



Universidad
Tecmilenio®



Creación y Desarrollo de Empresas

Dirigir: pivotar



Tal como has visto en temas anteriores, la metodología lean startup considera vital la posibilidad de aprender en una empresa de reciente creación. De esta manera, el emprendedor puede darse cuenta si la idea que pensaba desarrollar no es apreciada por el mercado, o bien, si algunas de las cualidades de su producto son evaluadas positivamente por los potenciales clientes.

A lo largo del presente tema conocerás elementos relacionados con este último proceso, cambiar la dirección ligeramente sobre la idea original: pivotar.



Cambiar de dirección

Pivotar implica diseñar una nueva estrategia basada en una hipótesis que necesitas probar, dicha hipótesis es fundamental para el éxito de la empresa.

La contabilidad de la innovación nos permite validar que la idea es adecuada o se debe pivotar en algún punto para el éxito de la empresa. Ejemplo:

Etapas del proceso de venta	Prueba inicial PMV	Prueba 1 PMV	Prueba 2 PMV	Prueba 3 Pivote 1, y nuevo PMV 2	Prueba XXX Pivote 2 nuevo PMV 3
Nivel de atención	17%	17%	17%	40%	
Nivel de atención	50%	50%	60%	60%	
Nivel de decisión	20%	50%	40%	40%	
Nivel de acción			8%	14%	

Revisa los puntos en los cuales se compara el PMV

Observa el seguimiento de las pruebas

Cambiar de dirección

Un concepto importante a revisar con los inversionistas son las **pistas de pivote**, que se define en la siguiente formula:

Capital / Inversión mensual en pivotes = cantidad de pivotes restantes.

Otros tipos de pivotes a considerar son los siguientes:



Pivotes identificados por Ries	Definición
Pivote de acercamiento	Cuando una de las características del producto o servicio se convierte en sí misma en el producto o servicio a probar.
Pivote de alejamiento	Cuando el producto, debido a la necesidad del consumidor, se convierte en una característica de un producto mayor.
Pivote de segmento	cuando la prueba de un producto tiene éxito pero en un segmento diferente al planteado originalmente.
Pivote de arquitectura de negocios	Ya sea ir por grandes márgenes y poco volumen (detallistas) o por pequeños márgenes y grandes volúmenes.
Pivote de captura de valor	Cuando una startup se da cuenta, al hacer pruebas, de que puede generar, distribuir y captar mayor valor que el que había planeado con tan solo agregar algunas características a su oferta.
Pivote de canal	Cuando el canal seleccionado cambia debido a buscar una mejora en la experiencia del producto.
Pivote de necesidad	Se presenta debido al conocimiento del mercado y sus demandas de productos o servicios, ya que, una vez que cuentas con esta información, puedes decidir pivotar para cubrir esa necesidad descubierta.

Para revisar el proceso de aprendizaje de tu idea de negocio, considera lo siguiente:

1. ¿Qué capacidad tiene tu equipo de cambiar la dirección?
2. ¿Tienes la capacidad de impulsar a tu equipo en otra dirección?
3. ¿Tienes un sistema que permita demostrar la necesidad de pivotar a tus inversionistas considerando los resultados?



Una gran ventaja que tienen las startup frente a empresas establecidas y de gran tamaño es que pueden elegir cambiar la dirección e implementar los cambios necesarios para adaptarse a nuevos factores con mayor rapidez. La metodología que has consultado a lo largo del curso te permite iniciar tu idea de negocio, evaluar tus supuestos en el mercado real y corroborar si tus supuestos son correctos, o bien, si tendrás que optar por cambiar de idea de negocio o adecuarla.

¿Cómo enfrentarías la posibilidad de pivotar en tu idea de negocio?





