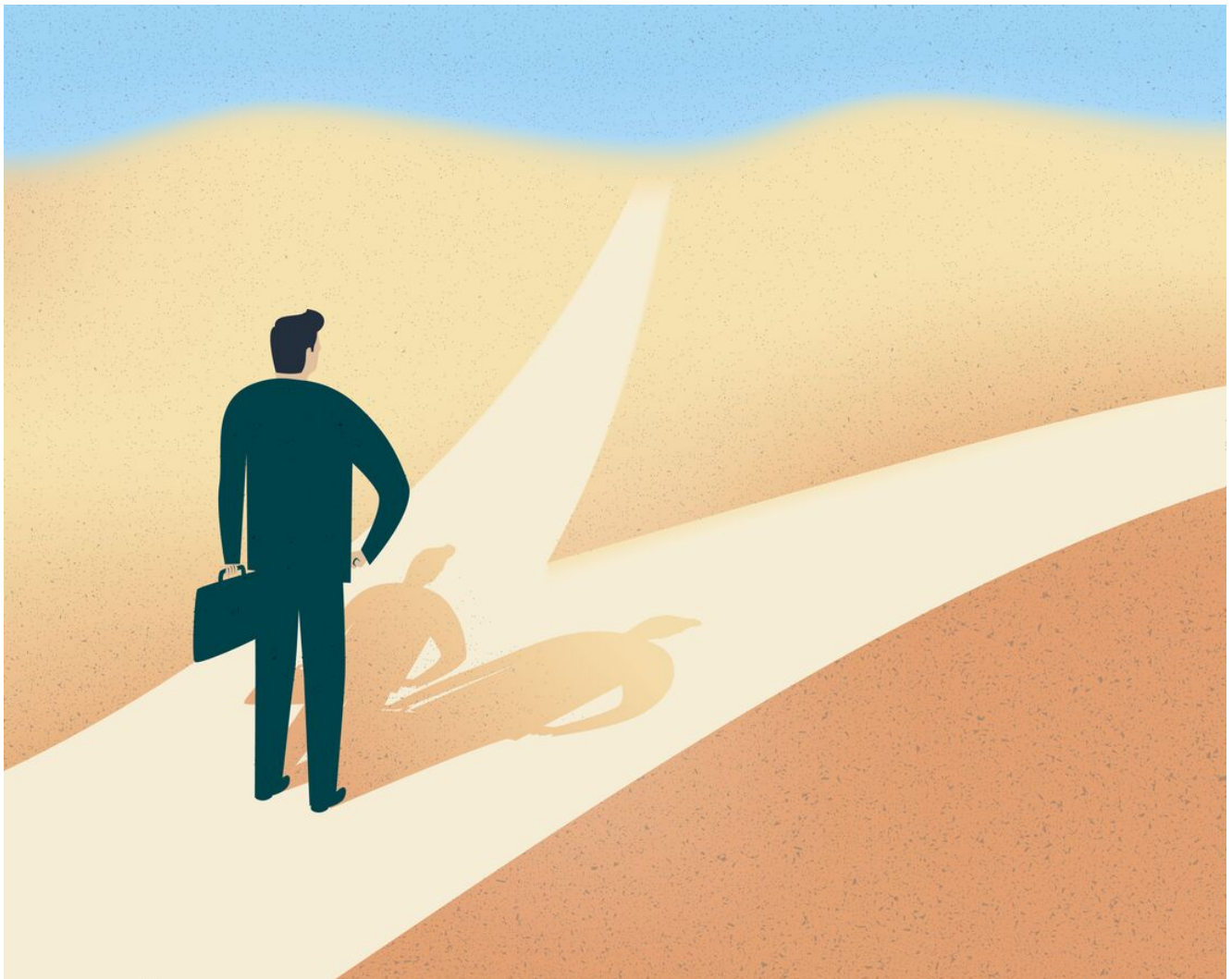


Cómo crear valor en una nueva empresa



1 de abril de 2017

A la hora de poner en marcha una nueva empresa, hay que decidirse por una estrategia. Joshua Gans y Scott Stern explican el proceso para tomar la mejor elección y evitar la paradoja del emprendimiento.

