Lo que tu modelo de negocio puede aprender de las startups y viceversa

Combinar el método práctico de emprendimiento ágil *lean startup* con la base teórica de los modelos de negocio puede ayudarte a reducir el riesgo de mercado.



3 de julio de 2024

Se puede emprender en una empresa emergente o iniciando una línea de negocio en una gran compañía. En todo caso, la clave radica en identificar las necesidades del consumidor y

©IESE Business School

encontrar el modo de satisfacerlas. Para eso, las empresas diseñan y aplican un modelo de negocio u otro en función de los objetivos y el contexto.

Este proceso se está acortando cada vez más con el método *lean startup*. Inspirado en el proceso de producción de automóviles que la firma japonesa Toyota desarrolló en las décadas de 1950 y 1960 como respuesta a la escasez de productos tras la Segunda Guerra Mundial, se basa en tres principios: el *just-in-time*, la reducción de residuos y una amplia consulta con el cliente durante las fases de prueba previas a la producción.

Christoph Zott, profesor del IESE, y Raphael Amit (Wharton School) trazan las similitudes más destacables entre el método *lean startup* y el diseño de modelos de negocio. Según los autores, la combinación de ambos enfoques proporciona un marco interesante y útil para emprendedores y directivos.

Rumbo a la eficiencia

En el fondo, el diseño de los modelos de negocio y la innovación tienen mucho de mentalidad emprendedora, algo que refleja muy bien el *lean startup*. Este método considera la empresa como un sistema de actividades interdependientes orientadas a la creación de valor y a la prestación y el desarrollo de oportunidades a partir de las necesidades de los clientes. Además, toma prestado "el lienzo del modelo de negocio", una herramienta que ayuda a los emprendedores a visualizar sus empresas de manera integral, pero sin perder detalle de los elementos interrelacionados, que son clave para crear valor.

Mientras que los modelos de negocio aportan la estructura y los conceptos necesarios, el *lean startup* proporciona los tan necesarios desempeño y experimentación. Su meta es identificar las hipótesis clave que subyacen en una empresa y comprobarlas de forma sistemática. Inspirado en los procesos *agile* de desarrollo de software para optimizar la eficiencia y minimizar el despilfarro, este método busca adaptar con rapidez un producto al mercado y acortar su tiempo de desarrollo.

Para ello, combina distintos enfoques basados en el *learning by doing* (aprender haciendo):

- *Design thinking*: se analizan a los usuarios, se cuestionan los supuestos y se replantean los problemas.
- Improvisación: se aprende a trabajar con los recursos disponibles.
- Planificación basada en descubrimientos: se avanza a partir de las lagunas de conocimiento e incertidumbres que afloran durante el proceso.

©IESE Business School

- Ejecución: se evalúan y aplican los recursos disponibles acorde con los objetivos y las acciones.

La ejecución es una alternativa al pensamiento causal o predictivo: en lugar de pretender planificar y controlar el futuro, permite a los empresarios ser más flexibles y adaptarse mejor a las situaciones inciertas y arriesgadas.

A cambio, la ciencia que hay detrás de los modelos de negocio ayuda al pensamiento *lean startup* a entender por qué y cómo nuevos competidores disrumpen un mercado. Además, proporciona a las empresas consolidadas una salida para revitalizarse y mitigar los efectos disruptivos.

Búsqueda sin compromiso

La combinación de los modelos de negocio con el método *lean startup* es una herramienta poderosa, ya que permite a los empresarios y directivos tanto planificar como cambiar de táctica ante nuevas situaciones o el rechazo de los clientes. Si bien el *lean startup* trata de evitar este extremo desde el principio, puede ayudar a los negocios consolidados a reorientarse y adaptarse a las nuevas realidades.

Para eso, es clave plantear premisas que lleven a oportunidades, formular hipótesis comprobables empíricamente y poner a prueba cada una de ellas de forma sistemática con los primeros usuarios. Los resultados de las pruebas de mercado permiten revisar las hipótesis, desvelar premisas ocultas y actualizar las creencias del empresario.

El *lean startup* explora las oportunidades de negocio de dos maneras:

1. **Al método "clásico"**, o sea, aprovechando las oportunidades una a una. No obstante, según la investigación, este planteamiento es el menos adecuado para los mercados emergentes, ya que comprometerse con una única opción demasiado pronto puede suponer un coste de oportunidad muy alto e interponer obstáculos en el futuro.
2. **"Jugando en paralelo"**, es decir, explorando exhaustivamente y a la vez varias opciones sin comprometerse por ninguna hasta que las evidencias recopiladas señalan la más prometedora. Esta puede ser la mejor opción en los mercados emergentes y, en cambio, la más costosa en los consolidados.

En cualquier caso, no conviene subestimar la utilidad de la investigación de campo ni, sobre

©IESE Business School

todo, la importancia de salir de la “zona de confort” para hablar directamente con los clientes. Contrastar las ideas con la opinión real del cliente desde un principio puede atajar suposiciones erróneas, lo que evita que se desarrollen productos o servicios sin haber validado las demandas y necesidades de los usuarios.

Por último, al enfatizar los sondeos económicos, el *lean startup* reduce el gasto de capital (CAPX, por sus siglas en inglés) y las necesidades de financiación inicial. Sin duda, una gran ventaja a la ahora de emprender.

+ INFO:

Cómo innovar en el modelo de negocio para salir de la crisis



Christoph Zott

Director de la Iniciativa Emprendedora del IESE. Sus áreas de especialización son la innovación en modelos de negocio, la iniciativa emprendedora en empresas establecidas, el liderazgo emprendedor y la estrategia de innovación.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School