

75652

**MARINELLI, JUAN PABLO**

Herencia y sucesión testada por la gerencia de nueva en posición de 02

2016

**75652**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Tesis para acceder al título de Especialista en Gestión de Pequeñas y Medianas  
Empresas**

**“HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS ÚTILES PARA LA GESTACIÓN  
DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS CON MAYORES PROBABILIDADES DE  
ÉXITO”**

Cr. Juan Pablo Marinelli

Directora: Mgter. Alicia Bilbao

Río Cuarto, Noviembre de 2016

MFW:

Clasif:

T\_ 1073

78652

## AGRADECIMIENTOS

*A María José, mi primera sonrisa en la mañana y la última antes de ir a dormir, la única que aguanta mis locuras, dueña de mi amor y quien me haría feliz si me vuelve a elegir cada día de mi vida.*

*A mis padres. Juan, mi referente de hombre íntegro, dueño de una bondad inmensa, quien me alentó para explorar todas mis capacidades y que me enseñó que no hay cosa que no se pueda arreglar. Rosana, mi referente académica, ejemplo de tenacidad y lucha, protectora y cariñosa como nadie, una súper mujer.*

*A mis abuelas, Juanita y Tita, madres sustitutas, fuentes de sabiduría, y encargadas de darme los gustos. Para eso están las abuelas, ¿no?*

*A mis abuelos. Ricardo, que seguramente estará andando las rutas del cielo, en un gran camión hecho de nubes, esperando que algún día nos volvamos a reunir para hablar del último partido de Boca. Oscar, que debe andar planeando una pesca de estrellas, o ir a jugar al golf con los ángeles, o simplemente esperándome a que pase a saludarlo por su escritorio y hablarme del libro que está leyendo. Ambos me miran desde algún lugar, lo sé...*

*A Danilo Cannavó, amigo incondicional y mi “conejillo de indias” para esta tesis.*

*A Alicia Bilbao, la directora de esta tesis, por su predisposición, sus consejos y observaciones.*

*A todos los que me ayudaron a llegar hasta aquí...*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>LA FUNCIÓN EMPRESARIAL Y LAS TEORÍAS QUE LA EXPLICAN</b> .....	9
<b>PROCESO DE DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS</b> .....	12
<b>Movilizar</b> .....	12
<b>Comprender</b> .....	13
<b>Diseñar</b> .....	13
<b>Implementar</b> .....	13
<b>Gestionar</b> .....	14
<b>LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	14
<b>Segmento de Clientes</b> .....	15
<b>Propuestas de Valor</b> .....	15
<b>Canales</b> .....	16
<b>Relaciones con los Clientes</b> .....	16
<b>Corrientes de Ingresos</b> .....	17
<b>Recursos Clave</b> .....	17
<b>Actividades Clave</b> .....	17
<b>Sociedades Clave</b> .....	18
<b>Estructura de Costos</b> .....	18
<b>EL ESPACIO DE DISEÑO</b> .....	18
<b>MÉTODO LEAN STARTUP</b> .....	19
<b>Emprendedores, Emprendimientos e Innovación</b> .....	20
<b>Aprendizaje Validado</b> .....	20
<b>Construir – Medir – Aprender</b> .....	21
<b>LIENZO LEAN</b> .....	23
<b>Adaptaciones del Lienzo</b> .....	23
<b>Problema y Segmentos de Clientes</b> .....	24
<b>Propuesta Única de Valor</b> .....	25

Solución.....	25
Indicadores Clave.....	25
Ventaja Competitiva.....	25
<b>Forma de Trabajo .....</b>	<b>25</b>
<b>EL SALTO DE FE Y LA ESTRATEGIA BASADA EN SUPOSICIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE A LA CONTABILIDAD DE INNOVACIÓN .....</b>	<b>26</b>
<b>CÓMO MEDIR EN UN NUEVO EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>27</b>
<b>Implementación de la contabilidad de innovación .....</b>	<b>28</b>
<b>Análisis de Cohorte .....</b>	<b>28</b>
<b>Métricas Útiles versus Métricas de Vanidad .....</b>	<b>29</b>
Útil.....	29
Accesible .....	29
Auditable .....	29
<b>QUÉ MEDIR EN UN NUEVO EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>30</b>
<b>¿De dónde viene el crecimiento? .....</b>	<b>30</b>
<b>Los Tres Motores de Crecimiento.....</b>	<b>30</b>
El Motor de Crecimiento Pegajoso .....	31
El Motor de Crecimiento Viral.....	32
Motor de Crecimiento Pago .....	34
<b>PIVOTEAR O PERSEVERAR.....</b>	<b>37</b>
<b>Tipos de Pívol .....</b>	<b>37</b>
Pívol Zoom In .....	37
Pívol Zoom Out.....	37
Pívol de Segmento de Clientes.....	37
Pívol de Necesidad del Cliente.....	38
Pívol de Plataforma .....	38
Pívol de Arquitectura del Negocio .....	38
Pívol de Captura de Valor .....	38
Pívol de Motor de Crecimiento .....	38
Pívol de Canal .....	38
Pívol de Tecnología.....	38
<b>CASO DE ESTUDIO: DANILO CANNAVÓ.....</b>	<b>40</b>

<b>MOMENTO 0.....</b>	<b>41</b>
<b>MODELIZACIÓN INICIAL DEL NEGOCIO.....</b>	<b>42</b>
<b>MADURANDO IDEAS: PENSANDO Y REPENSANDO.....</b>	<b>45</b>
<b>MODELO DE NEGOCIOS DE MODO SIN FINANCIAMIENTO EXTERNO.....</b>	<b>46</b>
<b>MODELO CON FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>49</b>
<b>SALTO DE FE DE MODO AL MOMENTO INICIAL.....</b>	<b>51</b>
<b>PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES CON PRODUCCIÓN MODULAR.....</b>	<b>51</b>
<b>ALTERNATIVA A LA PRODUCCIÓN MODULAR: OFRECER SERVICIOS DE DISEÑO.....</b>	<b>52</b>
<b>OPORTUNIDAD DE FINANCIAMIENTO Y UNA PROPUESTA DE VALOR SOCIALMENTE RESPONSABLE.....</b>	<b>52</b>
<b>MOTORES DE CRECIMIENTO.....</b>	<b>53</b>
<b>MEDICIÓN EN EL MOTOR DE CRECIMIENTO PAGO.....</b>	<b>53</b>
<b>APORTES DEL EMPRENDEDOR.....</b>	<b>54</b>
<b>LIENZO LEAN DE LA PRIMERA ITERACIÓN DE MODO.....</b>	<b>55</b>
<b>SITUACIÓN INICIAL: RESULTADOS DE LA PRIMERA MEDICIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>RESULTADOS AL FINALIZAR EL SEGUNDO MES DE OPERACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>RESULTADOS AL FINALIZAR EL TERCER MES DE OPERACIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>APRENDIZAJES DEL NEGOCIO.....</b>	<b>57</b>
<b>DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS VERSUS REALIDAD DEL NEGOCIO.....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>

## RESUMEN

Las startups, o nuevos emprendimientos, son entes que se encuentran envueltas en un contexto de alta incertidumbre. Se encargan de llevar productos y servicios nuevos a un mercado donde no se conoce con certeza al cliente potencial. Además, carecen de parámetros estadísticos del negocio para efectuar estimaciones sobre el futuro. Esto obliga al emprendedor a basar su estrategia en supuestos de lo que considera ocurrirá en el mercado, lo que implica un acto de fe en la veracidad de su visión de negocio. Por este motivo las técnicas tradicionales de planificación, presupuestación y control de gestión no son adecuados para manejar nuevos emprendimientos.