 By [Joshua S. Gans](#) & [Scott Stern](#)

A finales de los años noventa, cuando Internet estaba todavía en pañales, varios emprendedores estadounidenses tuvieron al mismo tiempo una idea de negocio muy similar: una plataforma online para hacer la compra con entrega a domicilio. Todos pensaron lanzar el servicio en las grandes ciudades, donde el reparto es más barato, y prometieron conveniencia, ahorro de tiempo y adaptación a los horarios de los profesionales más ocupados. Pero divergían en un aspecto fundamental. Mientras Webvan creó su propia tienda integrada verticalmente, Peapod ofreció su servicio de venta online a supermercados tradicionales. Al final, ninguna de las dos dio el campanazo, aunque Peapod ha logrado sobrevivir, a diferencia de Webvan, que consumió millones de dólares de los inversores antes de hundirse.

Este tipo de situación, en la que diversas *startups* conciben en esencia la misma idea pero apuestan por una visión opuesta sobre cómo materializarla, es habitual en el mundo del emprendimiento. Y es que hay muchas hojas de ruta para crear y capturar valor. Sin embargo, la cantidad de experimentos a gran escala que se pueden hacer para averiguar cuál es la mejor estrategia es limitada. Esta restricción de los recursos obliga a elegir solo una, una decisión crucial que exige un conocimiento que solo puede adquirirse mediante la experimentación y el aprendizaje. Este proceso, a su vez, precisa cierto grado de compromiso que excluye determinadas opciones. He ahí la paradoja del emprendimiento.

Siguiendo con el caso anterior, no se puede culpar a Webvan de desconocer cuál era la estrategia acertada. Y, tras tomar la decisión de apostar a lo grande y tener un efecto disruptivo en los supermercados, no era fácil retroceder y colaborar con ellos.

¿Qué deben hacer los emprendedores entonces? A lo largo de nuestra dilatada labor de investigación y colaboración con *startups*, tanto en el MIT como en la Universidad de Toronto, hemos descubierto que determinadas estrategias permiten optimizar este proceso de selección. Este artículo presenta tres principios que ayudarán a los directivos a vencer la paradoja del emprendimiento. En la práctica, se trata de ir excluyendo conjuntos de opciones

hasta dar con dos alternativas igualmente viables y adoptar el enfoque recomendado para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre: probar dos y elegir una.

Los dilemas de la estrategia emprendedora

La estrategia emprendedora es como un gran árbol de decisión: empezando con la semilla de una idea, los fundadores cultivan y podan opciones hasta dar con la que florecerá como empresa. Provisional por naturaleza, no es un documento o plan de negocio inamovible, sino un conjunto de decisiones que los fundadores y sus equipos tomar para testear varias hipótesis sobre la creación y captura de valor. Exige experimentar y un compromiso con las opciones escogidas, al menos en parte.

En la mayoría de los casos, hipótesis no faltan. Todo lo contrario. Pongamos el caso de Dropbox. Mientras estudiaba en el MIT, Drew Houston se dio cuenta de que la gente se olvidaba una y otra vez de coger el lápiz USB y no podía acceder a sus archivos. Había varias maneras de solucionar ese problema: desarrollar una aplicación internamente o hacerlo en colaboración con una empresa de software. Una tercera opción era sincronizar los archivos entre varios ordenadores mediante la computación en la nube, que es como Houston acabó creando una empresa valorada en miles de millones de dólares. Su dilema inicial sirve para ilustrar cuatro axiomas fundamentales de la estrategia emprendedora.

1. Una misma idea genera más de una hoja de ruta para crear y capturar valor. Las *startups* disponen de más alternativas y una mayor libertad de elección.

2. No se puede explorar más de una ruta de comercialización al mismo tiempo, debido a la limitación de recursos y flexibilidad estratégica.

3. La escasa información previa disponible imposibilita valorar las distintas opciones. Antes de comprender los méritos relativos a cada alternativa hay que experimentar sin compromiso.

4. Aprender exige un compromiso parcial con una hoja de ruta, pero eso influye en las demás. No hay más remedio que comprobar la viabilidad de una idea. Sin embargo, esa experimentación condiciona el mercado y el resto de opciones hasta el punto de hacerlas inviables.

En resumen, los emprendedores no pueden saber de antemano qué modelo de negocio funcionará ni experimentar con todos ellos. Han de elegir sin tener la información suficiente

para valorar las distintas opciones, y sus decisiones son determinantes.

En una situación así, no hay que comprometerse hasta dar con dos alternativas igual de viables y atractivas, cuya valoración exigirá cierto grado de compromiso con una de ellas.

A continuación explicamos tres principios básicos que pueden ayudar a los emprendedores a navegar por este complejo proceso.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Business School Insight 33 \(Q2 2017\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto del [artículo](#) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE**insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic
en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight