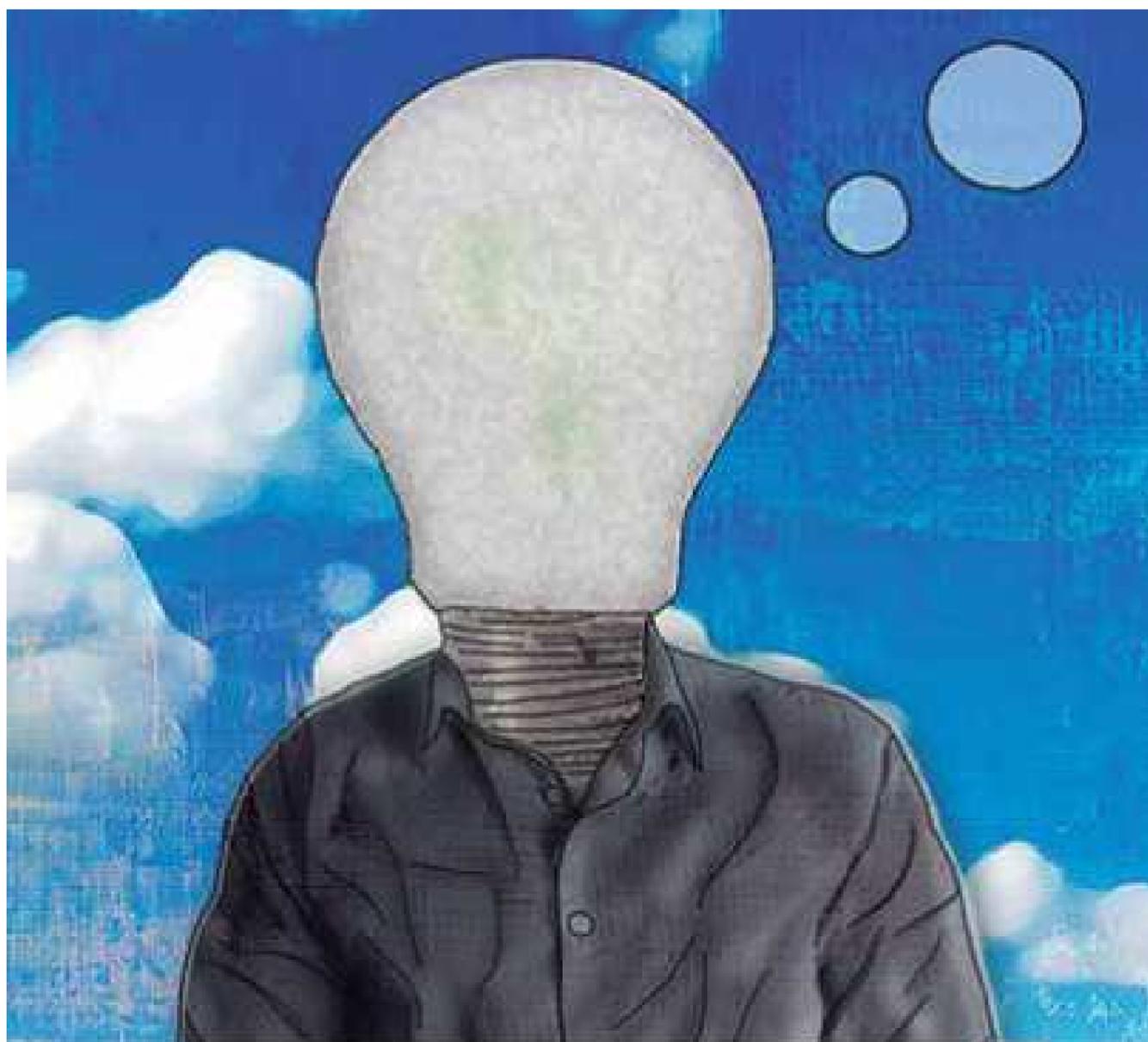


INNOVAR PARA EMPRENDER: NUEVAS METODOLOGÍAS PARA EL EMPRENDIMIENTO

Por: Nelson Mora Murcia

Consultor de innovación y emprendimiento
Centro de Emprendimiento, UR Emprande



© Ilustración digital: Camilo Jiménez Valbuena

El emprendimiento debe ser considerado como valor misional en cada una de las instituciones educativas, pues su valor pedagógico es una guía para la construcción de redes sociales que van más allá de lo académico.

Pedro Vera Castillo, Universidad de Concepción (Chile)

El emprendimiento y la innovación están siendo impulsados gracias a distintas dinámicas de formación y fomento, siendo parte de la agenda de la mayoría de los gobiernos, empresas e instituciones. Los tratados de libre comercio en Colombia son un escenario propicio para aquellas personas que consideran el emprendimiento como una opción de vida, creando alternativas para superar el subempleo y generando oportunidades laborales, las cuales son cada vez más escasas y desfavorables. Aunque esta actividad en Colombia es superior a la de muchos países, la calidad de los emprendimientos no cuenta con la misma suerte¹. La mayoría de los proyectos emprendedores comparten las mismas debilidades que limitan el potencial de crecimiento e incluso los llevan al fracaso en una etapa muy temprana. Estudios de impacto demuestran que cerca de 90% de las iniciativas nunca tienen oportunidad de sobrevivir más de cinco años, y un gran porcentaje de estas cierran en sus dos primeros años, período en el que generalmente se define si un negocio tiene elementos de perdurabilidad en un mercado exigente y complejo como el actual.

Desde la concepción de UR Emprende Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario siempre se pensó: ¿Cómo podríamos hacer del emprendimiento algo menos accidental, desalentador y realmente perdurable, al menos para los casos

que se generen en el Centro de Emprendimiento? La respuesta debería permitirnos lograr mejores resultados en términos de impacto, tanto para el beneficiario como para UR Emprende. Una tarea que no iba a resultar nada fácil, pues es un tema preocupante, no solo para nuestro país, sino también para el resto del mundo. Sin embargo, éramos conscientes de que así como las personas debían adaptarse al entorno cambiante y complejo, el Centro debía explorar nuevas perspectivas y metodologías para apoyar dicho proceso.

ESCUELA DE INNOVACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO

El reto implicaba poner al servicio de los emprendedores una serie de metodologías, herramientas y actividades diferentes a las que se venían trabajando; evidentemente esto requería profundizar, debatir, cuestionar y probar. Una de las estrategias fue la creación de la Escuela de Innovación para el Emprendimiento² como una manera de consolidar el aprendizaje y las experiencias de formación de la Universidad que en cuanto al tema se referían.

Desde sus inicios, la Escuela no siguió la mirada tradicional de los modelos lineales, deterministas y poco efectivos, lo que significó que no empezaría de cero. Para ello se consolidó la experiencia del equipo y, por medio de un trabajo de investigación y comprensión de otras rutas, procesos y herra-

¹ De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010) la nueva actividad empresarial ubica a Colombia en el grupo de países por encima del 22,62% superior al de economías impulsadas por la eficiencia (11,84%) o por innovación (5,45%), pero las nuevas empresas no cumplen un papel dinamizador.

² Iniciativa del Centro de Emprendimiento UR iniciada en 2011 con Nayib Abdala como coordinador del CE-UR.

mientas relacionadas con el emprendimiento innovador, se adaptó el conocimiento y la experiencia a las circunstancias y necesidades particulares, lo que permitió hacer una aplicación ágil y práctica en la Universidad.

LA EXPERIENCIA EN UR EMPRENDE

Uno de los primeros pasos del Centro fue reemplazar, en las etapas tempranas del emprendimiento, una de las herramientas más empleadas, el plan de empresa, por el Business Model Canvas³. En palabras de su creador, “el plan de empresa no es la herramienta apropiada para diseñar o crear una nueva”. No es que se haya eliminado el plan de empresa, solo que su desarrollo corresponde a una etapa posterior y con objetivos muy diferentes a la creación o diseño del proyecto; es usado más como una herramienta de guía para la implementación. El diseño del modelo de negocio es en lo que se concentran inicialmente los emprendedores de la Universidad, no se invierte tiempo ni dinero en la redacción de un plan de empresa, pero sí en construir ventajas competitivas que permitan lograr grandes posibilidades de crecimiento y perdurabilidad mediante un modelo de negocio.