El éxito para una startup es aprender. Mientras más rápido el emprendedor aprende del mercado, de quienes son sus clientes, de cuáles son sus necesidades, con mayor éxito atraviesa su etapa de nacimiento para encaminarse hacia una empresa sólida, con mayores probabilidades de supervivencia y de desarrollar ventajas competitivas.

El objetivo general del presente trabajo es describir y probar herramientas, técnicas y procedimientos útiles para que un emprendedor pueda generar un emprendimiento con mayores probabilidades de éxito. Para demostrar que existen y que son efectivos, se realiza una revisión bibliográfica, y posteriormente, se implementan en un emprendimiento durante seis meses desde la concepción de la idea de negocio.

En el caso estudiado, se puede observar cómo el método Lean Startup ha permitido generar aprendizaje basado en operaciones sobre clientes reales. Se han podido validar supuestos sobre los que se basaba el modelo de negocios, y se han obtenido otros aprendizajes basados en las operaciones realizadas a pequeña escala, optimizando el uso del capital durante el proceso de gestación del negocio. Esto demuestra que es el procedimiento ideal para la creación de emprendimientos con mayores probabilidades de éxito.

El Lienzo de Modelo de Negocios fue útil en el proceso de gestación del emprendimiento aportando una guía de todos los aspectos a tener en cuenta para que una idea, o un producto, se conviertan en una empresa. Además, permite ahorrar tiempo, que sería utilizado en desarrollo de un plan de negocios para un emprendimiento en contexto de alta incertidumbre y con probabilidades de no concreción, porque están basados en hipótesis sobre el mercado aún no probadas. Constituye un documento que ordena la idea de la generación de riqueza, permitiendo destinar el tiempo ahorrado al proceso de aprendizaje. Pero la realidad del negocio puede resultar distante a la del Lienzo. Sobre todo durante los primeros tiempos, cuando el modelo de negocios responde a la estructura adoptada para el proceso de aprendizaje.

En conclusión, existen herramientas y procedimientos que ayudan al emprendedor a transformar una idea o una visión en un negocio con mayores probabilidades de éxito.



## **ABSTRACT**

The startups are organizations involved in a high uncertainty context. They are in charged of launching new products and services in a market where the potential client is not certainty known. In addition, they lack statistic parameters of the business to estimations about the future. This force the entrepreneur to base the strategy on assumptions about what will happen at the market, which implicate an act of faith in the business vision truthfulness. For that reason, traditional techniques of planning, estimating, and controlling are not appropriate to manage startups.

The startup's success is to learn. As faster as the entrepreneur learns about the market, who their clients, which are theirs necessities, greater is the success on going through the business birth stage and direct itself into a solid entrepreneurship, with greater survival and competitive advantage probabilities.

The research's general objective is to describe and prove useful tools, techniques, and methods, to create business with greater success probabilities. To demonstrate that they exist and are effective, a bibliographic review about them it is done, and then, they are implemented in a real entrepreneurship during six months, since the business idea conceiving.

In the studied case, can be noticed how Lean Startup method have allowed to produce learning based on operations with real clients. Assumptions in which the business model was based could be proved, and other lessons have been obtained from small scale operations, optimizing capital use during the business gestation process. This demonstrates that it is the ideal method to create entrepreneurships with greater success probabilities.

The Business Model Canvas was useful in the entrepreneurship's gestation process providing a guide related to all the aspects that must be kept on mind to make an idea, a product, into a business. In addition, it allows to earn time, which would be used in the business plan development for an entrepreneurship in a high uncertainty context and with no accomplish assurance, because they are based on no proved assumptions. It is a document which order the wealthy generation idea, permitting to use the earned time in the learning process. But the business reality could be different from the canvas. Especially during the beginning, when the business model responds to the adopted structure for the learning process.

In conclusion, tools and methods that help entrepreneurs to turn an idea or a vision into a business with greater success probabilities exist.

## INTRODUCCIÓN

La innovación es la verdadera fuente de riqueza por sobre lo que conocemos, como mejoras incrementales en procesos, productos, organización, etc. (Bilancio, 2006). El impacto generado por ellas se verá reflejado en el liderazgo intelectual y monopolio temporal de quien las lleve a cabo.

Los nuevos emprendimientos o startups, son los principales generadores de innovación. Pueden existir dentro de empresas ya establecidas o fuera de ellas, y son constituidas para lanzar nuevos productos o servicios al mercado. Son de importancia en la economía de cualquier país porque por ser fuente de empleo de quienes la llevan adelante y de quienes trabajan vinculadas a ellos, pero la realidad muestra que sólo una pequeña parte de ellos logran prosperar.

Estas organizaciones poseen características que las diferencian de otras entidades que vienen desempeñando la misma actividad desde hace tiempo. La falta de parámetros estadísticos sobre el negocio, genera un obstáculo para efectuar estimaciones referidas al futuro emprendimiento, así como también el desconocimiento del cliente potencial. Esto obliga al emprendedor a basar su estrategia en supuestos de lo que considera ocurrirá en el mercado, lo que implica un acto de fe en la veracidad de su visión de negocio.

Ante este contexto, las técnicas tradicionales de planificación, presupuestación y control de gestión no son adecuados para manejar nuevos emprendimientos. Además, el análisis financiero tradicional no revela la verdad detrás del potencial futuro, o del éxito en la principal actividad de una startup, que es aprender del mercado.

La Contabilidad de Gestión es una rama de la Contabilidad que tiene por finalidad apoyar todo el proceso de toma de decisiones económicas en una organización; que utiliza información no contable, económica y del entorno, tanto cuantitativa como cualitativa, para dotar de relevancia los datos contables. La información contable refleja las consecuencias económicas y financieras del accionar de la empresa. Para hallar las causas, el análisis debe complementarse con información no contable sobre clientes, procesos, recursos humanos y sistemas.

La realidad muestra que sólo una pequeña parte de los nuevos emprendimientos logran prosperar. Un sistema de información contable puede mostrar el éxito o fracaso de la obtención de objetivos económicos y financieros, pero para hallar las causas se debe analizar el proceso de gestación del emprendimiento y su correspondiente documentación. Así como existe un especial cuidado de un bebé durante su estadía en el vientre materno y sus primeros meses de vida para garantizarle un futuro saludable, en las empresas debería hacerse lo mismo. Ideas bien traducidas en modelos de negocios mejoran el proceso de gestación y desarrollo de empresas saludables.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su libro Generación de Modelo de Negocios (2010), definen al modelo de negocios como una representación de la lógica que utiliza una empresa para crear valor, y describen el proceso para su generación. Durante el proceso se utiliza una herramienta para documentar y comunicar las ideas denominada Lienzo de Modelo de Negocios.

Eric Ries, en su libro *Lean Startup* (2008), establece un nuevo parámetro para medir el éxito o fracaso de los nuevos emprendimientos, al que llama aprendizaje validado. Los modelos de negocios de una startup o nuevo emprendimiento, descansan en supuestos sobre el comportamiento de los actores del mercado, que no necesariamente son contrastables con la realidad. A través de un método que denominó *Lean Startup*, basado en su experiencia personal con emprendimientos fallidos, establece un proceso para determinar la validez de esos supuestos. Ash Maurya, en su libro *Running Lean* (2010), adapta el Lienzo de Modelo de Negocios al método *Lean Startup*, creando una herramienta para que el emprendedor pueda diseñar su modelo de negocios, validar los supuestos sobre los que descansa y comunicarlos.

El objetivo general del presente trabajo es describir y probar herramientas, técnicas y procedimientos útiles para que un emprendedor pueda generar un emprendimiento con mayores probabilidades de éxito.

