



# LA FILOSOFIA del EMPRENDEDOR EXITOSO

CÓMO CREAR ORGANIZACIONES COMPETITIVAS  
EN UN CONTEXTO DE CRISIS E INCERTIDUMBRE

JOSÉ ÁNGEL MENESES JIMÉNEZ  
PEDRO JULIÁN ORMEÑO CARMONA

© **La filosofía del emprendedor exitoso:**

Cómo crear organizaciones competitivas en un contexto de crisis e incertidumbre

**AUTORES:**

José Ángel Meneses Jiménez  
Pedro Julián Ormeño Carmona

**EDITADO POR**

José Ángel Meneses Jiménez

Primera edición digital, agosto de 2020  
Urb. San Mateo II Etapa-Mz C- Lt 11  
Chincha - Ica - Perú

Primera edición digital, agosto de 2020

**ISBN**

978-612-00-5316-4

**DIAGRAMACIÓN DE PORTADA E INTERIORES**

David Herrera Urdaneta

**Libro electrónico disponible en**

[www.josemeneses.org](http://www.josemeneses.org)

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	5
<b>CAPÍTULO I. ¿QUIÉN ES EL EMPRENDEDOR?</b>	
ALGUNAS NOCIONES GENERALES DE EMPRENDIMIENTO.	6
Concepciones de emprendimiento	8
Creación de una marca	8
Entonces, ¿qué es emprender?	10
¿Por qué emprender?	10
¿El emprendedor, nace o se hace?	11
Todo comienza con un sueño	12
Competencias del emprendedor	12
Algunos errores que enfrenta el emprendedor	14
<b>CAPÍTULO II. EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO SEGÚN LA PSICOLOGÍA</b>	16
Propensión al riesgo	18
Locus de control interno	20
Necesidad de alcanzar logros	21
Liderazgo	22
El líder y el gerente	24
Líderes y seguidores	24
El líder, ¿nace o se hace?	25
Roles gerenciales de liderazgo	25
Liderazgo eficaz	27
Rasgos de los líderes efectivos	29
¿Cómo desarrollar habilidades que ayuden al liderazgo efectivo?	31
La personalidad y los rasgos: modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad	31
Relación entre el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el liderazgo	33
Importancia del liderazgo organizacional en un proyecto de emprendimiento	33
Perfil del emprendedor exitoso	35
¿Cómo trabaja el líder emprendedor?	37
Actitud positiva	37
Efecto pigmalión	40
Competencia emprendedora: desarrollo del espíritu emprendedor	41
Los valores personales y su influencia en el espíritu emprendedor	43

Creatividad, creación de una idea	44
La importancia de la creatividad en el emprendimiento	47
Herramientas creativas para la generación de ideas	49
Habilidades creativas	51
Resolución de problemas complejos a través del enfoque scp	54
Hábitos de las personas creativas	55
<b>CAPÍTULO III. HACIA EL MODELO DE NEGOCIO</b>	57
El modelo de negocio a través del lienzo canvas	59
Segmento de clientes	60
Propuesta de valor	61
Canales de contacto cliente-organización	75
Relaciones con clientes	78
Fuentes de ingresos	80
Recursos clave	82
Actividades clave	82
Red de proveedores y socios (asociaciones clave)	83
Estructura de costes	84
Conclusiones sobre el modelo de negocio a través del lienzo canvas	85
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO: CÓMO CREAR STARTUPS USANDO LA INNOVACIÓN CONTINUA-. MÉTODO LEAN STARTUP</b>	89
¿Qué es una startup?	92
¿En qué se sustenta lean startup?	95
¿Por qué lean startup?	95
Estructura lean startup	96
Creación de una hipótesis	96
Entrevistas de comprobación	99
Producto mínimo viable (pmv)	101
Creación de un pmv de baja fidelidad: prototipado.	105
Experimentos de reacción	109
La importancia de medir: métricas	111
Motores de escalabilidad del modelo de negocio	117
Estrategia de pivotar	123
Conclusiones a lean startup	125

## INTRODUCCIÓN

Emprender no es un fenómeno propio del siglo, sin embargo, el ‘nuevo emprendimiento’ cada vez es más complicado, empresas emergentes que luchan constantemente por conseguir clientes y destacar su producto, han hecho la competencia más diversificada que nunca, a grandes rasgos esto es un problema para aquellos que empiezan con un emprendimiento, pero para el emprendedor de éxito, que sabe utilizar distintas nociones para desarrollar su proyecto esto es más bien un beneficio. Emprender nunca ha sido una tarea fácil, eso claro está, y de hecho, es una de las cosas más complicadas a las que un individuo puede aventurarse, el constante riesgo y la gran incertidumbre que supone la creación de una organización son la principal causa del fracaso de empresas, y es que solo triunfan aquellas que han sabido afrontar el riesgo y disminuir al máximo la incertidumbre. Entonces, la mayor pregunta que aquel que posee una visión de emprendedor moderno puede hacerse es, precisamente, ¿Cómo se puede reducir esa incertidumbre y afrontar tal riesgo? La respuesta es más sencilla de lo que parece, y es que la resolución de ese problema tan grande, es con una filosofía. Adoptando la filosofía del emprendedor de éxito, se podrán desarrollar aquellas habilidades y procesos que utiliza el nuevo emprendedor para destacar.

En este libro se pretende exactamente eso, mostrar aquellas habilidades, rasgos y características que conforman la personalidad del ‘emprendedor de éxito’ para incentivar al lector a desarrollar una mejor imagen de sí mismo acorde al perfil del emprendedor moderno. Se intenta lograr tal ‘hazaña’ (que en realidad no es ninguna hazaña) clarificando conceptos por lo general mal entendidos por la gran desinformación que existe en la nueva moda del entrepreneurship y mostrando en los últimos capítulos la forma favorita de emprender un negocio en esta época de revolución digital, en el que todas las personas utilizan redes sociales, internet, navegador, etc. Según los emprendedores de Silicon Valley (metodologías ágiles). Crear una organización no es fácil, pero se puede facilitar al llenarse de conocimiento y de experiencias, pues el mayor activo de cualquier individuo y cualquier emprendedor es su cerebro, ya que es la raíz de todas las habilidades, los rasgos y las características únicas.

Los autores

# CAPÍTULO I

## ¿QUIÉN ES EL EMPRENDEDOR? ALGUNAS NOCIONES GENERALES DE EMPRENDIMIENTO



## SEMBLANZA DEL CAPÍTULO

Se describe de manera introductoria el contenido general del libro, así como algunas nociones generales del emprendimiento, que aún son tema de análisis y debate en la academia. También explica la ‘metodología’ para desarrollar una mentalidad de éxito enfocada a la creación de organizaciones inteligentes para un mundo que hoy se encuentra en crisis y en incertidumbre, que encaja perfectamente en el pensamiento de Charles Darwin que dice: *“No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio.”*

Y sin lugar a dudas esta frase se ajusta a la realidad de muchos negocios que hoy han sido afectados por el COVID 19, y los que han sobrevivido, ha sido por la rapidez de las decisiones que han tomado para adaptarse al mercado, que no ya no resulta tan competitivo, sino hay con quien competir en calidad, rapidez y buena atención de calidad. El presente capítulo le brindará nociones elementales justamente para este tiempo de crisis, que son oportunidades para aquellos que en medio de la lluvia están viendo el arco iris de las oportunidades que vienen.

## Concepciones de emprendimiento

Por lo general, cuando se habla de emprendimiento, diversos autores se enfocan en dos puntos muy importantes: las actitudes y competencias del emprendedor y, los procesos y metodologías del emprendimiento. En el primer caso, se presentan y discuten las teorías y prácticas de los emprendedores de éxito, aquellos que han culminado satisfactoriamente el proceso de creación de una empresa gracias a sus dotes y su peculiar personalidad. Llena de intriga muchas veces a los lectores escuchar eso, que la importancia de todo emprendimiento radica en el emprendedor y sus cualidades, ¿Por qué se les da tanta consideración a los rasgos de los emprendedores de éxito? Algunos autores distinguen entre emprendedor y empresario, a primera instancia parecerían términos iguales, sin embargo, el emprendedor sin habilidades empresariales solo será un aventurero sin rumbo fijo, en cambio, el empresario sin el espíritu y visión emprendedora solo será un sujeto que especule con los bienes, pero será incapaz de generarlos.

Poniendo el foco en la comparación y correlación entre ambos términos, se puede concluir que la importancia del emprendedor y su personalidad lo es todo, una cruda verdad sobre el emprendimiento resulta de decir que nadie lo entiende, y es alucinante. Un sinnúmero de gurús habrán citado las mismas frases todo el tiempo, “Emprende sobre lo que amas y despegarás”, “Haz tu modelo de negocio, válidalo, experimenta y emprende”, “Sigue tu pasión y haz realidad tus sueños”. Claro que eso importa, pero nada funcionará sin antes haber creado una marca personal y obtener gran reconocimiento. A nadie le importará si el producto creado es una maravilla en términos de innovación, si el creador no es reconocido, la empresa fracasará, puesto que a nadie le importará lo que haga, lo que le importa a la gente es que el creador posea el mayor conocimiento en el ámbito, que tenga una vasta experiencia y habilidades. Lo más importante en un emprendimiento será entonces, el individuo que desee emprender, ahí la importancia de poner principal atención a la personalidad y rasgos de aquellos que ya han triunfado.

## Creación de una marca

La marca es definida como un ‘nombre, término, signo, símbolo y diseño, o una combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de una organización y distinguirla de los competidores’. A día de hoy, las marcas se han transformado en un intangible activo de suma importancia para las empresas y organizaciones y ha dejado de ser un simple distintivo de productos.

Crear una marca personal será un elemento clave para destacar en el mercado, ya que los productos se parecen cada vez más y compiten entre ellos, por lo que la organización que

pretenda tener éxito debe de distanciarse y diferenciarse del resto a través de otras cualidades. La marca es un atributo único que debe ser cuidado y gestionado con gran conocimiento. Es también el vehículo de la competencia.

Las marcas permiten que los lugares en los cuales se encuentran los productos, se diversifiquen y compitan entre sí por su sola exposición. Para el comprador, la marca es un sello de garantía y fiabilidad que sirve para identificar una serie de particularidades, características o servicios que asocia al adquirir los productos de una determinada empresa, pues siempre esperará que se cumplan sus expectativas deseadas. Por lo tanto, se trata de un elemento de relevancia estratégica ya que acercará al producto al mercado y al consumidor a través de un símbolo, un nombre o un color. El deseo de toda empresa y organización es conseguir que su marca sea fuerte y de gran prestigio, pues es el cimiento sobre el cual se construirán los demás éxitos, como la escalación del modelo de negocio o la generación de utilidades en 'masa'. Entonces pues, para labrar el éxito de cualquier empresa u organización se tiene que llevar a cabo un trabajo continuo y poniendo el foco en cualquier cambio, porque perder la fuerza, la credibilidad y el prestigio es muy fácil.

La clave para que el mercado compre una marca específica y la reconozca en todos sus sentidos está en considerar a la marca como a una persona, que su esencia sea la asociación de un conjunto de valores para crear una personalidad concreta y específica. De esta manera, los consumidores saben qué compran y a quién. La estrategia de marca debe consistir en la creación de esa personalidad de marca y, posteriormente, la proyección y comunicación de sus atributos.

Otro atributo necesario e inherente a la marca es la originalidad. Esta se refiere a que el nombre elegido no sea similar al de ningún competidor. La originalidad conviene, por un lado, para diferenciarse claramente de la competencia en la mente del consumidor. Y por el otro lado, para acciones legales, pues una marca bien identificada siempre estará respaldada por el ámbito jurídico. La brevedad, eufonía, facilidad de pronunciación, de reconocimiento y de recordación son otras características que deberán estar presentes en el signo marcario. La recordación de la marca tiende a aumentar cuando se respetan algunas de las siguientes características:

- Brevedad: si el nombre es breve y simple facilitará la pronunciación y el recuerdo.
- Fácil lectura y pronunciación: Este elemento ayudará a la difusión de la marca en distintos medios, tanto digitales como físicos, además ayudará a la memorización de esta.
- Eufonía: el nombre es ante todo y en el nivel más inmediato un grafismo y sonido, es decir, el sonido del nombre debe ser amigable al oído.
- Memorización fácil: Este factor es importante, pues mientras más sencillo sea el logo, ma-

yor será la facilidad de que al cliente potencial se le grabe en su cabeza, recordándola como una marca que ofrece productos de calidad.

- Originalidad: La originalidad será el factor diferenciador, pues ayudará a construir una mejor imagen de la marca. Algo original e innovador siempre destacará en comparación al resto.
- Protegida por la ley. Esto se logrará cuando la marca creada en cuestión sea única e irrepetible.
- Asociación y evocación: Es muy importante que el consumidor sea capaz de asociar el nombre de la marca por sí mismo con atributos positivos del producto. Además, debe estar relacionada con el posicionamiento y la imagen del producto.

La marca entonces, será el paso que deberá forjarse con el tiempo, este aspecto no se puede despreciar pues es lo que diferenciará a la organización y motivará a los clientes a optar por esta. Para crear una marca es necesario utilizar el potencial creativo que se puede liberar mediante una sesión de brainstorming, herramienta creativa de gran importancia. El emprendedor nunca debe limitar sus posibilidades, inclusive puede contratar subordinados para la creación de contenido creativo.

### **Entonces, ¿Qué es emprender?**

El término ‘emprender’ proviene del francés ‘Entrepreneur’, el cual significa ‘pionero’, históricamente se refería al emprendedor como el aquel que pagaba con bienes a un trabajador para adquirir sus productos artesanales y posteriormente revenderlos en la ciudad. Algo se puede tomar de esta definición y es que el emprendedor moderno continúa aprovechando oportunidades, asumiendo riesgos para obtener un beneficio. Se considera que emprender es aquel camino que sigue el emprendedor para alcanzar el éxito, Alfred Marshall en 1980, identificó que los emprendedores son líderes por naturaleza, dispuestos a actuar bajo las condiciones de extrema incertidumbre causadas por la ausencia de información completa y poseedores de especiales habilidades. El emprendimiento es una forma de pensar y actuar orientada a la creación de bienes. Constituye un estilo de vida y una manera única de razonar y proceder centrándose en las mejoras.

### **¿Por qué emprender?**

Dejando de lado aquellas razones ‘obvias’ como el alcance de la libertad financiera y la necesidad de logro, poder y superación, la razón principal de emprender es propiciar el desarrollo de más organizaciones. Citando a Joseph Schumpeter: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” Según este autor, el emprendedor es aquel que

con sus acciones causa inestabilidades en los mercados, la importancia de emprenderradica en el principio de que el equilibrio clásico sería obstaculizado por las acciones de los emprendedores, en pos de obtener un lugar monopólico del mercado, por medio de la introducción de alguna innovación, los emprendedores estarían incentivados a arriesgarse, a causa de las ganancias que podrían obtener. Y estas ganancias monopólicas permitirían la creación de otras innovaciones, ya que las anteriores habrían sido difundidas, de esta manera se generaría un proceso de retroalimentación que propiciaría el crecimiento y el desarrollo. Sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada por otras variables.

### ¿El emprendedor, nace o se hace?

Es cierto que existen individuos que poseen un temperamento más acorde con el carácter emprendedor, sin embargo, no es necesario tener esas habilidades de manera innata para ser uno. Exceptuando algunas características, estas se pueden adquirir con trabajo y esfuerzo. Se puede decir, generalizando conceptos, que el emprendedor es aquella persona que, independientemente de sus rasgos y habilidades tiene una pasión por emprender, y tiene disposición en hacer algo diferente, no se conforma con su situación actual y busca ‘liberar’ su potencial. Sobra decir, que el emprendedor no tiene una edad determinada para crear su proyecto, simplemente existen la libertad y la disposición de hacerla. La edad no es un requerimiento, los mitos bastante difundidos es que, o bien, los jóvenes emprendedores triunfan porque están llenos de pasión, entrega y energía, o también, los viejos por su harta experiencia, la edad no determina la actitud de un emprendedor.

### Cualidades no fundamentadas del emprendedor:

Se habla de cualidades no fundamentadas, ya que no se ha demostrado desde el ámbito de la psicología la aplicación directa de estas cualidades en el perfil del emprendedor exitoso. Aún así, son cualidades importantes que deben considerarse.

1. **Emancipación.** Es la búsqueda de la libertad y la independencia como principal motivación para emprender.
2. **Moderación en la ambición.** El emprendedor ve el dinero como una consecuencia inevitable, no como un objetivo en sí mismo.
3. **Pasión.** Empreder es estar dedicado en mente y cuerpo, todo el tiempo, al proyecto.
4. **Resultados.** Los emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.
5. **Novicio.** El emprendedor muestra una voluntad permanente de aprender.
6. **Disfrute del camino.** Es el equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que se da día tras día.

**7. Éxitos compartidos.** El emprendedor ve a los integrantes de su equipo como socios y busca formas de compartir con ellos.

**8. Determinación.** Toma el tiempo necesario para las decisiones; muestra gran seguridad y firmeza en sus acciones.

**9. Optimismo y sueños.** El emprendedor tiene esperanza y una clara visión sobre hacia dónde puede y quiere llevar su futuro y el de su empresa.

**10. Responsabilidad.** El emprendedor asume una responsabilidad incondicional frente a su destino. Igualmente, frente a lo que implica asumir riesgo.

### **Todo comienza con un sueño**

Independientemente de las razones relacionadas con la personalidad del individuo para emprender, el limitante de mayor presencia será la capacidad para soñar, el emprendedor es un forjador constante de sueños, sin esta habilidad innata, simplemente no podría superarse. Todo ser humano tiene una mentalidad para triunfar, pero a medida que este se desarrolla, la sociedad apaga esta mentalidad y le hace conformista y 'programado' para el fracaso. Es necesario entender pues, que para emprender es necesario tener una idea apoyada en una mentalidad de éxito, no existirán formulas para descubrir el negocio perfecto, pero si que existe un proceso para filtrar las ideas hasta saber si estas son viables, entre más ideas existan, mayor probabilidad de que una acierte y despegue el negocio. Soñar es el primer paso y requisito para comenzar en el emprendimiento, aunque es desmesuradamente importante dada su tendencia, a no caer en falsos supuestos.

Soñar es importante, pero no es complejo y esta es la principal razón de porque no todos logran lo que sueñan. Si bien convertirse en un emprendedor de éxito es un sueño personal, para lograrlo se requiere primero de una mentalidad de superación, que se verá influenciada por la personalidad de cada individuo, seguido de otras habilidades también propias de cada persona, es decir, será necesario combinar, entre otros factores, el talento y el trabajo para transformar ese sueño en un logro.

### **Competencias del emprendedor**

**1-. Comunicación.** Se observará en el siguiente capítulo, que esta es una habilidad propia del líder transformacional. La comunicación, es el proceso por el cual se transmite información dotada de un significado. La verdadera comunicación se presenta sólo cuando las dos partes de entienden (el comunicador y el receptor). Esta competencia es crucial para cualquier tipo de organización pues se logra una influencia. Las capacidades propias del individuo para hablar, leer y escribir tendrán un impacto di-

recto en el éxito de su proyecto, por ello es necesario que se trabaje esta competencia, sabiendo como planear correctamente un mensaje para que este tenga repercusión en quien lo lee.

#### Planeación de un mensaje-

1) ¿Cuál es la meta del mensaje? ¿Este se transmite para influir, informar, expresar emociones, o es un conjunto de todos estos objetivos? ¿Qué busca como resultado final? Se deberá establecer un objetivo para determinar con exactitud lo que se debe hacer para cumplir tal supuesto.

2) ¿Quién recibirá el mensaje? ¿Se han incluido todos los individuos a los cuales se debe transmitir el mensaje?

3) ¿Cómo se enviará el mensaje? Se deben utilizar canales orales profusos para transmitir los mensajes simples y rutinarios, y en cambio, canales combinados para transmitir mensajes importantes los cuales tienen el propósito de llamar la atención.

4) ¿Cuándo se transmitirá el mensaje? El tiempo es un factor primordial para que el receptor entienda el mensaje, si se le hace llegar a este con prisa, el mensaje no será conciso ni claro.

5) ¿Dónde se va a transmitir el mensaje? Se debe decidir cual será el mejor escenario para transmitir dicho mensaje.

**Comunicación oral:** se debe cuidar que se desarrolle un entendimiento mutuo, recuerde que transmitir el mensaje es el propósito primordial, hacerlo de manera clara y sencilla facilitará esta tarea, por último, se debe revisar la comprensión del receptor, esta llegará cuando el mensaje haya influido en él.

**Comunicación por escrito:** se debe cuidar la organización y estructuración del mensaje, cuando se transmite un mensaje por escrito, se debe escribir para comunicarse, no para impresionar, el mensaje siempre deberá ser conciso y simple y no desviarse de su propósito. Cuidar la ortografía y la estructura es importante para que el mensaje se tome en serio.

**2. Crear e innovar.** El emprendedor debe destinar buena parte de su tiempo a pensar en crear un proyecto original o en cambio, innovar con uno ya existente. Una mentalidad de constante innovación es producto de la creatividad, rasgo que se analizará en el siguiente capítulo. La mentalidad emprendedora consiste en proponer nuevos caminos o novedosos destinos para llegar al éxito.

3. **Trabajo en equipo.** Esta competencia viene alentada por el liderazgo del individuo. Un emprendedor sabe que para continuar con el desarrollo de su proyecto debe recibir y manejar las habilidades de otras personas como socios, gerentes o subordinados.

4. **Asumir riesgos.** Esta competencia es producto de la característica psicológica del emprendedor denominada 'Propensión al riesgo' Todo emprendimiento lleva consigo riesgos e incertidumbre, la buena capacidad para manejarlos será un factor determinante.

5. **Saber negociar.** Esta competencia se refiere a la capacidad del individuo para conseguir lo que quiere en un escenario de equidad y respeto. Esta competencia está influenciada por la creatividad y el liderazgo de la persona.

6. **Investigar y ser curioso.** Estar informado es una de las fortalezas del emprendedor, este siempre está atento a los sucesos del entorno que influyeran su negocio. La curiosidad será ese plus para saber más. El individuo creativo posee esta competencia.

### **Algunos errores que enfrenta el emprendedor**

1. **No empezar.** Nunca se podrá corroborar si un individuo es un buen emprendedor si este nunca empieza a desarrollar su proyecto.

2. **Confiarse la competencia.** El mercado ahora está muy diversificado y por consecuencia la competencia es abrumadora, infravalorar el poder de la competencia es un gran error que hará tender al fracaso.

3. **No formar buenos equipos.** La importancia de tener personas que complementen con sus habilidades es enorme, no contar con un buen equipo por pensar que el emprendimiento se puede realizar solo, es la peor idea que puede surgir.

4. **Pensar que la empresa es una actividad de medio tiempo.** Lo será, una vez que esté consolidada, hasta ese punto el trabajo es arduo y se necesitará de mucho tiempo para ponerla a andar.

5. **Exceso de optimismo.** El optimismo es bueno, sobre todo en fases iniciales, pero también se debe saber fracasar, un exceso de optimismo se traduce en falta de realismo en las proyecciones.

6. **No invertir en él.** Se ha mencionado un millón de veces, el mayor activo de una persona es su cerebro. Entrenar, ya sea aprendiendo habilidades, leyendo o resolviendo problemas es lo mejor que una persona común tanto como el emprendedor puede hacer.

7. **Intentar escalar lo más rápido posible.** Las consecuencias de intentar un crecimiento acelerado se verán en el capítulo 3 y 4, de momento se puede decir que un crecimiento enorme provocará que el proyecto no sea sostenible.

## CAPÍTULO II

# EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO SEGÚN LA PSICOLOGÍA



### SEMBLANZA DEL CAPÍTULO

Ya se ha observado que la importancia de los rasgos psicológicos del emprendedor está presente en todas las competencias de este. En el siguiente capítulo se detallan algunos de los aspectos generales que determinan cómo es el emprendedor desde el punto de vista de la psicología. Se explican las características que posee el emprendedor, tales como la propensión al riesgo, la necesidad de logro, el locus de control interno y el liderazgo.

A partir de la característica de liderazgo se encontrará una relación directa entre las cualidades del líder efectivo y el emprendedor, por lo que todo el contenido analizado en liderazgo efectivo será aplicable hacia el concepto de emprendimiento. Existen pocas diferencias entre los rasgos del líder efectivo y el emprendedor de éxito, inclusive dadas las semejanzas muchos autores los consideran términos congruentes.

## Características psicológicas del emprendedor

### Propensión al riesgo

El riesgo es un concepto por lo general, mal comprendido y asociado a diferentes nociones, muchas veces contradictorias, incluso aplicándolo a términos de economía, finanzas y emprendimiento.

El primer autor en derivar los conceptos de riesgo e incertidumbre fue el economista estadounidense de la universidad de Chicago Frank Knight, quien, hace unos 90 años, en su libro titulado “Risk, Uncertainty, and profit” (riesgo, incertidumbre y beneficio), detalló las diferencias entre el riesgo y la incertidumbre. Más recientemente en 1985, el autor Oliver Williamson le otorgó a la incertidumbre un rol superior y preponderante, como una de las tres características de la transacción que las firmas deben siempre considerar para poder establecer la mejor estructura de gobernanza. Teniendo estas ideas en mente, se puede definir y separar los conceptos de riesgo e incertidumbre según dos aspectos clave:

- 1) La posibilidad de medirlos, diversificarlos y mitigarlos.
- 2) La capacidad de los agentes de actuar sobre ellos. Ejemplo sencillo: ignoramos cuál será el resultado de tirar un dado, pero sabemos que tendrá un resultado no menor a uno y no mayor a seis, esto no es incertidumbre sino riesgo.

El riesgo será siempre inherente a cualquier fenómeno. A su vez cuando los factores son múltiples y se interrelacionen generarán incertidumbre. En matemática, más precisamente en teoría del caos, se conoce como “comportamiento estocástico de sistemas deterministas”, que es una manera complicada de explicar algo sencillo: es relativamente fácil explicar fenómenos aislados sin muchas variables (ya conocidos) pero en la medida en que se trata de fenómenos que ocurren de forma simultánea y que inciden unos sobre otros, es sumamente difícil pronosticar el resultado.

Un ejemplo sencillo es el clima: explicar cómo se produce la lluvia es sencillo, pero pronosticar el clima en periodos largos es sumamente complejo pues cada fenómeno interactuará con otros que a su vez lo afectan. Así, los monzones en la India se relacionan con la presencia del fenómeno de El Niño en el pacífico de América del Sur. En el mundo financiero ocurrirá algo similar. Se supone que el comportamiento de las tasas o el riesgo de una inversión dependen de ciertos factores concretos, pero al final, temas tan aparentemente lejanos como un huracán que afecta las cosechas de tomate, inciden en la inflación que, a

su vez, mueve la tasa de interés, o un plan de rescate en una economía pequeña en Europa puede afectar la percepción de riesgo financiero mundial.

La incertidumbre estará siempre relacionada al mundo de las finanzas. El riesgo es no sistémico y diversificable y, por ende, puede ser reducido. Es no sistémico porque un agente económico puede tener injerencia sobre él; diversificable porque puede ser medido, diversificado y mitigado. Esto es lo que hacen los productores agropecuarios al operar en varias zonas distintas, al contratar seguros o al fijar precios a futuro: reconocen un riesgo a nivel empresa e intentan mitigarlo con este tipo de actividades para reducir su posible impacto. En definitiva, es imposible que el productor tome decisiones productivas sin asumir un cierto riesgo, lo cual no implica que no sea posible lograr reducir este riesgo por medio de distintas herramientas. La mejor combinación de estrategias dependerá de cada productor porque las posibilidades de enfrentar situaciones de riesgo y la preferencia por mayores o menores niveles de riesgo dependen de cada individuo. En contraposición, la incertidumbre es sistémica y no es diversificable y, por ende, no puede ser medida ni mitigada. Surge por el solo hecho de llevar a cabo una actividad; está determinada por el sistema económico, es decir, que los agentes no pueden actuar sobre ella directamente y será mayor o menor dependiendo de varios aspectos.

Las innovaciones más frecuentes (las tecnológicas y las organizacionales) se enfocan hacia el riesgo, mientras que la incertidumbre solo puede ser reducida mediante innovaciones en el ambiente institucional, sobre el cual los agentes individuales no tienen injerencia por sí mismos, sino que son las sociedades en su conjunto las que deben operar para modificarlo. En consecuencia, se adoptan las siguientes definiciones:

- Riesgo: Se sabe que sucederá, pero se conoce su distribución de probabilidad por lo que se puede correr el 'riesgo' y despejar la duda.
- Incertidumbre: No sabemos qué sucederá ni tampoco sabemos cuál sería su posible distribución de probabilidad, por lo que es imposible pronosticar un resultado.

En términos de Knight, La incertidumbre no es medible ni tampoco es posible calcularla, mientras que el riesgo sí lo es.

### **Definición: propensión al riesgo**

Esta es definida como el rasgo de personalidad que determina la tendencia y disposición de cada persona a asumir riesgos. Los individuos con un gran desarrollo en esta dimensión, estarán inclinados a realizar comportamientos de alto riesgo; es decir, considerarán las alternativas cuyas consecuencias finales puedan alejarse de su marco de expectativas de

resultados. Por su parte, aquellos individuos que poseen una baja propensión al riesgo, tenderán a comportamientos de bajo riesgo, y evitarán las alternativas que puedan causar resultados que varíen mucho de sus expectativas. El concepto de propensión al riesgo está directamente relacionado con el emprendimiento pues que. Es obvio que la actividad emprendedora implica, por definición, asumir distintos tipos de riesgos La propensión al riesgo es, junto con la proactividad y la innovación, una de las tres dimensiones de la llamada orientación emprendedora.

En este sentido, la propensión al riesgo se refiere a la disposición del sujeto a comprometerse con oportunidades bajo posibilidades de fracaso. Generalmente, el comportamiento emprendedor se ha relacionado con niveles moderados de propensión al riesgo en el individuo. Algunos estudios han evidenciado que las personas que crean una nueva empresa y luchan porque salga adelante, perciben y reaccional al riesgo de forma diferente. Otros estudios confirman una mayor propensión al riesgo en emprendedores fundadores de su propia empresa que en directivos de empresas ya creadas. Un emprendedor de éxito, siempre tendrá la propensión al riesgo en un nivel más alto en comparación a quien no se ha iniciado en la actividad emprendedora, es de primer orden de importancia saber adoptar riesgos, a pesar de que estos impliquen una gran probabilidad de fracaso.

