

Torolab, Factoría de soluciones emprendedoras basadas en el conocimiento universitario.

Luis López Molina*, Julio Segundo Gallardo*, Jose Manuel Sánchez Vázquez*, Ángel Cervera Paz*

*Organización de empresas

luis.lopez@uca.es

RESUMEN: Torolab nace como el primer laboratorio Universidad-Empresa de innovación abierta y emprendimiento corporativo de una empresa de la provincia de Cádiz. Impulsado por la Fundación Osborne y la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz. Los estudiantes participantes han tenido la oportunidad de desarrollar competencias transversales clave en su desarrollo profesional (creatividad, innovación, trabajo en equipo, comunicación, identificación de oportunidades,...) junto a la adquisición de conocimientos específicos del método emprendedor (modelos de negocio, pensamiento estratégico, innovación,...).

PALABRAS CLAVE (se indexarán para facilitar la búsqueda de este documento): emprendimiento, innovación, creatividad, ideas, soluciones.

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de potenciar el sector turístico y gastronómico de El Puerto de Santa María y fomentar el emprendimiento entre los jóvenes universitarios de la Provincia de Cádiz, la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz y la Fundación Osborne, pusieron en marcha TOROLAB, la primera factoría de soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras, basadas en el conocimiento universitario, para desafiar a la tradición bodeguera.

Desde TOROLAB se pretendía desafiar a los estudiantes universitarios a diseñar y desarrollar soluciones emprendedoras que respondan a problemas reales que plantea el Grupo Osborne, permitiéndole así, acercarse al mundo laboral desde el ámbito académico y aplicar los conocimientos adquiridos dentro de las aulas.

Como prueba piloto, se proponía establecer dos desafíos por parte de la empresa, a los que buscar una solución emprendedora.

Cada participante o grupo participante (se permitía afrontar el desafío de manera individual o en grupo de 3 personas como máximo), ha estado acompañado en todo momento por un/a tutor/a académico que les ha guiado en la búsqueda de una solución emprendedora basada en los conocimientos adquiridos durante la carrera, un mentor estratégico que les acompañó en el proceso de desarrollo de la solución y un tutor empresarial (directivos del Grupo Osborne), que les acercaron a la realidad empresarial y proporcionaron toda la información necesaria, para poder diseñar y desarrollar una solución emprendedora realista y ajustada a las necesidades de la empresa.

En definitiva, se trata de un proyecto diferente que une academia y empresa con el doble objetivo de crear valor para la empresa y generar competencias profesionales para los estudiantes participantes.

LOS DESAFÍOS PLANTEADOS POR LA EMPRESA

El Grupo Osborne, a través de su Fundación, ha planteado dos grandes desafíos a la comunidad universitaria para los que necesita soluciones innovadoras, creativas y, en definitiva, diferentes:

Desafío 1. Fidelizar al consumidor a través del enoturismo, la venta de productos y nuevas oportunidades comerciales

Punto de partida: Miles de personas visitan las bodegas y restaurantes del Grupo Osborne anualmente, por lo que el Grupo tiene oportunidad de aprovechar el contacto directo con sus clientes para generar reconocimiento e imagen positiva para sus marcas.

Objetivos específicos:

- Captar la atención del consumidor y transmitirle una imagen óptima de las marcas estratégicas.
- Reclutar nuevos consumidores.
- Aprovechar las actividades diarias y recursos actuales para fidelizar al cliente.
- Desarrollar planes de fidelización con dichos consumidores y detectar oportunidades comerciales

Desafío 2. Acercar la marca Osborne a los millennials a través del entorno digital.

Punto de partida: El Grupo Osborne tiene un portafolio de marcas bien conocidas entre los baby-boomers pero que, en la mayoría de los casos, son totalmente desconocidas para los millennials.