Para su desarrollo se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Describir las teorías que explican el fenómeno de la empresarialidad.
- Describir al Lienzo de Modelo de Negocios y el Lienzo Lean como herramientas para documentar el diseño de nuevos modelos de negocios.
- Identificar las características de los nuevos emprendimientos que hacen inaplicables los conceptos tradicionales de la administración.
- Explicar cómo el método *Lean Startup* permite incrementar las posibilidades de éxito de un nuevo emprendimiento.
- Describir la manera en que se miden los progresos en nuevos emprendimientos, y escribir cómo se debe realizar el análisis y qué características deben poseer los indicadores a utilizar.
- Definir cuáles son los motores de crecimiento que puede utilizar un nuevo emprendimiento y cuáles son los indicadores para medir las posibilidades de crecimiento en cada uno.
- Poner en práctica el Lienzo de Modelo de Negocios y el Lienzo lean en el proceso de diseño del modelo en la gestación emprendimiento real.
- Poner en práctica el Método *Lean Startup* y medir los progresos de un emprendimiento durante su período de gestación y puesta en marcha.
- Analizar la utilidad de cada herramienta y procedimiento durante el proceso de gestación y puesta en marcha.

Los interrogantes que motivaron el desarrollo del trabajo han sido ¿Qué es realmente el éxito para un nuevo emprendimiento y cómo se mide? ¿Existen herramientas, técnicas y procedimientos que pueden utilizarse para gestar negocios con mayores probabilidades de éxito? ¿Cuáles son esas herramientas? ¿Qué ventajas y qué limitaciones poseen? Se intentará probar que existen herramientas, técnicas y procedimientos que incrementan la gestación de negocios con mayores probabilidades de éxito.

Durante la primera parte del trabajo se realizará una revisión bibliográfica sobre el fenómeno empresarial, el Método *Lean Startup*, el Lienzo de Modelo de Negocios, y el Lienzo Lean. Luego se realizará un estudio sobre un caso real durante seis meses desde el inicio de su gestación. Finalmente se analizarán los resultados obtenidos.

## LA FUNCIÓN EMPRESARIAL Y LAS TEORÍAS QUE LA EXPLICAN

El fenómeno empresarial es de importancia en países en vías de desarrollo como, como generador de empleo y motor de crecimiento de la economía. Brunet y Alarcón (2004), citan en su trabajo que el interés académico en torno a la creación de empresas se basa en la evidencia acerca de la contribución al crecimiento económico, al rejuvenecimiento del tejido socioproductivo, al relanzamiento de los espacios regionales y la generación de nuevos puestos de trabajo (Kantis y otros, 2002).

Entrepreneurship se presenta muchas veces bajo las denominaciones de factor empresarial, función empresarial, iniciativa empresarial, comportamiento empresarial e incluso “espíritu” empresarial. El factor empresarial se entiende como un nuevo factor de producción, distintos de los clásicos tierra, trabajo y capital (Cuervo y otros, 2007). Puede ser conceptualizado como el descubrimiento de oportunidades y subsiguiente creación de una nueva actividad económica (Reynholds, 2005), e implica el descubrimiento, evaluación y explotación de nuevos productos, servicios y procesos productivos, nuevas estrategias y formas de organización, o nuevos mercados de productos que antes no existían.

Este fenómeno, en su estudio, siempre ha estado asociado al concepto de oportunidad, pero existen otros factores que influyen en la creación de emprendimientos, como la necesidad. La evidencia empírica ha mostrado cómo gran proporción de nuevas empresas se crean como consecuencia de las situaciones de desempleo, subempleo o precariedad, de modo que la ocupación por cuenta propia se convierte en una alternativa al mercado de trabajo (Alarcón y Brunet, 2004).

El término emprendedor, siempre ha sido utilizado para denominar tanto a aquellos que crean nuevas organizaciones, sino también aquellos que desarrollan proyectos dentro del ámbito corporativo, siendo este un parámetro para clasificarlos. Otro parámetro para su clasificación es la cantidad de empresas que ha creado. Un habitual entrepreneur es aquel que ha estado involucrado en la creación de varios negocios a lo largo del tiempo, mientras que un novice entrepreneur, es aquel que ha creado sólo uno. Dentro de los primeros podemos identificar a los serial entrepreneurs, que son aquellos que venden sus emprendimientos originales para crear o adquirir otros, y los portfolio entrepreneurs, que son aquellos que retienen sus negocios originales.

Existen dos enfoques o perspectivas que explican la aparición de nuevos emprendimientos. La perspectiva individual o enfoque psicológico, centrada en el estudio de las características de los individuos que pueden conducir a una actuación emprendedora; y la perspectiva estructural o enfoque socio-cultural, que se centra en factores del entorno que determinan el surgimiento y desarrollo de las empresas.

La perspectiva individual ha marcado un movimiento que, en base a algunos rasgos de personalidad y antecedentes individuales, cuajó en la definición del empresario como (Alarcón y Brunet, 2004):

1. Individuo cuyo objetivo es ganar dinero.
2. Que organiza y dirige la combinación de factores productivos para obtener un producto y venderlo en el mercado.

3. Que es confiado y aventurero, al asumir el riesgo asegurando una renta al “indeciso” o “tímido”.
4. Que es altamente innovador. Es en torno a esta última característica como la vieja percepción del empresario como explotador de los trabajadores para su propio beneficio se ha modificado, siendo percibido como alguien activo, atrevido, audaz, decidido y resuelto. El empresario busca, por su capacidad innovadora, hacer las cosas de una manera nueva y mejor.

Estas características no determinan quien es el empresario emprendedor, sino indican lo que hace el emprendedor (Alarcón y Brunet, 2004). Algunos autores como Shumpeter, Leibenstein, Kirzner y Knight han descrito las características individuales del emprendedor.

Según Shumpeter (1964), el empresario es un elemento dinámico, activo, innovador y quebrantador del equilibrio en el sistema de mercado al organizar de manera diferente la producción. La esencia está en la función innovadora, en las combinaciones productivas que efectúan y que rompen la rutina de la actividad económica, y que eso es lo que lo diferencia del capitalista que basa su competencia en la competencia de precios.

Leibenstein (1968) ha señalado que la función empresarial es un recurso escaso, que suplen deficiencias del mercado, son completadores de inputs, y que estos son talentos escasos. Además, las empresas y los emprendedores existen en mercados que no funcionan perfectamente, y que tendrá éxito quien complete o subsane las deficiencias del mercado. Entre las características que se pueden atribuir al emprendedor destaca la capacidad para identificar las oportunidades económicas y evaluarlas.

Para Kirzner (1973), los empresarios descubren oportunidades de negocio que están relacionadas con la información que poseen. Además, son inseparables la competencia y la empresarialidad, porque constituyen procesos de rivalidad del mercado donde los empresarios prevén oportunidades de negocio actuando como especuladores de circunstancias futuras inciertas. El empresario es un individuo que actúa de acuerdo con los cambios en el mercado, que tiene actitud alerta y receptivo de las oportunidades que hasta entonces han pasado inadvertidas.

Knight (1921) asegura que la actividad empresarial posee la característica de la incertidumbre, de la que surge un beneficio como recompensa, y el empresario asegura y garantiza la renta del tímido y el dudoso, cuya actividad es prestar sus servicios por una remuneración fija.

Existen distintas teorías que explican la creación de empresas desde el punto de vista de las condiciones estructurales. Los primeros trabajos sobre economía industrial establecían una relación unidireccional entre los elementos de la estructura del mercado determinaba los resultados de las empresas. Posteriormente, la demografía empresarial interpreta que la evolución de los mercados es un proceso donde los agentes individuales, por medio de sus prácticas competitivas, inciden sobre las variables del mercado, a la vez que se ven afectados por los cambios que este experimenta. Además, las compañías entrantes representan una amenaza a sus competidores, y la probabilidad de entrada depende de las barreras de entrada, los incentivos para la entrada, la dimensión de la industria y las represalias de sus participantes. Algunas barreras de

entrada son las economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos del capital, costos de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución, desventajas independientes de la escala, políticas gubernamentales, políticas de ingreso y los efectos de la experiencia.