### **Locus de control interno**

Importante característica psicológica del emprendedor, que se define como la percepción que tiene una persona sobre la fuente de su destino. Mientras que algunas personas creen que son los arquitectos de su mismo destino, otras se perciben como peones del destino, creyendo que lo que les ocurre en la vida o bien se debe a la suerte o a la oportunidad. Lo anterior mencionado, se argumenta al decir que una persona interna cree que las consecuencias de su conducta provienen de sus propios esfuerzos y una persona externa considera que los eventos de su vida dependerán de factores que están fuera de su alcance, atribuibles a la casualidad o al destino. Por lo tanto, el rasgo de control interno se define como la creencia que tiene una persona sobre los resultados, a través de la habilidad, el esfuerzo o las destrezas que esta posee, y no tanto sobre las acciones que otros llevan a cabo. Diversos autores coinciden en que el rasgo control interno es una característica que debe poseer quien tenga intenciones de montar un negocio propio, ya que, al poseerla, esta le dará impulso para buscar nuevas oportunidades, tomar iniciativas innovadoras y, además, tendrá la capacidad de controlar los eventos de sus actividades. Infinidad de experimentos sobre la personalidad del empresario, encuentran que los empresarios con éxito tienen un alto grado de control interno, además, mencionan que los emprendedores tienden a atribuir los éxitos o fracasos a causas internas de su conducta.

**Hipótesis.** El rasgo de personalidad locus de control interno, influirá positivamente en la actitud emprendedora del individuo.

Se encuentra entonces, que la influencia de este rasgo en individuos con intenciones de emprender es de primer orden de importancia, por lo que es necesario que los individuos con intención de emprendimiento tengan las características que comprenden el control interno, es decir, tener confianza y creencia en sí mismo, contar con energía personal suficiente para buscar oportunidades e iniciativas innovadoras.

La definición de locus de control fue establecida por Julian Rotter considerando que “si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una creencia en el control interno”; en cambio, sostiene que “cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo enteramente contingente con ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte (...), y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo”. Rotter, siguiendo esta diferenciación, estableció la hipótesis de que los individuos con control interno luchan con más fuerza para conseguir logros personales que los que creen en el destino, y que las personas que juzgan que los resultados de sus acciones no dependen de sus decisiones y de sus esfuerzos, difícilmente se decidirán por crear y dirigir una empresa. Aquellas personas que atribuyen el control de los eventos a ellos mismos, se le denota como personas que tienen “control interno” y creen que controlan los eventos y las consecuencias personalmente en sus vidas.

### **Necesidad de alcanzar logros**

Según la teoría de las necesidades de David McClelland, se sostiene que todos los individuos tienen tres necesidades elementales, esta teoría se argumenta en que todo en ser humano, posee y necesita satisfacer: la necesidad del logro, la necesidad del poder y la necesidad de afiliación.

Características de las necesidades:

1. Estas son universales, aunque con manifestaciones culturales y modos de satisfacción muy diferentes y específicos de cada cultura.
2. Las necesidades humanas nunca se agotan, no se satisfacen completamente. El ser humano siempre permanece en un estado de carencia relativa.
3. Las necesidades y su respectiva satisfacción se ven influidas por condiciones exteriores (cultura y socialización) y también por los condicionantes internos (idiosincrasia del individuo.)

De acuerdo con su definición tradicional, la necesidad para el logro es el incentivo que fuerza a la persona a que luche por el éxito y la perfección. Las personas que tienen una alta necesidad de logro, son aquellas que quieren solucionar los problemas por sí mismas para alcanzar las metas rígidas que se han propuesto y luchan por conseguirlas a través de sus propios esfuerzos, se muestran innovadoras y realizan tareas que les estimulen a mejorar su rendimiento. La necesidad de logro, es una característica de gran importancia relacionada con la capacidad empresarial.

Mientras se identificaba a la necesidad del logro como una necesidad básica que influía en el comportamiento, McClelland, estableció el concepto en la literatura de capacidad empresarial, postulando que, una necesidad de logro 'alta' predispone, por ejemplo, que una persona joven pida un puesto empresarial para conseguir más satisfacción de logro que podía ser obtenida de otras clases de puestos. En algunos estudios comparativos dirigidos entre empresarios y no empresarios, aparece que la necesidad para el logro enfocada a la capacidad empresarial del individuo, tiene más importancia que otras características.

“Por tanto, este rasgo está asociado con el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito”. Definición dada por McClelland en 1961 al desarrollar la teoría de las necesidades. Destaca, además, que las personas con altos niveles de necesidad de logro, poseen fuerzas impulsoras que les activa el deseo de hacer mejor las cosas con criterio de excelencia y eficacia, buscando siempre la responsabilidad en su desempeño y considerándola como factor atribuible al éxito y no por mera suerte, por lo que se inclinan a la realización de tareas de dificultad moderada, para así asumir riesgos moderados. Por consecuencia, toda persona que posee una necesidad de logro prefiere tareas retadoras y complicadas como un incentivo, de tal manera que cuando alcanza el éxito en su realización, se siente satisfecha de haber conseguido un logro personal.

## **Liderazgo**

La importancia de liderazgo radica, según Robert N. Lussier en cuatro puntos principales.

1. El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones, están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo es un factor que se considera crucial para el éxito, e incluso diversos autores señalan que el éxito de todo negocio se basa en el liderazgo del gerente y, por lo tanto, es el ingrediente más decisivo a la hora de desarrollar el emprendimiento.

2. Líderes de empresas, entienden que no pueden manejar negocios por sí solos, el secreto estará en fomentar una mentalidad de liderazgo en toda la organización.

3. Los fracasos empresariales, llevan consigo un aprendizaje, el emprendedor entenderá el rol crucial que ocupa el liderazgo en el camino hacia el triunfo. Comprender al liderazgo como un factor determinante para el éxito, creará un ambiente más propenso al desarrollo constante.

4. Como lo expresan diversidad de autores, el liderazgo es una cualidad decisiva, y existe una gran necesidad de mejores líderes. Si se desea ser exitoso, se debe de desarrollar la habilidad del liderazgo.

### Definición de liderazgo.

Cuando a la gente le viene a la mente el concepto de liderazgo, rápidamente piensan en individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos poderosos, moldean a las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. A pesar de que no existe una definición universal de liderazgo, ya que este es complejo y se analiza desde distintos puntos de vista, se puede utilizar, para fines prácticos, la siguiente definición. “El liderazgo, es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

Algunas definiciones de liderazgo. (La mayoría de las definiciones del liderazgo, reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que la persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización).

- El liderazgo es “el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.” (Hemphill y Coons).
- El liderazgo es “el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.” (Katz y Khan).
- “El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores”. (Burns).
- El liderazgo es “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.” (Rauch y Behling).
- El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...”. (*House et al*).

## El líder y el gerente

Existe una visión general acerca de las similitudes que existen entre el líder y el gerente. La mayoría de las personas creen que estos últimos comparten las mismas características y desempeñan las mismas actividades. En términos concretos el gerente administra recursos; pero no es un guía ni un modelo a seguir, por su parte el líder maneja los cambios y establece un rumbo fijo con una proyección a futuro.

### El líder:

- Se anticipa al cambio.
- Crea un ambiente comprometido con la misión.
- Transforma al proyecto para bien.
- Tiene seguidores que le complementan.
- Faculta autoridad.
- Piensa de manera global.

### El gerente:

- Sólo reacciona al cambio, sin embargo, no lo anticipa.
- Son eficientes gracias a la delegación de funciones, ya que no inspiran a los empleados a realizar un mejor trabajo.
- Piensan de manera lineal y no de manera global.
- Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas establecidos.

Las organizaciones clasifican en dos importantes categorías a los a aquellos que realizan acciones concretas: gerentes, quienes tienen subordinados y autoridad formal para indicar acciones a realizar y empleados; quienes no poseen ninguna de las características anteriores. El gerente desempeña cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control. Por tanto, se puede deducir que el liderazgo es una parte del trabajo del gerente. Sin embargo, existen gerentes que no son líderes efectivos. Podrán existir similitudes entre el gerente y el líder, sin embargo, no son términos correlativos ni intercambiables.

## Líderes y seguidores

El seguidor, será quien recibe la influencia de un líder. El seguidor no aspira a influenciar a las personas. Los buenos seguidores no solo dirigen al líder, si no que ofrecen aportaciones que repercuten en él. Los líderes efectivos influyen en los seguidores y, estos a su vez, influyen en ellos.

### Influencia-

La influencia es el proceso de un líder al comunicar una idea, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia es la esencia del liderazgo. El liderazgo se presenta cuando los seguidores son *influidos* para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Obtener beneficios de los seguidores para una ganancia personal no es parte del liderazgo.

### Cambio-

Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma constante adaptándose al entorno global de rápido cambio. Expresiones como: 'siempre lo hemos hecho de esta forma, nunca antes lo hemos hecho de esa manera, nadie más lo ha hecho'. No están dentro del vocabulario del líder. El líder será capaz de sustentar transformaciones que ayuden a sus seguidores y a la organización.

### El líder, ¿Nace o se hace?

A primeras instancias, se podría pensar en que ésta pregunta, es una pregunta capciosa, porque la mayoría de los investigadores señala que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen, empiezan con una alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan.

La habilidad innata del liderazgo puede ofrecer ventajas, sin embargo, todos tienen el potencial de liderar así mismo, las habilidades del liderazgo pueden ser cultivadas. Si estas no pudieran ser desarrolladas, o si los líderes no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares al año en capacitación de liderazgo. Algunos investigadores inclusive pueden llegar a afirmar que el líder, en definitiva, es producto de un desarrollo constante y disciplinado, no un producto innato. Lo cierto es que cualquier individuo sea cual sea su habilidad de liderazgo (la cual se basa en su capacidad natural y desarrollo) puede invertir en desarrollar habilidades de liderazgo o permitir que permanezcan donde están.

### Roles gerenciales de liderazgo

Henry Mintzberg identificó diez roles gerenciales que los líderes desempeñan para lograr los objetivos organizacionales. Los roles representan a las clases dominantes de las actividades gerenciales que los gerentes o sus seguidores desempeñan.

Definición de rol. Según Mintzberg, un rol es “un conjunto de expectativas de cómo una persona se comportará al desempeñar un trabajo.” Estos roles están agrupados en tres categorías, las categorías de los roles gerenciales son interpersonales, informativos y de decisión.

**Roles interpersonales.** Estos incluyen el de representante, el de líder y el de enlace.

**Rol de representante.** El líder desempeñará el rol de representante cuando este actúe en nombre de la organización en cualquier clase de actividad. Los gerentes de alto nivel pueden ser considerados representantes de la organización, a pesar de eso, los líderes mostrarán un comportamiento mucho más acorde al propósito de mantener un desarrollo constante de la organización.

**Rol de líder.** Este rol abarca el desempeño del líder para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por tanto, el rol del líder domina todo el comportamiento gerencial, en otras palabras, influye en cómo se desempeñarán diversidad de funciones.

**Rol de enlace.** El líder interactúa con personas externas a su organización. El comportamiento de enlace incluye la creación de redes para desarrollar relaciones y obtener información y favores.

**Roles informativos.** Los roles informativos del liderazgo, incluyen el rol de monitor, el de difusor y el de portavoz.

**Rol de monitor.** El líder desempeña el rol de monitor cuando este recaba información. La mayor parte de la información recabada se utilizará para analizar problemas y entender su solución. Este tipo de información podrá dar inicio a la creación de oportunidades que ayuden a la unidad organizacional.

**Rol de difusor.** El líder desempeña el rol de difusor cuando comparte la información recabada con sus seguidores, todo con el entero propósito de transmitir información que sea de utilidad.

**Rol de portavoz.** El líder desempeñará el rol de portavoz cuando este proporcione información a personas ajenas a su organización.

**Roles de decisión.** Estos incluyen el de emprendedor, el de gestor de problemas, el de quien asigna recursos y el de negociador.

**Rol de emprendedor.** El líder desempeñará el rol de emprendedor cuando este sepa como innovar y, además, pueda poner en marcha mejoras que ayuden a su organización. El líder con frecuencia concebirá ideas para mejorar por medio del rol de monitor.

El líder que desempeña el rol de emprendedor:

1. Desarrollará productos o servicios, nuevos o mejorados.
2. Promoverá nuevas formas de procesar productos o servicios.

**Rol de gestor de problemas.** Cuando el líder emprenda acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto, estará desempeñando el rol de gestor de problemas. A diferencia de la acción planeada del rol de emprendedor para aprovechar la oportunidad, el problema es una reacción a un suceso inesperado que genera una dificultad. El líder dará mayor prioridad a este rol sobre todos los demás.

**Rol de quien asigna los recursos.** El líder pondrá en marcha este rol cuando decida qué se hace ahora, lo que se llevará a cabo más tarde y lo que no sea realizará. Administra el tiempo y establece prioridades, determina los recursos y los distribuye de forma inteligente para crear un presupuesto que apoye al desarrollo de la organización.

**Rol de negociador.** El líder desempeña el rol de negociador cuando representa a su organización durante las transacciones cotidianas y no rutinarias. Es decir, aquellas que no han sido acordadas con anterioridad. El líder siempre intentará negociar para obtener los recursos que se requieren.

### **Liderazgo eficaz**

Las concepciones de la eficacia, al igual que las definiciones de liderazgo pueden cambiar de acuerdo a cada punto de vista. Los criterios seleccionados que evalúan la eficacia del líder son un reflejo del concepto de liderazgo que tiene el individuo. La mayoría de los individuos valora la eficacia del liderazgo en términos de las consecuencias de las acciones del líder para sus seguidores y otras partes interesadas de la organización. Se entiende como líder eficaz a aquel que, en base a su comportamiento, ha creado un crecimiento del grupo u organización. El líder eficaz, gracias a su preparación para afrontar los retos y las crisis logra satisfacer a sus seguidores y crea un compromiso con estos. Otro indicador habitual de la eficacia del líder, consiste en la actitud de sus seguidores hacia él. ¿Hasta qué punto consigue el líder satisfacer las necesidades y expectativas de los seguidores? ¿Los seguidores mantienen un sentimiento de respeto hacia el líder? ¿Los seguidores tienen un compromiso con el líder? El liderazgo eficaz también puede medirse en oca-

siones en términos de su aportación a la calidad percibida por los seguidores o por los agentes externos de los procesos grupales, ¿El líder es capaz de mejorar la cohesión entre los miembros del grupo y logra fomentar la cooperación mutua entre los individuos? ¿Es capaz el líder de mejorar las dimensiones de personalidad de sus seguidores, en otras palabras, aumentar la confianza y la ambición de poder? Valorar la eficacia del líder resulta una tarea difícil ya que existen demasiadas variables independientes que califican la calidad de liderazgo.

### **Variables claves que toman relevancia en el liderazgo eficaz**

#### **Características del líder-**

**El líder**, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

Una capacidad técnica, que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente los recursos, las ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.

Una capacidad humana, que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta. -Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros. -O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente. La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

Y por último una capacidad intelectual, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía. Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática. En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual

es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados.

El líder, además, incluye en sus atributos rasgos propios como la confianza y el optimismo, tiene habilidades y competencias que facilitan su trabajo, posee un gran sentido de conducta, es íntegro y se rige a través de la ética. Se encuentra entonces, una gran similitud entre el líder y el emprendedor, a pesar de que un emprendedor puede no ser un buen líder, un buen líder puede ser un gran emprendedor.

### **Rasgos de los líderes efectivos**

A pesar de que muchos líderes pueden mostrar ser pertenecientes a cada uno de los rasgos aquí expuestos, no se debe considerar la existencia de una lista de rasgos específica aceptada por todos los investigadores. No existe una teoría universal de los rasgos, está siempre variará entre cada individuo. Aquí se muestran aquellos rasgos que parecen diferenciar de forma consistente a los líderes de los demás.

**Dominio.** Este rasgo, es uno de los dos principales rasgos de extroversión de la teoría de las cinco grandes dimensiones de la personalidad. El líder eficaz, desea ser gerente y asumir responsabilidades, sin embargo, ejerce este dominio sin ser muy autoritario y, además, no utiliza un estilo intimidante. El dominio establece una correlación con el liderazgo, no obstante, si se desea ser un líder, primero se debe querer ser un líder. Si una persona no desea ser líder, es probable que no sea un gerente efectivo.

**Energía positiva.** El líder efectivo siempre se enfocará en lo positivo, es un individuo que sabe soportar bien el estrés. Su optimismo moldeará las mismas decisiones para liderar. El líder efectivo exhibe entusiasmo y no claudica, ya que proyecta una actitud positiva. Sabe enfrentarse a las situaciones de riesgo y no retrocede ante las adversidades. A pesar de esto, no es insistente ni odioso, muestra una gran tolerancia a la frustración mientras lucha por alcanzar su objetivo. Es sumamente persistente y siempre tomará la iniciativa para realizar mejoras a su organización. Este rasgo se relaciona con la dimensión de escrupulosidad.

**Locus de control interno.** Al igual que el emprendedor de éxito, el líder eficaz tiene la capacidad de controlar su propio destino, aquellos que no poseen control interno creen que no poseen ningún control sobre los acontecimientos de su vida y piensan que todo es causa de agentes externos. El líder efectivo controla sus acciones y por ende asume su responsabilidad. Una consecuencia directa del locus de control interno en el líder eficaz, es que este

sabrán que su comportamiento afecta a su desempeño, por lo tanto, asumirán una actitud más responsable, establecerán objetivos y a su vez, desarrollarán planes para cumplirlos. Este rasgo se relaciona con la dimensión de apertura a la experiencia. El líder poseedor de control interno será más abierto al cambio y a tomar nuevas iniciativas.

**Confianza personal.** La confianza personal indicará si el individuo confía en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades. El líder efectivo siempre mostrará una confianza personal desarrollada, confiará en sus habilidades y, además, fomentará la confianza entre sus seguidores. Como líder, ganará el respeto de aquellos y también les influirá. La confianza personal afecta a los objetivos, a los esfuerzos individuales y a la persistencia en las tareas. Este rasgo está relacionado positivamente con la eficacia y es un predictor del éxito, sin embargo, el líder efectivo que posee confianza personal no es una persona arrogante “sabelotodo” que aleja a las personas, al contrario, es una persona emocionalmente estable. El rasgo de confianza personal se encuentra contenido en la dimensión de escrupulosidad según la teoría de las cinco dimensiones de la personalidad de todo individuo.

**Estabilidad.** El líder efectivo encuentra un balance entre la inteligencia emocional y la inteligencia cognitiva, el líder que es estable sabrá cómo controlar sus sentimientos, y no permite, por ejemplo, que el enojo se anteponga a la razón. Está demostrado que el líder efectivo posee una buena comprensión de sus fortalezas y sus debilidades, además, este siempre busca crecer personalmente en lugar de justificarse.

**Inteligencia emocional y cognitiva.** La importancia de la inteligencia emocional se encuentra en que los líderes efectivos que poseen esta cualidad, saben cómo trabajar con las personas llevando relaciones en beneficio de sí mismo y de las personas. Un individuo con gran inteligencia emocional poseerá cuatro elementos, la conciencia personal y social, la autoadministración y la administración personal. Por otra parte, la inteligencia cognitiva será la capacidad de resolver un determinado problema y tomar decisiones. La inteligencia es el mejor predictor del desempeño laboral, por ello comúnmente el líder efectivo es más inteligente que el individuo promedio. Una generalización del coeficiente intelectual es la teoría de las inteligencias múltiples, a pesar de que la inteligencia es una característica que no se puede desarrollar, esta se puede compensar con otros rasgos.

**Flexibilidad.** Este rasgo se define como la capacidad para adaptarse a diversas situaciones, el líder efectivo siempre estará en constante cambio para encontrar el lugar que mejor le acomode, su ritmo será constante por lo que una gran flexibilidad le permitirá hacer estos cambios de una forma no brusca, facilitando la adaptabilidad.

### ¿Cómo desarrollar habilidades que ayuden al liderazgo efectivo?

El líder efectivo se conoce a sí mismo y se ocupa siempre de maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Se pueden mejorar las actitudes y rasgos de personalidad siguiendo algunos pasos:

1. Identificación de fortalezas y debilidades: examinar las capacidades propias de cada individuo clarificará el panorama en el que se encuentra. No siempre el individuo se considera a sí mismo como lo hacen los demás, diversas investigaciones sugieren que un gran número de personas son imprecisas a la hora de describir su propia personalidad.
2. Desarrollar un plan de mejora: el individuo siempre deberá empezar con su área de mejora número uno, es decir, aquella área que él cree que es importante perfeccionar. En esta fase se describen las acciones concretas que el individuo puede emprender para mejorar, citando tiempos, fechas y lugares específicos en los cuales ejecutará sus planes.
3. Trabajar en otras áreas de mejora: una vez que se haya trabajado y perfeccionado un área de mejora, se debe continuar con otra, elaborando un plan cada vez, poco a poco el tiempo requerido para mejorar estas áreas se irá acortando.
4. Practica: cuando se practica, la motivación, que es el principal agente causante de un fallo o una mejora, se conserva. Aunque los cambios no suceden de la noche a la mañana, practicando el individuo se volverá consciente de su comportamiento y notará cambios para bien en su personalidad.

### **La personalidad y los rasgos:** modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad

Mientras que unas personas son abiertas y extrovertidas, otras, son tímidas y calladas, estas conductas vienen dadas por la personalidad y los rasgos peculiares de la persona. Los rasgos son características personales distintivas, a su vez, la personalidad, es la combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad, hará comprender muchas de las facetas de la persona en cuestión, contribuirá a explicar y predecir el comportamiento del individuo sin necesariamente, tener un contacto directo con él. Para poner un ejemplo, si se sabe que una persona es tímida, pero posee capacidades técnicas impresionantes, a pesar de sus capacidades, su timidez hará que esta persona solo pueda aspirar a ser un seguidor, puede ser un buen o un mal seguidor, todo dependerá de distintas variables. Se podrá predecir que esta persona permanecerá callada ante un grupo numeroso de personas y solo establecerá relaciones laborales con aquellos de su agrado. La personalidad del individuo es alterada por factores genéticos y de entorno, entenderla ha

sido uno de los grandes retos de la psicología moderna. Lewis Goldberg, propone dividir los conjuntos de rasgos que conforman la personalidad para reagruparlos en cinco bloques y así facilitar su entendimiento.

### Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad de Goldberg-

El propósito del modelo, es clasificar en forma confiable cada uno de los rasgos contenidos en las cinco grandes dimensiones de la personalidad del ser humano, en este modelo se describen todas las cualidades que se pueden utilizar para describir a un sujeto. Cada dimensión, comprende múltiples rasgos que el modelo clasificara en las dimensiones de extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

**Extroversión.** La dimensión de personalidad de extroversión incluye rasgos de liderazgo y de extroversión. Dentro de esta dimensión se encuentran las personas que poseen marcados rasgos de personalidad dominante y que desean asumir responsabilidades. Su comportamiento dominante abarcará desde el interés en sobresalir y liderar, hasta establecer un dominio entre el grupo de personas. Las personas carentes de *dominio* siempre preferirán ser seguidores.

**Afabilidad.** Esta dimensión, abarca rasgos relacionados a congeniar con las personas. Un comportamiento de personalidad afable, significa que la persona sabe convivir con los demás y emana confianza y gentileza. El líder, por ejemplo, es también un individuo afable, ya que entre sus capacidades se encuentra la relación entre grupos de personas.

**Ajuste.** La dimensión de personalidad de ajuste, abarcará todos aquellos rasgos que estén relacionados con la estabilidad emocional. Un sujeto estable, hace referencia a aquel que posee autocontrol y que soporta la presión. Los rasgos relacionados con esta dimensión son de suma importancia para aquella persona que desee liderar a una organización.

**Escrupulosidad.** Comprende rasgos relacionados con el logro. Entre estos rasgos se encuentra la responsabilidad, la confiabilidad y la organización. Quienes poseen estos rasgos se caracterizan por estar dispuestos al arduo trabajo y a dedicar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con las metas y alcanzar el éxito.

**Apertura a la experiencia.** La dimensión de personalidad de apertura a la experiencia, incluye rasgos que están relacionados con la disposición al cambio y a intentar cosas nuevas. Quienes muestran estos rasgos, son personas creativas, inconformes, autónomos y peculiares.

## **Relación entre el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el liderazgo**

Cada uno de los rasgos contenidos en las cinco dimensiones de la personalidad, encuentran relación con el liderazgo. La relación más fuerte con el liderazgo es el rasgo de extroversión seguida de la escrupulosidad, y la apertura a la experiencia. La afabilidad y el ajuste se relacionan relativamente con el liderazgo o de forma débil. Las personas con alta extroversión son percibidas como grandes líderes; trabajan arduamente y realizan el cambio, no se preocupan demasiado por agradecerles a los demás y solo desean complacer a su organización.

## **Importancia del liderazgo organizacional en un proyecto de emprendimiento**

Crear un emprendimiento supone enfrentarse a continuos cambios que pueden representar grandes desafíos. La necesidad de líderes que puedan crear e implementar en forma exitosa estrategias intrépidas que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con oportunidades en surgimiento y amenazas es constante y creciente. El líder dentro de una organización transforma, es por ello que se suele llamar líder transformacional. A nivel individual, el líder transformacional influye en sus miembros y hace un cambio de enfoque de los intereses personales a uno en los intereses colectivos, entiende la importancia de la construcción de confianza como un medio para crear un firme compromiso con los resultados orientados a la misión y siempre busca constantes transformaciones en beneficio de la organización.

### **Procesos de cambio en las organizaciones-**

Los esfuerzos para poder implementar cambios en una organización, tendrán más probabilidades de éxito si el líder comprende las razones de quienes se oponen al cambio.

1. Falta de confianza. Una razón básica de la oposición al cambio es la falta de confianza en las personas que proponen tal cambio. Esta falta de confianza puede originarse por diversos factores, generalmente porque el líder a cargo no ha desempeñado una tarea eficaz.
2. La creencia de que el cambio es innecesario. Siempre existirán individuos que no valoran el cambio, sin embargo, en una organización guiada por una extrema incertidumbre, el cambio es más que necesario.
3. La creencia de que el cambio no es viable. Los seguidores o socios que se oponen al cambio, muchas veces creen que este no es viable pues su visión no es la del líder que busca siempre el beneficio de la organización.

4. Coste relativamente elevado. Incluso cuando un cambio en la organización pueda suponer una ventaja evidente. Es necesario de recursos para implementar el cambio, durante el periodo de transición, el rendimiento se verá afectado pues los recursos que ya se habrían invertido en hacer las cosas según el método tradicional se habrían perdido.

Es importante, además, notar que los líderes pueden mejorar la eficacia de la organización potenciando algunos factores de rendimiento. Cuando se tienen que hacer elecciones difíciles, es esencial que el líder encuentre el equilibrio adecuado que refleje las prioridades relativas de los determinantes del rendimiento y el potencial de mejorar cada uno. Siempre que sea posible, el líder tiene que encontrar la manera de incrementar más de un factor determinante de rendimiento a la vez.

El líder en la organización debe saber implementar programas de innovación y adaptación que provoquen un efecto positivo. Entre algunos ejemplos se muestran:

1. Programas de pruebas comparativas de productos, toma de puntos de referencia (de los productos y procesos de los competidores).
2. Programas de innovación.
3. Adquisición de conocimientos (consultores, participación entre instituciones, importar prácticas de otros que resulten eficaces).
4. Programas de crecimiento y diversificación (relaciones entre empresas no competidoras, fusiones, participación mutua, etc.).

Entonces pues, la importancia del líder en una organización está en que este sabrá implementar estrategias inteligentes para ayudar al crecimiento o mantenimiento de su emprendimiento. Ya se ha mencionado que un emprendedor exitoso no siempre tiene que ser un líder ejemplar (a pesar de ello, tiene que poseer características del líder efectivo para manejar su empresa y a sus subordinados), pero un líder triunfante, reúne todas las características para emprender y desarrollar su proyecto. Cuando, por ejemplo, se realizan estudios de mercado para conocer a la competencia y saber si el producto que se va a lanzar tiene cabida real, se está ejerciendo una acción de liderazgo organizacional y ejecutivo, ya que se sigue una metodología de aprendizaje y ejecución para alcanzar un objetivo estratégico.

## Perfil del emprendedor exitoso

Existen individuos que debido a su carente perfil se les puede complicar emprender un negocio, por lo que deben considerar si quieren y pueden correr ese riesgo. Antes de analizar al perfil de un emprendedor exitoso, se exponen algunas razones de personalidad para no ser emprendedor.

Todo el mundo habla del sinfín de razones para ser un emprendedor y muy pocos reflexionan en porque ciertos perfiles no son los mejores para emprender un negocio, conocer algunos de estos motivos servirá para reflexionar y decir si se cumple o no con las características del emprendedor exitoso, a pesar de que no es una regla, un perfil de emprendedor exitoso creará un mejor margen de éxito al desarrollar un proyecto.

Algunas razones que se deben considerar para no emprendedor un negocio:

1. Las ventas son el corazón de cualquier negocio. Para que un negocio empiece tiene que hacer su primera venta o nadie tiene trabajo dentro de la empresa. Si alguna persona no le gustan las ventas y emprende un negocio, lo más seguro es que fracase.
2. Para ser emprendedor se requiere de muchas horas de trabajo, de levantarse temprano y acostarse tarde durante el tiempo que dure la maduración del negocio que puede ser de meses o años dependiendo de cada proyecto.
3. Se requiere tener facilidad para entender y hacer cálculos numéricos que son parte fundamental para el control de cualquier negocio.
4. Se requiere tener el don de la organización o en su caso desarrollarlo si quieren emprender con éxito un negocio.
5. Si la persona que quiere emprender piensa que es mejor tener ingresos fijos de una empresa y no arriesgarse, definitivamente no tiene actitud y mente emprendedora.
6. Un emprendedor debe ser arriesgado y sentirse capaz de iniciar un negocio y estar dispuesto superar cualquier situación complicada.