Objetivo específicos:

- Diseñar una estrategia de comunicación, apoyándose en el canal digital, que convierta al Grupo Osborne en una compañía conocida por los jóvenes, sin poner en riesgo el equity de la marca.
- Optimizar el uso de los canales y contenidos actuales

METODOLOGÍA

Como se trata de un programa de intraemprendimiento, se ha hecho uso de metodologías ágiles que han permitido testear y validar el modelo de negocio minimizando la utilización de recursos y tiempo. Por ello, se ha optado por la utilización de Lean Startup (Ries, 2008): “fracasa rápido, fracasa barato”, combinada con otras metodologías y técnicas: effectuation (Sarasvathy, 2001), customer development (Steve Blank, 2006) y sus derivadas, Blue Ocean Strategy (Renée Mauborgne y W. Chan Kim, 2004), desarrollo del Business model CANVAS (Osterwalder, 2010), encaje producto-mercado, prototipado, validación y crecimiento rápido. Todas estas herramientas se complementarán con otras herramientas de un enfoque más clásico como el Business plan (en el que se utilizará la versión de Bruce R. Barringer). Todo ello, para producir una serie de resultados esperados en los trabajos desarrollados por los estudiantes participantes (Figura 1).

Estas metodologías están siendo utilizadas en la actualidad por múltiples proyectos gestionados desde la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz en su servicio de asesoramiento habitual, por el que han pasado 992 proyectos.



Figura 1. Resultados esperados.

CONVOCATORIA

Se realizó una convocatoria destinada a todos los estudiantes de la Universidad de Cádiz. Para ello, se utilizaron las herramientas habituales en la difusión de actividades para la Cátedra de Emprendedores. El perfil que se buscaba en los estudiantes son los siguientes:

- Estudiantes de la Universidad de Cádiz proactivos/as, con iniciativa y ganas de diseñar y desarrollar soluciones emprendedoras. Perteneciente a cualquier titulación.
- Por la temática de los desafíos a resolver, es especialmente interesante la participación de estudiantes de las siguientes titulaciones (de forma no excluyente):
 - Grado de Administración y Dirección de Empresas
 - Grado en Marketing e Investigación de Mercados
 - Doble Grado en Marketing e Investigación de Mercados y Turismo
 - Doble Grado en Publicidad y Relaciones Públicas y Marketing e Investigación de Mercados

- Doble Grado en Publicidad y Relaciones Públicas y Turismo
- Grados de Ingenierías

Se les dio a los estudiantes la posibilidad de participar de manera individual o en grupos de hasta un máximo de tres personas. En la solicitud de participación, los estudiantes debían seleccionar tanto el desafío que deseaban resolver como la motivación de participación en el programa.

Se recibió un total de 17 solicitudes de entre las cuales se seleccionaron 6, en función de las motivaciones por participar que nos expresaban en la misma, e intentando buscar un grupo de participantes muy heterogéneo y multidisciplinar, tanto en titulaciones académicas como en género.

Respecto a las titulaciones, sí que se consiguió una amplia variedad, pero en género no nos ha sido posible, debido al bajo índice de solicitudes de participantes femeninas.

LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS ESTUDIANTES

Los estudiantes, una vez que seleccionados, debían superar seis retos asociados al desafío. En estos 6 retos se incluyeron las herramientas y metodologías descritas anteriormente. Dichos retos fueron los siguientes:

RETO 1: OBSERVA Y ORGANIZA	
Objetivos	1. Obtener la máxima información disponible respecto al desafío asumido. 2. <i>En caso de que se participe en grupo:</i> Disminuir las posibilidades de fracaso debido a diferencias entre los miembros del equipo 3. <i>En caso de que se participe en grupo:</i> Conocer grado de compromiso de cada miembro del equipo (disponibilidad, tareas asignadas, qué aporta...)
Descripción del plan de trabajo	El participante o grupo participante, debía elaborar un breve informe con el desafío asumido e información relevante que considerara necesite conocer para resolverlo. Además, en caso de participar en grupo, debería madurar su situación personal y profesional con respecto a la involucración en el programa, para poder realizar una acertada definición de funciones y responsabilidades.
Resultado entregable por parte de los participantes	Breve informe del desafío asumido, como punto de partida Documento de definición de funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo. (<i>Solo En caso de que se participe en grupo</i>)
RETO 2: CONOCE Y SEGMENTA A LOS CLIENTES	
Objetivos	1. Descubrir segmentos de clientes.