La teoría ecológica de la población indica que el éxito en la creación de empresas está determinado por el entorno más que por la habilidad. El objetivo de esta teoría es medir la probabilidad de nacimientos y muertes dentro de la población de empresas, y determinar los factores que causan variaciones en las tasas de creación de nuevas empresas. Aunque considera que los individuos actúan de manera intencionada, no se le puede atribuir la creación de empresas, y que el entorno como estructura de oportunidades constituye una restricción que puede ayudar como perjudicar a ese proceso.

La teoría económica institucional señala que hay reglas del juego y jugadores (individuos, empresas). Las primeras establecen como se desarrolla el juego económico, y los segundos emplean sus recursos y capacidades para ganar el juego, acorde a las reglas vigentes, dependiendo de los incentivos existentes para respetarlas, transgredirlas o modificarlas. La transparencia en las reglas del juego reduce la incertidumbre y facilita la constitución de nuevas empresas. Esto puede mejorar la competitividad nacional, porque un buen marco institucional que reduzca la incertidumbre provoca una eficacia económica mayor que atraiga la inversión y crea trabajo. En un buen marco institucional, el cambio es exigido cuando las reglas, las estructuras u organizaciones retardan el desarrollo económico.

La teoría del rol explica que el factor externo que influye en la creación de empresas es existencia de hechos, ejemplos o pruebas que den verosimilitud a esa creación. Esta se manifiesta cuando el empresario que individuos en circunstancias similares han logrado crear y hacer crecer una compañía.

La teoría de redes establece que el conjunto de relaciones entre varios grupos o actores proporciona múltiples interconexiones y reacciones en cadena que facilitan la creación de una empresa. La red es un sistema coordinado de intercambio entre empresas especializadas en distintas actividades a través de la cadena de valor, y permite que las empresas desarrollen una actividad específica sobre la que tienen ventaja competitiva. Para esta teoría, las redes favorecen la creación de pequeñas compañías especializadas, y el conjunto de relaciones sociales del empresario son determinantes del éxito y el mantenimiento de las empresas.

Finalmente, la teoría de la marginación establece que la creación de una empresa inicia con un suceso crítico que la precipita, con la ruptura del modo de vida previo. Para esta teoría los inadaptados y marginados son los más propensos a convertirse en empresarios.

## **PROCESO DE DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIOS**

Un modelo de negocios describe la manera en que una organización crea, distribuye y obtiene valor. Es como un anteproyecto para la implementar la estrategia a través de la estructura de la organización, procesos y sistemas. Es de importancia su estudio para conocer qué actividades y recursos son necesarios para poder llevar al mercado una propuesta de valor. Los motivos del éxito o fracaso de un negocio dependen de cómo una empresa organiza su estructura para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Por ese motivo, cada empresa debe monitorear periódicamente el mercado, para determinar si su modelo de negocios es el que permite ofrecer una propuesta de valor apreciada por sus clientes.

La innovación en Modelos de Negocios es una herramienta para llevar al mercado propuestas diferenciadas, para poder obtener una ventaja competitiva. La innovación en Modelos de Negocios consiste en reemplazar aquellos que hayan quedado obsoletos, para crear valor para la propia compañía, para los clientes, y para la sociedad.

Una empresa diseña Modelos de Negocios para poder satisfacer una necesidad de mercado sin respuesta, lanzar nuevos productos y servicios al mercado, irrumpir y transformar el mercado existente, o crear un nuevo mercado.

En su libro Business Model Generation, Alexander Osterwader e Yves Pigneur (2010) sugieren un proceso para su diseño y puesta en práctica que consta de cinco etapas: movilizar, comprender, diseñar, implementar y gestionar. Este proceso debe ser adaptado a la situación desde donde parte la empresa. Algunas estarán saliendo de una crisis, otras ajustando experimentando o defendiendo su negocio actual, otras en vistas de lanzar nuevos productos y servicios al mercado, y otras preparándose para el futuro.

Las cinco etapas para la generación de un Modelo de Negocios no son compartimientos estancos, sino se retroalimentan. No necesariamente debe finalizar una para iniciar la siguiente, y la información y observaciones recabadas en etapas posteriores pueden modificar las conclusiones de los trabajos realizados en las anteriores.

### **Movilizar**

En ésta etapa se establece el marco de los objetivos del proyecto de generación del Modelo de Negocios, su planificación y la conformación de las personas responsables para llevarla a cabo.

En empresas en marcha, es importante que el proyecto de generación del nuevo modelo tenga la legitimación suficiente de los dueños y/o de la alta gerencia. En el proceso de desarrollo de del proyecto debe intervenir personal de distintas áreas, departamentos y unidades de negocios. Resulta indispensable para tener la cooperación del resto de la organización.

Como el objetivo del proyecto es reemplazar un modelo existente dentro de la empresa, se deberán identificar los intereses establecidos dentro de la organización, para poder manejarlos y transitar hacia el cambio.

## **Comprender**

Esta etapa consiste en llevar a cabo acciones para entender el contexto que envuelve a la organización. Se desarrollan actividades como la investigación de mercado, entrevistas a clientes y expertos, y el bosquejo del modelo de negocios de los principales competidores.

Inicialmente, las empresas en marcha inician con el bosquejo de modelos de negocios utilizados por competidores. Pero es importante ver más allá de los modelos existentes, basados en el éxito pasado. También se debe ver más allá de las características y de las necesidades de los clientes actuales, para poder captar otros nuevos.

## **Diseñar**

En ésta etapa se generan las ideas para el nuevo Modelo de Negocios, se realizan pruebas para demostrar su viabilidad, y se elige un modelo entre las alternativas sugeridas por el equipo de trabajo.

Con la información generada en la etapa anterior, los integrantes del equipo de trabajo aportan ideas para el nuevo Modelo de Negocio. Antes de seleccionar un modelo, es preferible considerar diferentes alternativas. Luego, se deben evaluar las alternativas sugeridas, con expertos fuera de la empresa y con clientes potenciales. Finalmente se elige una de ellas.

En ésta etapa se debe evitar la focalización en el corto plazo. La perspectiva a largo plazo de un negocio es importante cuando se busca un nuevo Modelo de Negocios, de lo contrario la organización puede perder futuras oportunidades de crecimiento.

## **Implementar**

En ésta etapa se debe comunicar los cambios producto del nuevo Modelo de Negocios diseñado y su puesta en práctica. Ésta etapa incluye definir todos los proyectos relacionados con la puesta en marcha del nuevo modelo y trazar el camino para lograrlo, incluyendo los principales pasos para hacerlo.

Para poder llevar a la práctica el modelo es necesario comunicar internamente los cambios que trae el nuevo Modelo de Negocios, y se debe dotar a la organización de la estructura adecuada para poder llevarlo a cabo.

La participación del personal de diferentes áreas, departamentos o unidades de negocios en las etapas anteriores incrementa las posibilidades de éxito en la implementación. Se incrementan las probabilidades de detección de futuros inconvenientes antes del proceso de implementación, aún cuando el nuevo modelo está siendo gestado. También, mejora el conocimiento interno del nuevo modelo, fomentando una actitud proactiva al cambio.



## Gestionar

Para las organizaciones exitosas, crear un nuevo Modelo de Negocios o reformular uno existente, es una actividad que continúa más allá de la implementación. Gestionar el modelo incluye evaluarlo e investigar el mercado para entender cómo pueden afectarlo los factores externos en el largo plazo.

### LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

El Lienzo de Modelo de Negocios es un documento que describe el Modelo de Negocios desarrollado a través de las etapas mencionadas.