Si bien es cierto que el lienzo del modelo de negocio o Canvas (como se le conoce) es una herramienta innovadora y de gran aceptación, no es suficiente por sí misma, se requiere de la creatividad del emprendedor para su construcción. Osterwalder propone que el lienzo funcione como un espacio en blanco, sobre el cual se crea algo nuevo, y el interesado se convierte en una suerte de artista. Por tal motivo, se incorporaron diferentes actividades y servicios, teniendo en cuenta la adaptación y el desarrollo de nuevas metodologías e instrumentos. La introducción de herramientas

de Design Thinking⁴ o Pensamiento de diseño, una metodología que aprovecha lo mejor de la creatividad y la racionalidad, nos permitió potenciar el proceso creativo del emprendedor con el fin de crear nuevas y mejores formas de valor expresadas mediante el modelo de negocio.

Según Steve Blank⁵, los emprendimientos o *Startups*⁶ no deben verse como versiones pequeñas de una gran empresa, por lo que requieren un proceso diferente para descubrir, validar y consolidar su modelo de negocio, que no es algo que se realiza solo una vez, sino que es un diseño que evoluciona y cambia de acuerdo con las circunstancias. De hecho, uno de los desafíos más importantes para los emprendedores es cuestionarse constantemente sobre la validez de los mismos. Una de las maneras de hacerlo es preparar a los emprendedores para un proceso iterativo de prueba y error. Esto nos llevó a incluir el concepto de Desarrollo de Clientes como parte del proceso, el cual fue desarrollado por Steve Blank, quien afirma que la mayoría de emprendimientos fracasan “no porque no hayan desarrollado bien su producto, sino porque no han sabido desarrollar su mercado”.

El Design Thinking nos ha permitido centrarnos en el descubrimiento de *insights*, un proceso centrado en el usuario que hace énfasis en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido y la visualización de ideas, que se complementa con la filosofía de Desarrollo de clientes por medio del prototipado rápido y la construcción de las características mínimas del producto o

³El Business Model Canvas (lienzo del modelo de negocio) es una herramienta gráfica desarrollada en 2010 por Alexander Osterwalder, como un esfuerzo por unificar el concepto de modelo de negocio.

⁴El Design Thinking más que una metodología es una filosofía de trabajo usada en procesos de innovación, que utiliza herramientas y metodologías que, por lo general, usan los diseñadores para resolver problemas. La observación, la visualización, el prototipado, entre otras herramientas, se constituyeron en aliados valiosos del proceso emprendedor.

⁵Steve Blank es el creador del concepto Desarrollo de Clientes, presentado en su libro *The Four Steps to the Epiphany* como una alternativa al Desarrollo de Producto que normalmente es usado en grandes empresas y que viene siendo aplicado al emprendimiento.

⁶*Startups* es un término utilizado empresarialmente y significa iniciar o emprender un nuevo negocio. Su principal característica es que se apalancan en la tecnología y tienen un alto nivel de proyección. También se denominan emprendimientos de base tecnológica.

servicio. Esto permite un proceso ágil de validación mediante pruebas y ajustes con el mercado, cuyo objetivo es aprender rápido a validar los supuestos y a definir, de cara al mercado, el mejor modelo de negocio.