Descripción del plan de trabajo	Se proponía identificar tipos de clientes, que pudieran verse afectados, por el desafío planteado, con características similares, y enfocarse solamente en uno de estos. El participante o grupo participante debía describir su/s segmento/s de clientes ideales, con el mayor detalle posible, para poder validarlo en el siguiente reto.
Resultado entregable por parte de los participantes	Descripción del segmento de cliente ideal

RETO 3 : VALIDA EL PROBLEMA	
Objetivos	1. Validar los problemas/necesidades de los clientes a través de entrevistas de problemas.
Descripción del plan de trabajo	Las empresas fracasan por falta de clientes. Esta afirmación simple y sencilla encierra detrás la necesidad de, en paralelo al desarrollo del producto o servicio, exista un desarrollo de clientes. Customer development es original de Steve Blank de la Universidad de Stanford. Cada participante tenía que “salir a la calle” para conocer a sus clientes, validar las hipótesis de problemas y realizar un ranking con los problemas más importantes para ellos. De esta manera podría vislumbrar si su solución planteada, tendría una buena acogida por los clientes. De no ser así, se le aconsejó “pivotar” la idea planteada. .
Resultado entregable por parte de los participantes	Validación del problema (entrevistas de problema con clientes).

RETO 4: IDEA Y EXPERIMENTA	
Objetivos	1. Idear y experimentar con los prototipos de la solución planteada 2. Validar si los clientes efectivamente quedan satisfechos con la solución diseñada por los participantes.
Descripción del plan de trabajo	El participante diseñó experimentos con los prototipos (especialmente entrevistas de solución) e interaccionaron con clientes potenciales. Los objetivos eran validar la intensidad de los problemas detectados y la adecuación de la solución que se ha diseñado para los clientes. De esta forma, los clientes se incorporaron en el proceso de diseño de la solución, en la co-creación de valor.
Resultado entregable por parte de los participantes	Prototipo validado.

RETO 5: APRENDE y RE-DEFINE	
Objetivos	1. Realizar una prueba piloto de la solución planteada. 2. Obtener conclusiones de los resultados obtenidos en su aplicación real y modificarla, adaptarla, mejorarla si fuera necesario.
Descripción del plan de trabajo	Tras los experimentos realizados con los clientes, por parte del promotor, se proponía que estos pusieran en marcha una prueba piloto de la solución diseñada, aplicándola a la actividad real del Grupo Osborne.
Resultado entregable por parte de los participantes	Prueba piloto de la solución ideada

RETO 6: IMPLANTA	
Objetivos	1. Elaborar un informe de análisis y evaluación de la solución planteada. 2. Identificar los pasos e hitos a cumplir en el desarrollo de la misma
Descripción del plan de trabajo	Redacción de un manual de procedimiento de implantación en la empresa, de la solución testeada, con todo lo aprendido en los retos 4 y 5. Dicho manual, debía contener: una descripción detallada de la idea, pasos a seguir para su implantación y puesta en marcha, recursos necesarios, indicadores de medición, objetivos...
Resultado entregable por parte de los participantes	Plan de implantación

DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Para afrontar cada uno de los retos, se organizó una sesión de tutoría grupal (de asistencia obligatoria), en la que se ponía de manifiesto la tarea a resolver y el procedimiento para superarla. Estas sesiones fueron las siguientes:

Tutoría	Contenido	Ponente	Fecha y lugar
Reunión inicial del programa	Presentación del programa a los participantes	María José Pérez ¹	30/10/2018 Campus de Puerto Real
Asociada a RETO 1	Visita guiada a la Bodega de Mora, para presentar y	Carla Terry ²	9/11/2018 Grupo Osborne -