Las personas que poseen poca organización tendrán mayores probabilidades de fracasar al emprender un negocio. La organización es la razón por la cual a las instituciones se les denomina organizaciones, son entidades *organizadas* para seguir la idea del líder. Es conveniente, además, que la persona próxima a realizar un proyecto emprendedor entienda el

mínimo sobre la contabilidad y la situación financiera del negocio, para así tener un panorama general de las verdaderas utilidades que este está generando.

- Una vez especificadas las razones por las cuales no es conveniente emprender un negocio, se exponen las características del perfil que posee el emprendedor exitoso, con la intención de que el lector encuentre similitudes y así motivarlo a emprender.

El emprendedor exitoso y el líder comparten un sinnúmero de similitudes en cuanto a los rasgos propios, el emprendedor, así como el líder, poseen flexibilidad, confianza personal, estabilidad, etc., el líder emprendedor tiene la capacidad de comunicarse con un grupo de personas y debe saber descubrir las capacidades de cada uno para así explotarlas, entiende también que cada individuo es distinto en capacidades, por ello mismo tiene diferente sensibilidad en el trato que le da a cada uno. El líder emprendedor logra que un determinado grupo de personas pertenecientes a su organización compartan la misma visión, objetivos, metas y prioridades, aconseja con objetividad, observa situaciones y procesos mejorables y comparte experiencias de todo tipo, tiene como propósito principal el bienestar de sus seguidores y colaboradores, cumple las promesas que hace, es honesto y siempre cumple con sus responsabilidades fomentando el respeto, creando así relaciones de confianza duraderas y auténticas.

Necesidad de poder: esta necesidad identificada por David McClelland quien desarrolló la teoría de la motivación de logro, es una necesidad que posee tanto el emprendedor como el líder efectivo, es una constante preocupación inconsciente de influir en los demás y buscar puestos de autoridad. Los individuos que poseen esta necesidad cuentan con el rasgo de dominio y tienden a mostrar una gran confianza personal. El emprendedor de éxito siempre intentará buscar el control de una situación, al influir o controlar a los demás. Para satisfacer esta necesidad el emprendedor está dispuesto a crear confrontaciones necesarias dentro del margen de responsabilidad, disfruta de competencias en las que puede ganar ya que no le gusta perder, su gran ambición le resulta contraproducente al tener poca necesidad de afiliación. Un gran beneficio de la necesidad de poder resulta cuando el individuo está más preocupado en influir en los demás que en cómo lo vean y piensen otros.

Necesidad de afiliación: el líder efectivo al igual que el emprendedor de éxito siempre buscan crear lazos fuertes entre otros individuos que les beneficien (el líder y el emprendedor poseen poca necesidad de afiliación, ya que esta se relaciona negativamente con el éxito, puesto que quienes manifiestan esta necesidad tienden a evitar la administración pues prefieren ser uno más del grupo, la única conexión de esta necesidad con el emprendimiento y el liderazgo es cuando el sujeto a cargo busca fortalecer su idea buscando personas capaces).

Esta necesidad se refiere a la preocupación inconsciente por desarrollar relaciones fuertes y personales. Las personas con una gran necesidad de afiliación están pendientes de su imagen y como piensen los terceros de ellos. Disfrutan además de alentar, ayudar y enseñar a los demás, (muchas personas con gran necesidad de afiliación se dedican a la docencia).

### **¿Cómo trabaja el líder emprendedor?**

Existe una continua controversia acerca de la diferencia entre el liderazgo y la dirección. Una persona puede ser líder sin ser un directivo, pero para términos de emprendimiento se entiende que el líder es a su vez encargado de la dirección.

#### **Naturaleza del trabajo de dirección-**

Un ritmo de trabajo constante, angustioso e implacable: habitualmente el director trabaja jornadas arduas e inclusive continua el trabajo en su hogar, esta carga de trabajo normalmente se la atribuye exclusivamente al directivo, su necesidad incesante de terminar una tarea para conseguir satisfacción de logro le lleva a que le resulte imposible olvidar los labores. Su eficaz forma de trabajar motiva a los subordinados a realizar un mejor trabajo. Trabajo variado y fragmentado: el directivo realiza una gran variedad de actividades, en un corto periodo de tiempo, esta fragmentación de labores facilita la acción de resolución. Algunas tareas son de poca importancia, tardan poco tiempo en consumarse y sus consecuencias son poco notables para la organización. Las tareas de mayor grado de importancia serán tareas que el líder emprendedor fragmente para hacerlas más sencillas.

Actividades reactivas: la conducta del líder emprendedor es reactiva y no proactiva, este dedica mucho tiempo a analizar los problemas que surgen constantemente, así también, analiza la planificación detallada para resolverlos. El líder emprendedor reacciona inmediatamente ante algunos de los problemas que surgen, casi siempre aleatoriamente en cuanto este conoce de su existencia, el único problema de la acción es que desatiende otros problemas o pospone su resolución para el mejor momento. Los problemas existentes en un momento dado siempre son más de los que el emprendedor podrá atender y, por tanto, sólo algunos reciben su atención inmediata. En este sentido, la importancia de un problema es un determinante fundamental para que se reconozca y resuelva, pero no siempre es claro cuál es la trascendencia de cada asunto.

#### **Actitud positiva**

Hipótesis: la actitud positiva influye en el perfil del emprendedor exitoso.

### 2.6.1 Concepto de sí mismo.

Ya se han analizado las actitudes y los rasgos del líder emprendedor efectivo en lo que respecta al punto de vista de terceros, se examinarán entonces, las actitudes que adoptan los líderes emprendedores acerca de ellos mismos.

El concepto de sí mismo, se refiere a las actitudes ya sean positivas o negativas propias del individuo. Si el líder emprendedor posee un punto de vista positivo sobre él como una persona capaz, tenderá a mostrar el rasgo de confianza personal, así también, cuando el líder emprendedor tiene un concepto relacionado a la eficacia personal con una postura positiva, creará en su propia capacidad para desempeñarse en una situación concreta. El concepto de sí mismo está estrechamente relacionada con la confianza personal y será la base de una actitud positiva.

La confianza personal es un rasgo influenciado, por lo que, si el individuo cree que puede ser exitoso, a menudo tenderá a desarrollar el rasgo. El líder exitoso mantendrá una actitud positiva con sólidos conceptos de sí mismo, es optimista y cree que puede hacer una diferencia positiva.

#### ¿Cómo el concepto de sí mismo afecta a un líder efectivo?

Cuando al líder se le implanta la idea de que nunca dude en lograr lo que se propone, inconscientemente esa idea tomará fuerza cada vez con mayor intensidad, hasta tal punto que el líder sepa de lo que es capaz. Indudablemente hay mucho de cierto en el adagio “si puedes pensar que puedes, puedes; si piensas que no, no lo intentes”. Cuando se funge una labor con la idea de terminarla satisfactoriamente, las acciones que se realizan estarán influidas por el pensamiento positivo. Imaginarse y actuar como un líder hasta convertirse en uno, es la esencia del concepto de sí mismo de forma positiva.

#### ¿Cómo se desarrolla la actitud y el concepto de sí mismo positivamente?

‘Piense y actúe como un ganador y podrá convertirse en uno’ El comportamiento y desempeño serán consistentes con la forma en que se considera el líder efectivo a sí mismo. Modificar las actitudes y cultivar un concepto de sí mismo más positivo no es tarea fácil, se requiere de constancia y dedicación para cambiar la tradicional forma de pensar, para hacer este cambio, se debe procurar el tener y mantener una actitud positiva y optimista, esto solo se logrará con un esfuerzo consciente dado que los pensamientos y las actitudes negativas son causadas inconscientemente, este esfuerzo extra ayudará a controlarlas. Cuando el individuo en proceso de formar un mejor concepto de sí mismo se percata de que se ob-

tienen pocos beneficios al mostrar actividades pesimistas, lo que intentará será mitigarlas, su pensamiento se rige por la razón y no por sentimientos de rencor o de temor al fracaso, ya que estos no contribuyen al éxito.

Algunas ideas para mostrar un concepto de sí mismo más positivo:

1. Cultivar pensamientos optimistas: un pensamiento optimista contribuirá a que la mente se enfoque más en el trabajo y menos en los posibles errores. Cuando conscientemente el individuo en proceso de desarrollar su concepto de sí mismo cree en su buen trabajo, visualizándose alcanzando una meta, inconscientemente su actitud cambiará para bien.
2. Dejar de adoptar actitudes negativas y cambiar hacia actitudes positivas: con el tiempo, la adopción de actitudes negativas será menos frecuente en el individuo, su constante pensamiento dirigido a cultivar actitudes positivas mitigará a aquellas actitudes que no le benefician.
3. Crear relaciones con individuos que muestren un concepto de sí mismo positivo: huir de las personas negativas y aliarse con aquellas que irradian positivismo hará que tarde o temprano se termine imitando ese comportamiento.
4. Establecer metas y alcanzarlas: cuando el individuo se propone metas a corto plazo que sean alcanzables, alcanzar esas metas le dará satisfacción y mejorará su concepto de sí mismo, considerándose más exitoso. No importa la magnitud de dichas tareas, lo importante será terminarlas.
5. Enfocarse en los éxitos y no en los fracasos: Winston Churchill definió el éxito como la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo. Si se establecen seis metas, y de esas seis solo se consiguen cuatro, lo mejor es centrarse en las cuatro tareas consumadas y no en las dos que fracasaron. La diferencia entre el líder efectivo y el que no lo es radica en que el primero aprende de los fracasos y se pone en pie después de una caída.
6. Ser un modelo positivo a seguir: si el líder muestra una actitud positiva, los seguidores por lo general, también lo harán. El individuo siempre tendrá a su elección el ser optimista o pesimista.

Actitudes de terceros que influyen en la creación de un concepto de sí mismo más positivo:

- Aceptar los elogios. Un elogio debe ser aceptado, pues demuestra la admiración de otra persona por el trabajo propio, no tiene que ser considerado una forma de orgullo. Cuando se rechaza un elogio diciendo frases como “no fue nada”, “cualquiera lo podría haber hecho”, se pierde la oportunidad de construir una mejor imagen de sí mismo.

- No demeritar los logros o compararse con los demás. Cuando el individuo cumple una meta y piensa que de cualquier forma era fácil, está siendo negativo. Si se compara con alguien más, afirmando que la otra persona es mejor, estará haciendo algo negativo. Sin importar lo bueno que el individuo sea en algo, con gran frecuencia habrá alguien mejor, así que, debe tener un enfoque positivo sin denigrarse.

### **Efecto Pigmalión**

Se hace una mención en el libro al efecto Pigmalión, importante efecto psicológico que trata sobre la capacidad de influir en otra persona por medio del lenguaje, esta técnica es capaz de producir efectos trascendentes en seguidores. Cada ser humano cuenta con un potencial natural, integrado por habilidades y destrezas. Si este potencial natural es descubierto a tiempo, los individuos tendrán grandes posibilidades de convertirse en personas exitosas. El efecto Pigmalión requiere de tres aspectos claves: creer firmemente en un hecho, tener la expectativa de que se va a cumplir y acompañar con mensajes que animen su consecución. El éxito del efecto Pigmalión radica en la capacidad que tanto sujetos, como personas que les rodean, tengan para poder crear expectativas positivas, creyendo firmemente en las y transmitiéndolas con la misma intensidad. Para posteriormente establecer una conexión que convierta al efecto en un estímulo. Es necesario que el líder se convierta en un ‘Pigmalión’ para motivar a sus seguidores y lograr grandes resultados.

### **Ejemplificación del efecto Pigmalión:**

#### **Ejemplo 1.**

En un estudio de aprendices de soldadores, el capataz que se encontraba capacitando al grupo recibió los nombres de los más inteligentes y quienes mostrarían un buen desempeño. La realidad es que los aprendices fueron elegidos al azar. La única diferencia eran las expectativas del capataz. Los supuestos aprendices inteligentes, sí lograron un desempeño superior y significativo al resto del grupo. La razón de esto es el sujeto de la teoría: las expectativas del capataz influyeron positivamente en aquellos aprendices en los que el depositó su confianza. El peor perjuicio que un individuo puede hacer como líder, es decirle a alguno de sus seguidores “no creo que seas capaz de realizar el trabajo”.

#### **Ejemplo 2.**

Un joven de raza negra, trabajaba en la empresa IBM como obrero general. En cierta ocasión, su jefe pensó en transformarlo de trabajador común a jefe del área técnica de sistemas de la misma empresa.

Para ello comenzó con decirle estas palabras: –Oye muchacho tienes energía e inteligencia, puedes ser el jefe de esta área si lo deseas, estoy seguro que puedes lograrlo.

El joven respondió –Imposible soy negro.

El jefe sorprendido contestó –Y eso, ¿qué tiene que ver?

–Desde niño he escuchado que los negros son para trabajar y no para pensar –respondió el joven.

–¿Cuál es tu limitante para triunfar, tu raza o tu incapacidad de pensar y soñar? –preguntó el jefe.

–A partir de hoy no tengo limitantes gracias a usted. –dijo finalmente el joven, quien estudió con un gran esfuerzo y en años posteriores ocupó grandes puestos dentro de la organización.

### **Competencia emprendedora: desarrollo del espíritu emprendedor**

El espíritu emprendedor se entiende como las características de la personalidad que se manifiestan en la forma de pensar y actuar, vinculadas con la búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades de emprendimiento. Israel Kirzner definió el espíritu emprendedor como el estado de alerta hacia las oportunidades y explicó que el valor del emprendedor se sitúa en el aprovechamiento de estas oportunidades sin explotar. Otras definiciones, sugieren que el espíritu emprendedor es la capacidad para pensar, razonar y actuar, centrada en las oportunidades, planteándose con una visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado.

#### **Dimensiones del espíritu emprendedor:**

**Autoconfianza:** se refiere a la seguridad que el individuo tiene en sus capacidades como medio para conseguir un objetivo.

**Comportamiento innovador:** habilidad del individuo de crear varias alternativas de solución a un solo problema, inculcando en sus soluciones una perspectiva de innovación.

**Liderazgo:** facultad del individuo para influir positivamente sobre un grupo de personas.  
**Motivación de logro:** deseo del individuo por mejorar el resultado de sus acciones con el fin de ascender en la escala del éxito.

**Autoeficacia emocional:** es la capacidad que posee el individuo para controlarse en situaciones agobiantes.

**Proactividad:** capacidad de ver el camino hacia adelante, estableciendo metas y realizando acciones en el presente para alcanzar dichas metas de forma efectiva.

**Tolerancia a la incertidumbre:** capacidad por la cual la persona se adapta y acepta los posibles cambios.

### **Variables de influencia en el espíritu emprendedor**

- Se analizan algunas de las variables que incentivan el desarrollo del espíritu emprendedor.

**Aprovechamiento de una oportunidad:** cuando el individuo detecta y acomete una ocasión en la que se aprecia una posibilidad de negocio hasta ahora no descubierta. La satisfacción de ver una oportunidad que los demás no percibieron fomentará a poseer un espíritu emprendedor mucho más desarrollado mediante la necesidad de logro.

**Insatisfacción laboral:** se puede fomentar el espíritu emprendedor bajo la premisa de que el trabajo laboral es frustrante para el individuo ya que limita sus capacidades, y por ello decide aventurarse y correr el riesgo con un proyecto de emprendimiento.

**Experiencia:** cuando el individuo posee una vasta experiencia en la creación de nuevos negocios, su espíritu emprendedor podrá potenciarse inclusive si este ya está muy desarrollado.

**Independencia:** esta variable de motivación al espíritu emprendedor surge cuando la persona tiene un deseo de independización, es decir; no depender de nadie, total ausencia de necesidad de otros.

**Ambición:** agente de motivación al espíritu emprendedor, se considera como la constante pasión por conseguir poder y bienes. Es necesario que se regule esta variable, pues en exceso puede provocar una actitud negativa.

**Gestión:** cuando se poseen ganas incesantes por dirigir empresas, y no solo eso, sino que también, el deseo se expande a gestionar la función financiera, las relaciones, los trámites y el proyecto empresarial.

**Ilusión:** el individuo está determinado a crear una empresa en consecuencia de su esperanza sin fundamento (ilusión).

**Entusiasmo:** cuando el individuo se propone a crear la empresa, su entusiasmo es reflejo de su deseo por hacer prosperar al proyecto, una exaltación de ánimo es más que evidente en quienes inician un proyecto en su beneficio.

**Confianza en sí mismo:** el individuo confía en su potencial, y para demostrarlo, se propone iniciar una empresa ya que él sabe que es completamente apto para crearla y dirigirla.

**Espíritu de sacrificio:** este agente incentivador surgirá cuando la persona desee extralimitar sus capacidades. Junto con la confianza en sí mismo, este factor es un fiel reflejo de las competencias del individuo.

**Tiempo de dedicación:** número de horas que el individuo se encuentra trabajando en su proyecto. El tiempo de dedicación estará relacionado con la responsabilidad, el deseo de gestión y el entusiasmo.

Este conjunto de variables esclarece cuáles son los factores (características) más importantes que consideran los emprendedores a la hora de crear una empresa y desarrollarla con éxito: tiempo de dedicación, gestión, experiencia, ambición, independencia, relaciones, autoconfianza, etc. En este grupo de factores, no se reconocen cuáles son los más relevantes en el espíritu emprendedor de un creador de empresas, puesto que, el valor que se le asigne a cada característica es una decisión propia de cada individuo y, por lo general única.

Recurriendo a estadísticas, la mayoría de los emprendedores se ven motivados a desarrollar su espíritu emprendedor a través de los valores personales (entusiasmo, perseverancia, ilusión, espíritu de sacrificio, espíritu de retorno, tiempo de dedicación, cortesía, tenacidad, etc.) Se puede concluir entonces, que la razón más importante del éxito de una persona que crea una empresa y la mantiene en el tiempo, son, precisamente, sus valores personales.

### **Los valores personales y su influencia en el espíritu emprendedor**

**Hipótesis:**

- Los valores personales de los emprendedores son los principales factores que impulsan la consecución del proyecto y su permanencia en el tiempo.
- El emprendedor posee en su capacidad de relacionarse, un estilo que le facilita la formación de equipos de alto rendimiento y cualidades para la negociación. Es líder en su propio proyecto.

- la idea de servicio tanto a la sociedad como al propio mercado está siempre presente en su actuación diaria, como resultado de tener una clara visión de la misión del proyecto que crean e impulsan.
- Los valores finales del emprendedor son de carácter intrapersonal, mientras que los valores instrumentales son de competencia (la realización correcta del papel que el individuo estima que debe realizar): responsable, honesto, competente, organizado, etc.

Los valores personales del emprendedor, desempeñan un papel fundamental en la consecución de su propósito empresarial, ya que inciden directamente en los objetivos que el emprendedor desea alcanzar y el modo en que lo hará, pues los valores justificarán sus acciones y motivos concretos que provocan tales acciones.

Edgar H. Schein, establece que la actividad emprendedora se integra por tres aspectos personales sobre los que se funda la identidad del acto de emprender: valores personales, preferencias y experiencia profesional. Por su parte, Robert G. Bowman señala la aparición de agentes motivadores como lo son: los rasgos de la personalidad, los distintos factores situacionales y los valores personales del individuo. Desde cualquier perspectiva la importancia de los valores personales es notable. El comportamiento emprendedor es el resultado de actitudes basadas en creencias y valores personales que impulsan la intención de emprender. No sólo llegan a ser un elemento impulsor, sino diferenciador. La política de compensaciones del líder emprendedor está en los valores personales, mientras que la política de compensaciones de los directivos está en los recursos.

### **Creatividad, creación de una idea**

La creatividad es un rasgo característico del emprendedor, entender al proceso creativo como un proceso inherente en la creación de una idea que más tarde se adaptará en el modelo de negocio, hará valorar más este rasgo de gran importancia, llevando así al individuo a hacer crecer y desarrollar su pensamiento inventivo.

#### **¿Qué es la creatividad?**

Resulta difícil ofrecer una definición general y simple de creatividad, una definición medianamente razonable consiste en decir que la creatividad es la habilidad propia de todo ser humano de cuestionar asunciones, romper límites, reconocer patrones, ver desde otra perspectiva, realizar nuevas conexiones, asumir riesgos y tener propensión a estos. Una concepción psicológica de la creatividad reside en que esta, es el proceso de descubrimiento o de producción de algo nuevo que responde a requerimientos de una determinada situación social, en este sentido, la creatividad es una competencia que se desarrolla por estímulos

sociales, generando satisfacción psicológica al individuo creativo, tanto por el reconocimiento de su aporte (económico, social o laboral) como por el hecho de ser un proceso que permite liberar el potencial creativo. Todos los individuos son creativos, este carácter puede ser potenciado o bloqueado de muchas maneras, una concepción errónea de la creatividad es pensar en esta como un rasgo que se determina a una temprana edad, lo cierto es que esta no se desarrolla linealmente, es posible aplicar métodos didácticos y procedimientos para incrementarla incluso a una edad más avanzada. La creatividad de un individuo tiene tres componentes: experiencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación.

La experiencia es el conjunto de acontecimientos propios del individuo, es dicho en palabras propias, “Eso que me pasa y de lo que aprendo”. Es conocimiento en alguna de sus formas, ya sea técnica, procesal o intelectual. El conocimiento como todo rasgo puede desarrollarse haciendo uso de la práctica, siempre será necesario aprender a aprender antes de ganar conocimiento, en caso contrario, el conocimiento adquirido podría no ser de utilidad. Cabe destacar que este rasgo además lleva a la creatividad, sin conocimiento la creatividad no existe.

Las habilidades vinculadas con el pensamiento creativo determinan el grado de flexibilidad e imaginación con el cual la persona aborda problemas y tareas. Ser creativo requiere valor porque implica poner en cuestión el status quo. (La expresión latina *statu quo* significa, ‘estado de cosas en un determinado momento’. Está tomada del latín *in statu quo ante*, que significa ‘en el estado en que’. Relacionada con ella es *status quo ante*, que significa ‘el estado en que’, aunque su validez se ha cuestionado.) Las personas pueden aprender a ser más creativas y a utilizar diversas herramientas para resolver problemas.

La motivación es el último de los componentes citados. Una pasión y un deseo interno para resolver el problema en cuestión producirán soluciones mucho más creativas que si se ofrecieran recompensas externas, tales como el dinero. Este componente, habitualmente denominado motivación intrínseca, es uno de los que pueden recibir inmediatamente la influencia del entorno de trabajo.

### **Estilos de creatividad.**

Cada individuo, posee una personalidad diferente y, aunque todas las personas posean la capacidad de ser creativas, las diferencias y preferencias personales, harán que se aborde y se resuelva un problema creativo de distinta forma. Los grupos creativos, por ejemplo, resultan muy efectivos dado que combinan diferentes estilos de creatividad, de modo que estimulan el pensamiento en diversas direcciones y obligan a los miembros a replantear sus enfoques habituales. Cada estilo creativo prefiere un método distinto para generar y evaluar las ideas, las preferencias sobre el estilo pueden ser clasificadas en cuatro categorías.

1. Estilo transformador: quien adopta este estilo, suele preguntarse ¿Cómo se puede mejorar lo que se hizo antes? Las personas con un estilo transformador, están cómodas cuando trabajan con hechos, y toman decisiones buscando soluciones que ya han dado resultado con anterioridad. El individuo con un estilo de creatividad transformador es preciso, fiable, eficiente y disciplinado.
2. Estilo visionario: el creativo que posee este estilo, se pregunta cómo puede imaginar de forma realista la solución ideal a largo plazo, confía en su intuición y disfruta tomando decisiones. Siempre buscará soluciones enfocadas hacia la maximización del potencial, es persistente, se orienta al trabajo intenso y tiene una gran visión.
3. Estilo experimental: quien experimenta este estilo se pregunta qué ideas puede combinar y probar, enfatiza la acumulación de información y la localización de hechos, busca soluciones aplicando procesos preestablecidos mediante el procedimiento de ensayo y error. Es curiosa, práctica y en un equipo suele tomar gran importancia.
4. Estilo explorador: suele preguntarse ¿qué metáforas se pueden utilizar para poner en cuestión mis premisas? A el individuo con estilo explorador, le gusta utilizar sus percepciones como guía. Recoge grandes cantidades de información esperando que esto le ayude a enfocar los problemas desde diferentes ángulos. Es propenso al riesgo pues le disgusta la rutina y le gustan los retos.

### **La creatividad y su relación con algunas variables sociodemográficas**

#### **Creatividad y emprendimiento según sexo-**

No existe diferencia significativa entre hombres y mujeres con respecto a creatividad e iniciativa, optimismo, perseverancia, compromiso con sus convicciones, confianza en sí mismo, propensión al riesgo, capacidad de adaptación, liderazgo, independencia y autonomía, necesidad de logro, visión del futuro y competencias. Dicho de otro modo, tanto los hombres como las mujeres le dan la misma importancia a cada uno de los constructos, el género no influye en el concepto que manejan sobre los componentes.

#### **Creatividad y emprendimiento según piense desarrollar un emprendimiento-**

Existe una diferencia significativa entre los que piensan desarrollar un emprendimiento con respecto a creatividad e iniciativa, optimismo, perseverancia, confianza en sí mismo, adaptabilidad, propensión al riesgo y liderazgo con respecto a quienes no piensan desarrollar un emprendimiento. Se reafirma que el individuo que piense en desarrollar un emprendimiento obtiene mayor peso en cada uno de los componentes de la creatividad.

### Creatividad y emprendimiento según la edad-

Existen diferencias entre los grupos de edad con respecto a lo que perciben u opinan sobre la propensión al riesgo, visión al futuro y competencias; es decir, las personas agrupados en rangos de edad mayores les dan más importancia a los riesgos, al futuro, a las competencias y a la confianza personal. Probablemente debido a que estos componentes exigen mayor madurez para valorarlos en su real dimensión.

### Creatividad y emprendimiento según la carrera profesional-

Existen diferencias entre los individuos que llevan a cabo el estudio de una carrera profesional y los que no, sobre todo en el optimismo y la perseverancia. Los individuos agrupados en carreras profesionales son los que le dan más importancia al optimismo y a la perseverancia. Estas diferencias no son sumamente significativas y probablemente solo estén asociadas a la percepción que tienen los estudiantes sobre su formación profesional, el plan de estudios de su carrera y su cercanía a las exigencias reales del mercado.

## La importancia de la creatividad en el emprendimiento

### ¿Por qué es importante la creatividad en el emprendimiento?

El papel de los rasgos y valores humanos en el nuevo ecosistema digital en el cual se habita ha tomado gran relevancia en diversidad de aspectos, uno de estos aspectos es el emprendimiento, para emprender es importante basarse en metodologías ágiles como Lean Startup, ya que son metodologías eficaces con una adaptabilidad sorprendente. Todas estas metodologías de emprendimiento tienen a la innovación como característica común, se reconoce entonces que la antesala a toda innovación es la creatividad, por lo tanto, es importante incorporarla no solo para tener buenas ideas, sino en todo el proceso del emprendimiento, desde la idea al equipo, al modelo de negocio y la validación y comunicación del mismo. Si se es creativo a la hora de crear el modelo de negocio y las acciones de marketing se estará jugando con una ventaja competitiva, si se emplea la creatividad a la hora de comunicarse habrá más posibilidades de una mejor comprensión y mayor grado de atractivo, es decir, mayores ventas. Aquellos emprendedores que trabajan creativamente y facilitan procesos creativos experimentan un contacto continuo con el placer de la creación. Su trabajo en ocasiones, llega a convertirse en una actividad artística pues día con día desatan su gran potencial. El pensamiento creativo también puede llegar a ser un estilo de vida e incluso otro modo de ver el mundo.

### ¿Cómo encontrar ideas para el emprendimiento?

El proceso de creación de una idea es más artesanal que científico, por lo que es inadecuado tratar de orientar a emprendedores potenciales a encontrar una idea de negocio, empero, se pueden evaluar posibilidades que ayuden a la creación de esta.

Las ideas rompedoras surgen cuando el emprendedor sabe satisfacer parcial o completamente una necesidad de un segmento de mercado específico. Observar a qué clase de problemas se enfrentan los potenciales clientes en el trayecto de un punto B a un punto C es una buena forma de comenzar. La creación de la idea estará influenciada por tres criterios, el individuo emprendedor, el mercado y el modelo de negocio.

El individuo emprendedor deberá adecuarse a lo que sabe y tiene, si este sabe de administración, marketing, negociación o creación de servicios podrá aventurarse con pocos riesgos, a su vez, si este tiene un gran presupuesto o posee contactos de importancia su proyecto escalará más rápido. El nivel de compromiso también será un factor importante por parte del individuo emprendedor, si este busca un negocio que le dé mucho tiempo libre y que sea fácil de manejar, su compromiso será sumamente pequeño, en cambio si busca crear una empresa potencialmente grande su compromiso será reflejo de su capacidad. Las pasiones del individuo también juegan un rol crucial, si el emprendedor tiene una motivación por alguna clase productos o servicios, su mejor opción será despertar aún más esa motivación y explotarla.

Claro está que una gran idea no es nada sin un mercado que la aproveche, es necesario entender si la idea verdaderamente tiene cabida en un segmento específico, si esta tiene una oportunidad, ¿Quién está dispuesto a gastar dinero en ella, y cuánto? ¿Cuál es el mercado total que demanda el producto o servicio? ¿Cuál es el mercado el cual sí se puede atender? Con el mercado se detecta “hambre” si el individuo es un emprendedor primerizo, deberá enfocarse en mercados existentes donde hay más gente dispuesta a gastar dinero por productos “mediocres” (poco innovadores), después podrá aventurarse a mercados que demanden más innovación y experiencia.

El modelo de negocios será la manera de hacer ver al cliente y a los inversores la visión del producto, que este realmente tiene utilidad y que satisface una tarea, alivia una frustración o crea una alegría. En el modelo de negocios se detallará explícitamente cuál es el rumbo de la organización, cómo generará activos, qué ofrecerá la institución, cómo se organizarán los recursos y cómo se servirá al cliente.

Las ideas para el emprendimiento no tienen necesariamente que ser muy originales, se pueden conseguir observando casos de éxito, un gran porcentaje de emprendedores de éxito impulsaron su idea gracias a su capacidad de percibir oportunidades, esta clase de individuos no crearon algo nuevo, sino que le sacaron el mejor provecho a algo ya existente. Las personas creativas no son solo aquellas que hicieron algo novedoso, en esta categoría también tienen entrada las personas que vieron una nueva oportunidad.