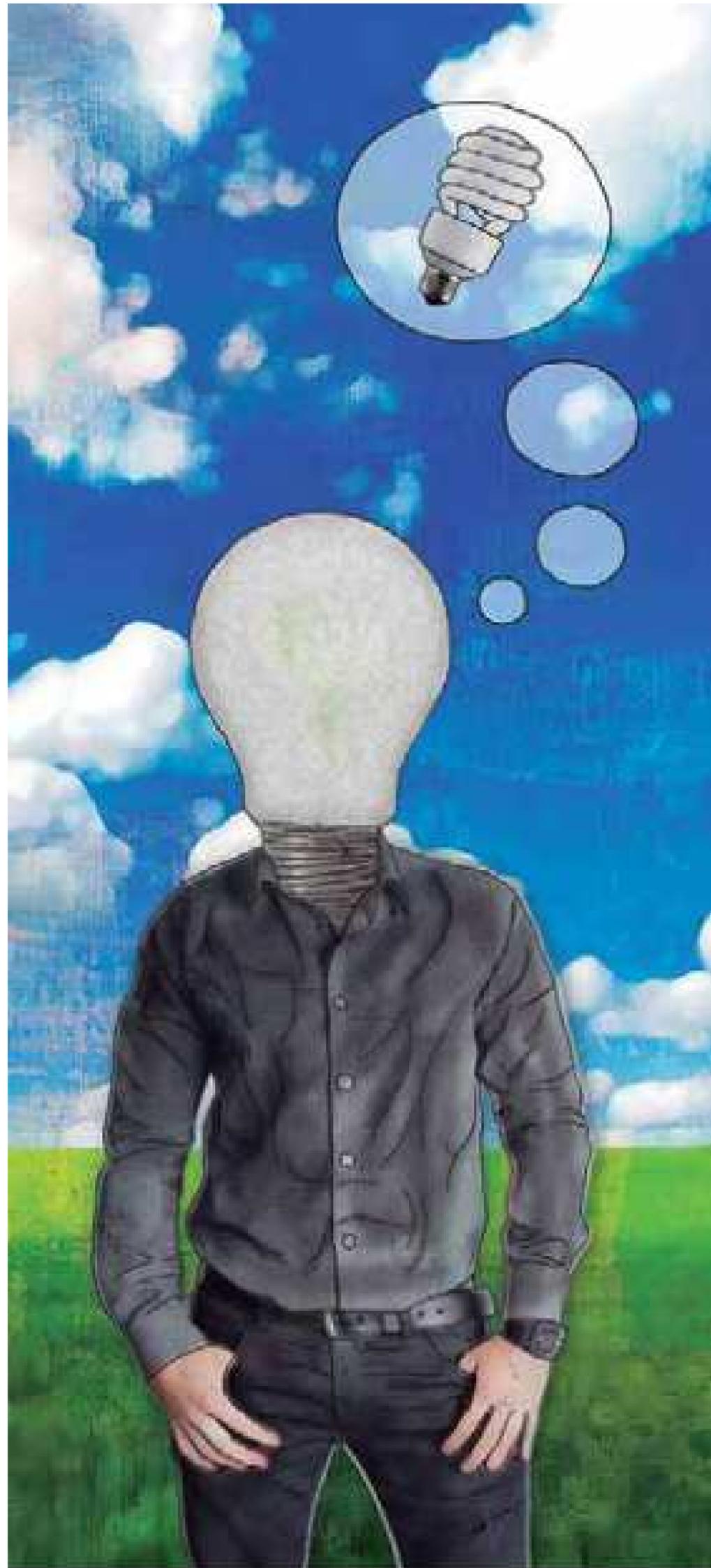
LOS APRENDIZAJES

Para que un emprendedor sea exitoso en el turbulento y complejo entorno de la actualidad es necesario que sea creativo e innovador. El enfoque de este proceso en la Universidad del Rosario se abordó con una filosofía experimental y creativa y con una perspectiva cualitativa y visual, mediante talleres abiertos y colaborativos, que permiten darle forma y estructura a las ideas de los emprendedores con el uso de nuevas herramientas de pensamiento.

Esta nueva propuesta hecha para la construcción de una ruta o camino del proceso emprendedor generó una intervención más dinámica y comprometida por parte de los usuarios del Centro, los cuales tienen acceso a una serie de herramientas y conceptos nuevos a los que normalmente no acuden, exigiendo en ellos un cambio de actitud frente a la dinámica de su rol como líder del proyecto.