¹ Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz

² Fundación Osborne

	contextualizar a los participantes.		El Puerto de Santa María
Asociada a RETO 2	Segmentación de clientes	Julio Segundo	21/11/2018 Campus de Jerez
Asociada a RETO 3	Validación de problema	José M Sánchez	28/11/2018 Campus de Puerto Real
Asociada a RETO 4	Encaje producto-mercado	Julio Segundo	12/12/2018 Campus de Jerez
Asociada a RETO 5	Prototipo de solución	María José Pérez	19/12/2018 Campus de Puerto Real
Asociada a RETO 6	Presentación de los prototipos de solución	Carla Terry Cristina Arena Antonio Abad ³ María José Pérez Julio Segundo Luis López Ángel Cervera	15/01/2019 El Puerto de Santa María

En cuanto a los resultados obtenidos, los estudiantes participantes desarrollaron las siguientes propuestas:

Proyecto propuesto	Titulaciones de los miembros del grupo en el curso 2018/2019
Cambiar el formato de envasado de los productos tradicionales de la marca	Doble Grado Publicidad y Marketing
Osborne for mixing	Máster en Ingeniería Naval y Oceánica y Master en Traducción Audiovisual, Localización, Subtitulación y Doblaje
Enosalud y galería de arte Osborne	Doctorado en Comunicación
Taller de elaboración artesanal de brandy	Grado en Administración y Dirección de Empresas
Torojoven by Osborne (nuevos perfiles sociales)	Máster en creación de empresas, nuevos negocios y proyectos innovadores (Masterup)
Pulseras de recuerdo tras las visitas a la bodega.	Doble grado de turismo y marketing

³ Grupo Osborne

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

La satisfacción por el desarrollo del programa como programa piloto es muy alta tanto por parte del PDI participante como de la empresa como por parte de los propios estudiantes.

Este programa ha permitido un aprendizaje continuo y profundo que nos anima a desarrollar una segunda edición. Para dicha edición, entre otras, se proponen los siguientes elementos de mejora:

1. Se propone que los desafíos se aborden de forma grupal, a través de la creación de equipos multidisciplinares creados directamente por la organización. Se procurará que en cada grupo haya una persona con un perfil empresarial que permita aterrizar las ideas propuestas.
2. Se hace imprescindible cerrar un cronograma al inicio del programa, con el objetivo de que los problemas de agenda no nos hagan dilatarlos en el tiempo.
3. Es aconsejable re-diseñar el entregable correspondiente al resultado final. Es preferible, solicitar algo menos ambicioso, pero más alcanzable para los participantes.
4. Las funciones del equipo de tutores (estratégicos, técnicos y externos) deben detallarse antes de la puesta en marcha del programa, con el objetivo de que estos conozcan hasta dónde llegará su compromiso, las horas de dedicación que les llevará y puedan confirmarnos su interés y disponibilidad.
5. Potenciar la participación de más estudiantes en el programa, especialmente, las alumnas que han tenido una baja participación en esta primera edición.

REFERENCIAS

1. Blank, Steve (2006): The Four Steps to the Epiphany. Third edition. K&S Ranch. ISBN-10: 0989200507
2. Blank, Steve (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. ISBN-10: 0984999302
3. W. Chan Kim (2008). La estrategia del océano azul. ISBN 9788492421282
4. Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley John + Sons. ISBN-10: 0470876417
5. Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. ISBN-10: 0307887898
6. Sánchez, J., Segundo, J., & Alcedo, J. (2018). Emprender es innovar: Manual práctico para emprendedores (1st ed.). Cádiz: Abacum Business Development.
7. Sarasvathy, Saras D. (2009): Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Editorial: Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN 10: 1848445725

8. Torolab: <https://emprendedores.uca.es/torolab/>

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no hubiera sido posible sin la implicación personal de la técnica de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz, María José Pérez Narváez, enlace en todo momento de personal docente, estudiantes y personal del Grupo Osborne. De la misma manera, se agradece la valentía del Grupo Osborne a través de la Fundación Osborne al ser la primera empresa de la provincia en participar en un proyecto de estas características.