



ieem.edu.uy



Ya tengo una idea. Y ahora, ¿qué?

Todos tenemos algún conocido que supuestamente ideó un emprendimiento exitoso, pero que lo dejó en el mundo de las ideas. ¿Cómo pasar del dicho al hecho?



Santiago Sena
Profesor del IEEM

Bienvenido a este espacio, querido lector. En nuestro último encuentro habíamos propuesto un método para detectar oportunidades de negocio. Ahora que ya todos contamos con potenciales ideas para emprender negocios exitosos, la propuesta es que podamos seguir construyendo desde allí en adelante y que lo hagamos metódicamente y sin saltos mágicos.

Cruzarse con gente que afirma ser la verdadera alma mater detrás de los más variados negocios es una experiencia cada vez más común. Estos supuestos innovadores afirman ser los primeros en haber imaginado, pensado y diseñado los productos, servicios, aplicaciones y negocios más diversos. En el plano personal, tengo un amigo convencido de haber pensado Tinder antes que nadie. Otras tantas personas se autoproclaman las revolucionarias que primero pensaron desde Mercado Libre y PedidosYa, hasta Facebook y Twitter. Pero nuestros conocidos no son ni Galperin ni Zuckerberg... Se les ocurrieron buenas ideas y ahí se quedaron.

Los hechos nos demuestran de manera descarnada que las buenas ideas no alcanzan para tener un buen negocio. Entre el dicho y el hecho, hay un trecho. Y como dice el viejo proverbio chino "al rebuznar se verá quien no es león", que es la forma antigua del refrán rioplatense según el cual "los pingos se ven en la cancha". Ahora que tenemos una idea, ¿qué hacemos?

Sentados sobre hombros de gigantes: el CANVAS

Lo primero que tenemos que hacer es ordenar las ideas y pasarlas a través de una prueba ácida. Alexander Osterwalder propuso un método simplísimo y claro para ordenar nuestras ideas y convertirlas en un emprendimiento. Lo denominó "modelo de negocios en un lienzo" (o Canvas Business Model) porque resume, en nueve casilleros, todo lo que un negocio tiene que tener para



ser eso, un negocio. Podríamos resumirlo en cuatro: la propuesta de valor, los clientes, la agenda y el dinero.

El corazón del Canvas, como se lo suele denominar, es la propuesta de valor. Nuestra idea va a resolver algún problema. No hace falta que sea de una manera innovadora ni original. Lo

Debemos ordenar las ideas y pasarlas a través de una prueba ácida

tiene que hacer efectivamente y si se puede diferenciar de la competencia de alguna manera (precio, mejor servicio, etc.), mejor. Las primeras preguntas que debemos hacernos son: ¿nuestra propuesta de valor es valiosa? ¿Resuelve algún problema? ¿Le mejora la vida a alguien?

Si las respuestas son que sí, entonces, ¿a quiénes? A los potenciales clientes, o sea, a aque-

llos que estén dispuestos a pagar para que mitigemos un dolor que sufren o para que hagamos una tarea que ellos preferirían no hacer. ¿Quiénes son esos clientes? ¿Dónde puedo encontrarlos?

A su vez, para llevar esto adelante, hay que cumplir con ciertas actividades: una agenda. Agenda, etimológicamente, significa "aquello que debe ser realizado". ¿Cuáles son las actividades que debemos llevar adelante para poner en marcha nuestro proyecto? Sugiero enumerar todo, minuciosamente. No solo las actividades centrales, sino todas las que se nos ocurran. Un típico error a la hora de emprender es subestimar la agenda. Y, al final, cumplir con todas las actividades insume más tiempo o más dinero del pensado inicialmente. Por eso, muchas veces, los emprendimientos se ven mejor en los papeles que en la realidad.

Por último, el dinero. Si nuestro listado de actividades es muy extenso, vamos a tener una idea aproximada de cuál puede ser nuestra estructura de costos, pudiendo entender cuáles de esos costos son de puesta en marcha y cuáles "de todos los meses".

Si sé cuánto me sale producir algo o prestar un servicio, puedo ponerle precio sin perder plata. Parece una verdad de Perogrullo, pero en una instancia de tanta incertidumbre, no son pocos los emprendedores que erran por poner precios más baratos que sus costos.

Entre una simple idea y una idea en la que tenemos relativamente claro cuál es el valor que aportamos, quiénes son nuestros clientes, qué cosas debemos hacer para llevar adelante nuestro proyecto y cuál puede ser nuestra estructura de costos, hay un trecho. Un largo trecho.

Pero todavía falta. Porque seguimos en el mundo de las ideas, ensimismados, pensando. Y tenemos que pasar a la acción.

Escuchar, escuchar, escuchar

Decía Zenón, hace 25 siglos, que tenemos dos oídos y una sola boca para escuchar el doble de lo que hablamos. Por eso, lo que tenemos que hacer es escuchar a nuestros potenciales clientes. En vez de llevarles nuestra solución, tenemos que abrirnos y encontrarnos con ellos para entender a fondo la naturaleza, el problema que los aqueja.

No es fácil escuchar. Estamos llenos de palabras, de conceptos y de ideas que queremos llevarles a los demás, especialmente a los clientes, para convencerlos de que pagarnos es una buena idea. Por eso, esto, que parece tan sencillo es, en realidad, un tremendo desafío.

Se trata de hacer buenas preguntas y mucho silencio para darle tiempo al otro de expresar sus ideas, sus impresiones, sus deseos y opiniones (que son

Debemos escuchar para encastrar idea con problema real del cliente

un tesoro, literalmente, para nosotros).

¿Para qué sirve escuchar? Para que podamos encastrar adecuadamente nuestra idea (nuestra propuesta de valor) con el problema real del cliente. O, en otros términos, para lograr lo que la literatura llama market fit, que es un ajuste adecuado entre nuestro producto y el mercado.

Habiendo organizado nuestra idea con la estructura del Canvas y habiendo interpelado a varios potenciales clientes, ajustando nuestra propuesta de valor de manera iterativa, vamos a acercarnos a (aunque no vamos a terminar todavía en) la acción. Muchos emprendedores piensan que sin dinero es imposible empezar un negocio y, por eso, no comienzan. En nuestro próximo encuentro vamos a interpelar esa creencia y a dar un paso más en la construcción del camino emprendedor, desde la idea al negocio. ¡Nos vemos! ●