La ruta del emprendimiento en la Universidad está en construcción, hemos practicado y aprendido, disponemos de un buen número de herramientas que hemos probado y ajustado a las necesidades particulares. La Universidad, como un espacio de generación de conocimiento, tiene la necesidad de crear un modelo propio de emprendimiento y las primeras validaciones nos han permitido evidenciar que vamos por buen camino.

El uso de metodologías y herramientas nuevas de pensamiento nos ha permitido canalizar la energía y el entusiasmo inicial de los emprendedores que no solo genera proyectos perdurables, sino también una nueva generación de ciudadanos competentes que aportan valor tanto a la sociedad como a sus vidas.



ANGIE DUARTE

Egresada del programa de Administración en Logística y Producción
Universidad del Rosario

Oh My! es una empresa creada por una emprendedora rosarista con el apoyo de UR Emprende (Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario). Se dedica a la elaboración de productos de confitería, por medio de los cuales ofrece a los clientes experiencias únicas. En Oh My! los clientes hornean sus sueños y viven cualquier ocasión como un motivo para celebrar la vida.

¿En qué momento decidiste iniciar tu proyecto de emprendimiento?

Este proyecto inició en 1976 bajo el nombre de American Muffins, el cual fue creado por uno de los socios de Oh My! y duró aproximadamente 19 años. Finalizó debido a la falta de tiempo y recursos para cumplir con la demanda, pues era un trabajo completamente artesanal. Sin embargo, en 2007 lo tuvimos en cuenta para incluirlo en un plan de negocios que debíamos presentar para una de las materias de Administración en Logística y Producción de la Universidad del Rosario. Aprovechamos esta oportunidad para retomar la idea inicial, que por cierto tuvo mucho éxito, y la mejoramos y fortalecimos. El nuevo proyecto tuvo el nombre de Muffin & Coffee y, gracias a una propuesta bien estructurada, lo pusimos en marcha con el apoyo de profesores, estudiantes y del Centro de Emprendimiento de la Universidad. Para 2010 obtuvimos un reconocimiento por los productos que hacíamos; además, la idea fue evolucionando como consecuencia de las sugerencias de los clientes, lo que permitió que personalizáramos los productos. En ese momento surge Oh My!

Actualmente, ¿cuál es tu proyecto emprendedor?

En 2010 la idea inicial fue transformada por los mismos clientes quienes empezaron a pedir los *muffins* con decoraciones y diseños personalizados



© Camilo Jiménez

con mensajes especiales. Esto lo empezamos a desarrollar con mucho esfuerzo, ya que era muy dispendioso y, además, era algo nuevo para nosotros. Sin embargo, al ver la acogida que tuvimos nos pusimos en la tarea de adquirir conocimientos de producción y de creación de empresa. Por cierto, fue difícil aceptar que la idea que se planteó en un comienzo fuera modificada por el entorno; eso tiende a ser un poco estresante y confuso, pero gracias a estos cambios y mejoras nace Oh My! El Centro de Emprendimiento empieza a desempeñar un papel crucial en esta transición, pues nos enseñaron a pensar de manera diferente, creativa, enfocándonos siempre en nuestros sueños y en romper paradigmas. Al ver el respaldo que nos ofrecieron en la Universidad continuamos con nuestro proyecto, nos dedicamos a trabajar en una propuesta mágica y divertida que llenara a nuestros clientes de agradables emociones. El Centro también fue un medio para llegar a otras instituciones como la Cámara de Comercio de Bogotá, con quienes hemos estado en cápsulas y en exposiciones empresariales, permitiendo promocionarnos y explorar nuevas oportunidades y mercados. En 2011 montamos

nuestra planta de producción Oh My Factory!, la cual, hoy en día, cuenta con excelentes profesionales egresados del Instituto de Artes Culinarias Mausi Sebess, Universidad de La Sabana, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad de los Andes y la Universidad del Rosario. Todo el equipo de Oh My! trabaja con mucha alegría no solo para ofrecer gran variedad de deliciosos productos, sino también para generar experiencias y emociones en cada uno de ellos. El concepto que manejamos en Oh My! es “horneamos historias”, las cuales son contadas por nuestros clientes que buscan emitir mensajes o expresar sentimientos de una manera diferente y divertida. De esta manera logramos hacerlos felices a ellos y a las personas con las que comparten. Las sonrisas y emociones que generan todos los que forman parte de las historias son las que cargan de energía a Oh My! para seguir horneando, creando y soñando.