### **Herramientas creativas para la generación de ideas**

Una herramienta creativa la cual su uso tiene gran amplitud en el emprendimiento gracias a su tasa de éxito para generar ideas es el “brainstorming” o “tormenta de ideas”. Esta herramienta fue creada con el único fin de producir listas de ideas o verificar en la solución a un problema. Lo que pretende es generar ideas no convencionales mediante la supresión del procedimiento habitual de criticarlas o rechazarlas someramente. En una sesión de tormenta de ideas, la crítica hacia cualquier pensamiento no es admitida, con el fin de promover libremente la generación de un gran número de ideas y combinaciones de las mismas. Brainstorming se basa en la premisa de la fluidez, la fluidez es la habilidad que resulta de la producción de múltiples problemas, ideas, alternativas o soluciones. Se demuestra que cuantas más ideas se producen, más probable será encontrar una idea o solución útil. La fluidez es una habilidad particularmente importante en el proceso creativo de solución de problemas, disponer de pocas alternativas no es bueno a la hora de buscar una solución pues es un limitante.

El método Brainstorming brinda la oportunidad de utilizar más de un cerebro en una sesión alcanzando así un efecto sinérgico. Esta técnica genera muchas ideas, y algunas de ellas serán realmente útiles, innovadores y factibles, además, su campo de aplicación no solo se limita a la producción y a la comercialización, sino también al desarrollo de estrategias, la planeación, la motivación, el liderazgo, la creación de equipos, la comunicación, la motivación, etc. La única objeción a Brainstorming es que esta herramienta no es apropiada para abordar problemas amplios y complejos que exigen de una experiencia previa y un control muy desarrollado. Algunas de las ideas generadas a través de Brainstorming pueden ser de baja calidad o ser generalizaciones obvias, es una buena alternativa únicamente en situaciones que requieren de un procedimiento de prueba y error en lugar de un juicio personal.

### **¿Cómo llevar a cabo un Brainstorming individual?**

Aunque es más recomendable realizar sesiones de Brainstorming en grupo para apoyar la sinergia, esta herramienta para la generación de ideas creativas también puede llevarse a cabo individualmente. Cuando el individuo hace una sesión individual de Brainstorming,

no solo presta atención a sus ideas, sino que se ve enfrentándose a un problema propio, se enfoca solo en sus pensamientos y no existe preocupación por las opiniones y críticas de otros, se es más libre y creativo.

### Pasos a realizar para una sesión de Brainstorming:

1. Darle tiempo. Asignar la sesión en la agenda para así no posponerla.
2. Preparación. Es necesario recolectar información e investigar de acuerdo al enfoque que esté pensado, si durante la sesión de Brainstorming se planea darle solución a un problema enfocado a la comida, se debe estudiar con anterioridad sobre el tema.
3. Preparar el entorno de trabajo. No será necesario un estudio, lo que se debe hacer es buscar un ambiente cómodo para pensar, que posea buena iluminación y de ser posible tener elementos de concentración como música, deshacerse de las distracciones, tener lápiz y papel para anotar aquellas ideas que se vayan generando, y de ser posible alguna herramienta informática.
4. Concentrarse en el problema. Darle un enfoque detallado al problema hará que no se pierda el objetivo de la sesión, es necesario ir anotando todas las ideas sin juzgarlas, por más descabelladas que suenen estas, deberán incluirse, al final las ideas atravesarán un filtro para escoger algunas y desarrollarlas.
5. Desarrollar las ideas. Es probable que se haya llegado a la solución de otro problema similar al primero, en ese punto se puede hacer un cambio de paradigma y comenzar a trabajar con la idea que le da solución a tal problema, las ideas descabelladas que no encajan como una solución serán descartadas, no existe ningún inconveniente a fin de cuentas lo que importó fue desarrollar el potencial creativo.
6. Descanso. Un trabajo en el cual se usen las capacidades cognitivas puede ser agotador, es necesario descansar y no alargar la sesión pues un agotamiento innecesario solo creará desvíos innecesarios.
7. Repetir. Si aún no se ha llegado a la solución, será necesario repetir el proceso cuántas veces sea necesario. Si se observa que el Brainstorming no está dando resultados, se puede acudir al entorno para buscar experiencias.

### Brainstorming en grupo-

Esta actividad se realiza a partir de la premisa de que un grupo de personas genera más que una sola.

Metodología del brainstorming en grupo:

Se debe motivar a los miembros del grupo a que propongan ideas sobre un problema liberando su potencial creativo, se deben generar tantas ideas como sea posible, aunque estas no sean siempre alternativas útiles. La idea detrás de la reunión de Brainstorming es que un grupo de personas pueda lograr el nivel más alto de sinergia y creatividad que la que pueda resultar de la suma de los miembros por separado.

Definición de sinergia: acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

### Reglas del Brainstorming-

- Nunca hay malas ideas, se debe animar a los participantes a proponer tantas ideas como les sea posible, incluso si estas se alejan del objetivo.
- Durante la sesión, no existen juicios, hasta el final de esta se dirá si alguna idea es positiva o negativa.
- Se debe motivar a los miembros del grupo a liberar su potencial creativo, construyendo en cada una de las ideas presentadas, combinaciones que ayuden a crear una idea superior.
- La crítica introduce un elemento de riesgo para los miembros del grupo al proponer una idea. Esto es una barrera a la creatividad y lesiona la naturaleza de pensamiento libre, por ello, nunca se debe criticar durante la sesión.
- Consejos del Brainstorming en grupo-
- Designar a un individuo para que anote todas las ideas que se generen en la sesión de la tormenta de ideas.
- Utilizar una pizarra con papelógrafo para hacer las notas. Esto permitirá además de una buena organización, un estudio y una evaluación más útil al final de la sesión.
- Identificar un asunto exacto que se discutirá (se debe procurar mantener la sesión centrada en el problema).
- 

### Habilidades creativas

Entre las cualidades que normalmente caracterizan a una persona creativa se encuentran las siguientes:

**Flexibilidad creativa.** Es la habilidad para procesar ideas u objetos de muy diversas formas a partir de un estímulo único. Esta habilidad permite eliminar las viejas y anticuadas formas de pensar para explotar líneas diferentes. La flexibilidad, es particularmente relevante cuando los métodos lógicos fracasan a la hora de ofrecer resultados satisfactorios. El pensamiento 'flexible' proporciona un cambio en las ideas e induce a seguir nuevos caminos para el pensamiento desde distintos enfoques.

### Herramienta para reforzar la flexibilidad: técnica SCAMPER.

Consiste en una lista de comprobación de asuntos referidos a un producto, servicio o proceso existente, o a cualquier otra cuestión que pueda arrojar nuevos puntos de vista y, por tanto, inducir la innovación. La idea detrás de esta técnica es que un producto o servicio ya existente puede ser mejorando si se le aplica una batería de preguntas específicas. SCAMPER es una lista de verificación que sugieren esos cambios a un producto, servicio o proceso ya existente. Este mnemónico fue creado por Bob Eberlee a partir de la lista de verificación verbal originada por Alex Osborn, el creador del Brainstorming.

### Batería de preguntas-

S = ¿Sustituir?

C = ¿Combinar?

A = ¿Adaptar?

M = ¿Magnificar? ¿Modificar?

P = ¿Ponerle otros usos?

E = ¿Eliminar?

R = ¿Reorganizar?

Estos verbos indican posibles maneras de mejorar un producto, servicio p proceso existente haciendo casos. A lo largo del tiempo, miles de organizaciones han utilizado la lista de verificación verbal y de otras derivadas tales como SCAMPER para crear o mejorar productos y servicios.

### Herramienta para mejorar la flexibilidad: preguntas provocadoras.

Hacer uso de preguntas provocadoras, amplían y profundizan la situación llevándola hacia una dirección de pensamiento poco convencional que de otro modo no hubiera surgido. El individuo creativo piensa sobre ideas o conceptos que no se habían planteado anteriormente.

Algunos ejemplos de preguntas provocativas:

¿Qué pasaría si Netflix no creara su servicio de streaming?

¿Qué sucedería si existiese el internet ilimitado y gratuito?

¿Qué pasaría si el agua supiera a tequila?

¿Qué sucedería si no existiesen personas creativas?

**Originalidad.** El individuo que posee esta habilidad, es aquel que se aparta de lo obvio y rompe la rutina mediante el pensamiento. Las ideas originales son improbables, por ello generalmente son descritas como únicas, sorprendentes, inusuales, anticonvencionales, nuevas o revolucionarias. Ser ‘original’ también representa desventajas, en cuánto el individuo propaga una nueva idea se convierte en una minoría compuesta solo por él, por lo que necesitará coraje para defender su pensamiento y afrontar el escepticismo que recibirán sus ideas. Adoptando la definición estándar, la originalidad es la capacidad de dar respuestas que rompen con los conceptos frecuentes usados en la solución técnica de un problema o en la presentación de un objeto o producto.

**Pasión por lo que hace.** La pasión por lo que el individuo creativo realiza será el principal agente motivador que le lleve a desatar su potencial de invención. Bajo palabras de Steve Jobs: “Su trabajo va a llenar gran parte de sus vidas, y la única manera de sentirse realmente satisfechos es hacer aquello que creen es un gran trabajo. Y la única forma de hacer un gran trabajo es amando lo que hacen. Si todavía no lo han encontrado, sigan buscando. No se detengan. Al igual que con los asuntos del corazón, sabrán cuando lo encuentren. Y al igual que cualquier relación importante, mejora con el paso de los años. Así que sigan buscando hasta que lo encuentren. No se detengan”.

**Sensibilidad alerta.** El individuo creativo capta además de las situaciones de contexto y los individuos con quien interactúa, cualquier aspecto fuera de lo común que ofrezca posibles potencialidades útiles o de interés para posibles objetivos o decisiones a su cargo.

**Diversidad de opciones para decidir.** El ‘creativo’ no se conforma con una sola posibilidad de elección, sino que siempre busca expandir sus opciones para asegurar mejores ventajas y mitigar el riesgo.

**Capacidad de cambio improbable.** El individuo es capaz de reconfigurar los objetos o las ideas, insertándolos en situaciones o conceptos inéditos, con el fin de derivar nuevas aplicaciones.

**Fluidez.** Es la capacidad de revisar inteligentemente cada paso de un proceso para generar mayor número de opciones que pueden convertirse en mejores soluciones.

**Visión analítica.** La persona creativa es capaz de extraer información útil a partir de la constante observación e interacción con las partes de un sistema. Se habla de visión analítica cuando, por ejemplo, el individuo va en busca de alternativas de solución exponiéndose al ambiente y observándolo para sacar conclusiones de provecho.

**Curiosidad.** Esta habilidad es responsable de desatar todo el pensamiento creativo de un individuo. Cuando se habla de una persona creativa, se puede referir a esta como aquella con una inmensa curiosidad e imaginación. Centrándose en la curiosidad, este es el estado mental que busca significados más profundos y posibilidad de aplicaciones inéditas para los elementos de la realidad que se ponen al alcance del individuo creativo.

**Imaginación.** Probablemente este es el concepto más entendido, es de más decir que todo individuo creativo tiene una gran imaginación, producto de la combinación enriquecedora de sus percepciones y su conocimiento.

**Resiliencia.** Uno de los problemas con el concepto de resiliencia es su definición, sobre la que no hay un completo acuerdo. Hay sin embargo acuerdo de que cuando nos referimos a este concepto asumimos que implica competencia o un positivo y efectivo afrontamiento en respuesta al riesgo o a la adversidad. La definición más aceptada de resiliencia es la de Garmezy (1991) que la define como «la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante» El individuo creativo posee una habilidad para recuperarse de eventos negativos, es resistente a las frustraciones y no abandona los proyectos al primer obstáculo.

Combinación exitosa de experiencia y perseverancia. Los creativos realmente aprenden de la experiencia y sacan fuerza de ella para abrir nuevos caminos.

### **Resolución de problemas complejos a través del enfoque SCP**

El emprendedor durante el transcurso de la creación del proyecto, se encontrará con problemas difíciles de afrontar, por ello es necesario que cuente con una metodología que le facilite la resolución. Habitualmente, el emprendedor experimentado ya habrá desarrollado la habilidad para resolver problemas. La resolución de problemas lleva consigo una serie de pasos para hacerlo lo más práctico y rápido posible.

## El enfoque de la solución creativa de problemas (SCP)

Los cinco pasos del enfoque SCP son los siguientes:

A) Localización de los hechos: antes de tratar de resolver un problema, se debe de observar cuidadosamente y cuidando la objetividad la situación problemática, es preciso explorar e identificar los hechos principales de la situación respondiendo el ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿por qué?, ¿cómo es?, ¿cómo no es?

B) Localización del problema: antes de localizar distintas alternativas de solución, es indispensable clarificar el reto o la situación problemática considerando distintas formas de percibir y reflejarla en las siguientes opciones. La acción a llevar a cabo en este bloque es contestar de qué maneras se podría y cómo se puede llevar a cabo.

C) Localización de ideas: buscar ideas, alternativas y opciones desde un enfoque más diverso utilizando el pensamiento divergente.

D) Localización de soluciones: examinar las ideas desde otra forma y otra perspectiva utilizando distintos criterios, ser consciente de las consecuencias, implicaciones y reacciones hacia una idea o solución tentativa. Se debe seleccionar o combinar ideas para crear un plan de acción a través del pensamiento convergente.

E) Localización de aceptaciones: se debe buscar el modo de hacer que la idea o solución sea más practicable, aceptable, reforzada, efectiva y beneficiosa, pensando en qué objeciones presentarán los diferentes grupos hacia la idea o el plan, para en seguida, pensar cómo puede ser llevada a la practica el plan.

## Hábitos de las personas creativas

Csikszentmihalyi, experto mundial en creatividad, investigó a 90 personalidades creativas y dedujo la siguiente lista de hábitos característicos de las personas creativas:

- Firmeza: el creativo debe autogestionar una disciplina de focalización creadora y administración efectiva del tiempo, evitando factores distractivos.
- Agenda de reflexión y relajación: hay que evitar situaciones de estrés creativo. El cerebro necesita tiempo para su trabajo subconsciente de reflexión y reorganización mental, mientras se ocupa el cuerpo de su recuperación física mediante actividades variadas y periodos adecuados de sueño reparador.
- Proyecto vocacional: hay que ordenar los compromisos dando suficiente espacio al de-

sarrollo de lo que nos gusta hacer y teorizar. Esta es la mejor forma de asegurar la más alta productividad creativa.

- 
- Trabajo metódico: este aspecto lo desarrolla bien Himanen, al recomendar la permanencia en el tiempo de las siguientes actividades:
  - 1) Trabajo en función de metas.
  - 2) Rendimiento u optimización del tiempo.
- Adaptación flexible a mejores opciones (una especie de benchmarking).

1) Estabilidad psicológica (inteligencia emocional y social).

2) Laboriosidad o combinación de voluntad.

3) Esfuerzo y desarrollo sistemático y persistente.

## CAPÍTULO III

# HACIA EL MODELO DE NEGOCIO



## SEMBLANZA DEL CAPÍTULO

La principal herramienta para la creación de modelos de negocio y planes de empresa ha sido tradicionalmente el Plan Estratégico, documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, se especifican los intervalos de tiempo concretos y específicos que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. El desarrollo de Canvas Business Model en 2008 por Alex Osterwalder, ha creado nuevas concepciones sobre como elaborar modelos de negocio basándose en métodos gráficos.

En el siguiente capítulo se explican cada uno de los bloques que conforman al modelo de negocio Canvas de manera teórica, localizando aquellos aspectos que son de una relevancia suficiente como para ser incluidos. El objetivo será mostrar al lector una manera práctica e innovadora de crear su modelo de negocio apoyado en Canvas Business Model.

## El modelo de negocio a través del lienzo Canvas

El éxito de todo negocio dependerá de cuán cimentado esté su modelo de negocio -cabe destacar que son numerosos los factores que determinan el éxito de un negocio, a pesar de que no se puede obtener un elemento diferenciador, el modelo de negocio marcará una abismal divergencia entre el fracaso y el crecimiento-. Todo desarrollo de un nuevo negocio partirá de la generación o identificación de una idea, sin embargo, muchas veces el éxito podrá darse por transformar la idea en una oportunidad. La importancia del business model radica en que esa idea u oportunidad tiene que ser explicada a través de un modelo teórico que genere valor para los clientes y para los inversionistas.

Antes de comenzar con este capítulo, es necesario definir que es un modelo de negocio. No hay una definición paulatinamente aceptada acerca de modelo de negocio, este término es aún vago y se utiliza erróneamente y al azar entre los administradores, sus componentes aún no están claros, y, aunque existen diversidad de definiciones que tratan de explicar lo que es un modelo de negocio, este se puede definir, minimizando los conceptos como un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, se ajustan y se matizan mediante la acción.

Algunas definiciones de modelo de negocio:

- Brandenburger y Stuart, 1996: Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
- Chesbrough y Rosenbloom, 2001: Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
- Zott y Amit, 2009: “Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.

El objetivo de todo modelo de negocio será describir las bases sobre las cuales se crea una empresa, este, además, aportará y captará valor a la idea. Alex Osterwalder trata de clarificar el concepto de modelo de negocio dividiendo a este en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos, creando así el modelo Business Model Canvas (BMC).

El BMC, es un concepto que permite describir el modelo de negocio de una empresa y reflexionar sobre él. Es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocios con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas un concepto que todos en la empresa pueden entender, y debatir, y que por tanto ha de ser simple, relevante y fácilmente comprensible pero que al mismo tiempo no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

## **Canvas Business Model: los nueve bloques del modelo de negocio**

### **1. Segmento de clientes**

Este bloque define los distintos grupos de individuos y organizaciones a los que una empresa desea servir, será, además, la base de cualquier modelo de negocio ya que, sin clientes rentables, ningún negocio puede sobrevivir, el creador del modelo de negocio acorde a este bloque deberá definir uno o varios grupos de clientes que se adapten a su idea y decidir de manera consistente a cuál o a cuáles servirá de manera definitiva.

Los clientes son el principal factor de éxito en cualquier empresa y, por ende, son el centro de cualquier modelo de negocio, sin clientes que muestren rentabilidad la empresa muere, encontrar un grupo ideal de clientes es lo que busca satisfacer este módulo. Siempre será posible aumentar la satisfacción de los clientes agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. El modelo de negocio deberá buscar el grupo que se adapte a su idea u oportunidad y esta decisión deberá ser fundamentada ya que, una vez llevada a cabo, un retorno puede crear una brecha entre el desarrollo constante. Cada segmento de clientes, está definido por las necesidades y la justificación de estas, la rentabilidad de los clientes y su tipo de relación.

Alex Osterwalder identifica distintos segmentos de mercado, entre ellos, el mercado de masas, el nicho de mercado, el mercado segmentado, el mercado diversificado y los mercados multilaterales.

Mercado de masas. Este segmento es referido hacia los modelos de negocio que se centran en el público en general y sin distinciones, es decir, se enfoca en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Un ejemplo de este segmento de mercado son los modelos de negocio basados en la producción en masa de artículos electrónicos que no distinguen nichos. La ventaja de dirigir el modelo de negocio hacia este segmento, es que no se necesitará realizar una amplia investigación para corroborar la fiabilidad de los clientes.

Nicho de mercado. Los modelos de negocio orientados al segmento nicho de mercado, irán dirigidos a un pequeño grupo de clientes con experiencia, este grupo no es numeroso, de hecho, es escaso en relación a otros segmentos, a pesar de ello, los clientes esperarán ser atendidos de acuerdo a parámetros establecidos por la relación directa proveedor-cliente. Para entender mejor este segmento, un ejemplo claro, son los fabricantes de piezas de automóviles, se dirigen a un solo grupo y la división resulta satisfactoria.

Mercado segmentado. El modelo de negocio se dirigirá hacia distintos segmentos de mercados con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Cuando existen dos o más grupos de clientes con necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes, se puede enfocar al modelo de negocio en un solo módulo. No es necesario que una empresa atienda a solo un segmento de mercado, puede incluso atender tres a la vez, siempre y cuando estén mínimamente relacionados.

Mercado diversificado. Un business model orientado al mercado diversificado, atenderá a dos segmentos de mercado que no están relacionados entre sí (Estos tienen necesidades y problemas diferentes).

Mercado multilateral. Cuando la empresa tenga un modelo de negocio determinado hacia el mercado multilateral, se entiende que esta se dirigirá a dos o más segmentos de mercado independientes (Con poca o nula relación).

## **2. Propuesta de valor**

Definición informal: Aunque el proyecto emprendedor se sustente en una idea innovadora y revolucionaria, se debe entender que no será la única opción en el mercado, la propuesta de valor funcionará para hacerle ver al cliente que el producto que se ofrece, es superior al de la competencia. Una propuesta de valor se puede resumir en tres simples preguntas: ¿Qué se ofrece? ¿A quién se le ofrece? ¿Para qué se ofrece? Contestar estas preguntas correctamente requerirá de un esfuerzo para crear una investigación creativa. La propuesta de valor entonces, es una promesa de valor por entregar, será la principal razón por la cual un potencial cliente elegirá un producto por encima de otro, incluso si el producto es inferior. Definición formal: La propuesta de valor, es una mezcla única de productos, servicios o beneficios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. La propuesta de valor que la institución ofrecerá a sus clientes tiene el objetivo de hacer que un cliente se decante por su idea (la propuesta de valor busca clarificar la razón por la cual el cliente elige una idea sobre otra). Cada organización posee una estrategia y un posicionamiento y a partir de ellos surge la determinación por sus mercados objetivos y el perfil del cliente deseado. El cliente por su parte, tiene características y motivaciones que es nece-

sario determinar para saberlas cubrir. La propuesta de valor busca clarificar la razón por la cual el cliente elige una idea sobre otra.

El punto de partida para construir una propuesta de valor son las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y qué lo hace permanecer con una marca o con un proveedor de bienes o servicios determinado? Encontrar las motivaciones de un cliente potencial será una gran manera de iniciar la propuesta de valor.
2. ¿Qué espera el cliente como propuesta de valor? ¿Cómo percibe actualmente al proyecto en su propuesta de valor?
3. ¿Qué tan importante es el tipo de relación que se le dé al cliente? ¿Qué valor se le proporciona?

La propuesta de valor deberá conciliar los intereses de la institución y su cliente. Dado que entre ellos se establece una relación de mutua y recíproca conveniencia. El cliente busca una satisfacción y la institución una retribución. El balance entre el beneficio percibido por el consumidor y el recibido por la empresa es lo que hará verdaderos productos y servicios, triunfadores en términos de generación de valor, y lo que constituye el valor superior para un cliente y una institución. Por lo tanto, la propuesta de valor debe definir los elementos de satisfacción dirigidos al cliente y los dirigidos a la institución, así:

### Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista del cliente.

1. Descripción del cliente: características de los clientes que forman parte del segmento de mercado.
2. Necesidades del cliente: especificación de lo que los clientes esperan lograr y necesitan satisfacer.
3. Motivaciones del cliente: razones de compra y permanencia con el proyecto emprendedor.
4. Descripción del producto y sus características. Hay que vigilar que las características del producto (s) sí lo hagan competitivo con relación a otras ofertas comparables en el mercado.
5. Estándares de servicio: cómo se atiende, se entrega, se explica, etc. La propuesta de valor y sus productos.

6. Precio y condiciones de venta y su comparación con la competencia.
7. Fuerza de ventas: ¿Quién le venderá y atenderá las necesidades del cliente con relación a los productos? Tipo y características de la relación que se quiere establecer: ¿cercana, frecuente, personalizada, etc.?
8. Canal o canales de acceso a los servicios.
9. Sistema de promoción y comunicaciones con el cliente.
10. Sistema de postventa: errores, reclamos, dificultades, nuevos servicios.

El valor superior para el cliente puede partir de las características del producto, de la atención, del precio, del proceso de su venta, de la duración del bien, del servicio postventa, de la información que acompañe al producto, de los sistemas de publicidad o promoción, del canal de distribución, etc., o de una mezcla de ellos.

#### Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista de la institución.

1. Objetivo estratégico del mercado: qué pretende la institución en cada mercado y con cada producto (rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelidad, otros ingresos).
2. Estrategia comercial: cómo llevar la propuesta de valor al mercado para que sea percibida por el cliente como de valor superior.
3. Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, humanos, de capital.
4. Inversiones involucradas: necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos y la propuesta de valor.
5. Nivel de riesgo aceptable: criterios de aceptación del cliente y riesgo global esperado de los productos.
6. Rentabilidad esperada.
7. Plan de ventas: precio promedio, profundidad, penetración y tamaño del mercado objetivo y del mercado real.
8. Sistemas de información gerencial: para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control (entre ellos el presupuesto).

9. Sistemas de procesamiento: las facilidades donde se opera o corre el producto y sus especificaciones técnicas.

10. Estándares de calidad: las especificaciones sobre el producto, el tiempo de entrega, el costo de producción, etc. El valor superior para la institución puede partir de las características de cliente en cuanto a su capacidad de compra y pago, su liquidez, bajo riesgo, la posibilidad de venta cruzada, su ubicación geográfica, sus relaciones con otros clientes, su lealtad, la relación precio/costo, la dilución de sus inversiones en capacidad instalada, etc. Una definición especialmente trascendental dentro de la propuesta de valor es la competitividad del producto frente a otras ofertas del mercado, las cuales pueden verse en la comparación favorable en los siguientes aspectos:

1. Características del producto o productos.
2. El precio.
3. Tiempo de entrega.
4. Proceso de ventas.
5. Servicio postventa.
6. Nivel de asesoría.
7. Nivel de información.
8. Nivel de innovación y tecnología disponible.

Deben analizarse, además, como parte de la definición de la propuesta de valor:

1. La evolución sobre los clientes, productos, productos por cliente, frecuencia de uso, concentración y dependencia, porcentaje de renovación, antigüedad de la relación, usuarios por servicio, para cada región y segmento.
2. Las tendencias en los productos y mercados de los competidores del peer grupo y su comparación con la institución, para identificar los factores de éxito y cambio al nivel comercial. Los anteriores análisis permitirán identificar el punto de partida para la construcción de las propuestas de valor (validación de la actual o diseño de una nueva) en cada segmento, identificando las mayores virtudes, falencias y carencias. El éxito de una buena

estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, el cual es una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. No siempre los productos más caros o más elegantes son los mejores o, a la inversa, los más baratos y simples, son superiores. El determinar dónde está el valor superior es un reto para la gerencia en todo tipo de empresa.

### El lienzo de la propuesta de valor.

Para facilitar la creación de la propuesta de valor, Alex Osterwalder propone un método de representación visual que se compone de tres fases: la fase 1 identifica el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado segmento de mercado, la fase 2 es llamada mapa de valor, aquí se especifica como se pretende crear valor para un segmento de mercado específico, por último, la fase 3 detalla cómo es que ambas fases coinciden.

### Fase 1. Identificar el perfil del cliente.

Todos los clientes tienen un perfil muy similar, poseen tareas, frustraciones y alegrías. De manera estructurada, el perfil de cliente que busca encontrar la propuesta de valor es aquel que agrupa detalladamente estas características.

¿Qué son? Las tareas del cliente, son aquellas que este intenta resolver en su vida laboral o personal. Las frustraciones, son los riesgos u obstáculos a los que el cliente se enfrenta cuando realiza las tareas, y las alegrías son las consecuencias directas de haber realizado las tareas, es decir, los beneficios (el cliente encuentra los resultados que deseaba conseguir y sus acciones dan frutos).

### Tareas del cliente-

Cuando se busca encontrar cuáles son las actividades que los clientes intentan resolver, es necesario adoptar la perspectiva de los mismos, ya que desde el punto de vista propio puede que no se considere importante lo que el cliente si considera.

### Clases de tareas:

**Tareas funcionales:** cuando la actividad llevada a cabo solo tiene un propósito el cuál es solucionar un problema. Por ejemplo, cuando el cliente empieza a seguir una dieta estricta, lo hace con el único propósito de perder peso, al igual que cuando este redacta un informe para conseguir un mejor puesto de trabajo.

**Tareas sociales:** cuando el propósito de la actividad realizada por el cliente es ganar estatus entre sus colegas, se puede hablar de una tarea social. Estas tareas son concebidas por el cliente ya que este intenta quedar bien entre sus semejantes o bien, intenta crear otro criterio de su persona. Esta especie de tarea será considerada cuando el producto que se ofrezca mejore la imagen del cliente, puede ser ropa a la moda o suplementos alimenticios para ganar una mejor condición física.

**Tareas personales o emocionales:** son ejecutadas ya que el cliente busca alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida o estar tranquilo con las inversiones (personales o económicas) que realiza. El objetivo de la ejecución es crear un ambiente de seguridad y confianza en el que cliente se sienta cómodo.

No se debe cometer el error de centrarse exclusivamente en las tareas funcionales a la hora de identificar el perfil del cliente, las tareas sociales o emocionales pueden tener gran repercusión, incluso mayor a la de las tareas funcionales.

### ¿Qué perfiles poseen los clientes?

- Comprador de valor: el cliente realiza ciertas tareas muy específicas como comparar ofertas o decidir sobre un producto u otro, el cliente comprador de valor es aquel que decide entre esperar largas colas para adquirir un servicio o bien adquirirlo en línea optando por un envío seguro.
- Cocreador de valor: el cliente cocreador de valor desea participar en el diseño de los productos que adquiere, aporta ideas y participa en foros de discusión. Este cliente publica sus opiniones sobre el producto y siempre piensa en la empresa y en él mismo.
- Transferidor de valor: Este cliente realiza tareas relacionadas con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor como cancelar una compra, deshacerse de un producto, transferirlo o revenderlo.

Las tareas del cliente dependerán del contexto en el que se realizan, esto a su vez puede imponer determinadas restricciones o limitaciones. Por ejemplo, llamar a alguien por teléfono es diferente cuando el receptor está desde la comodidad de su casa a cuando está realizando un largo viaje en carretera.

La jerarquía de las tareas que realiza el cliente puede variar, algunas podrán ser de gran significado mientras que otras serán casi irrelevantes. Se define que la tarea es importante cuando la no resolución de esta conlleva a algo negativo, o también, dada la rutina, una tarea es importante cuando se reconoce que si esta no se efectúa creará un desequilibrio.