Un Modelo de Negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo la empresa intenta ganar dinero (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estos bloques, que forman la base para elaborar el Lienzo, son:

- Segmentos de clientes
- Proposición de Valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Corrientes de Ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Sociedades clave
- Estructura de Costos

Esta herramienta se parece al lienzo de un pintor con los nueve bloques preestablecidos, como se puede ver en el Gráfico 1. Las ideas de cada uno de los elementos del modelo de negocios, discutidas durante el proceso de diseño, son puestas dentro de los bloques. Es una herramienta útil para los promotores de la comprensión del negocio, de la discusión, de la creatividad y del análisis.

<u>Sociedades Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con los Clientes</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
	<u>Recursos Clave</u>		<u>Canales</u>	
<u>Estructura de Costos</u>		<u>Corriente de Ingresos</u>		

Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia.

El Lienzo es una herramienta útil para hacer comprensible el Modelo de Negocios a toda persona dentro de la empresa, y facilitando el alineamiento de los objetivos del personal a los objetivos generales de la empresa.

### **Segmento de Clientes**

En éste bloque define los diferentes grupos de personas o de organizaciones que una empresa desea alcanzar y ofrecerle productos y servicios (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Los clientes constituyen el corazón de cualquier Modelo de Negocios. Sin clientes rentables ninguna empresa podría sobrevivir por mucho tiempo. Para satisfacer mejor a sus clientes, una compañía debe agruparlos en diferentes segmentos con necesidades comunes, conductas comunes, u otros atributos. Una empresa debe elegir de manera consciente a qué segmento ofrecer sus productos y servicios, y a cuál no. Hecha esa decisión, el Modelo de Negocios debe ser cuidadosamente diseñado alrededor de un fuerte entendimiento de sus necesidades específicas.

Los grupos de clientes representan segmentos separados si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferenciada
- Están alcanzados por distintos canales de distribución
- Requieren diferentes tipos de relaciones
- Tienen rentabilidades sustancialmente diferentes
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Para quién estamos creando valor?, ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Algunos ejemplos de tipos de segmentos son los mercados masivos, los nichos de mercado, y las plataformas de multi-segmentos.

### **Propuestas de Valor**

El bloque de propuestas de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes prefieren una empresa a otra. Resuelve los problemas del cliente o satisface sus necesidades. Cada propuesta de valor consiste en un conjunto seleccionado de productos y servicios que satisfacen los requerimientos específicos de un segmento del mercado. En este sentido, la proposición de valor es una agregación de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué valor vamos a entregar al cliente? ¿Cuáles de las necesidades del cliente estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad del cliente estamos satisfaciendo? ¿Qué conjunto de productos y servicios estamos ofreciendo a cada Segmento de Clientes?

Algunos elementos de los productos y servicios que contribuyen a la creación de valor para el cliente son: la novedad, el desempeño, la posibilidad de personalización, “tener

el trabajo hecho”, el diseño, la marca/status, el precio, reducción de costos, reducción del riesgo, facilidad de acceso, y la facilidad de uso.

### **Canales**

Éste bloque describe cómo la empresa se comunica y alcanza al segmento de clientes para entregar una propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La comunicación, distribución y canales de venta son puntos de contacto con el cliente que juegan un rol muy importante en la experiencia de compra. Los canales cumplen las siguientes funciones:

- Creando de la conciencia entre los clientes a cerca de los productos y servicios de la empresa
- Ayudando a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la compañía
- Permitiendo al cliente comprar productos y servicios específicos
- Entregando una propuesta de valor a los clientes
- Proveyendo soporte post-venta al cliente

Los canales tienen cinco fases distintas: advertencia, evaluación, compra, entrega, y post-venta. Cada una está destinada a cumplir una de las cinco funciones mencionadas.

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿A través de qué canales quieren nuestros segmentos de clientes ser alcanzados? ¿Cómo los alcanzamos ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los más eficientes en costos? ¿Cómo los vamos a integrar a las rutinas del cliente?

Los canales se pueden distinguir entre directos e indirectos, así como también entre propios y compartidos con un socio de canal.

### **Relaciones con los Clientes**

Éste bloque describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Las relaciones pueden oscilar entre las personales y las automatizadas. Pueden estar orientadas hacia la adquisición de clientes, su retención, o ventas incrementales. Dentro de los Modelos de Negocios, la relación con los clientes, tiene una profunda influencia en la experiencia de compra.

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Qué tan costosos son? ¿Cómo están integrados? ¿Cómo están integrados con el resto de nuestro Modelo de Negocios?

Existen diferentes categorías de relaciones, por ejemplo: asistencia personalizada, auto-servicio, servicios automatizados, comunidades online, y co-creación.

## **Corrientes de Ingresos**

Éste bloque representa el dinero que genera cada segmento de clientes.

Si los clientes constituyen el corazón del Modelo de Negocios, las corrientes de ingresos son sus arterias (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué valor nuestros clientes realmente están dispuestos a pagar? ¿Para qué están pagando actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿De qué manera preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada corriente de ingresos los ingresos totales?

Un Modelo de Negocios puede tener dos tipos de corrientes de ingresos:

- Ingresos resultantes del pago del cliente por única vez
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para la entrega de la propuesta de valor o para proveer servicios post-venta

Existen muchas formas de generar corrientes de ingresos: venta de activos, derechos de uso, suscripción, préstamo/alquiler/arrendamiento, licencia, pago por intermediación, y publicidad.

## **Recursos Clave**

En éste bloque se describen los activos más importantes requeridos para hacer que el Modelo de Negocios funcione (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estos recursos permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes, y obtener ingresos.

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Estos pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios clave.

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Corrientes de ingresos?

## **Actividades Clave**

Éste bloque describe las cosas más importantes que una empresa tiene que hacer para que su Modelo de Negocios funcione. Estas son las acciones más importantes que una empresa debe realizar para operar exitosamente. Son requeridas para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes, y obtener ingresos.

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Corrientes de ingresos? (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Las actividades clave pueden ser clasificadas dentro de una de las siguientes categorías: producción, solución de problemas, plataformas/redes.

### **Sociedades Clave**

Éste bloque describe la red de proveedores y socios que hacen que el Modelo de Negocios funcione.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus Modelos de Negocios y obtener economías de escala, reducir riesgos e incertidumbre, o adquirir recursos o actividades.

Se pueden distinguir cuatro tipos de sociedades:

- Alianzas estratégicas entre no competidores
- Coopetición o alianzas estratégicas entre competidores
- Joint ventures para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones entre comprador y vendedor para asegurar provisiones confiables

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave se están adquiriendo de socios? ¿Qué actividades clave desarrollan los socios? (Osterwalder y Pigneur, 2010)

### **Estructura de Costos**

Éste bloque describe los costos más importantes incurridos mientras se opera bajo un Modelo de Negocios en particular.

Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos producen costos. Pueden ser calculados fácilmente después de definir los recursos clave, las actividades clave, y las sociedades clave.

En éste bloque se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro Modelo de Negocios? ¿Cuáles recursos claves son los más costosos? ¿Cuáles actividades claves son los más costosos?

Existen dos clases de estructuras de costos de Modelos de Negocios: Modelos de Negocios manejados por costos, Modelos de Negocios manejados por valor. Cada una tiene las siguientes características: costos fijos, costos variables, economías de escala, y economías de alcance.

### **EL ESPACIO DE DISEÑO**

El ambiente que rodea a una organización determina el espacio de diseño. Las fuerzas del ambiente influyen en las decisiones del diseño de los Modelos de Negocios. Tener un buen conocimiento del ambiente que rodea a la organización ayuda a concebir modelos de negocios más fuertes y competitivos. Entender los cambios en el ambiente ayuda a adaptar el modelo más eficientemente a las fuerzas externas cambiantes.