Universidad
Tecmilenio®



Creación y Desarrollo de Empresas

Apoyos profesionales externos



Un emprendedor sabelotodo y todo lo puedo

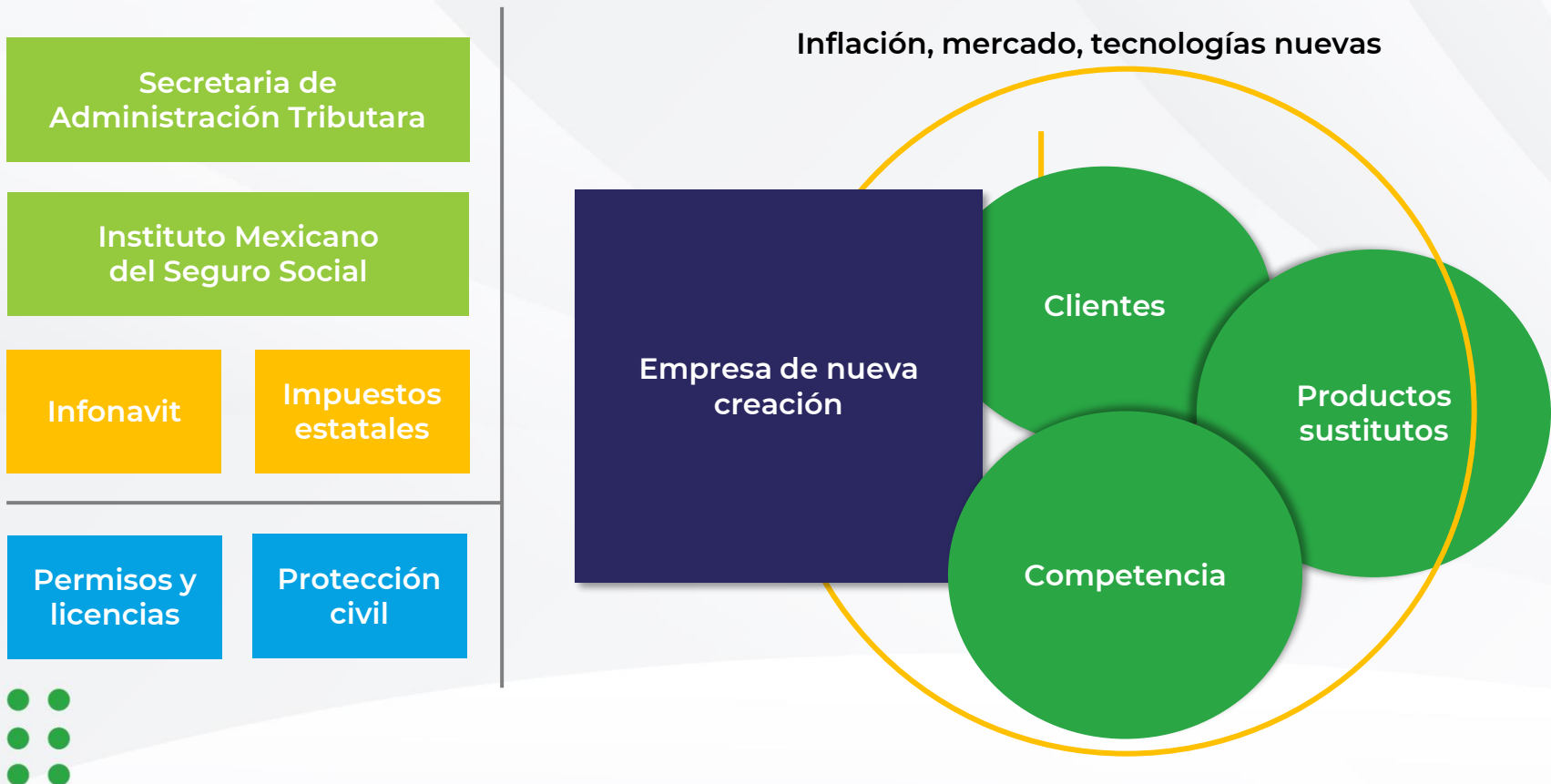
Un emprendedor que cree saberlo todo está destinado al fracaso. En mi experiencia de más de 12 años de asesorar emprendedores, he podido constatar que muchos tratan de ahorrar dinero de su escaso capital inicial e incluso otros tienen demasiado ego, lo que los hace creer que pueden con todo. Esto los hace caer en la tentación de no contratar profesionales que les puedan apoyar para arrancar su empresa; en algunos casos me ha sido difícil convencerlos de que este tipo de contrataciones no son un gasto, sino una inversión a largo plazo. Un caso muy común es el de la reticencia de contratar un contador, un puesto que es una necesidad real en cualquier empresa, pues puede evitar contratiempos a futuro con ciertas instancias gubernamentales.