## **Frustraciones del cliente-**

Las frustraciones describen todo aquello que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un problema o simplemente lo que les impide resolverla. Las frustraciones están relacionadas con los riesgos y la incertidumbre, ya que se consideran los potenciales resultados negativos que podrían suceder si se resuelve mal una tarea o simplemente no se resuelve.

### **Tipos de frustraciones.**

Características, problemas y resultados no deseados: Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que un producto directamente no funcione, no supla la necesidad o tenga efectos no deseados), sociales (cuando se antepone la situación social a la frustración), secundarias (“Es un fastidio ir al supermercado para tener que suplir mi necesidad y así resolver mi frustración”.) y con sensaciones no deseadas (“El diseño del producto es feo”). Obstáculos. Se crea una frustración cuando en el camino de desarrollo de la tarea se encuentra un obstáculo que dificulta o imposibilita la realización de la labor. Los obstáculos pueden ser resultado de la condición única de la persona.

Riesgos (resultados potenciales no deseados). Algo podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas, esto crea un ambiente de frustración dada la incertidumbre que conlleva saber que pasará.

Para el cliente, la jerarquía de las frustraciones puede variar, a algunas les dará más significado a tal grado de que sean extremas mientras que otras pueden ser moderadas o poco importantes.

A fin de crear un perfil de cliente bien hecho, se tiene que distinguir claramente las tareas, las frustraciones y las alegrías que acarrea el segmento de mercado, es de gran recomendación describir cada una concretamente para tener un mejor orden y comprender exactamente como miden los clientes la intensidad de las frustraciones, alegrías o tareas.

Para pensar en frustraciones potenciales de clientes, es necesario responder a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿En qué fallan para tus clientes las actuales propuestas de valor que hay en el mercado? ¿Qué elementos les faltan? ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?

- ¿Cuáles son los principales retos y dificultades con los que se encuentran los clientes? ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunas tareas por motivos específicos?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?
- ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Hay costes de inversión iniciales u otros obstáculos que impidan su adopción?

### **Alegrías del cliente-**

Describe los resultados y beneficios que el cliente desea. Las alegrías pueden ser necesarias, esperadas, deseadas y otras pueden ser resultado de la indeterminación.

**Alegrías necesarias:** Se trata de las alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría, cuando se adquiere un teléfono inteligente lo que menos se espera es que se puedan realizar llamadas, una función básica.

**Alegrías esperadas.** Son alegrías que se esperan de un producto incluso cuando este podría no funcionar bien sin ellas. Estas alegrías son relativamente básicas, lo mínimo que se espera de una empresa que ha mantenido un producto tantos años es que lo siga haciendo con el mismo margen de calidad.

Alegrías inesperadas (resultado de una indeterminación). Son aquellas que surgen sin que el cliente haya tenido expectativas o deseos, es decir, son aquellas que no se esperan de un producto, cuando el producto crea estas alegrías por lo general, se trata de un producto innovador.

### **¿Cómo identificar las alegrías del cliente?**

La siguiente lista de preguntas creará una mejor noción para aprender qué es lo que le crea alegrías al cliente.

1. ¿Qué le haría la vida más fácil al cliente? ¿Qué consecuencias sociales positivas desea alcanzar el cliente adquiriendo el producto? ¿El producto aumentará su poder o estatus?

2. ¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor al cliente? ¿Qué rendimiento y calidad espera? ¿Qué características únicas disfruta?
3. ¿Con qué sueña el cliente? ¿Qué aspira a conseguir? ¿Qué aliviaría su frustración?
4. ¿Cómo mide el cliente el éxito o el fracaso? ¿Cómo calcula el rendimiento o el coste?

¿Qué hacer una vez que se identifique el perfil del cliente?

Será necesario dar un paso atrás y analizar:

1. ¿Qué motiva realmente a los clientes?
2. ¿Se anteponen las frustraciones a las alegrías?
3. ¿Por qué el cliente necesita mi producto?
4. ¿Se comprenden realmente las tareas, frustraciones y alegrías del cliente o solo se conocen superficialmente?

## Fase 2- Mapa de valor.

El mapa de valor describirá las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

**1. Productos y servicios.** Es una lista sobre la cual se construye una propuesta de valor, se trata de la identificación de productos, bienes o servicios que se ofrecen, se puede pensar como todos los artículos que el cliente podrá ver en un catálogo, (no es necesario que sea más de un producto) esta enumeración de los productos sobre los que se construye la propuesta de valor ayudará al cliente a realizar tareas funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer sus necesidades básicas. Es necesario comprender que un producto no crea valor por sí mismo, quien le da valor es el segmento de mercado al cual se dirige.

La lista de productos y servicios podrá incluir a aquellos que ayudan al cliente a desempeñar los papeles de creador, cocreador y transferidor de valor.

Tipos de productos y servicios:

- Físicos y tangibles. Los productos y bienes materiales.
- Intangibles. Productos por lo general digitales como derechos de autor, servicio de posventa, ofrecimiento de servicios en red, entre otros.
- Financieros. Tales como fondos de inversión, seguros o servicios que apoyen la financiación.

Es necesario reconocer la diferencia de importancia que le pueda dar el cliente a los productos, algunos podrán ser esenciales para la propuesta de valor mientras que otros pueden ser solo “agradables”.

**2. Aliviadores de frustraciones.** Describen como los productos o servicios desvanecen las distintas frustraciones del cliente. Para crear un aliviador de frustraciones se debe tener en cuenta como se pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que le molestan al cliente antes, durante o después de resolver una tarea o en caso contrario, identificar que le impide al cliente resolverla.

No hace falta que para cada frustración que se haya encontrado en el perfil del cliente se aporte un aliviador, es mejor enfocarse solo en una y aliviarla excepcionalmente bien. Las propuestas de valor por lo general solo se centran en unas cuantas frustraciones y es así como las resuelven tan eficazmente.

Preguntas desencadenantes para reflexionar sobre como los distintos productos y servicios pueden aliviar las frustraciones del cliente:

Es necesario preguntarse... ¿Tu producto o servicio podría...?

- ¿Generar ahorros en tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Hacer que tus clientes se sientan mejor, eliminando frustraciones, molestias u otros elementos que les provocan dolores de cabeza y preocupaciones?
- ¿Arreglar productos o servicios considerados como de bajo rendimiento, introduciendo novedades, mejor rendimiento y calidad, o eliminando obstáculos?
- ¿Borrar consecuencias sociales negativas a las que se enfrentan o temen, como pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Eliminar riesgos que les asustan, de tipo financiero, social o técnico?
- ¿Limitar o erradicar los errores habituales que cometen, ayudándolos a usar una solución de manera adecuada?
- ¿Eliminar barreras que hacen que tus clientes no adopten propuestas de valor, por ejemplo, introduciendo costes de inversión iniciales más bajos o eliminándolos, con una curva de aprendizaje más plana, o suprimiendo otros obstáculos que impidan la adopción de tu propuesta de valor?

Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Se debe asegurar de diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas.

**3. Creador de alegrías:** describe cómo los productos y servicios que se ofrecen crean alegrías al cliente. Crear una alegría se trata de producir o replicar resultados y beneficios que el cliente espera o que desea, algunas alegrías inclusive serán inesperadas.

Un producto puede crear una alegría cuando este tenga utilidad funcional, es decir: el producto funciona correctamente y con un rendimiento esperado o mayor, cuando tenga implicación social, cuando entren en juego las emociones o bien cuando hay un ahorro de costes.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente. Lo más óptimo será centrarse en aquellas que son relevantes para ellos y en los puntos en los que tus productos y servicios pueden marcar la diferencia.

Identificación de creadores de alegrías. Para ello es necesario preguntarse, ¿Podría el producto o servicio...?

- ¿Producir los resultados que esperan o que exceden sus expectativas, ofreciendo niveles de calidad o variando la cantidad de algún elemento?
- ¿Ofrecer un rendimiento superior en comparación a las actuales propuestas de valor, y no solo eso, sino que hacerlo excepcionalmente bien?
- ¿Hacerles la vida o el trabajo más fáciles a través de una mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios o un coste de propiedad más bajo?
- ¿Crear consecuencias sociales positivas haciéndoles quedar bien o ayudándolos a obtener un aumento de poder o estatus?
- ¿Hacer algo específico que los clientes buscan desde el punto de vista del buen diseño, las garantías o tener más características o más específicas?
- ¿Satisfacer sus deseos y ambiciones?
- ¿Producir resultados positivos que se correspondan con los criterios de éxito y de fracaso que tienen tus clientes?
- ¿Ayudar a que la adopción de tu producto o servicio sea más fácil mediante un coste más bajo, menos inversiones, menor riesgo, o mejor calidad, rendimiento o diseño?

Un creador de alegrías puede producir resultados y beneficios más o menos relevantes para el cliente, igual que hemos visto con los aliviadores de frustraciones. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables. ¿Qué diferencia hay con las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente? Sobre tu propuesta de valor tienes control, mientras que, sobre las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente, no. Tú decides (por ejemplo, con el diseño) cómo pretendes crear valor ocupándote de frustraciones, alegrías y tareas específicas, pero no decides las tareas, frustraciones y alegrías específicas que tiene el cliente. Y ninguna propuesta de valor se encarga de todos ellos. Las mejores abordan lo que más importa al cliente y se ocupan de hacerlo extremadamente bien.

### **Fase 3- Relación Perfil del cliente y Mapa de valor (Encaje).**

Esta relación también llamada encaje, llegará cuando el cliente se ilusione con la propuesta de valor, a su vez, esto ocurre cuando se abordan las tareas importantes, se alivian frustraciones y se crean alegrías esenciales para el segmento de mercado. Llegar a este punto es difícil, ya que, como se vio anteriormente no se tiene control sobre el perfil del cliente, lo mejor que se puede hacer es identificarlo y adaptar un producto acorde.

El cliente espera y desea un sinnúmero de cosas de los productos y servicios, aunque sepa que no puede tenerlo todo, lo que más le interesará son aquellos bienes que les creen alegrías importantes y marquen la diferencia en relación a una frustración. Ninguna empresa podrá encargarse de todas las frustraciones de los clientes de manera razonable, centrarse en los dolores de cabeza que sean más notables, y que la competencia no haya abordado lo suficiente le dará más valor a la propuesta.

En la propuesta de valor el cliente será quien decida el destino final del producto, es el que juzgará y aplicará su veredicto, si no se aplica un encaje correcto será despiadado y la idea convertida en una utilidad no verá la luz.

### **¿Cómo verificar el encaje?**

Es necesario revisar si los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías encajan con las tareas, frustraciones o alegrías del segmento de mercado. Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, este no creará valor. Una propuesta de valor que encaje con el segmento de mercado será aquella que haya verificado que su producto facilita una tarea, alivia una frustración o crea una alegría.

El encaje se da lugar en tres etapas, la primera se tiene cuando se identifican las tareas, frustraciones y alegrías relevantes del segmento de mercado las cuales se pueden abordar con

la propuesta de valor. La segunda etapa tiene lugar cuando los clientes reaccionan positivamente a la propuesta de valor y encuentra un espacio en el mercado (es llamado también encaje problema-solución y encaje producto-mercado), por último, la tercera etapa se da cuando se encuentra un modelo de negocio escalable, repetible y rentable.

### ¿Qué crea valor al cliente?

La propuesta de valor crea mérito para un segmento de mercado gracias a la mezcla adecuada de elementos que suplen las necesidades de dicho segmento. Alex Osterwalder identifica varios elementos que contribuyen a la creación de valor para el cliente.

**Novedad.** Cuando un producto o servicio satisface una necesidad hasta entonces inexistente y que el cliente no la percibía por el hecho de que no existía un producto similar se habla de novedad, por lo general este elemento está relacionado con la tecnología, un ejemplo es la industria de los teléfonos móviles, dirigidos a un segmento de mercado masivo, suplen una necesidad que hace unas cuantas décadas no existía.

**Mejora de rendimiento.** Un aumento notable de rendimiento en un producto o servicio es una gran y habitual forma de crear valor para el cliente, un producto que posee un mejor desempeño posicionará a la empresa en el segmento de mercado. El sector informático supo aprovechar este elemento para crear valor y durante años se comercializaron equipos informáticos cada vez más potentes, en un inicio esto fue novedoso, pero hoy en día ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

**Personalización.** El cliente siempre busca una relación directa producto-individuo, un servicio que se personalice, es decir; que se adapte a las necesidades específicas del cliente o del segmento de mercado creará valor al cliente. La publicidad personalizada es un gran ejemplo de cómo las organizaciones supieron aprovechar este elemento, de manera que ahora, no se bombardea publicidad por todas partes, sino que se hace específicamente dependiendo de la personalidad de cada sujeto.

**Diseño.** El diseño es un factor importante pero difícil de medir. Un producto puede destacar por sobre los demás gracias a su diseño “único”, una mejor calidad de construcción puede marcar la diferencia en la elección del cliente. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño constituye una parte esencial de la propuesta de valor.

**Precio.** Ofrecer un valor similar a un menor precio es una práctica común que satisface las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. Un producto que ofrezca lo mismo que otro a un costo relativamente inferior permitirá que la mentalidad

del cliente cambie hacia una mentalidad que este cree más conveniente; ¿Por qué si dos productos me ofrecen lo mismo, tengo que elegir el más caro? Un precio increíblemente bajo con unas prestaciones envidiables pondrá al producto al alcance del bolsillo de todo un segmento de mercado mejorando la propuesta de valor.

**Poco riesgo (seguridad y confianza).** El cliente siempre pensará en su beneficio, y para él, lo más importante es reducir el riesgo que representa la adquisición de productos y servicios. Para poner un ejemplo: dos vendedores ofrecen un coche de segunda mano, el coche del vendedor experimentado estará mucho más averiado que el coche del vendedor inexperto, a pesar de ello, este contará con una garantía de un año, por otra parte, el coche del vendedor inexperto está relativamente en buenas condiciones. El cliente, elegirá la opción 1, ya que una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de los servicios.

**Accesibilidad.** Una manera “sencilla” de crear valor es poner productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer innovando el modelo de negocio o adaptándolo a una nueva tecnología.

**Comodidad o utilidad.** El principal objetivo de la innovación es facilitar las cosas o hacerlas más prácticas, claro está, que darle comodidades de uso al producto o utilidades innovadoras creará valor. Apple ya lo ha hecho antes con el Apple iPod + iTunes, un dispositivo de reproducción de música y un servicio de nube que, en conjunto, ofreció a los clientes una comodidad nunca antes vista para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital, hoy en día Apple domina el sector de mercado.

**Conclusión** – Lienzo de propuesta de valor.

Alex Osterwalder sostiene que una gran propuesta de valor sin un buen modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro, la búsqueda de propuestas de valor que coincidan con tareas, frustraciones y alegrías del cliente es un constante camino entre diseñar y probar, es necesario ensayar varias veces antes de encontrar algo que se adapte correctamente, el proceso será secuencial y repetitivo. Cuando se empiece a probar una idea para desarrollarla en una propuesta de valor, el mejor proceso será experimentar para generar datos de lo que funciona y lo que no. Los datos siempre superarán a las opiniones ya que los hechos valen más que las palabras, será mejor siempre fiarse de los datos en lugar de lo que digan los inversores o socios. Otra gran recomendación es tener una gran propensión al riesgo y a la incertidumbre, hacer pruebas pronto y perfeccionar después permitirá recopilar información rápidamente que se podrá usar para medir y analizar.

Alex Osterwalder identifica que las grandes propuestas de valor presentan diez características esenciales:

1. Se afianzan en grandes modelos de negocio, de nada servirá una gran propuesta de valor si a esta no se le interpone un modelo de negocio bien estructurado.
2. Se centran en las tareas, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes.
3. Se centran en tareas no solucionadas, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas.
4. Tienen como objetivo pocas tareas, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellas extremadamente bien.
5. Van más allá de las tareas funcionales y abordan también las tareas emocionales y sociales. Que pueden ser inclusive más importantes para el cliente.
6. Saben como sus clientes miden el éxito y están en consonancia con eso.
7. Se concentran en las tareas, frustraciones y alegrías que tiene mucha gente o por los que pagarán mucho dinero.
8. Se diferencian de la competencia en las tareas, frustraciones y alegrías que importan a los clientes.
9. Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito. Como lo puede ser la accesibilidad del producto.
10. Son muy difíciles de copiar, pues su innovación supone un cambio radical.

### **3. Canales de contacto cliente-organización**

Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria (venta) que aplicará el modelo de negocio, fortalecerá la marca y la idea, por tanto, se entiende que establecer estos canales es un módulo fundamental en el desarrollo del business model.

#### **Canal de distribución-**

La distribución abarca desde el momento en el que se comercializa un producto hasta la entrega de este al consumidor final. Todas las actividades y operaciones que aseguran la

Llegada del producto o servicio al segmento de mercado, formarán parte de la función de distribución. El objetivo de todo canal de distribución es situar al producto en aquellas zonas a las cuales se dirigirán los compradores finales cuando piensen en adquirirlo.

Dependiendo del tipo de producto se puede hacer uso de un intermediario para facilitar la distribución. La utilización del intermediario viene dada por las siguientes razones:

1. Optimizar la fuerza de ventas, al cliente le es más fácil acudir a proveedores con ofertas más completas o variadas para unificar pedidos.
2. Mayor eficacia para conseguir que el producto esté disponible en mercados meta, con un intermediario se consigue experiencia, contactos y especialización.
3. Disminución de contactos, lo que hace más sencilla la tarea. Haciendo uso de un intermediario, contactos previos como productor-distribuidor y distribuidor-cliente se verán disueltos, el intermediario aplicará en estos contactos.

Funciones específicas de la distribución según E. D. McGarry (1934).

- Función contractual: poner en contacto a compradores y vendedores.
- Función de comercialización: ajuste de las mercancías a los requisitos del mercado.
- Función de establecimiento de precios: consiste en fijar los precios lo suficientemente altos para hacer posible la producción y lo bastante bajos para inducir a los consumidores a aceptar las mercancías.
- Función de publicidad: provocar en los compradores una actitud favorable hacia el producto o la firma que los patrocina.
- Función de distribución física: transporte y almacenamiento de las mercancías (no se aplica en servicios digitales).
- Función de terminación: consumir el proceso comercial.

### **Canal de comunicación-**

Este canal creará una comunicación entre la organización y el cliente para hacerle llegar la propuesta de valor. Es un punto de contacto con el cliente que desempeña un papel primordial, entre algunas de sus funciones se encuentra el dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la institución, el ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la organización, proporcionarles a los clientes una propuesta de valor y ofrecerles una relación continua.

### Canal de venta-

Se podría argumentar que este canal es una extensión al canal de distribución, es el que se encarga cuando culmina exitosamente la adquisición del producto por parte del cliente, para hacer este proceso más rentable se puede optar por aplicar campañas de publicidad por medios digitales o físicos, para así hacerle llegar a esos potenciales clientes la información sobre el producto. En este canal, además, se ofrece el servicio postventa, es decir, todo lo relacionado a la atención al cliente referente al producto una vez que este lo adquiera. Dentro de estas tres categorías de canales codependientes, existen varias subcategorías, los canales propios y de socios, que a su vez se desglosan en canales directos e indirectos son conjunto de estas subcategorías. Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios) Así, un modelo de negocio podría elegir en promocionar su producto a través de un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, etc. Utilizar una clase de categoría puede tener sus beneficios y perjuicios, cuando se utiliza el canal de socio se reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a la empresa aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada individuo. En cambio, cuando se utiliza un canal propio, especialmente uno directo, los márgenes de beneficios son mucho mayores, pero el coste de puesta en marcha y gestión será más elevado. El truco para poseer un canal adecuado será indagar en todos los tipos de canales para encontrar un equilibrio entre estos e integrarlos.

**Fases de canal-** Todos los canales disponen de cinco fases:

1. **Información:** La organización se cuestiona como es que los productos que ofrece hacia un segmento de mercado ya esclarecido serán dados a conocer.
2. **Evaluación:** la institución se cuestiona como ayudará a los clientes a evaluar la propuesta de valor. (Una evaluación eficaz de la propuesta de valor le dará al comprador una mayor motivación para adquirir el producto, he aquí la importancia de crear una correcta propuesta).
3. **Compra.** La institución indaga y busca entender como los clientes potenciales podrán adquirir sus productos y servicios, ¿De qué manera llegarán a ellos?
4. **Entrega.** ¿Cómo entregará la institución a los clientes su propuesta de valor?
5. **Posventa.** ¿Qué servicio de atención posventa ofrece la institución?

#### 4. Relaciones con clientes

Este módulo describe los distintos tipos de relaciones que la organización crea con determinados segmentos de mercado para captarlos o fidelizarlos. Lo más importante para tener éxito en este y otros bloques es ser un buen comunicador, para ello además de desarrollar la habilidad, es necesario diferenciar las relaciones con los clientes en función de su segmento de mercado (si es joven o mayor, si utiliza redes sociales, si busca relaciones directas, etc.). El objetivo de crear lazos de relación entre los clientes y la organización, es precisamente, captar y fidelizar a cada cliente. Cuando una organización fideliza a un cliente, lo que hace en resumidas cuentas es motivarlo a realizar la mayoría de las compras en su institución. Este lazo más directo pretende establecerse a largo plazo y no desaparecer una vez que el cliente finalice su compra. Las empresas ya consolidadas, centran sus esfuerzos en captar nuevos consumidores y retener a los que ya poseen, para realizar esta retención, se aplican políticas de fidelización, evitando la fuga de clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares.

##### ¿En qué consiste la fidelización?

La fidelización supone la unión de la satisfacción del cliente con una acción de consumo estable creando un vínculo duradero que no desaparezca cuando el cliente obtiene el producto. Para llevar a cabo la fidelización de un cliente es necesario conocer sus gustos y necesidades, sus creadores de alegrías, tareas y frustraciones con el fin de crear un producto que embone perfectamente con su perfil.

##### Componentes de la fidelización de clientes-

- **Diferenciación:** es la estrategia que adopta la empresa para hacer referencia a las características de sus productos, los presenta como únicos frente a los de la competencia a través de la distinción o la valoración.
- **Personalización:** cada cliente es diferente y requiere características únicas de un determinado producto. Esta estrategia de fidelización consiste en adaptar los artículos a las necesidades del cliente, para ello, la organización cuenta con el propio cliente que le proporcionará las pautas de su preferencia.
- **Satisfacción:** son todas aquellas características y dimensiones del producto que el cliente percibe y le producen un determinado placer, ya sea porque se facilita una tarea, se crea una alegría o se resuelve una frustración.
- **Fidelidad:** el cliente se compromete a la marca generalmente viendo su propuesta de valor, se hace un compromiso de ambas partes para que se cumpla con la serie de requisitos y promesas establecidas.

- **Habitualidad:** es la frecuencia, el volumen, la cantidad y la duración con las que el cliente realiza sus compras.

### **Beneficios de fidelizar a los clientes-**

La gran diversidad de organizaciones crea una mayor competencia, que cada vez está mejor preparada, los clientes reaccionando a esta diversidad se vuelven más exigentes pues existen grandes cantidades de productos que pueden satisfacer sus necesidades de diferentes formas. Para ello, las empresas siempre están alertas para aprovechar cualquier punto fuerte que les ayude a conseguir mayor cuota de mercado y atraer a clientes potenciales, para después, convertirlos en clientes habituales o socios mediante técnicas de fidelización. Mantener a un cliente en el tiempo que requiera la empresa le dará beneficios a esta, algunos, plasmados en las siguientes directrices:

- Descenso de los costes de adquisición de cliente (CAC) al aumentar el número de clientes satisfechos.
- Aumento de las compras de productos por los clientes ya fidelizados.
- Recomendaciones que mejoran la eficacia y la efectividad de las campañas de marketing de la empresa.

Algunas formas de captar y fidelizar clientes, basadas en la relación con estos:

**Asistencia personal.** Esta relación se fundamenta en que el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude a entender mejor el funcionamiento del producto o despejar dudas.

**Asistencia personal exclusiva.** Este tipo de relación, va centrado especialmente a aquellos clientes con decisión de gastar grandes cantidades de dinero en el producto, adquirirlo en masa o hacer un uso cotidiano de este. Cuando se habla de esta relación, generalmente se habla de organizaciones en las que el flujo de dinero es muy elevado, como, por ejemplo, un concesionario de coches o una banca privada. La asistencia personal exclusiva supone una relación íntima y profunda dirigida a clientes con una renta muy elevada.

**Autoservicio.** La organización mantiene nula relación con el cliente, solo se limita a proporcionar todas las formas en las que el cliente puede adquirir el producto. Empresas como Amazon, han ganado popularidad gracias a esta relación, pues realmente el cliente habitual solo desea adquirir su producto sin mayores complicaciones.

**Comunidades.** Es frecuente en pleno auge de los medios digitales, que las organizaciones creen comunidades en las cuales los usuarios que adquirieron su producto puedan compartir sus experiencias o ayudar a otros usuarios intercambiando conocimiento.

**Creación colectiva.** Organizaciones que van más allá de las relaciones tradicionales, recurren a la colaboración de clientes para captar valor, diversidad de empresas motivan a sus clientes a colaborar el con diseño de productos nuevos e innovadores. YouTube, por ejemplo, es una plataforma colectiva que funciona bien para las dos partes, los consumidores crean contenido y Google (Alphabet Inc.) proporciona el lugar donde publicar ese contenido además de que premia la creación creativa.

## 5. Fuentes de ingresos

El éxito de toda organización empresarial se mide en cuán rentable sea esta, la rentabilidad está directamente relacionada con las utilidades y las pérdidas, mientras más utilidades posea una organización más rentable será, y por consiguiente más exitosa.

Las fuentes de ingreso constituyen todas aquellas formas o estrategias para obtener dinero del segmento de clientes, generalmente entre las preguntas que hay que dar respuesta están las siguientes:

1. ¿Qué están dispuestos a pagar los clientes por nuestra solución? ¿Para qué se paga en la actualidad?
2. ¿Cómo se paga actualmente? ¿Cómo prefieren pagar?
3. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Cómo contribuye cada fuente a los ingresos totales?
4. ¿Qué margen se obtendrá?
5. Criterios que se van a aplicar a la hora de fijar los precios: costes, precios de la competencia, experiencia, etc.
6. Forma de cobro: establecer el modo y el plazo de cobro a clientes.

¿Qué características del producto se deben tomar en cuenta a la hora de definir el precio al cual se ofrecerá en el mercado?

- Innovación: el cliente que busca innovación sabe que tendrá que gastar una cifra su-

perior de dinero en comparación a otros productos por ese añadido. La innovación, generalmente relacionada con la tecnología deja un gran margen de beneficio para la organización pues un producto innovador es sinónimo de comodidad, y la comodidad es muy bien remunerada.

- Segmento de mercado al cual el producto esté dirigido. Si el segmento de mercado es un mercado masivo, la organización se verá en la necesidad de reducir el precio del producto con el propósito de llegar a todos esos clientes pertenecientes al segmento. En cambio, si es un segmento más exclusivo, el precio será impuesto por la organización y no por el número de clientes, pues los individuos pertenecientes a dicho segmento de mercado saben que el producto no será barato.
- Relación oferta-demanda: no tendrá caso que la organización produzca 10,000 unidades de su producto si este no posee demanda necesaria para tal volumen. Mientras más demandado sea el producto, el precio podrá subir, mejorando los estándares de calidad o bajar con el fin de satisfacer toda la demanda bajando dichos estándares.
- Accesibilidad: mientras más accesible sea un producto, un mayor número de clientes llegarán a él aumentando la demanda y ocasionado lo expuesto en el punto anterior.
- Algunas maneras de generar fuentes de ingresos:
- Ventas de activos: es muy conocido ya el papel de algunas empresas de vender derechos de propiedad sobre un producto físico. Tal es el caso de Amazon compañía cuya mayor fuente de ingresos es generada por la venta de libros, música, productos electrónicos de consumo, etc.
- Cuota por uso: esta fuente de ingresos es basada en el uso de un servicio determinado, un hotel, por ejemplo, cobrará el número de noches en la estancia del huésped, pudiendo generar un costo adicional por un añadido, aquí no se vende un producto, se ofrece un servicio el cual el cliente paga por usar, casi siempre en beneficio de su comodidad.
- Cuota por suscripción: tal es el caso de la compañía de entretenimiento Netflix, cuyo modelo de negocio se centra en vender una suscripción mensual para acceder al contenido total y sin restricciones de la plataforma, también es el caso de los gimnasios que ofrecen membresías por un periodo de tiempo estipulado con la garantía de que el cliente podrá hacer un uso de las instalaciones deportivas sin 'límites'.
- Préstamo/alquiler/leasing: se ofrece una concesión temporal para obtener un servicio a cambio del pago de una tarifa, el que obtiene el servicio paga únicamente por el tiempo requerido y el prestamista genera ingresos recurrentes.
- Publicidad: es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto o servicio determinado.
- Gastos de corretaje: se derivan de los servicios de intermediación realizados entre dos o más partes.
- Concesión de licencias: se ofrece una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.

## 6. Recursos clave

En este apartado se deben describir los activos y capacidades más relevantes que pueden garantizar el éxito del modelo de negocio, estos recursos a su vez, permiten a la empresa, crear y ofrecer una propuesta de valor, tener más accesibilidad en los mercados que se operen, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.

Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.

**Físicos:** dentro de esta categoría, se incluyen los activos físicos como las fábricas, los edificios, los vehículos de distribución y transporte, las redes de distribución, etc. Es decir, todo aquello que sea tangible, a menudo estos recursos necesitan un mayor ingreso de capital.

**Intelectuales:** empresas de Software como Microsoft, centran siempre sus esfuerzos en crear recursos intelectuales pues, aunque son difíciles de desarrollar, cuando estos se consiguen, pueden ofrecer un valor considerable. Entre estos recursos se encuentran la información privada, las patentes, los derechos intelectuales, las bases de datos, entre otros.

**Humanos:** en organizaciones creativas, los recursos humanos son de gran importancia pues se requiere un gran nivel de conocimiento en sinergia para tal clase de organización. El modelo de negocio de una farmacéutica como Bayer se centra en tener en su equipo de trabajo a científicos expertos para desarrollar sus fármacos, sin estos recursos humanos, la organización simplemente no funcionaría.

**Económicos:** se describe cuando algunas organizaciones requieren recursos o garantías económicos para concretar su modelo de negocio.

Recursos clave: preguntas introductorias.

- ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren los canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requieren las fuentes de ingreso?
- ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?