El análisis del ambiente debe orientarse hacia las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas.

Sin embargo, el ambiente no debería limitar la creatividad o predefinir el modelo de negocios, sino que deben ayudar a tomar decisiones con mejor información. Con un modelo de negocios transgresor, se puede dar una nueva forma y transformar el ambiente, y establecer nuevos estándares en la industria.

## **MÉTODO LEAN STARTUP**

El método Lean Startup es una metodología de trabajo establecida por Eric Ries en su libro *The Lean Startup* (Eric Reis, 2008), para incrementar las posibilidades de éxito para iniciar nuevos emprendimientos y proyectos en condiciones de incertidumbre. El método toma su nombre de la Producción Lean o Producción Ajustada, desarrollada por la industria automotriz japonesa, basada en la diferenciación entre actividades que crean valor de las que son desperdicio, para eliminarlo.

Lean Startup adapta estas ideas al contexto del emprendedorismo, y sugiriendo una nueva medida para el éxito de los nuevos emprendimientos, que es el aprendizaje validado. Con el aprendizaje científico como regla, se puede identificar y eliminar el desperdicio que afecta a los nuevos emprendimientos.

Eric Ries señala que las reglas básicas de la administración tradicional no se aplican al ámbito de los nuevos emprendimientos, basado en su experiencia previa en el fracaso de nuevos emprendimientos e innovaciones en productos. El ambiente donde se desarrollan los nuevos emprendimientos es caótico y está lleno de incertidumbre. La planificación tradicional y la presupuestación no resulta útil en éste entorno, porque implica utilizar supuestos no pueden contrastarse con la realidad, y que de no cumplirse pueden tener un impacto catastrófico en el proyecto.

Además el método Lean Startup sugiere medir la productividad de manera diferente, porque a veces los nuevos emprendimientos producen algo que nadie quiere. Las medidas tradicionales de la eficiencia no son útiles, porque si se produce algo que los clientes no van a comprar no interesa si se hace en tiempo y de acuerdo a lo presupuestado. La meta debería ser determinar qué cosas producir y cuáles son los clientes que están dispuestos a pagar lo antes posible.

Ries señala que los nuevos emprendimientos requieren de disciplina en su manejo, y que la respuesta es una forma de administración propia para estas empresas basada en cinco principios:

- Los emprendedores están por todos lados
- El Emprendedorismo es Administración
- Aprendizaje Validado
- Construir – Medir – Aprender
- Medida de la Innovación

## **Emprendedores, Emprendimientos e Innovación**

Para el método Lean Startup, un nuevo emprendimiento es una institución humana designada a crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. No importa el tamaño de la empresa, la industria, ni el sector de la economía. Todo aquel que esta creando un nuevo producto o negocio bajo condiciones de incertidumbre extrema es un emprendedor, independientemente de si trabaja dentro de una organización establecida o funda una nueva.

Abrir un negocio que sea un clon exacto de otro, en su modelo de negocios, en su política de precios, en sus clientes objetivo, y en el producto no es considerado un Startup o nuevo emprendimiento. Su éxito sólo depende de la ejecución y puede ser estimado con certeza.

Para que exista un nuevo emprendimiento, debe existir innovación en sentido amplio, por ejemplo, nuevos descubrimientos científicos, un nuevo modelo de negocios, traer un producto existente a un lugar donde no se ofrecía, o satisfacer un nuevo segmento de clientes. En estos casos la innovación es el corazón del éxito del emprendimiento.

### **Aprendizaje Validado**

El aprendizaje validado es un proceso para demostrar empíricamente que un equipo de trabajo ha descubierto verdades valorables sobre el presente del emprendimiento y los prospectos futuros del negocio. Es el antídoto principal para no ejecutar exitosamente un plan que no conduce a ningún lado.

El aprendizaje es una función vital en una organización bajo condiciones de extrema incertidumbre. Se debe aprender sobre cuáles son los elementos de la estrategia que funcionan para cumplir con su visión, qué es lo que los clientes quieren y no sólo lo que dicen querer o lo que se cree que quieren.

El pensamiento Lean define como valor a como la provisión de valor para el cliente, todo lo demás es desperdicio. Para un nuevo emprendimiento quién es el cliente y qué consideran valioso es algo desconocido. El progreso real en la etapa inicial del emprendimiento es aprender. Todo lo esfuerzo que no contribuya al aprendizaje es desperdicio. El esfuerzo que no es absolutamente necesario para aprender qué desean los clientes puede ser eliminado.

El aprendizaje es validado cuando puede ser demostrado con mejoras positivas en los indicadores clave de la empresa. La validación está respaldada en la información empírica obtenida de clientes reales. Se necesita del método científico para separar sistemáticamente las partes componentes del plan de negocios y evaluar cada una empíricamente, y cada cosa que el emprendimiento haga debe entenderse como un experimento realizado para alcanzar el conocimiento validado.

El método Lean Startup reconoce a las acciones realizadas como experimentos que prueban qué partes de la estrategia empresarial sirven y cuáles hay que eliminar. Un verdadero experimento sigue el método científico. Comienza con una hipótesis que hace

predicciones sobre lo que se supone que ocurre en la realidad y después se comprueban empíricamente.

El primer paso de la experimentación en el método Lean Startup es la descomposición de la visión del negocio en general en sus partes componentes. Los supuestos más importantes que los emprendedores hacen, pueden clasificarse en hipótesis de valor y en hipótesis de crecimiento. Las hipótesis de valor prueban si un producto o servicio realmente entrega valor a los clientes cuando lo usan. Las hipótesis de crecimiento prueban cómo los nuevos clientes van a descubrir el producto o servicio.

Si el experimento no arroja resultados promisorios, existe un problema con la estrategia, y significa que es tiempo de obtener inmediatamente una retroalimentación sobre cómo mejorar el producto o servicio.

El aprendizaje validado tiene ventajas sobre una investigación de mercado. Se puede obtener información más exacta sobre los clientes, porque se puede observar su comportamiento, y no sólo respuestas a preguntas hipotéticas. Además pone a la empresa en posición de interactuar directamente con clientes y aprender sobre sus necesidades. Por último le permite que cuando los clientes se comporten de manera inesperada se obtenga información que probablemente no se hubiera tenido en cuenta inicialmente.

### **Construir – Medir – Aprender**

Un nuevo emprendimiento transforma ideas en productos. A medida que los clientes interactúan con esos productos, generan retroalimentación e información. La retroalimentación es tanto cualitativa como cuantitativa. Para un nuevo emprendimiento esta información es importante porque influencia y le da nueva forma a las próximas ideas.

El corazón del método Lean Startup es el bucle construir – medir – aprender de retroalimentación, como se ve en el Gráfico 2.



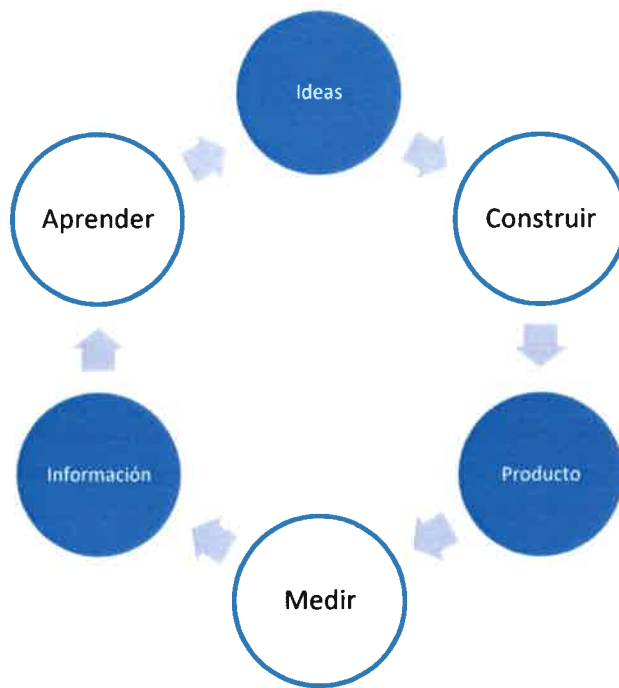


Gráfico 2. Fuente: Reis (2008)

Las energías deben estar enfocadas en minimizar el tiempo de tránsito a través del bucle.