Después de un tiempo, estos emprendedores renuentes han regresado para comentarme que, luego de intentarlo, se convencieron de que requieren un contador, un diseñador gráfico para su logotipo o un diseñador industrial que cree el empaque para su producto, o bien, que les recomiende un ingeniero en sistemas que los auxilie con otras áreas de la empresa, entre muchas otras cuestiones que pensaban que podrían dominar, pero sobre las que no tenían conocimiento ni experiencia alguna.



Un gran error

Muchas veces podrás ser un experto en tu producto, tu cliente y tu competencia, pero ¿has pensado en todas las cuestiones legales y derechos que están involucrados en una empresa?



Principales apoyos externos

No cometer errores tiene que ver con la búsqueda de personas que contribuyan y aporten para seguir adelante.



Estos son algunos de los principales asociados de tu empresa:

- **Abogado**
Pasos correctos para constituir la empresa, contratos y asegurar la propiedad intelectual entre otras funciones.
- **Contador**
Registro histórico de las operaciones y que permita hacer los cálculos de impuestos, nóminas y pagos al IMSS o INFONAVIT, así como los impuestos locales. Funge también como un asesor financiero.
- **Diseñador y creativo gráfico**
Apoyar con el diseño e imagen de marca, material gráfico para promociones y principales plataformas que usará la empresa, fundamental en la creación de una marca.
- **Especialista de ventas**
Estar al pendiente de las tendencias del mercado y de las ventas, incrementando la influencia de tu producto o marca.
- **Especialista en recursos humanos**
Algunas de sus funciones son el diseño de puestos de trabajo, los perfiles de puesto, así como el entrenamiento y capacitación.

Para revisar el proceso de aprendizaje de tu idea de negocio, considera lo siguiente:

1. ¿Tienes interés en alguna de las especialidades para poder mantener un negocio?
2. ¿Consideras que los especialistas son una pieza fundamental? ¿O cuentas con el conocimiento?
3. ¿Podrás costear lo que será ir en un proceso de error y acierto cuando la empresa se encuentre en operación?



Aunque una startup en su fase de diseño de producto mínimo viable, pruebas, mediciones y pivotes, no necesariamente requiere de profesionistas de apoyo (cuando se decide arrancar la empresa esto se convierte en una necesidad primordial), debes valorar el trabajo de otros profesionales.

El emprendedor deberá contar con una red de ayuda eficiente que le permita sortear y salir adelante en todos los retos que una empresa plantea y, para ello, debe reclutar, seleccionar y contratar diferentes despachos y profesionistas independientes que estén atentos a su llamado. Ahora bien, tener un equipo profesional externo conlleva otras obligaciones, además de la necesidad de desarrollar habilidades para controlar y evaluar el trabajo de terceros.

Recuerda que contar con un equipo subcontratado no te exime de la responsabilidad del resultado final de su trabajo, independientemente de si este es pagar impuestos, manufacturar un producto o diseñar un sitio web. No necesitas saber desempeñar todas las actividades de una empresa, pero sí estar informado de cada una de las diferentes áreas funcionales de la misma.

Antes de terminar, reflexiona sobre lo siguiente:

- ¿Cuáles son los tres profesionistas o despachos que podrían ser los más importantes para tu empresa?
- Menciona tres razones de peso para contratarlos.