## 7. Actividades clave

Las actividades claves, son aquellas acciones que generan mayor atractivo haciendo que el negocio funcione. Estas acciones son necesarias para crear una propuesta de valor que atraiga a los clientes y así, poder vender, fidelizar e ingresar dinero. Sabiendo lo que el cliente demanda y lo que la organización ofrece, se deben de cuidar mucho las actividades que atraen a esos compradores.

La organización puede definir sus actividades clave contestando dos preguntas:

1. ¿Qué hace la organización para ofrecer su propuesta de valor? 2. ¿Qué actividades y procesos deben llevarse a cabo para producir la oferta de valor?

Alex Osterwalder divide las actividades clave en las siguientes categorías:

**Producción.** Las actividades claves de esta categoría están relacionadas con la fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Esta actividad predomina en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

**Resolución de problemas.** Supone una innovación en la manera de solucionar el problema de un cliente, un modelo de negocio orientado a esta actividad requiere una gran gestión de información, además, debe adquirirla constantemente para suplir las necesidades del segmento de mercado. Cuando se habla de actividades que resuelven un problema, se habla exclusivamente del problema de un cliente, es decir, la solución no se orienta a las masas, negocios enfocados a la publicidad, por ejemplo, tienen una relación directa con cada cliente y por consecuencia una solución única.

**Plataforma:** la organización crea una plataforma para realizar ahí todas sus actividades que están enfocadas mayoritariamente al Software. El modelo de negocio de eBay, tiene que mantener su plataforma de ventas en línea funcionando para que la organización genere ingresos, todas sus actividades son mediante la red y se enfoca en mantener y mejorar el servicio.

## 8. Red de proveedores y socios (asociaciones clave)

Con el fin de ganar y no perder clientes. Una manera que propone Canvas Business Model de hacerlo, es crear distintos tipos de asociaciones en beneficio de la organización y de la otra parte involucrada.

Las razones principales para la creación de asociaciones son:

- Optimización del modelo de negocio y de economía de escala.
- Reducción de riesgo e incertidumbre.
- Adquisición de recursos o actividades particulares.

Referirse a la creación de asociaciones clave, es una parte fundamental en el desarrollo del modelo, pues supone una mejora que no puede ser obtenida por parte de la organización,

las asociaciones pueden funcionar para compartir conocimiento, actividades o recursos que ayuden al crecimiento de ambas instituciones.

El modelo Canvas identifica cuatro tipos de asociaciones:

1) **Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:** esta asociación es un contrato celebrado entre dos o más organizaciones por los cuales integran parcialmente operaciones o actividades que forman parte de su actividad empresarial, a través de la puesta en común de recursos, bienes o dinero, de manera estable y duradera para mejorar su situación competitiva.

2) **Coopetición:** supone que las organizaciones diseñen estrategias de colaboración-competición creando así el máximo valor en el mercado a partir de capitalizar las relaciones que éstas mantienen con sus competidores, proveedores, clientes y complementadores. Cuando se habla de una asociación coopetitiva entre dos organizaciones, no se trata de competir por saber cuál es mejor o cual puede llevarse más clientes, se trata de abarcar más segmentos de mercado y crear valor para las compañías. La coopetición, es una competición estimulante cuyo propósito yace en encontrar el cómo usando herramientas creativas se puede repartir el valor entre los competidores.

3) **Joint Venture:** Realmente no existe una definición universal que defina lo que es esta asociación pues su origen es poco conocido, el concepto que aquí se aplicará indica que un joint Venture es “una asociación de dos o más individuos o compañías con un negocio en común para obtener ganancias sin contar con una partnership o incorporación.” Es decir, una Joint Venture es una asociación de dos organizaciones que acuerdan participar en un proyecto común, generalmente específico para la utilidad común, combinando sus respectivos recursos sin formar una corporación. Una manera muy somera de ver al joint Venture es referirse a este como un contrato de asociación por cual dos o más partes involucradas pretender tener un negocio, proyecto o empresa común sin estar legalmente asociadas.

4) **Relaciones cliente-proveedor:** una asociación establecida entre el cliente y el proveedor garantizará la fiabilidad de los suministros permitiendo la accesibilidad del producto y así, estar en la posibilidad de expandir el segmento de mercado.

## 9. Estructura de costes

Esta parte específica del lienzo Canvas, la organización deberá plasmar los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio, es decir, especifican todos los costes que han incurrido al trabajar desde la creación y entrega de valor, hasta el mantenimiento de las relaciones con los clientes para la generación de ingresos.

Los costes de un modelo de negocio pueden ser de gran importancia en organizaciones que pretenden minimizar al máximo estos, con tal de crear un mayor margen de beneficios. Otras empresas pueden llegar a considerar que los costes del modelo de negocio no son una prioridad, pues preferirán centrarse en la creación de valor que en los recursos.

**Características de las estructuras de costes-**

**Costes fijos:** estos no varían en función de la cantidad de bienes o servicios producidos. Los sueldos, las instalaciones de fabricación o los alquileres entran en esta categoría.

**Costes variables:** están proporcionalmente relacionados con la cantidad producida de bienes y servicios. Mientras el volumen de producción aumente, los costos también aumentarán, esta relación directa es característica de empresas que aún no se han establecido en un punto.

**Economía de escala:** el aumento de la cantidad producida se traduce en una disminución del coste medio, se producen cuando algo dentro de la empresa hace que el coste medio de producción sea más bajo.

**Economía de campo:** este término se refiere a la reducción de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación, pues en ese punto, las campañas de marketing o canales de distribución son generalmente aplicables a todos los productos que la empresa ofrece, obteniendo una 'unificación' de marca.

### **Conclusiones sobre el modelo de negocio a través del lienzo Canvas**

El business model canvas creado por Osterwalder, es una metodología eficaz para el diseño de modelos de negocios, quizá, la única desventaja que presenta en comparación al plan estratégico es que el lienzo Canvas es muy gráfico, esto permite describir, visualizar, evaluar y modificar las bases sobre las cuales un emprendedor se crea, proporciona y capta valor, pero a su vez, se puede perder el foco de lo que se va a realizar, pues el aspecto negativo del BMC es que carece de profundidad en su información y, en muchos casos no es suficientemente específico para comprender con exactitud la situación de la empresa.

En este libro, no se presentó la manera gráfica de ordenar cada uno de los bloques del modelo de negocio, pero a grandes rasgos, lo que se hace es colocar cada bloque en un lienzo con nueve casillas para relacionar cada uno. La plantilla del lienzo Canvas es utilizable en casi cualquier organización puesto que es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar

nuevas alternativas estratégicas, es un concepto que todos los miembros de la organización pueden entender y describir. Lo más importante al usar el lienzo Canvas es no simplificar en exceso el complejo funcionamiento de una empresa, los nueve bloques deben reflejar y cubrir las cuatro áreas principales del negocio y se debe de entender como un anteproyecto de una estrategia que en un futuro se aplicará a toda la empresa, desde su estructura, hasta sus procesos y sistemas.

Se puede comparar entre ambos modelos, el plan estratégico, el cual es la forma tradicional de crear modelos de negocios y el lienzo canvas. Se observará que se trata de herramientas muy dispares, tanto por su desarrollo, como por sus resultados.

- Por un lado, el plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aporta una información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones. Pero esto también tiene un aspecto negativo, el hecho de que el proceso sea tan preciso y profundo, puede resultar en un documento final excesivamente largo, denso en información y muy poco gráfico, en el que puede ser difícil situarse. Además, su lenguaje en algunos casos puede ser de un corte excesivamente especializado, y por tanto pueden surgir dificultades a la hora de interpretar y comunicar los resultados.
- Por el contrario, mediante el Business Model Canvas, se obtiene un lienzo de la empresa muy gráfico, conciso y sencillo de interpretar, comunicar y asimilar por parte de todos los órganos que forman la empresa. Lo cual tiene mucho valor, ya que facilita al empresario la tarea de transmitir la misión y visión, actividad, funcionamiento y objetivos de la empresa a los trabajadores, hecho que presumiblemente se traducirá en un aumento de la eficiencia de los recursos tanto humanos como materiales, y que en última instancia se debería reflejar en un aumento de los beneficios. La única limitante que podría suponer el BMC es la carencia de información para profundizar en la situación de la empresa.

La diferencia entre ambos modelos no se presenta exclusivamente en la presentación de los resultados, sino también la focalización de la información a obtener. Por un lado, el lienzo Canvas se centra mucho en identificar las características de la propia empresa que se prevé, o se pretende, que sean factores diferenciales en su actividad empresarial, y por tanto a la hora de competir en un sector. En cambio, el Plan estratégico le concede mucha más importancia al análisis del entorno, tanto general como específico, a sí como también a los factores que pueden alterarlo suponiendo una amenaza o una oportunidad para la organización de cara a un futuro a medio/medio plazo.

### Otras alternativas al lienzo Canvas-

Varios autores han sugerido cambios en algunos casilleros del lienzo Canvas original creado por Osterwalder y Pigneur, pero manteniendo la estructura básica. La variación más conocida es Lean Canvas, de Ash Maurya, orientada a emprendimientos en una fase inicial en la que existe gran incertidumbre y riesgo. En esta versión se proponen cambios en cuatro bloques:

- 1) 'Asociaciones clave' este bloque se intercambia por 'Problema', Maurya justifica este cambio diciendo que, en muchos emprendimientos, no se fracasa por la calidad del producto ofrecido, sino por una deficiencia de comprensión del problema que se quiere resolver.
- 2) 'Actividades clave' son remplazadas por 'Solución' La justificación es que en el bloque se definen las cualidades del producto que ayudará a resolver el problema.
- 3) 'Relaciones con el cliente' se remplaza por 'Ventaja diferencial', un factor importante en cualquier negocio competitivo es ser poseedor de una ventaja que marque la diferencia.
- 4) 'Recursos clave' es remplazada por 'Métricas clave', donde se señalan los indicadores que se usarán para evaluar el modelo de negocio y hacer los cambios necesarios.

Lean Canvas utiliza y fusiona las metodologías de Lean Startup y Canvas Business Model para crear un modelo de negocio ligero y flexible que pueda ser adaptado a pequeñas startups. Así como Lean Canvas, existen otras versiones como Plataforma design Canvas, que se orienta al diseño de plataformas de creación de valor y que puede servir a negocios u organizaciones. Lo importante será crear un buen modelo de negocio, con una metodología enfocada a la clase de organizaciones que se piense crear.

**Tabla 1**  
**Lienzo del modelo de negocio (Business Model Canvas) de Alex Osterwalder.**

<b>LIENZO CANVAS</b>				
<p><b>1. ASOCIACIONES CLAVE</b></p> <p>Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio</p>	<p><b>2. ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Acciones que se requieren para que el modelo de negocio funcione</p>	<p><b>3. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>¿Qué problema soluciona o qué necesidad satisface el producto o servicio?</p>	<p><b>4. RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <p>¿Qué tipo de relaciones desea establecer la organización con los clientes?</p>	<p><b>5. SEGMENTO DE MERCADO</b></p> <p>¿A que clase de clientes es dirigido el producto?</p>
	<p><b>6. RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Activos más importantes para que el modelo de negocio funcione</p>		<p><b>7. CANALES</b></p> <p>¿Cómo llegará la propuesta de valor a los diferentes clientes?</p>	
<p><b>8. ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>Se reflejan los costes inherentes al modelo de negocio</p>			<p><b>9. FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Se detalla el valor que los clientes están dispuestos a pagar por el producto. Además de la forma en como se obtendrán los ingresos</p>	

**Elaboración propia.**

## CAPÍTULO IV

### **PLAN DE NEGOCIO:**

CÓMO CREAR STARTUPS  
USANDO LA INNOVACIÓN  
CONTINUA-  
MÉTODO LEAN STARTUP



## SEMBLANZA DEL CAPÍTULO

Se describe teórica y prácticamente (utilizando algunos ejemplos útiles) el método creado por Eric Ries para desarrollar startups viables basándose en la innovación continua y la rápida retroalimentación, se escoge este método dada su eficacia en la creación de nuevas empresas orientadas principalmente a nuevos segmentos de mercado. En el capítulo anterior se mostró una manera adecuada para crear modelos de negocios con una gran propuesta de valor a través del método Canvas de Alex Osterwalder, Lean Startup utilizará ese modelo de negocio para probarlo y potenciarlo mediante métodos originales. A continuación describiré la cruda realidad que se presenta en los negocios que se inician con mucha alegría pero que en un 75% fracasa, entre algunas de las causas de estos fracasos son:

**Un mal modelo de negocio:** el modelo de negocio será la base sobre la cual descansará toda la idea, si el modelo de negocio fracasa, toda la empresa se desplomará.

**La startup no está en el lugar y en el momento adecuado:** existe una diferencia de opiniones entre quienes creen que el éxito de una startup no radica en dónde y cuándo esté esta, si no que el éxito llega cuando se sigue un proceso correcto, aprendiendo en el proceso. Eric Ries padre de la metodología Lean Startup es seguidor de esta idea y la plasma en su método. Quienes piensan que efectivamente, una causa de fracaso de la startup es el lugar y momento, se aferran a métodos tradicionales.

**No se obtiene retroalimentación antes de lanzar el producto al mercado:** diversidad de emprendedores crean un modelo de negocio, consiguen financiación, desarrollan el producto y solo después de crearlo y lanzarlo buscan retroalimentación de los clientes. Obtener retroalimentación es importante, pues así se conoce si realmente hay un grupo de clientes interesados en el producto, dicho de otras palabras, que exista un nicho el cual se interese.

**No se escala el modelo de negocio:** al principio una idea puede tener gran éxito, el producto podrá romper las expectativas, sin embargo, es necesario que la organización se encuentra constantemente ajustándose a nuevas necesidades escalando el modelo de negocios, si este no se escala, la idea quedará obsoleta. El cliente siempre estará en busca de innovación continua, un producto podrá funcionar de lujo, pero si existe otro semejante en el mercado que además incorpore una nueva característica añadida, se puede tomar por seguro que el primer producto será remplazado.

**Ejemplo 1 – Fracaso tras no escalar el modelo de negocio: Caso Blockbuster.**

Gracias a la célebre cadena de alquiler de videos, el término blockbuster se volvió famoso durante la década del 2000. A mediados de 1980, la firma blockbuster detectó una oportunidad de negocio para unificar el sector de alquiler de videos. Hasta antes de que blockbuster convirtiera su idea en realidad, el negocio de alquiler estaba en manos de pequeñas empresas que tenían escasa capacidad de negociación para expandirse. La estrategia puesta en marcha por parte de blockbuster fue precisamente ideada tras comprender que la mayoría de clientes va a un videoclub buscando las mismas películas. La firma invirtió mucho en tener un gran número de copias de los grandes éxitos en cada uno de sus establecimientos para conseguir un mayor volumen de ventas.

La estrategia fue un arma de doble filo, por un lado, fidelizaron a su clientela y por el otro popularizaron la piratería. El éxito de blockbuster siguió hasta el 2008, hasta que la empresa de entretenimiento Netflix comenzó a ganar terreno en el mercado de la distribución de contenidos audiovisuales. Netflix culminó con el éxito de blockbuster gracias a su plataforma en línea de servicio bajo demanda, con una tarifa fija mensual y contenido 'ilimitado'. Si blockbuster hubiera innovado para adaptarse en los nuevos medios digitales, probablemente Netflix no sería lo que es ahora, la importancia de la innovación continua la han entendido varias empresas cuando están a punto de quebrar. Adaptarse a tiempo es una herramienta útil, sobretodo en nuevas startups.

## ¿Qué es una startup?

Tradicionalmente el emprendimiento va ligado con la creación de empresas, hoy en día en el ámbito emprendedor se utiliza mucho la denominación startup, que, traducido literalmente al español, significa: puesta en marcha, comenzar un negocio.

Para Eric Ries, una startup es: “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. El principio de la startup es que opera con mucha incertidumbre, puesto que no se sabe quienes serán sus consumidores o cuáles serán sus productos finales. La finalidad principal de la startup, es aprender a cómo crear un negocio sostenible. Por eso su actividad se enfoca en convertir las ideas en productos o servicios, medir como responden los consumidores y aprender como iterar, ya sea cambiando la estrategia o perseverando en el crecimiento. El objetivo de una startup, señala Ries: “es averiguar que debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarían, tan rápidamente como sea posible”. La startup es un experimento en la que la pregunta no es ¿Se puede crear un producto? Sino: ¿Debería crearse este producto?

Steve Blank, creador de la metodología Customer Development, define que la startup es “Una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, escalable y que pueda repetirse. Al principio, el modelo de negocio startup es un lienzo con ideas y suposiciones y con muy poco conocimiento sobre esos clientes”. Las empresas establecidas ejecutan modelos de negocios donde se conoce al cliente, sus problemas y las características de los productos que demandan, mientras que las startups, necesitan operar en forma de búsqueda, validando sus hipótesis y aprendiendo de los resultados para buscar el modelo de negocio rentable y escalable.

**Tabla 2 Creación de empresas con metodología tradicional y método startup.**

<b>MODELO TRADICIONAL (EMPRESA)</b>	<b>MODELO INNOVADOR (STRATUP)</b>
Opera bajo un modelo de negocio ya establecido	Opera bajo mucha incertidumbre
Es una organización consolidada	Es una organización emergente-temporal en busca de consolidarse
Se centra en el lanzamiento del producto	Se centra en escuchar y descubrir las necesidades del cliente
Modelo de negocio rentable	Modelo de negocio escalable
Innovación incremental. Se mejora lo existente	Innovación disruptiva. Se producen cambios bruscos
Se crea un producto partiendo de lo que ya se conoce del cliente	No se sabe si las características del producto serán de agrado para el cliente

**Elaboración propia.**

## ¿En qué se sustenta Lean Startup?

La metodología Lean Startup se centra en un circuito de tres fases que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con una inversión mínima. Construir, medir y aprender son estas tres etapas. Una startup crea productos, mide resultados y aprende de ellos, el secreto de Lean Startup consiste en el aprendizaje continuo y validado, estar siempre aprendiendo le dará al emprendedor un mayor conocimiento de su segmento de mercado, pudiendo así dar giros inesperados a su idea con tal de mantener la viabilidad.

### Principios del método Lean Startup.

Es necesario hacer mención de los cinco principios que Eric Ries establece.

Los emprendedores están en todos lados. El enfoque de Lean Startup puede funcionar para cualquier emprendedor que quiera desarrollar una startup. Este principio se crea a través de la definición que da Ries sobre una startup, la cual es “una institución humana diseñada para crear productos y servicios en condiciones de extrema incertidumbre”.

El espíritu emprendedor es la gestión. La startup, es una institución, no solo es un producto, y requiere de una gestión que debe ir orientada hacia la innovación y la extrema incertidumbre.

Aprendizaje validado. La finalidad de la creación de una startup no es solo lanzar productos, es aprender y validar ese aprendizaje a través de la comprobación de hipótesis.

Ciclo crear-medir-aprender. Como consecuencia de la validación a la que se ha aludido, es fundamental medir constantemente y concluir si se persevera o se hace un cambio de estrategia, logrando un continuo aprendizaje.

Contabilidad de la innovación. La contabilidad de una startup no solo se reduce a los estados financieros, se expande y establece hitos y mide el progreso.

## ¿Por qué Lean Startup?

Lean Startup es el método ideal para crear startups que se encuentren en extrema incertidumbre, pues su rápido ciclo de aprendizaje validado, racionalmente los pocos recursos con los que el emprendedor cuenta inicialmente. Esta metodología es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar retroalimentación de los clientes.

## Estructura Lean Startup

**Fase 1- Construir:** El objetivo de esta fase es modelar el producto que será lanzado al mercado. Se debe recordar que nunca se debe poner un producto o servicio en el mercado sin antes obtener algo de retroalimentación, ya que, en caso contrario, aunque el producto pueda ser sumamente innovador, si no existe alguien interesado en él, fracasará.

### ¿Cómo se constituye la fase 1?

- Creación de una hipótesis.
- Entrevistas de comprobación.
- Producto mínimo viable (PMV).
- Prototipado del producto.
- Experimentos de reacción.

**Fase 2- Medir:** El propósito de medir, será encontrar un sustento basado en las estadísticas para poner el producto en el mercado. Es decir; corroborar mediante distintos métodos la aceptación del producto por parte de los clientes.

### ¿Cómo se constituye la fase 2?

- Métricas (Lean Analytics).

**Fase 3- Aprender:** en esta última fase, se aprende de las métricas aplicadas y se confirma si es que el producto tiene aceptación en el mercado, si es que el producto no obtiene retroalimentación se debe pensar rápidamente en un cambio de estrategia que evite el fracaso total de la startup.

### ¿Cómo se constituye la fase 3?

- Motor de escalabilidad del modelo de negocio.
- Estrategia de pivotar o perseverar.

## Creación de una hipótesis

Cuando se inicia con el proyecto de emprendimiento, el modelo de negocio es desconocido por los clientes, y sólo se justifica a través de una serie de hipótesis no comprobadas. Una de las funciones de Lean Startup es precisamente, buscar las funcionalidades de los productos, los canales, el precio, las estrategias, el mantenimiento y la escalación. A esta

parte añadida al modelo de negocio para corroborar las hipótesis se le llama plan de negocios, el cual servirá para comunicar cómo el negocio será ejecutado y desarrollado.

El objetivo primario de cualquier startup, es validar las hipótesis de su modelo de negocio o en caso contrario, hacer cambios de estrategia para encontrar un modelo que sea repetible y escalable. Antes de siquiera comenzar, será necesario crear asunciones de fe basadas en suposiciones que servirán para crear valor al cliente y hacer que el producto encuentre tracción en el mercado una vez que se validen.

### ¿Qué es una hipótesis?

Adoptando una definición estándar: “Una hipótesis, puede definirse con precisión como una propuesta tentativa sugerida como una solución a un problema o como una explicación de un fenómeno.” (Ary, Jacobs y Razavieh, 1984). La frase que cobra mayor relevancia en toda la definición pues define claramente lo que es una hipótesis es: ‘Una propuesta tentativa’ esto quiere decir, que cada una de las hipótesis que surjan de la mente del emprendedor, serán suposiciones tentadas por su experiencia y pensamientos, por lo que pueden apegarse a la realidad o ser completamente irreales. Si el negocio está basado en hipótesis que no se han validado por su dificultad para comprobar (las hipótesis están creadas a partir de una noción alejada a la realidad) el negocio estará basado en la suerte creando así un riesgo innecesario. Cuando se habla de hipótesis de modelo de negocio, entonces se refiere a las suposiciones que se colocan en cada uno de los bloques del modelo canvas o del lienzo de la propuesta de valor.

Las hipótesis podrán ser:

- Hipótesis descriptivas
- Hipótesis correlacionales
- Hipótesis comparativas
- Hipótesis de casualidad

**Hipótesis descriptivas.** Las hipótesis descriptivas son proposiciones del valor de las variables que se va a observar en un contexto o en la expresión de otra variable. Las hipótesis de este tipo se utilizan en estudios descriptivos.

**Hipótesis comparativas y explicativas.** Las hipótesis comparativas se diseñan en investigaciones orientadas a establecer comparaciones entre grupos. Pueden ser parte de estudios correlacionales, si establecen que hay diferencia entre los grupos. Si en adición explican el porqué de las diferencias en base a las causas o razones de éstas, entonces son catalogadas como hipótesis de estudios explicativos.

**Hipótesis correlacionales.** Las hipótesis correlacionales especifican las relaciones entre dos o más variables, corresponden a los estudios correlacionales y establecen la asociación entre dos variables de estudio.

**Hipótesis de causalidad.** Esta clase de hipótesis establecen relaciones de causa-efecto entre dos o más variables.

### **Clasificación de las hipótesis del modelo de negocio-**

**Hipótesis de cliente:** se trata de aquellas que van asociadas a quien se ha considerado como el cliente, la hipótesis se centra en sus características y motivaciones que lo llevan a realizar distintas tareas. Habitualmente ya se habrá identificado el perfil del cliente en el bloque 'segmento de mercado' del lienzo canvas.

**Hipótesis de problema:** estas asunciones se refieren a lo que se ha supuesto que es un problema que vale la pena resolver porque existen clientes con una necesidad concreta. Esta clase de hipótesis se validarán cuando se encuentre un grupo de clientes que tienen el problema identificado y necesitan resolver. Si el problema no es relevante, se deberá pivotar con tal de encontrar otro de mayor importancia.

**Hipótesis de problema/solución.** Todas las suposiciones relacionadas con las características del producto o servicio, sus beneficios para el cliente o la forma de entregarlo estarán clasificadas en este grupo de hipótesis.

**Hipótesis de valor.** Las suposiciones de valor tratan de contestar las siguientes preguntas:

- 1) ¿El producto o servicio realmente le aporta valor al cliente?
- 2) ¿El cliente está dispuesto a utilizar tal producto?

**Hipótesis de crecimiento.** Tratan de explicar a través de las asunciones de fe cómo será el crecimiento del modelo de negocio sin antes validar algunas hipótesis iniciales.

### **¿Cómo formular hipótesis?**

Aquel que esté en camino de formular sus supuestos, debe creer que, haciendo, construyendo o creando algún producto para un segmento de mercado conseguirá resultados positivos o negativos y sabrá que será verdad cuando vea una retroalimentación de clientes o una métrica acorde a lo esperado. Debe identificar los supuestos que se necesitan convertir

en hechos para crear un negocio y un valor de impacto, una vez hecho eso, deberá identificar cuáles de los supuestos serán de mayor relevancia en la propuesta de valor, y por último debe convertir los supuestos en hipótesis bien estructuradas que se puedan comprobar y medir.

### **Entrevistas de comprobación**

Las entrevistas son experimentos que funcionan para corroborar algunas hipótesis iniciales en lugar de ir directamente a un PVM. El objetivo de estos experimentos es aprender del segmento de mercado obteniendo algo de retroalimentación y corroborando algunas asunciones de fe. Se puede decir que las entrevistas sirven para investigar al mercado al cual va dirigido el producto.

Cabe destacar que, aunque el aprendizaje sea el esperado, las entrevistas no dejarán de ser un sencillo experimento para darse una idea de la aceptación hipotética que tendría el producto en el mercado. La mejor forma de corroborar todas las hipótesis será a través del diseño del PVM.

#### **¿Qué se quiere aprender?**

En la entrevista, este será el punto de arranque. El aprendizaje deseado dependerá de las hipótesis establecidas con anterioridad, pues se debe tener en cuenta los aspectos concretos que se desean validar. Nunca se debe tratar de aprender demasiadas cosas en una única entrevista, pues se perderá el foco de esta y no se aprenderá nada.

#### **Realización de la entrevista-**

Diversidad de variables crearán consecuencias en la entrevista aplicada, por eso es necesario identificar estas variables y realizar la entrevista correctamente, pues datos erróneos crearán malas métricas. Para minimizar los recursos utilizados en las entrevistas, será necesario identificar el perfil del cliente al cual se entrevistará para así saber dónde este podría encontrarse y así ahorrar tiempo y dinero. La circunstancia del entrevistado jugará también un rol importante, una persona apresurada arrojará datos incorrectos que dificultarán la identificación de problemas. De la misma manera se deberá analizar el entorno, pues un entorno 'hostil' dificultará la realización de la entrevista.

Ejemplos:

Caso 1. Validar un problema que se cree que tienen los ciclistas.

Lugar elegido: punto de partida de una rodada.

Qué podría suceder: la gran concentración y preparación de los ciclistas antes de la partida podría crear sesgos en la entrevista, impidiendo así validar las hipótesis iniciales.

Caso 2. Validar una solución para un aparato de ortodoncia.

Lugar: En la sala de espera de un consultorio dental.

Qué podría suceder: los potenciales clientes que van a su tratamiento de ortodoncia saben que será un proceso tardío por lo que irán calmados y dispuestos a esperar. Sus respuestas son exactas y se alinean a sus problemas, haciendo la entrevista un 'éxito'.

**Variable:** no mezclar en la entrevista el problema y la solución. El objetivo general de la entrevista es aprender, con ese aprendizaje se procede a validar hipótesis. Nunca se podrá aprender si el mismo aplicador restringe las respuestas de los entrevistados al aportar la posible solución inmediatamente después de dar la hipótesis de problema. Este parámetro es difícil de cumplir pues muchos emprendedores creen que, aportando inmediatamente su solución, esta tendrá retroalimentación, saltándose así la creación de un PVM.

**Variable:** crear un cambio de estrategia (pivotar la entrevista). Si los entrevistados no señalan los problemas que se quieren validar y además manifiestan que no han buscado una solución para tal problema, entonces este no es importante para ellos, por lo que lo mejor será empezar a pensar en otras hipótesis que validar, realizando un cambio de estrategia (pivotaje).

Al emprendedor le será difícil aceptar que el problema que identificó no es relevante para el segmento de mercado que escogió, lo mejor para tal caso es:

- Comprobar que no se hayan creado sesgos en las entrevistas que alentarán a los entrevistados a arrojar respuestas erróneas.
- Pivotar al segmento de mercado más no a la hipótesis inicial. Quizá el proceso de descubrimiento de clientes haya fallado desde el modelo de negocio, supone un radical cambio, pero quizá otro nicho de resultados más favorables.
- Pivotar sobre las hipótesis de problema. Cabe la posibilidad de que todo el proceso se haya hecho mal y que las asunciones de fe estén centradas en las experiencias propias del emprendedor, en tal caso será necesario pivotar sobre las hipótesis de problema y empezar de nuevo el proceso.

**Variable:** entender que es lo que les desagrada a los clientes con las actuales soluciones. Una perspectiva clave que se debe aprender en las entrevistas es saber qué aspectos no les gustan de las soluciones que están usando los clientes a la hora de solucionar su problema. Esta información tiene gran valor pues con esta se podrán mejorar las dimensiones asociadas a la propuesta de valor de la solución.

Algunos aspectos de las soluciones que incomodan a los clientes:

- Costes asociados a la adquisición, mantenimiento o eliminación de la solución.
- Dificultad en el manejo de la solución o inaccesibilidad a esta.
- Necesidad de complementos adicionales para que la solución funcione de manera óptima.