Para aplicar el método científico a un nuevo emprendimiento, se necesitan identificar cuáles son las hipótesis a probar. Son los elementos más riesgosos que del plan, sobre lo que todo el negocio depende. Las más importantes son las hipótesis de valor y las hipótesis de crecimiento.

El primer paso es construir lo más rápido posible una primera versión del producto con pocas características y accesorios, sólo para entrar en el bucle con esfuerzo mínimo y con poco tiempo de desarrollo. Luego se pone el producto frente a los potenciales clientes para ver su reacción, tratando incluso de vender el prototipo. Posteriormente se mide el impacto que tuvo el producto. A través de indicadores se mide si el desarrollo del producto conduce a un verdadero progreso, recordando que si se está construyendo algo que nadie quiere, no importa si se hace de manera eficiente. Finalmente, estos indicadores darán información que permite decidir si es momento de cambiar la estrategia o perseverar. Si se descubre que una de las hipótesis originales es falsa, es conveniente cambiarla por una nueva hipótesis estratégica.

Una vez que se ha comprobado empíricamente que una actividad crea valor a través de un experimento, que se ha comprendido cómo se comportan los clientes, o que se ha hecho el aprendizaje traducido en mejoras en los resultados obtenidos, la empresa puede desarrollarla a gran escala reduciendo los riesgos de la incertidumbre. En lugar de realizar grandes inversiones en una actividad con riesgo de no generar valor para los clientes, se invierte en un experimento pequeño para obtener la información necesaria para reducir la incertidumbre y operar el emprendimiento en una escala mayor con mayores probabilidades de éxito.

De éste modo el método Lean Startup permite gestar empresas más eficientes en capital, porque les permite reconocer si es tiempo de cambiar la estrategia pronto, creando menos desperdicio de tiempo y dinero.

### **LIENZO LEAN**

El Lienzo Lean es una herramienta de validación del modelo de negocios, que simplifica la manera de documentar el modelo de negocios, medir el progreso y comunicar el aprendizaje a los stakeholders internos y externos.

El Lienzo Lean es una adaptación del Lienzo de Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), hecha por Ash Maurya en su libro Running Lean (Maurya, 2010), para visualizar y probar hipótesis. Esta herramienta nació de la necesidad de documentar las hipótesis del modelo de negocios, pero posteriormente permitió medir y comunicar el proceso de un nuevo emprendimiento.

### **Adaptaciones del Lienzo**

Para adaptar el Lienzo de Modelo de Negocios al Método Lean Startup, Ash Maurya (2010) reemplaza algunos de sus bloques por otros, manteniendo el esquema visual que tenía originalmente. Los cambios que sugiere en Running Lean (Maurya, 2010) son los siguientes:

- El bloque Sociedades Clave es reemplazado por el bloque Problema
- El bloque Actividades Clave es reemplazado por el bloque Solución
- El bloque Recursos Clave es reemplazado por el bloque Indicadores Clave
- El bloque Propuesta de Valor es redefinido hacia una única propuesta de valor hacia para el clientes
- El bloque Relaciones con los Clientes es reemplazado por el bloque Ventaja Competitiva

El esquema original del Lienzo de Modelo de Negocios muestra al lado izquierdo las causas y el impacto de los costos, mientras que en el derecho se muestran las causas y el impacto de la generación de valor para la empresa, como se ve en el Gráfico 3.

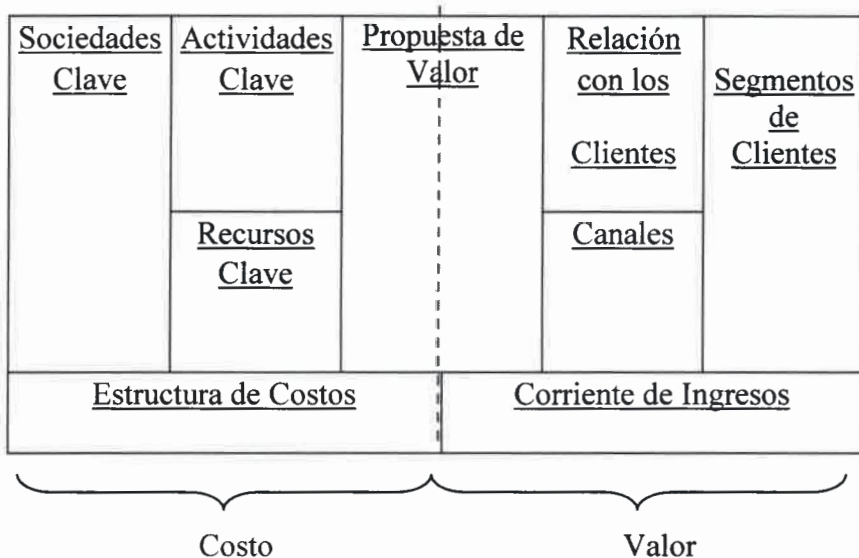


Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia.

El Lienzo Lean muestra en su lado izquierdo todo lo que tiene que ver con el producto, mientras que en su lado derecho, el mercado, como se ve en el gráfico 4.

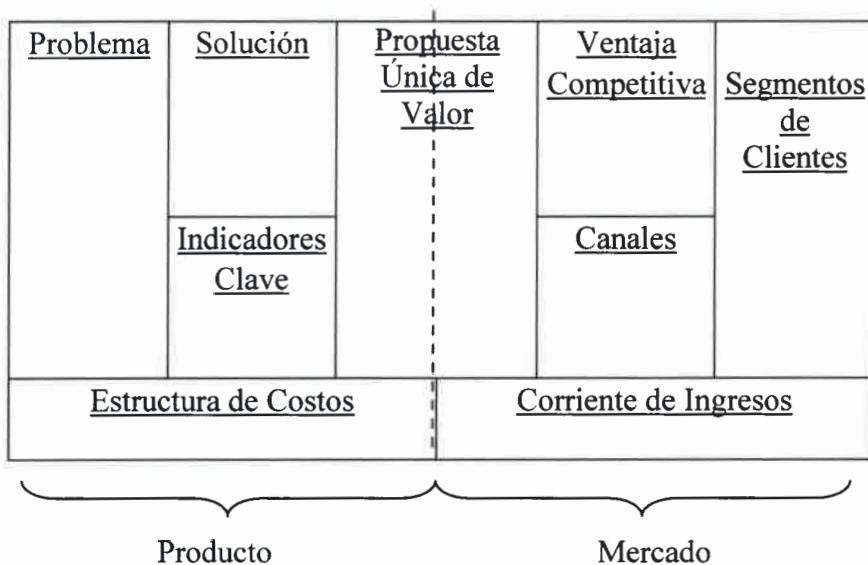


Gráfico 4. Fuente: Elaboración propia.

#### Problema y Segmentos de Clientes

Para comenzar, se recomienda identificar el segmento de clientes que serán los primeros en adoptar el producto y se colocan en el bloque correspondiente. Para cada segmento de clientes, se listan los tres principales problemas que necesitan resolver, y se coloca en el bloque Problema. Luego, se documentan en el mismo bloque las alternativas o soluciones actuales que los adoptantes tempraneros utilizan para resolverlas. No hacer nada, también es una alternativa válida, si la necesidad ante el problema no es muy fuerte.