¿Quiénes te han ayudado en este proceso?

En este proceso hemos tenido un apoyo muy grande de la familia, amigos, profesores, estudiantes de la Universidad del Rosario y del Centro de Emprendimiento, que, como dijimos antes, fue un puente para llegar a instituciones como Bogotá Emprende y la Cámara de Comercio de Bogotá, por medio de las cuales hemos logrado excelentes beneficios ya que ofrecen un acompañamiento en la creación de empresa por medio de capacitaciones, cursos, cápsulas, exposiciones y ruedas de negocios totalmente gratis, lo que quiere decir que hay oportunidades, pero depende de cada persona si las aprovecha o las deja pasar.

¿Cómo han contribuido en tu negocio las herramientas de innovación utilizadas por el Centro de Emprendimiento?

Las herramientas de innovación que usamos en el Centro de Emprendimiento fueron claves para definir todo el modelo de negocio de Oh My! Una de estas herramientas es el Modelo de Negocio Canvas, mediante el cual pudimos defi-



© Camilo Jiménez



© Camilo Jiménez



© Camilo Jiménez



© Camilo Jiménez

nir con exactitud nuestra propuesta de valor y, a partir de esto, obtuvimos una visión más clara de todo, tanto de las actividades internas como de las externas, para mejorar procesos y salir al mercado con bases sólidas y, de esta manera, perdurar y tener el éxito que soñamos.

¿Cuáles han sido las dificultades y los retos que ha enfrentado tu empresa?

Hemos tenido varias dificultades. Inicialmente la falta de recursos, pero trabajando con disciplina y sacrificio logramos conseguir nuestra planta de producción donde horneamos nuestros sueños y las historias de nuestros clientes. Otra dificultad fue un caso de competencia desleal y copia; sin embargo, nada de esto nos ha frenado, por el contrario nos ha motivado a ser cada vez mejores y como dice Peter Senge: “Copiar es un atajo, pero raramente produce un aprendizaje significativo. No se puede reducir el proceso de prueba y error y de experimentación y desde ahí construir nuevas capacidades. No quiero decir con esto que no se deba aprender de otras personas, pero el éxito del aprendizaje depende siempre del nivel de compromiso de la persona y de su oportunidad para practicar”.

Otro tema que fue bastante complicado, sobre todo para trabajar con grandes instituciones, tie-

ne que ver con las exigencias y normatividades, aunque al tener la planta de producción logramos calificar más nuestros procesos y logramos obtener certificados importantes para comercializar nuestros productos.

Uno de los retos más grandes que hemos alcanzado es hacer felices a nuestros clientes y lograr fidelidad por parte de ellos, además de un crecimiento exponencial que se debe al voz a voz que ellos mismos generan al quedar satisfechos de compartir y permitirnos hornear sus historias.

¿Qué aconsejarías a una persona que quiera emprender?

En Oh My! siempre aconsejamos a las personas que quieran emprender un proyecto que primero definan muy bien lo que quieren hacer, no por obligación sino dependiendo de lo que realmente disfruten, después de estar seguros de esto es muy importante que crean en ellos mismos, en sus capacidades, que, aunque en el camino hayan muchos obstáculos y *robasueños*, que son aquellas personas que se empeñan en cortar las alas y en decir que no puedes, tomen eso como un impulso para seguir luchando y demostrar que sí se puede. Finalmente que a todo lo que hagan le pongan empeño, constancia, sacrificio y, lo más importante, mucho amor. Con el tiempo se verán los resultados, las recompensas y la satisfacción de hacer las cosas bien. 🍪