### **Relación entre la propuesta de valor de Canvas Business Model y la creación de entrevistas:**

Existe una gran relación entre estos dos conceptos, aunque no tienen el mismo objetivo, la metodología es similar. Lo que se está buscando en una entrevista es comprender cuál fue o es el problema que sufrieron o están sufriendo los potenciales clientes a través de un testimonio con experiencia real no sesgado por sus deseos o aspiraciones. En cambio, en Canvas Business Model, se busca entender los creadores de alegrías, las frustraciones y las tareas de los clientes a través de suposiciones.

Recomendaciones para la creación de entrevistas basándose en el proceso de Customer Development de Steve Blank-

- 1-. El objetivo de la entrevista es aprender y validar las hipótesis, nunca será vender o atraer clientes.
- 2-. Durante las entrevistas se debe ser conciso y hablar solo lo imprescindible.
- 3-. La actitud como entrevistador es fundamental, no se debe de perder pasión, pero tampoco se debe hostigar al entrevistado, se debe mantener la distancia.
- 4-. No se debe preguntar qué, se debe preguntar por qué.
- 5-. La entrevista debe recoger todos los aspectos claves que se deseen aprender. Si esta resulta muy larga se puede fragmentar en varias.

6-. Primero se debe establecer una conexión entre el entrevistador y el entrevistado, ya después se podrá proceder a preguntar o aún mejor, conversar.

### **Producto mínimo viable (PMV)**

El producto mínimo viable junto con la estrategia de pivotar constituye la esencia de Lean Startup. Es necesario comprender que el PMV es una herramienta fundamental a la hora de dar la vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender, para hacerlo con un esfuerzo mínimo y en un tiempo record. Eric Ries define al producto mínimo viable como “la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de sus clientes, con el mínimo esfuerzo” (Ries, 2009). Esta técnica ayuda al emprendedor a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio en una relación directa entre el consumidor y el producto.

#### **¿Por qué se crea un PMV?**

Las organizaciones no se pueden dar el lujo de crear un producto que contenga todas sus características desde el inicio, pues todo el esfuerzo y recursos requeridos se desaprovecharán en caso de un fallo inesperado. Se debe recordar que el objetivo del PMV es validar hipótesis, las hipótesis son asunciones de fe basadas en suposiciones, si resultan erróneas se puede hacer un pivotaje, si no se construyó un producto mínimo viable y resulta tal infortunio, los recursos gastados pueden desequilibrar a la organización e incluso crear un contundente fracaso.

El PMV supone una versión de baja fidelidad del producto final, este muestra las características que se cree, podrían ser una motivación de los clientes para adquirir dicho producto. Para crear un PVM es necesario iniciar planteando lo que se debe aprender y de quién y saber que este no está dirigido para satisfacer al público en general, sino que solo se enfoca en satisfacer a un pequeño grupo de clientes en busca de productos innovadores llamados tradicionalmente ‘Early Adopters’, todos los esfuerzos para aprender, se centrarán en este pequeño grupo que quieren ser los primeros y están dispuestos a adoptar el producto o servicio en sus fases iniciales.

#### **¿Quiénes son los Early adopters?**

Los Early adopters, son clientes visionarios con interés en un producto que supone una innovación, son personas que les mueve la posibilidad de solucionar algún problema que tienen. Por ejemplo, cuando se lanzó la primera computadora portátil, encontraron la

oportunidad de seguir trabajando mientras viajaban, ese beneficio les impulsó a adquirir el producto que, aunque grande y caro, les solucionaba un problema.

Existen otros clientes que también se adaptan a la innovación, estos son identificados por Everett M. Rogers-

- **Innovadores:** son aquellos que siempre buscan estar a la vanguardia en innovación, buscan siempre lo mejor de lo mejor. Su ámbito de aplicación generalmente es en la tecnología, por ejemplo, algunos clientes en busca de innovación son aquellos que cambian de teléfono móvil cada año en busca de mejores especificaciones o practicidad.
- **La primera mayoría:** son aquellos que adoptan una solución solo cuando esta ha demostrado beneficios reales con solidez. La evolución de la telefonía celular ha sido partícipe de estos clientes, en un principio no eran populares, hasta que demostraron sus funcionalidades.
- **La mayoría tardía.** Son aquellos que se rigen por el dicho ‘Si funciona bien, no lo toques’, esta clase de clientes son conservadores y arriesgan solo sí el producto ha supuesto una mejora significativa y comprobada a su predecesor.
- **Los rezagados:** estos clientes no aceptan las innovaciones por suposiciones basadas en creencias no comprobables, tienen aversión al riesgo y expresan argumentos en contra del producto.

Un Early Adopter, tiene un problema que resolver, siempre está buscando activamente una solución y no le importará lo imperfecta que sea en sus fases iniciales, estará dispuesto a ayudar a mejorar con su conocimiento y entusiasmo, probando las sucesivas iteraciones del PVM y aportando una correcta retroalimentación. Steve Blank detalla la importancia de este pequeño grupo de clientes, citándolo: “La idea de que una startup cree su producto para un grupo de pequeños clientes en lugar de diseñar más especificaciones para el gran público es radical”.

### **Construcción del PMV-**

Para construirlo, no existe una fórmula exacta. Lo importante es que ese producto ‘encajado’ permita al emprendedor conocer la viabilidad del producto final, dicho en forma sencilla, saber si el producto tiene futuro en el mercado.

La idea clave del PMV es el ‘aprendizaje validado’, que se basa en la falsación de hipótesis. Existen varias conjeturas respecto a la creación del producto mínimo viable, ¿Por qué si el objetivo del PMV es conseguir el máximo de aprendizaje validado, se pretende hacer con el menor esfuerzo posible? El PMV se construye bajo la premisa de que el emprendedor posee una cantidad limitada de recursos (tiempo y dinero) y que sepa aprovecharlos correc-

tamente será crucial para el desarrollo de la empresa. En un contexto más entendible, el producto mínimo viable es -cualquier cosa- que permita descartar o confirmar las hipótesis establecidas en el modelo de negocio.

¿Cuándo no se debe usar un producto mínimo viable?

Cuando el emprendedor sea partícipe de alguna de las siguientes tres situaciones, lo mejor es que no utilice un producto mínimo viable:

1. Se construye un producto de innovación incremental. El emprendedor se encuentra en un entorno con una reducida incertidumbre, con un problema bien entendido y en un mercado maduro. Lo mejor que debe hacer en tal situación es centrar sus esfuerzos en diferenciarse de productos y marcas similares.
2. Al emprendedor no le importa desperdiciar recursos. En tal caso, el emprendedor podrá arriesgarse a crear una versión completa del producto, esperando una total aceptación o un rechazo inminente.
3. El emprendedor ya ha alcanzado el ajuste producto-mercado. Sucede cuando este ya sabe que su propuesta ha sido aceptada en el mercado, en tal punto, el aprendizaje ya no es bien recibido, lo mejor será que se aventure a vender y a construir la empresa.

Algunas críticas de la creación de un producto mínimo viable.

1– Hacer un producto mínimo viable supone crear un producto “inferior”.

Se cree que crear un producto mínimo viable conlleva consigo un riesgo innecesario, pues lo que necesita el producto en primera instancia es abrirse camino ante la competencia, al minimizar sus características le será más difícil sobrevivir al proceso, porque, o bien, se crea una mala primera impresión a los clientes iniciales por el calibre ‘inferior’ del PMV provocando un rechazo, o también porque es una propuesta de valor regular.

Esta crítica surge por confundir el producto mínimo viable con una versión ‘mediocre’ del producto. Se debe recordar que la naturaleza del PMV es observar, y claro que se pueden hacer varias observaciones con tal de que el emprendedor quede seguro y satisfecho de su aprendizaje. Cada proceso de PMV puede suponer pérdidas de clientes por diferentes razones, pero la mejora es tan grande que vale perder a unos cuantos con tal de ganar un gran segmento de mercado.

2 – Es inaplicable a proyectos complejos.

Será imposible crear un PMV de un producto sumamente complejo que suponga meses de trabajo. Para estos casos (que son contados) se puede acudir a la validación de hipótesis por medio de otros experimentos

3 – El producto mínimo viable debería estar en el punto medio entre llegar pronto al mercado y tener un producto atractivo.

Quienes critican al PMV a partir de esta idea confunden la idea de producto mínimo viable con la de llegar rápido al mercado con el producto más pequeño que se pueda construir. Efectivamente debutar en el mercado con un producto ‘chapucero’ (mediocre) hecho de cualquier manera será tan malo como esperar demasiado tiempo a construir el producto perfecto (existen emprendedores que dedican decenas de PMV para crear un producto de excelencia que al final, nunca ve la luz.) Ambas situaciones se producen por la incorrecta validación de las hipótesis, lo que se trata lograr el producto mínimo viable es precisamente aprender, no vender. Steve Blank explica que un producto mínimo viable no es un producto barato, sino que es un aprendizaje inteligente.

### **Creación de un PMV de baja fidelidad: prototipado.**

Crear un prototipado (PMV de baja fidelidad) le permitirá al emprendedor aprender rápidamente, valorando así uno de los recursos más importantes, el tiempo. La premisa del prototipado se centra en que al cliente no le interesa un producto realista con muchas horas de trabajo por encima, si no que busca algo que encaje perfectamente con el problema y la solución. El objetivo no es ser perfecto delante del cliente, sino aprender lo más rápido posible.

Este proceso para validar algunas hipótesis del modelo de negocio es la mejor manera de presentar a los clientes un producto con el cual puedan interactuar, experimentar, analizar y usar la idea de la organización.

### **¿Qué es un prototipo?**

Es un producto mínimo viable de baja fidelidad, es decir, un trabajo al cual no se le dedicó mucho esfuerzo, pues la única tarea que se espera que cumpla es otorgar aprendizaje en el menor tiempo posible y con un costo relativamente menor al de un PMV de gran fidelidad.

La generación de un nuevo producto, servicio y proceso responde a un problema/opportunidad no resuelto en un mercado determinado. El prototipo tiene como propósito determinar si tal propuesta se basa en supuestos correctos y cómo podría desarrollarse un modelo de negocio viable a partir de esta. En este sentido, el prototipo es una herramienta de aprendizaje.

Es necesario entender que prototipar es un proceso iterativo, si bien los procesos de innovación exitosos parten desarrollando prototipos desde las etapas más tempranas del proyecto, las iteraciones de prototipado deben continuar hasta que se encuentre una tracción adecuada validando todos los supuestos de la innovación propuesta. El prototipado continuo permite ir descubriendo y descartando soluciones no viables, ayudando así a converger a las mejores con información de primera fuente. Los prototipos no solo se limitan a productos físicos, se puede concebir a un prototipo como cualquier instancia que inspire y facilite el proceso de desarrollo y prueba de una o más hipótesis de solución. Es posible prototipar cualquier cosa, desde un software de computadora, hasta prototipado de un aparato médico en 3D.

Los prototipos se pueden agrupar en diferentes clases de acuerdo al tipo de idea que posee el emprendedor.

- Prototipo de producto.
- Prototipo de servicio.
- Prototipo de Software.

Prototipo de producto. Dentro de esta categoría se engloban los siguientes:

**Prototipado en cartón:** Esta clase de prototipado es ideal para prototipos de producto, por la facilidad de moldeo, recorte, y a la vez la rigidez y poco peso que tiene el cartón. Sin duda, prácticamente cualquier idea de producto se puede llevar a la realidad usando este material. Este prototipado se menciona como complemento, más, sin embargo, rara vez es utilizado para crear un PMV de baja fidelidad.

**Prototipado en 3D.** Los prototipos en 3D, son prototipos muy útiles para comprobar movimientos, interferencias, aspecto físico y comportamiento. Para llevarlos a cabo, es necesario saber dibujar en 3D a través de programas informáticos, se puede hacer tangible si se imprime a través de la herramienta de impresión 3D.

**Reetiquetado.** Emplear un producto de la competencia y ver cómo lo usa el cliente, qué problemas tiene, qué beneficios, qué le gusta, qué le disgusta. Los productos existentes

parecidos al que nosotros ofrecemos, son una buena fuente de información que se puede aprovechar.

**Pinocho.** En este tipo de prototipo, válido sobre todo para productos, lo que se pretende es conocer qué tan útil y “usable” es el sistema. Por ejemplo, un trozo de madera podría representar un teléfono móvil. Se puede imaginar que el trozo de madera tiene todas sus funcionalidades y lo que quiere saber es si se usan o no y cómo se usa. En pocas palabras, se dota a un objeto inanimado de unas características que no tiene, (no es recomendable aplicarlo a proyectos de startup).

Prototipo de servicio. En esta clase se encuentran:

**Customer Journey Map.** Es una herramienta con la cual se puede conocer, medir y mejorar la experiencia del cliente a lo largo del servicio. De esta manera, es posible imaginar cómo será el servicio de manera global para analizar si efectivamente se corresponde con la realidad.

**Storytelling.** Esta herramienta sirve para poder comunicarse y compartir conocimiento de un servicio o un producto hacia los clientes a través de una historia. Contar la historia como lo propone Storytelling, ayudará a transmitir mejor la idea y a conectar mejor con los oyentes. Prototipar mediante Storytelling requiere una gran imaginación que pueda situar el contexto correctamente. Esta herramienta es por lo general aplicada en la rama de la inversión, cuando la empresa necesita un capital, recurre a inversores y les muestra su proyecto con Storytelling o alguna otra variante.

Landing Pages. Popularizada por Tim Ferriss, en su libro: “La semana laboral de 4 horas” (Ferris, 2007), es la prueba más conocida. Se trata de una página web, a la que llega el usuario al hacer un clic en un anuncio. Están diseñadas con el objetivo atraer visitantes que, interesados en la oferta, dejan sus datos en un formulario y posteriormente se les puede hacer un seguimiento. El valor de esta prueba radica en que permite medir el interés de los clientes en la propuesta que se le hace, validando la idea. Además, se obtiene un listado de direcciones electrónicas para hacer el seguimiento que se persigue.

**Provincial.** Se elige una región pequeña y controlable donde poder testar la idea. Generalmente se emplea para testar servicios y permite hacer un estudio de comportamientos por regiones sin una inversión en grandes bases de datos, o sin incurrir en otros costes mayores por abarcar un territorio mayor (dentro de esta clase de ‘prototipado’ se puede incluir la entrevista).

**Prototipo de software.** Se encuentra el prototipo digital, el prototipo en papel y el prototipo puerta falsa.

**Prototipado puerta falsa.** Se suele generar en una página web, pero también se puede hacer a través de folletos o carteles, donde se habla de un producto o servicio que todavía no existe o está en fase de creación. Lo que se pretende es medir el interés de los usuarios, el número de clics, los datos recogidos, etc., dando algo a cambio, por ejemplo, la posibilidad de ser los primeros en usar un producto o servicio, tener prioridad de compra, participar en el desarrollo o ser acreedores a artículos gratis al dejar sus datos.

**Prototipado digital.** Este prototipo es realizado a través de herramientas que permiten desarrollar prototipos simples como programas de diseño.

**Prototipado en papel.** Esta técnica es quizá muy infravalorada dado los prejuicios que presenta, pues se considera que prototipar en papel es ‘cutre’, a pesar de esto las ventajas que ofrece con muchísimas. Esta clase de prototipado es global, se puede crear tanto en productos tangibles como en productos informáticos o servicios. Si se quiere dar una definición, se podría decir que el prototipado en papel engloba un número de herramientas que se caracterizan por el uso de materiales basados en papel o similares, así como accesorios necesarios para realizar construcciones, por ejemplo: papel, cartón, post-its, cintas, imanes, grapas, acetato, lápices, cuerdas, etc. Y que sirve para crear muy rápidamente la simulación del producto o servicio y así experimentar con clientes permitiendo obtener retroalimentación. Una de las razones por las cuales se defiende el prototipado en papel es por la velocidad con la que permite aprender.

#### **Pasos a realizar durante el experimento con clientes y usuarios-**

Se debe permitir al cliente interactuar con el prototipo, dejar que lo use, lo modifique o lo rompa. El cliente incluso puede llegar a cambiar el prototipo o ‘desarmarlo’, lo importante será dejarlo interaccionar con libertad, así incluso, puede mostrar un profundo conocimiento del problema. No se debe observar al prototipo, este ya está creado, lo que se debe observar es lo que el cliente hace con él, la principal regla a seguir es que el prototipo se ha creado para entregarlo al cliente.

Es importante durante el experimento con prototipos:

1. Controlar el entorno en el cual se desarrollará la muestra.

2. Mantener un principio de Pareto (regla del 80/20) entre lo que dice el cliente y lo que se le pregunta.

3. Hacer que al cliente le resulte atractivo el prototipo y motivarlo a modificarlo con tal de aprender.

### **Experimentos de reacción**

Definición: acciones que realizan las startups para poner a prueba sus hipótesis. Los experimentos se diseñan como pruebas para validar o invalidar un supuesto.

Ya se han visto algunos tipos de experimentos que realizan las startups para aprender y validar algunas hipótesis. En cualquier experimento, lo importante no es sólo el hecho de la validación de las asunciones de fe. Lo más importante es entender por qué. Entender qué hay detrás de cada uno de los experimentos que se va realizando de forma incremental para acercarse a la solución. Lo más fundamental será aprender del proceso, a este aprendizaje es lo que Eric Ries llama aprendizaje validado y lo considera como uno de los cinco principios de la metodología.

El concepto de aprendizaje validado lleva asociada la disrupción con las métricas clásicas de un nuevo proyecto emprendedor que se centraban fundamentalmente en la cifra de ventas e introduce en un campo de nuevas métricas.

Aunque este apartado trata específicamente de los experimentos, es necesario ir un poco más atrás para abordar algunos conceptos básicos que se suelen dar por supuestos pero que son fundamentales para comprender la necesidad y la forma de hacer los experimentos en una startup.

Es importante retomar dos conceptos, el primero de ellos tiene que ver con que las empresas ya existentes trabajan sobre un modelo de negocio ya validado en el que se ha aprendido las cosas que funcionan y las que no. En el mundo de las empresas que funcionan, la función principal es maximizar la eficiencia del modelo de negocio. En una startup, lo que se busca es encontrar lo 'correcto' y este hallazgo es fruto de la realización de muchos experimentos y de la toma de decisiones en muchas ocasiones equivocadas.

El fracaso es algo natural e inherente al propio proceso de búsqueda con el cual se trabaja en una startup. El segundo concepto es que la búsqueda de lo correcto es un proceso, como consecuencia de acciones o fases sucesivas donde entra en juego el Desarrollo de Clientes creado por Steve Blank, Los experimentos como forma de aprendizaje y de validación del

conjunto de hipótesis deben ser validaciones sencillas y breves. Esta es la primera regla que todo emprendedor debería seguir cuando vaya a diseñar experimentos en una startup. Derivada de esta regla es donde los conceptos de Lean entendido en sentido estricto y el principio que ‘menos es más’ son aplicables y de donde parten las bases del concepto de producto mínimo viable. Esto es así porque inicialmente no se buscan señales nítidas, lo que se intenta es que mediante la iteración y el aprendizaje estas se alcancen.

Otra regla de los experimentos es que estos no se deben hacer sin pensar, en el experimento se buscan señales que indiquen que se está siguiendo un buen camino, estas señales irán contrastando las hipótesis y ayudarán a conseguir el aprendizaje validado, pero no se puede aplicar el término ‘Hago más y alguna tendrá que acertar’ Al contrario, al experimento se le tendrá que dedicar tiempo para saber cómo diseñarlo y así hacer más accesible el alcance de su objetivo.

### Finalidades primarias de los experimentos-

1. Alcanzar el aprendizaje validado.
2. Corroborar algunos supuestos (hipótesis).

Antes de abordar el diseño formal de un experimento se deben responder cuatro preguntas:

### ¿Qué se piensa aprender con el diseño y aplicación del experimento?

En el primer instante la organización no sabe cómo realizará sus experimentos, ni qué clase de pruebas utilizará, lo único que conoce es lo que quiere aprender. Por ejemplo, si la organización maneja la hipótesis de que “los que son ya clientes comprarán artículos de la temporada anterior si se les ofrece un importante descuento” el experimento asociado debe ofrecer un criterio mínimo para validar sus resultados conocidos como criterio mínimo de aceptación. Una buena formulación sería “quiero aprender si siete de cada diez clientes de la empresa van a comprar ropa de la temporada anterior si se les ofrece un descuento del sesenta por ciento con respecto al precio de venta al público”.

### ¿Cuál es la prueba más sencilla con posibilidad de dejar un aprendizaje validado que se puede realizar?

El segundo de los elementos fundamentales de un experimento es la prueba y los elementos asociados a esta. Siempre se debe aplicar la regla de que los experimentos deben ser cortos, simples y objetivos y, por tanto, de que menos, es más.

Para seleccionar o diseñar la prueba más sencilla posible que refleje el menor coste de tiempo y otros recursos se deben buscar aquellas que permitan validar aspectos muy concretos, o, dicho de otra manera, funcionalidades concretas o, conjuntos mínimos de funcionalidades concretas, esto hará que sea posible aislar el aprendizaje en pequeños compartimentos y por tanto hacerlo más eficiente obteniendo así más aprendizaje validado, además, se podrán hacer más iteraciones en un periodo de tiempo específico. El buscar pruebas sencillas no sólo optimiza los recursos que se utilizan en cada uno de los experimentos lo cual permitirá gastar menos, si no que llevan consigo ventajas que maximizan la cantidad de aprendizaje validado obtenido.

### ¿Con quién se realizará el experimento?

En esta pregunta, la respuesta es muy simple, pues solo se debe especificar las personas con las que sea llevará a cabo el experimento, pueden ser clientes potenciales, socios, subordinados, etc.

### ¿Qué riesgos conlleva el desarrollo del experimento?

Cuando se realiza un experimento, se pretende que los resultados obtenidos correspondan a un máximo global y no local. Uno de los riesgos existentes es el de diseñar un ciclo de experimento o velocidad de experimento tan corto, que lleve a la organización a un resultado máximo local que ofrece un resultado erróneo. Minimizar este riesgo es más arte que técnica y depende de gran medida de la experiencia del equipo emprendedor. Otro de los grandes riesgos que se pueden encontrar es el del sesgo de la muestra que puede conducir a un resultado equívoco. Este riesgo se evitará cuando se trabaje previamente con la composición de la muestra con la que se realizará el experimento o bien, compensando los posibles sesgos con varios experimentos.

### **La importancia de medir: métricas**

Por lo general, las empresas utilizan la contabilidad para medir su objetivo principal, el crecimiento. Este depende básicamente de la rentabilidad que se obtiene del cliente, los costes que supone obtener dicho cliente (CAC) y la tasa de repetición de compra.

La contabilidad dentro de una startup es distinta, pues el objetivo es demostrar que se está aprendiendo a construir un negocio sostenible. Eric Ries lo llama “la contabilidad de la innovación” y se explica en tres etapas:

1. Usar un producto mínimo viable que permita recopilar los datos reales, sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual.
2. La startup hace todos los cambios y optimizaciones del producto.
3. La startup decide continuar con su proyecto inicial perseverando porque se está aprendiendo apropiadamente y por tanto hace un buen progreso, o si el equipo concluye que necesitan cambios deben pivotar comenzando el proceso de nuevo.

Para poder llevar a cabo el proceso de contabilidad de la innovación, del aprendizaje, y tomar decisiones rigurosas es necesario ser capaz de medirlo (Lean Analytics, métricas).

### ¿Qué es una métrica?

Una definición más o menos estándar dice que es “un parámetro o medida de valoración cuantitativa que se utiliza para medida, comparación o seguimiento de rendimiento o producción”. Es decir, que una “métrica” no es nada más que un número, pero uno muy especial, pues indica de manera cuantitativa y en principio sin equívocos que algo ha sido medido de acuerdo a unos criterios aceptados. Las métricas funcionarán no sólo para averiguar ‘números o porcentajes’, sino también recurrencias. Por ejemplo, cuántos nuevos usuarios nuevos llegan por día o por mes, pero más concretamente cuántos llegan en un día festivo, por ejemplo. Entender los históricos, creará tendencias a futuro. Una métrica es un dato que importa, pues medir, se puede medir lo que sea, no existen limitantes para medir y en ese principio está su gran utilidad.

A la hora de medir, es fundamental saber qué métricas serán las más importantes para el devenir de la empresa. En este punto, entre en juego el concepto de KPI (“Key Performance Indicators” o Indicadores Clave de Rendimiento) Estas son métricas con un valor claro e inequívoco de negocio que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. En un entorno de constante cambio, es necesario que se creen comparaciones periódicas con los resultados que se están obteniendo, esto permitirá averiguar si se está yendo por el camino correcto o si es que existen desviaciones negativas. Si no se están obteniendo los resultados esperados los KPIs permitirán darse cuenta de ello.

Características de los KPI:

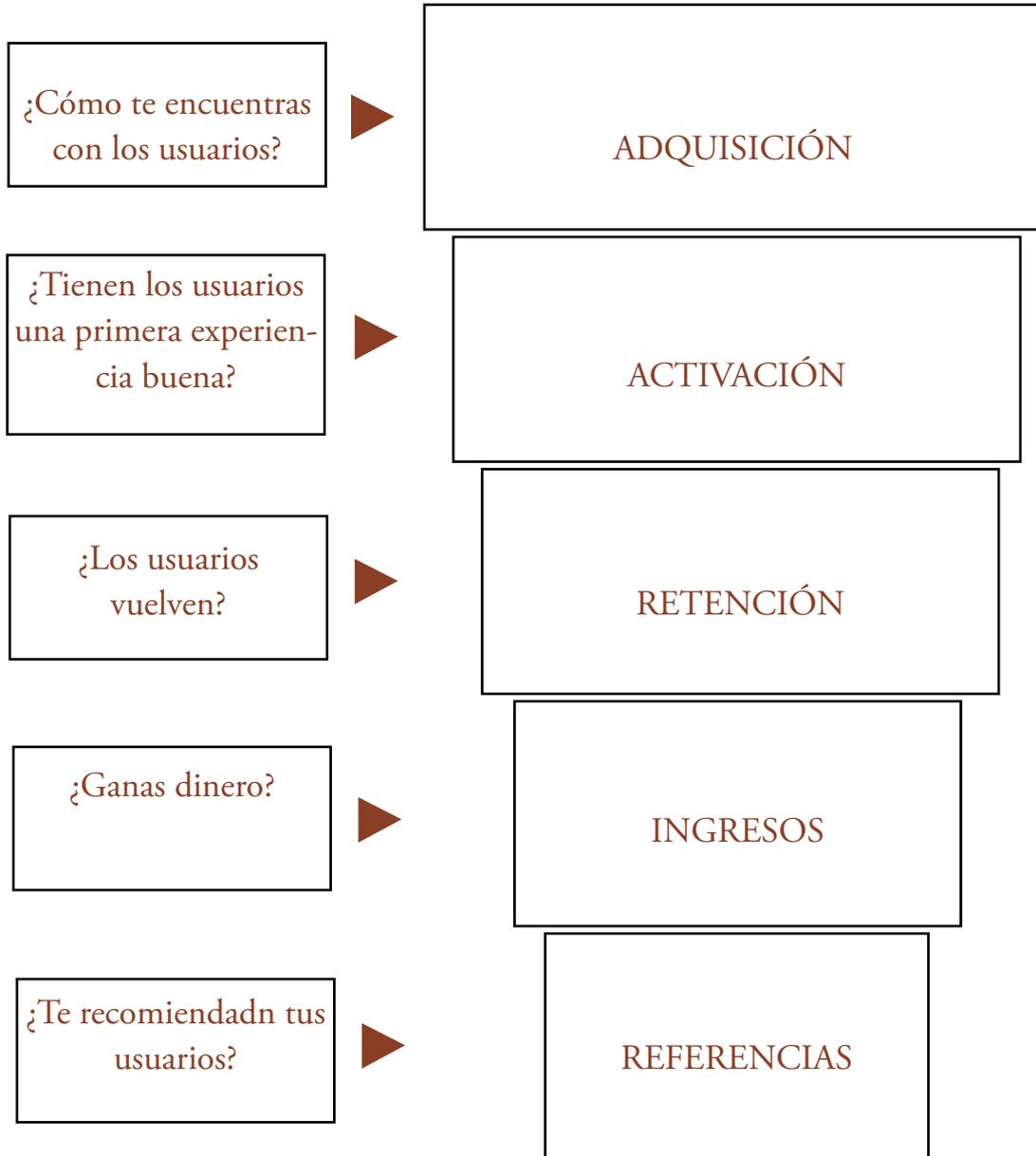
- Son medibles. Los KPI son métricas, por lo tanto, pueden ser medibles en unidades.
- Son cuantificables. Si se puede medir, se podrá cuantificar.

- Son específicos. Se centran en un único aspecto a medir.
- Son temporales. Se utilizan periódicamente con el propósito de mostrar una progresión.
- Se crean en base a factores relevantes. Los KPI medirán únicamente aquellos factores que sean relevantes en la startup.

Para crear un KPI, lo primero es dejar de intentar de medirlo todo, existirán métricas irrelevantes que no aportarán nada al proyecto, después se debe contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se va a medir? Se medirán datos que aporten valor, si estos no aportan valor, medir no valdrá para nada, además, lo que se vaya a medir debe de estar alineado con el plan de negocio, pues si no, solo creará confusiones.
2. ¿Por qué se medirá tal dato? Para crear un histórico que muestre las tendencias a la mejora o al fallo.
3. ¿Realizará el seguimiento de los resultados uno de los objetivos? Se pueden establecer micro objetivos para alcanzarlos periódicamente, así al final se tendrá una especie de embudo de conversión.
4. ¿Es un factor clave para la organización? Serán claves solo si estos servirán para tomar decisiones, los KPIs no se hacen por amor al arte, se hacen para mejorar.
5. ¿Quién supervisará tal métrica? Realmente este punto no importa mucho, solo cabe decir que quien la supervisará deberá estar gestionando constantemente su evolución.
6. ¿Con qué periodicidad se supervisará el indicador de gestión? Dependerá de la magnitud del proyecto, se puede hacer dos días o cada mes, todo irá de acuerdo al tipo de emprendimiento. Cada modelo de negocio y cada tipo de producto requiere un servicio de métricas diferente. El objetivo de los negocios es que los clientes compren un producto o un servicio y esto implica seguir la ruta de los pasos que sigue el cliente hasta que genera ingresos para la startup. Una forma muy práctica de seguir esta ruta es el embudo de conversión, definido por las métricas piratas acuñadas por Dave McClure. Se definen así porque las iniciales de los cinco bloques del embudo en inglés son: AARRR (acquisition, activation, retention, referral, revenue), como el supuesto berrido de un pirata.

**Tabla 3. Embudo de conversión.**



**Elaboración propia.**

De forma práctica, el embudo de las métricas piratas seguiría la siguiente secuencia:

**Adquisición.** En esta fase inicial las métricas han de responder a la pregunta de cómo llega la gente a tu producto o servicio. Para ello, hay métricas estándar como el número de visitas, el número de visitantes únicos, de dónde vienen, cuántos de ellos navegan por la web o producto y cuántos llegan y se van, etc.

**Activación.** Se trata de convertir a un potencial interesado en un cliente potencial. Mide el porcentaje de potenciales interesados que han hecho la acción necesaria para convertirse en cliente potencial, miden la adherencia del producto, cómo de atractivo es: tiempo por visita, tiempo por página, cuántos clics, el número de registros, etc. Por ejemplo, rellenar un formulario, darse de alta en una plataforma o registrarse en una app. Indica la capacidad de despertar interés en el interesado para que vuelva a contactarnos. Está muy relacionada con la experiencia que haya tenido, y se calcula dividiendo los usuarios que se consideran activados, es decir, los que descargaron la app, entre los usuarios adquiridos.

**Retención.** Por decirlo coloquialmente, se trata de, decir, si el usuario ya ha enganchado ¿Por qué no hacer que se quede un rato? El siguiente paso es hacer que vuelvan, en esta métrica se medirá cuántos usuarios vuelven, cuántas veces, y si se comportan igual que con otro producto o servicio. Esta es la métrica más complicada pues es necesario entender el porqué de la fidelidad del cliente.

**Referencia.** Esta métrica indica el número de clientes que nos vienen por recomendación o por 'viralidad' (viralidad generalmente se refiere a campañas de promoción del producto). Usualmente el cliente referido no tiene un coste y eso influye directamente en la disminución del coste de adquisición de clientes.

**Ingresos (conversión).** Este indicador permite saber a qué porcentaje de clientes se ha conseguido vender, del total del público al que se ha logrado interesar. Es una métrica muy importante porque le permite al emprendedor conocer si es capaz de monetizar y por tanto rentabilizar su modelo de negocio. Para calcular el porcentaje de conversión se debe dividir el número de clientes convertidos, que han comprado, entre los clientes adquiridos.

Algunas conclusiones del modelo AARRR de métricas piratas:

- Medir desde el primer día es fundamental, se debe recordar que en la startup se trata de validar cada iteración con datos que avalen o rechacen las hipótesis, los datos y las experiencias servirán en conjunto.

- Se deben analizar solo unas cuantas métricas que sean de gran importancia para entender como está yendo el negocio.
- Realizar análisis de cohorte. Esto significa segmentar a los usuarios por fecha de registro, fecha de activación, región si es un servicio informático, etc. Todo lo que sea necesario para tomar decisiones realistas.
- Según Eric Ries, se pueden encontrar tres características de gran importancia para las métricas, él las define como: “el valor de las tres A: accionable, accesible y auditable” (Ries E. 2012.)

•  
**Accionable:** Ash Maurya, creador de Lean Canvas, las define como: “Las que permiten vincular los resultados observados con acciones específicas y repetitivas. Lo importante es que se haga algo basándose en los datos que se recopilan. Como se ve, las métricas accionables deben demostrar la relación causa-efecto. Muchos emprendedores están encantados porque reciben miles de “me gusta” en su red social, les hace sentir muy bien, sin embargo, no reciben apenas solicitudes de su producto, es lo que denomina “métricas vanidosas”, son fáciles de monitorizar, pero no ofrecen información adecuada para mejorar la estrategia o tomar decisiones. Una métrica accionable es por ejemplo la tasa de rebote de un portal web. Si se ve que la mayoría de los usuarios abandonan el sitio web, sin interactuar con él, es decir, la tasa de rebote es muy alta, eso querrá decir que se necesita mejorar el diseño de la página, o cambiar las palabras clave que reflejen con mayor precisión el contenido de la página, o cualquier otra decisión oportuna. Hay un efecto, que es la tasa de rebote y la métrica tiene que generar una acción que corrija la causa que está generando, en este caso, la tasa de rebote.

**Accesible.** Deben ser entendibles para que todo el mundo las entienda, esto se logra haciendo los informes simples. Las métricas deben servir para que el equipo que integra la startup entienda los objetos comunes y sepa cómo medirlos. Tienen que tener una relación con las personas y sus acciones para que se entiendan rápidamente de un vistazo.

**Auditable:** los datos, además, deben de ser creíbles, usando informes cuyos mecanismos no sean complejos.

Una de las críticas que se le hace a Lean Startup es que está demasiado dirigido por los datos. Estos datos se deben utilizar como una herramienta, pero no se debe depender de ellos. Se trata de crear empresas informadas por los datos en lugar de dirigidas por los datos y en este sentido es importante centrarse en las métricas verdaderamente importantes.

No hay una métrica concreta que se tenga que seguir desde la concepción de la idea del negocio, ya que en cada momento se pondrá el foco en una métrica a la que se le concede-

rá más importancia. En el mundo de los datos, los expertos aconsejan elegir una métrica clave para el momento en el que se encuentre la startup y a esa métrica la bautizan como “UMVI, la única métrica que verdaderamente importa”. Esa será la métrica que ayude a encontrar el producto correcto y el hueco de mercado antes de que se acabe el dinero.

Cabe concluir que medir, es uno de los 3 ejes sobre los que gira la Metodología Lean Startup. No es posible tomar decisiones acertadas sin contar con los datos apropiados, sobre todo en un ciclo que gira en un corto periodo de tiempo y que desemboca en un aprendizaje que tiene la misión de impulsar la iteración del producto o servicio ya sea pivotando o perseverando.

### **Motores de escalabilidad del modelo de negocio**

Crear una startup es una tarea difícil que a menudo se tiene que desarrollar en la mayor de las incertidumbres, sin tener demasiado claro cuál es el camino correcto y sin saber si lo que se desarrolla tiene sentido. Uno de los aspectos más complicados de todo el proceso es el del crecimiento. A menudo la mayoría de los creadores de startups lo relegan a fases más tardías, cuando hayan adquirido suficiente tracción, lo que conlleva un gran riesgo y es un peligroso error. Porque la clave del éxito de cualquier startup y lo que la define es, precisamente el crecimiento, lo que implica haber desarrollado una manera sostenible y escalable para conseguir nuevos clientes.

La peor noción que puede tener una persona sobre una startup, es que el crecimiento simplemente sucede, que de repente se da con una funcionalidad “clave” por casualidad y eso atrae a cientos de clientes de golpe automáticamente. Esta creencia lleva al individuo a querer crecer a golpes, de forma reactiva y sin saber muy bien lo que hace. A ir probando sin una estrategia clara y con mayor o menos éxito diferentes acciones de marketing, publicidad, procesos virales, etc., lo que lo conduce a cometer el peor fallo que puede hacer dirigiendo una startup, tirar a la basura el escaso tiempo y recursos con los que se cuenta y que se podrían haber aprovechado de una forma más productiva.

Lo primero que se debe comprender es que el crecimiento sucede de una forma bastante alineada con diferentes fases de una startup:

**1. Encaje problema-solución:** En esta fase el objetivo no es en absoluto el crecimiento sino el aprendizaje, y por tanto el individuo se debe centrar en su proceso de adquisición de clientes para conseguir early adopters, gente que no sólo va a usar el producto, sino que va a implicarse con la organización y ayudará a mejorarla. Esos primeros 10/100/1,000 usuarios son clave ya que no sólo servirán en esta fase, sino que durante los pasos poste-

riores ayudarán a la institución a crecer y seguir evolucionando el producto (aunque su protagonismo será obviamente inferior, ya que si se construye para ellos el mercado será más pequeño).

**2. Encaje producto-mercado:** La mítica fase que todos los emprendedores esperan ansiosos, en la que las cosas empiezan a suceder. Hasta este momento los procesos de adquisición de usuario no tenían por qué ser escalables, pero el encaje producto-mercado marca el cambio de este enfoque. Es en esta fase cuando el crecimiento debe empezar a preocupar a la organización, y es donde ya debería haber comprendido cuales son los aspectos clave del producto... y, sobre todo, donde la demanda ya se debe haber hecho presente. Es ahora cuando las ventajas de haber definido y preparado las estrategias de crecimiento se ponen en valor.

**3. Escalado:** Una vez conseguido el encaje producto mercado resulta absolutamente clave pisar el acelerador del crecimiento y escalar toda la empresa, lo que implica no sólo escalar los procesos internos y de producto de la empresa, sino, sobre todo, los procesos de adquisición de clientes. En esta fase es cuando se debe poner en valor los motores de crecimiento de la startup y trabajar en paralelo con el producto para intentar alcanzar un hiper-crecimiento escalable, que es lo que realmente define a una startup.

Para poder diseñar una estrategia de crecimiento correctamente, no se puede esperar a llegar al encaje producto-mercado (será demasiado tarde con toda probabilidad), por lo que se debe empezar a trabajarlas (más no aplicarlas) antes. El motivo es que el crecimiento, al contrario de lo que opina mucha gente, no sólo tiene que ver con usar una serie de tácticas de marketing más o menos creativas, sino que involucra todas las áreas de la startup:

- **Operaciones:** El diseñar para el crecimiento supone el que los procesos de la startup deberían ser lo más escalable posibles... lo que implica un trabajo constante y claro en pasar de un modelo de procesos poco escalable (durante el encaje problema-solución) a un modelo de trabajo escalable, adaptable y sencillo (a partir del encaje producto-mercado)
- **Producto:** Para conseguir un crecimiento sostenible y escalable es imprescindible entender perfectamente cuales son los aspectos de producto claves para cada grupo de usuarios, y trabajar posteriormente para identificar y aprovechar las palancas de crecimiento de dichas funcionalidades o características.
- **Marketing:** El diseñar una estrategia de crecimiento a nivel de marketing es mucho más que hacer un video simpático de un gatito y esperar que sea viral. Implica grandes dosis de métricas, conocimiento de cliente y, sobre todo, de estrategia... ya que en caso contrario acabaríamos cayendo en ese crecimiento a golpes y sin rumbo.

En resumen, el crecimiento no es algo que sucede fortuitamente gracias a un artículo en una página web o una revista, sino que debería ser el fruto de un trabajo en común y bien pensado, guiado por métricas y no por la intuición.

### **Motores de crecimiento: ¿qué son y cómo funcionan?**

Una de las claves para que la organización sea capaz de diseñar una buena estrategia de crecimiento es que esta comprenda perfectamente cuál es el vector principal de crecimiento del negocio, lo que se ha denominado el “motor de crecimiento”.

Se denomina motor porque se trata de algo predecible y escalable que permite un crecimiento sostenible. La variedad de motores existentes no debe ser un atractivo, ya que la realidad es que una startup raramente tiene la capacidad para trabajar en profundidad con más de uno, por lo que se debe elegir cuidadosamente al más apropiado. El motor de crecimiento se apalanca sobre el siguiente hilo conductor: para ser capaces de crecer, primero hay que ser capaces de medir y en función de las medidas obtenidas aprender para ajustar mejor el motor de crecimiento. El motor de crecimiento puede cambiar con el tiempo para adaptarse mejor.

Algunos motores de crecimiento:

#### **1. Motor de crecimiento pagado.**

¿Cómo funciona? El motor de crecimiento pagado es uno de los más sencillos de comprender, y con diferencia el más habitual. Su funcionamiento es enormemente sencillo: implica que para atraer clientes y crecer se tendrá que pagar, ya sea realizando acciones de publicidad en diversos medios, desplegando una fuerza comercial o pagando campañas de marketing. Es decir, se trata de un motor de crecimiento en el que se pagará una cantidad determinada para atraer un cliente.

¿En qué modelos de negocio tiene sentido? En modelos donde sea predecible y trazable el coste de captación de clientes, es decir, donde se pueda conocer la efectividad de distintas acciones y prever el margen que un cliente dejará a lo largo de toda su relación con la startup. Es el más utilizado (ya que posiblemente aplique al 90% de todos los modelos de negocio, y con diferencia es el más usado en modelos de negocio tradicionales), pero realmente sólo es efectivo en la medida que la organización sea capaz de diferenciarse y de hacer que el cliente este más interesado en su producto que en el de la competencia, pues si no, se terminará todo el margen tratando de atraer clientes.

¿Qué se debe medir? Este modelo es sumamente dependiente de las métricas, ya que la clave del crecimiento en este motor es incrementar la ‘distancia’ entre el dinero que se utiliza en adquirir un cliente y al margen bruto obtenido del mismo cliente. Mientras el margen que se obtenga del cliente sea superior al dinero que ha costado atraerlo, se estará escalando e irá todo bien. Para poder comprender este motor, es necesario definir dos conceptos:

**Costo de adquisición de clientes (CAC):** Es el cociente que resulta de la inversión en captación, ventas y marketing durante un periodo dado, entre el número de clientes conseguidos durante el mismo periodo de tiempo.

**Valor del ciclo de vida de los clientes (CLTV):** El valor del ciclo de vida del cliente (o Customer lifetime value) es un dato que pretende capturar todos los ingresos que es capaz de generar un nuevo cliente durante su ciclo de vida de relación con la compañía (algo que depende de cada modelo de negocio). Dicho de otra forma, supone imputarle a cada cliente de antemano todo el margen bruto que va a generar para la empresa en el momento que se adquiere, algo interesante porque nos da una perspectiva del valor real de un cliente (no es lo mismo un cliente que nos deja un margen bruto de 100 USD y sólo va a comprar una vez que un cliente que nos deja 10 USD de margen bruto al mes pero que estará con la organización al menos 12 meses).

El cociente de crecimiento a través del motor de crecimiento pagado será el resultado de dividir el valor del ciclo de vida del cliente (CLTV) entre el coste de adquisición del mismo cliente (CAC).

¿Qué enfoque se le debe dar a este motor de crecimiento? La clave de este modelo es precisamente el cociente de crecimiento, y por lo tanto para poder aumentar la “velocidad” de crecimiento se debe actuar sobre el numerador (valor del ciclo de vida del cliente, CLTV) o sobre el denominador (coste de adquisición, AC). Es decir, para aumentar el CLTV se debe trabajar en el producto de forma intensa para que se mejore lo suficiente y así hacer que los clientes quieran pagar más (incrementar precio=mejorar margen bruto), utilizarlo más a menudo/estar más tiempo con la organización (recurrencia) o mejorar los procesos y disminuir los costes directos (lo que mejorará el margen bruto). En resumen, si se trabaja sobre el numerador el objetivo debe ser generar más valor de cada cliente a la vez que se optimizan los procesos. También se puede trabajar sobre el denominador disminuyendo los costes de captación por cliente... lo que implica, o ser capaz de mejorar la eficiencia (captar más clientes con el mismo gasto), o aumentar el gasto captando más clientes. En resumen, la clave del motor de crecimiento pagado es aumentar el cociente de crecimiento y la “distancia” entre lo que cuesta atraer un cliente y el valor que se le obtiene.

## 2. Motor de crecimiento viral.

¿Cómo funciona? Se trata de modelos en los que son los propios usuarios los que se encargan de atraer nuevos usuarios, es decir, es la implementación de la tradicional estrategia de captación “de boca en boca” donde idealmente el esfuerzo de crecimiento pagado es cercano a cero. Son modelos basados en efectos de red (cuantos más usuarios/clientes tenemos más rápido crece el modelo) y en los que la clave está en la interacción entre los usuarios y donde es básico que al menos cada cliente nos traiga a un cliente nuevo.

¿En qué modelos de negocio tiene sentido? Es de uso habitual en negocios donde el volumen de usuarios es factor determinante de su capacidad de monetización, como las redes sociales (Facebook, Google, etc.), aplicaciones P2P (peer to peer), etc. Se trata de modelos donde exista un beneficio claro para los usuarios existentes por atraer a nuevos usuarios (porque así pueden replicar su grafo social, pues obtienen beneficios dado que se pueden comunicar...etc.). El crecimiento puede suceder de distintas formas, pero suele ser un efecto colateral del uso del producto, y habitualmente se divide en dos tipos de viralidad:

Explícita: Los usuarios de la plataforma toman alguna acción concreta y clara (fácilmente medible) para atraer a nuevos usuarios (invitaciones, por ejemplo).

Implícita: El propio uso de la plataforma genera un cierto grado de visibilidad que potencialmente podría atraer a nuevos usuarios (comentarios, redes sociales, etc.). Es una estrategia más complicada de medir y encontrar relaciones causa-efecto.

Este motor de crecimiento es con diferencia el más complicado de utilizar y da frutos en contadísimas excepciones, si no funciona la organización tendrá que optar por algún otro.

¿Qué se desea medir? La medida clave de estos modelos es el famoso coeficiente viral o k-factor, una métrica que indica cuántos usuarios nuevos atrae un usuario existente. La mayor parte de la gente, cuando se dedica a medir la viralidad únicamente mide aspectos relacionados directamente con su ego como el número de invitaciones enviadas, el número de comparticiones del contenido en la red social de turno o las visualizaciones de un video, pero ¿y el proceso de viralización que subyace? Ahí es donde está el elemento clave a medir. Normalmente es algo más fácil de gestionar modelos de negocio basados en la tecnología. No porque no exista la viralidad en modelos de negocio “físicos” o porque no se pueda medir, sino porque el proceso resulta mucho más complicado, dado que falta un factor clave: la trazabilidad (y que hay que utilizar tácticas más complejas para implementarlas como afiliación o bonos, descuentos, por invitación, etc.) El coeficiente viral o K-factor (según Jeremy Liew) es la capacidad de crecimiento viral de un sitio, y mide el número medio de usuarios nuevos que es capaz de traer un usuario actual.

### 3. Motor de crecimiento pegajoso.

#### ¿Cómo funciona?

Son modelos en los que la base del modelo no es conseguir muchos usuarios sino potenciar de forma agresiva el uso y evolución de los usuarios a lo largo del embudo, sobre todo poniendo foco en la fase de retención, o dicho de otra forma: son modelos donde la clave es que los clientes se vuelven “adictos” al uso del producto, de forma que cuanto más vuelve un cliente y mayor es su interacción con el producto, más grande es el valor que se obtiene de él. Los motores de crecimiento “pegajosos”, como su propio nombre indica, son modelos donde el esfuerzo debe ir encaminado a “empujar” al cliente a lo largo del embudo, con el objetivo de convertir al cliente ocasional en cliente recurrente. Este tipo de motor es uno de los menos usados y comprendidos, a pesar de tratarse de uno de los más interesantes, y donde la clave no es conseguir muchos clientes sino hacer que los clientes existentes cada vez consuman más.

#### ¿En qué tipo de modelos de negocio tiene sentido?

Su uso es muy habitual en modelos de negocio freemium, o en cualquier otro modelo donde a partir de un determinado momento/interacción el usuario necesita pasar a un nivel exclusivo que solo se consigue pagando, aunque también se utiliza en modelos adyacentes al freemium como por ejemplo en la venta de artículos virtuales tales como cursos de lenguaje, en los que las primeras lecciones son gratuitas, pero si el cliente quiere seguir aprendiendo tendrá que pagar por esa característica.

#### ¿Qué se mide en este motor de crecimiento?

No se trata de modelos donde la clave es conseguir el máximo número de clientes (adquisición -aunque el crecimiento siempre es bueno-), sino motores de crecimiento donde la clave es que la tasa de captación de nuevos usuarios sea superior a la de pérdida de usuarios, o lo que es lo mismo, donde al menos se mantengan los usuarios actuales de la plataforma pero que cada vez se “expriman” y se les haga volver. Los modelos de negocio que presentan un motor de crecimiento pegajoso son aquellos donde gran parte del esfuerzo de producto y operaciones de la startup deben ir encaminados a “empujar” a los clientes a lo largo del embudo de conversión, volviendo más “pegajoso” el producto y poco a poco pero inexorablemente conduciéndolos a la fase de monetización, con la belleza de saber que un usuario que ha monetizado puede hacerlo de nuevo otra vez en breve (depende de las características del modelo, claro). El factor clave en el que la organización debe poner el foco es en incrementar el uso de la plataforma, así que debe potenciar que los clientes vuelvan periódicamente (con estrategias de email marketing, por ejemplo), que cada día

pasen más tiempo interaccionando con el producto (experiencia de cliente) y que saquen mucho valor de su uso, ya que todo ello mejorará la retención y la recurrencia. Además, cuanto más usa el producto el cliente más barreras de salida se genera a sí mismo y más costes para usar otra alternativa.

### **Estrategia de pivotar**

En la actualidad, es muy frecuente escuchar la palabra pivotar en el mundo del emprendimiento. Popularmente se asocia la misma al deporte del baloncesto, donde el jugador que pivota, lo que hace es girar sobre un pie fijo en el suelo para proteger la pelota de la acción de los contrarios, buscando una posición segura, para ceder la pelota al compañero.

Para contextualizarlo en términos de emprendimiento, una vez más, debemos acudir a los padres del Lean Startup. Todos los elementos que se han desarrollado hasta el momento como aspectos importantes dentro de la Metodología Lean Startup (establecer hipótesis, crear un PMV, medirlo y aprender de ello), tienen sentido en cuanto responden a la siguiente pregunta: ¿Estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis sea correcta o debemos hacer algún cambio importante? Este cambio según Eric Ries, se llama pivote, “una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento”, y prosigue, “un pivote requiere que se mantenga un pie anclado en lo que se ha aprendido hasta el momento, mientras se hace un cambio fundamental en la estrategia para buscar un mayor aprendizaje validado”. Steve Blank, por su parte, para explicar lo que es un pivote recurre al lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, ya aludido y explica el significado de pivote como una modificación significativa de uno o varios componentes del mismo. Un pivote, comenta Blank, no es solo cambiar un producto, un pivote significa una modificación de cualquiera de los factores del modelo de negocio: la propuesta de valor, la generación de ingresos, el canal, la segmentación o cualquiera de los componentes del lienzo Canvas.

Cuando se inicia el negocio, se parte de una serie de hipótesis, que se tienen que ir confirmando y lo más probable que algunas de estas suposiciones sean equivocadas por lo que se tiene que proceder a cambiar dichas hipótesis. Por lo tanto, se pivota como consecuencia de un aprendizaje en el que el emprendedor se da cuenta de que tiene que darle un nuevo giro a su negocio si no quiere quedarse estancado consumiendo recursos, mientras el negocio corre el peligro de no crecer o morir.

El objetivo de pivotar es corregir el rumbo de la organización. Esta acción, es algo que siempre ha hecho, tal vez de forma intuitiva, pero siempre han existido emprendedores que se han dado cuenta que, para tener éxito, debían replantearse la visión de su negocio y proyectar cambios sustanciales para mantener la viabilidad del modelo de negocio. Cuan-

do se pivota mediante la metodología Lean Startup, el fracaso es ‘menos brusco’, pues esta estrategia se centra en la aceptación del fallo como un proceso inherente al aprendizaje. Aunque el emprendedor posea herramientas que le ayuden a tomar la decisión de pivotar, resulta muy duro para este tener que replantear todo lo que ha venido haciendo para buscar una nueva alternativa, por eso, una buena alternativa es saber pivotar solamente cuando sea necesario y rescatar lo aprendido.

### ¿Cuándo pivotar?

1. No se conoce suficientemente al cliente. Cuando el emprendedor no sabe lo necesario para establecer una relación con el cliente, es evidente que se le estará ofreciendo algo que posiblemente, no sea una fórmula apropiada para resolver su problema porque o bien, la solución no es la correcta, o porque ya existen demasiadas soluciones.
2. La visión del emprendedor no es valorada por el cliente. Cuando se construye algo que supuestamente es muy interesante pero el cliente no lo valora, es obvio que no estará dispuesto a pagar por ello.
3. El cliente no es el esperado. Cuando se lanza una startup, es más importante buscar clientes para el producto que productos para el cliente. Lo importante hoy día no es tanto la creación de un producto, sino la garantía que ese producto vaya a ser demandado.

A modo de conclusión y citando a Eric Ries: “Seguir el método Lean Startup, es lo que hace resistente a los errores a las empresas: si tomamos la dirección equivocada, tenemos las herramientas necesarias para darnos cuenta de ello y la agilidad necesaria para encontrar otro camino”. Lo más importante para pivotar es haber aprendido a tiempo, usando el mínimo de recursos para así poder repetir el proceso con una experiencia.

Se podrían citar innumerables casos en los que una organización utilizó un pivotaje, pero prefiero dos en específico pues son universalmente conocidos, y sin el pivotaje, no serían lo que son ahora:

**Instagram.** Todos conocen esta famosa red social conocida como la App del mil-millón de dólares, en un principio esta aplicación era muy parecida a lo que hoy es Foursquare, se podía hacer check en diferentes localizaciones, ganar puntos y compartir fotos dentro de la app, los fundadores se dieron cuenta de que el éxito de la app estaba precisamente en la parte de compartir fotografías, así que hicieron un cambio de estrategia en su modelo de negocio y la convirtieron en una red social para compartir momentos.

**PayPal.** Uno de los servicios de intermediación, más convenientes y fiables para transferir dinero online, que utilizan millones de usuarios en sus compras en la red, fue fundado inicialmente bajo el nombre de Confinity. En principio era un servicio para transferencias de dinero vía PDA (Agendas electrónicas), pero supieron pivotar hacia el pago en la web, lo que supuso un crecimiento meteórico en su negocio.

### **Conclusiones a Lean Startup**

Lean Startup se trata de un gran método para comenzar un proyecto, es ampliamente recomendado, pero como todas las cosas que se ponen de moda necesita una reflexión y no solo sobre sus magníficas ventajas, sino también sobre algunos problemas que se pueden encontrar.

La forma de divulgar Lean Startup es un tanto particular, se muestran ejemplos y se generan expectativas que muchas veces no corresponden con la realidad de muchos emprendedores. Este punto realmente no es una objeción como tal, pues pasa con todos los métodos que hacen más práctica la tarea de emprender con solo una idea. Quizá el mayor punto en contra de cómo se divulga Lean Startup, es que este se transmite con una apariencia demasiado teórica provocando en el individuo que se propone a aprender de este método, un efecto contraproducente, viéndolo como algo que requiere de mucho estudio para empezar a ponerlo en práctica. Por supuesto que el conocimiento nunca viene mal, pero se debe aplicar para que genere beneficios.

Esto no se ha comentado anteriormente, y aunque no es de relevancia, es necesario tener un mínimo de conocimiento en que Lean Startup está más enfocado hacia emprendimientos digitales, aunque es aplicable a emprendimientos físicos, crear el producto mínimo viable de una cafetería o un restaurante es algo mucho más complicado. Cuando es un producto artesanal, crear el PMV puede ser sencillo, pero como sea industrial se pone mucho más complicado, caro y poco “pivotable”. En estos casos no quedará de otra que ponerle imaginación al asunto y obsesionarse con probar los menores gastos posibles y con el foco claro de conseguir retroalimentación, y de ser un posible un primer early adopter que pruebe la idea.

### **Objeciones a Lean Startup-**

La principal ‘pega’ es que Lean Startup deja muchas áreas relativamente importantes sin abordarlas. El ejemplo más claro es el equipo, en todo emprendimiento es fundamental la creación y consolidación del grupo inicial de la empresa, fundadores y primeros empleados, este método aunado con las constantes decisiones a tomar no ayuda a ello. Otras me-

metodologías apuntan hacia ese tema, como Scrum, pero no han demostrado ser lo suficientemente ágiles y eficaces como Lean Startup. Otra área que no cubre esta metodología es la de gestión burocrática, pues centra los esfuerzos en el cliente no en procesos de gestión.

## BIOGRAFIA DE LOS AUTORES

### **Dr. Pedro Julián Ormeño Carmona**

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2111-590X>

Natural de Ica-Perú (1952) Licenciado en Administración por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, con grado de magíster en Gestión Pública por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, y con el grado de Doctor en Administración de la Educación por la Universidad Cesar Vallejo. En la actualidad es docente ordinario en la categoría de Principal en la Escuela Profesional de Administración, y se desempeña en el cargo de Vicerrector Académico de la Universidad Nacional de Ucayali, en la responsabilidad de promover el modelo educativo y el proceso de licenciamiento y acreditación.

### **Dr. José Ángel Meneses Jiménez**

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0973-6837>

Natural de Chincha-Ica -Perú (1978) Doctor en Ciencias de la Educación y con una maestría en Administración de la educación por la Universidad César Vallejo, con estudios internacionales de maestría en Dirección de Recursos Humanos por el Colegio de Sociólogos y Politólogos de Madrid-España, y una especialización en Liderazgo Organizacional en la Regent University de Virginia – EEUU; y con la licenciatura en Ciencias de la Educación y Humanidades con especialidad en Filosofía, Psicología y Ciencias Sociales, por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. En la actualidad se desempeña como docente de pre y posgrado y como consultor en políticas públicas y proyectos de desarrollo social en diversos gobiernos locales y regionales

### Referencias Bibliográficas

- Blank, S. (2007). *The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*. Third Edition Copyright 2007 Steve G. Blank.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-up Changes Everything?* Harvard Business Review.
- Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup: Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.
- Ries, E. (2018). *El Camino hacia el Lean Startup: Cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa e impulsar el crecimiento a largo plazo*. Barcelona: Deusto.
- Yukl, Gary A., (2006) *Leadership in organizations*. 6<sup>th</sup> Edition. New York, Pearson Education, Inc.
- Lussier, R., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. Thomson Learning.
- Serrano, M. T. E. (2004). *Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones*.
- Sternberg, R. J., & O'hara, L. (2005). *Creatividad e inteligencia*. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, (10), 113-149.
- Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Olmos, R. E. (2011). *Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad*. *Multiciencias*, 11(1), 65-75.
- García, J. C. S. (2010). *Evaluación de la personalidad emprendedora: validez factorial del cuestionario de orientación emprendedora (COE)*. *Revista latinoamericana de Psicología*, 42(1), 41-52.
- Pineda, A. L., Javier del Carpio, G., & Elsa La Jara, G. (2009). *El emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas*. *Revista de Investigación en Psicología*, 12(1), 111-130.
- Farhat, S. D. (2016). *La actitud conductual en las intenciones emprendedoras*. *Empresarial*, 10(38), 42-48.



ISBN: 978-612-00-5316-4



9 786120 053164