Posteriormente se identifica el usuario del producto o servicio, que en el caso que no sea la persona del cliente, y se documenta en el bloque Segmentos de Clientes. Finalmente, en el mismo bloque, se documentan algunas características típicas que describen a los primeros adoptantes del producto o servicio.

### Propuesta Única de Valor

En éste bloque se debe describir la esencia del producto en pocas palabras, que sea diferente y que esa diferencia sea importante. La propuesta única de valor debe derivarse directamente de los problemas más importantes para marcar la diferencia con los demás. Debe estar dirigida a los adoptantes tempraneros. Debe responder las preguntas qué es el producto, quién es el cliente y por qué debe adquirirlo. Es útil estudiar las propuestas de valor de compañías que se admiran para generar una buena propuesta única de valor.

### Solución

Como lo que se tiene hasta el momento son hipótesis no probadas, no es necesario definir una solución acabada al problema. Es preferible describir las características o capacidades principales para hacer frente a cada problema identificado.

### Indicadores Clave

En éste bloque se identifican aquellos indicadores que miden las actividades claves que dirigen al uso del producto.

Para evitar que el emprendimiento se ahogue en un mar de números mientras se intenta poner orden al caos e incertidumbre, se elijen indicadores clave. Inicialmente es recomendable elegir indicadores de valor y posteriormente cambiar hacia indicadores de crecimiento.

Es importante seleccionar bien los indicadores clave, porque pueden llevar al emprendimiento a perder tiempo en actividades inútiles, optimización prematura, o quedarse sin recursos mientras persiguen metas erróneas.

### Ventaja Competitiva

Éste es un bloque que inicialmente puede dejarse en blanco. Muchos emprendedores consideran ventajas competitivas a cosas que no lo son. Una verdadera ventaja competitiva es aquella que no es fácil de copiar. En este bloque debe pensarse qué hace diferente a la propuesta de valor y qué hace que esa diferencia sea importante.

### Forma de Trabajo

Se recomienda diseñar más de una alternativa de Lienzo, para posteriormente seleccionar el mejor modelo de negocios. El bosquejo de Lienzos Lean debe hacerse rápidamente, de un tirón y sin que sea necesario completar todos sus bloques.

Para completar el lienzo, es recomendable utilizar una aproximación centrada en el cliente, utilizando el siguiente orden para completarlo:

1. Problema y Segmentos de Clientes
2. Propuesta Única de Valor
3. Solución
4. Canales
5. Estructura de Costos y Corrientes de Ingresos
6. Indicadores Clave
7. Ventaja Competitiva

Una vez bosquejados los lienzos para cada segmento de clientes se selecciona el mejor modelo de negocios para empezar. Para seleccionar el modelo de negocios adecuado, algunos parámetros a tenerse en cuenta son el nivel de necesidad de los clientes, la facilidad para alcanzar el segmento de clientes, el precio que están dispuestos a pagar los clientes, y el tamaño del mercado.

### **EL SALTO DE FE Y LA ESTRATEGIA BASADA EN SUPOSICIONES**

Los saltos de fe son supuestos sobre los que descansa el éxito de todo el emprendimiento. Es algo que puede romper o hacer el negocio.

Todo plan de negocios inicia con un conjunto de suposiciones. Expone una estrategia que toma esos supuestos como algo “dado por hecho” y procede a mostrar como alcanzar la visión de la empresa. Porque los supuestos no han probado ser ciertas. La meta de una startup en sus inicios debería ser probarlas.

Estrategia de negocios tradicional sobresale en ayudar a los administradores a identificar claramente qué supuestos han sido hechos en un negocio en particular. El primer desafío para un emprendedor es construir una organización que pueda probar esos supuestos sistemáticamente. El segundo desafío es desempeñar esa comprobación sin perder la perspectiva de la visión de toda la empresa.

### **DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE A LA CONTABILIDAD DE INNOVACIÓN**

Un producto mínimo viable ayuda a los emprendedores a empezar el proceso de aprendizaje tan rápido como sea posible. No es necesario que sea el menor imaginable, aunque, es la manera más rápida de iniciar el proceso de construir-medir-aprender con el menor esfuerzo posible.

Contrario al desarrollo tradicional de producto, que usualmente envuelve un período largo y pensante de incubación, esforzándose por la perfección del producto, la meta del producto mínimo viable es comenzar con el proceso de aprendizaje y probar las hipótesis fundamentales del negocio o saltos de fe.

Antes de que nuevos productos puedan ser vendidos exitosamente al mercado masivo, deben ser vendidos en el mercado masivo, tienen que ser vendidos a los primeros adoptantes, que son un tipo especial de consumidores que no necesitan una solución

perfecta para capturar su interés. Tienen la capacidad de imaginar qué le falta a un producto, y quieren ser los primeros en usar o adoptar un determinado producto o tecnología. En consumidores, es frecuentemente la emoción de ser el primero. Para las empresas, se trata de ganar una ventaja competitiva tomando un riesgo con algo nuevo que los competidores aún no tienen. Estos primeros clientes desconfían cuando reciben un producto demasiado refinado, porque si está apto para ser utilizado por cualquiera, no perciben la ventaja de ser los primeros.

No existen recetas para decidir qué tan complejo debe ser un producto mínimo viable. Requiere de juicio. Hay que evitar sobreestimar las características necesarias para estos productos, y ante la duda, simplificarlos. Cualquier trabajo adicional que vaya más allá de lo requerido para comenzar a aprender es desperdicio.

En el método Lean Startup la meta no es producir más de manera más eficiente, sino aprender lo antes posible cómo construir un negocio que pueda tener un crecimiento sustentable en el tiempo. Si el producto que el emprendimiento está construyendo un producto que el cliente no desea, es preferible descubrirlo lo antes posible. Trabajar con lotes pequeños asegura al emprendimiento minimizar gasto de tiempo, dinero y esfuerzo, que al final resultan desperdiciados.

Reduciendo el tamaño del lote se puede atravesar por el proceso de construir – medir – aprender más rápido que los competidores. La habilidad de aprender antes de los clientes es la ventaja competitiva esencial que una startup debe poseer. Tan pronto como se puedan formular las hipótesis que se quieren comprobar, el equipo de desarrollo de producto debe diseñar y poner en práctica el experimento lo antes posible, usando el lote más pequeño posible para hacer el trabajo.

El Producto Mínimo Viable es el primer paso el viaje del aprendizaje. En la ruta, luego de muchos intentos, se habrá aprendido mucho sobre que algunos elementos del producto o la estrategia son defectuosos, y decidir que es tiempo de cambiar por un método diferente para alcanzar su visión.

Para tomar esa decisión, se necesita una aproximación disciplinada y sistemática para determinar si se está obteniendo progreso y descubrir si realmente se está alcanzando aprendizaje validado. Este sistema se llama contabilidad de innovación.

### **CÓMO MEDIR EN UN NUEVO EMPRENDIMIENTO**

Al comienzo una startup es apenas un poco más que un modelo en un pedazo de papel. Su ideal usualmente está lejos de donde se encuentra en los primeros tiempos.

El trabajo de un nuevo emprendimiento es medir rigurosamente dónde se encuentra en ese momento y confrontar las duras verdades que revela la evaluación, y después idear experimentos para aprender cómo mover los números reales más cerca de los ideales, reflejados en el plan de negocios.

## **Implementación de la contabilidad de innovación**

La contabilidad de innovación trabaja en tres pasos. El primero es usar un producto mínimo viable para establecer, con información real, dónde se encuentra la empresa. Con esto se establece el punto de partida o de referencia, de donde parte el emprendimiento.

Luego, la startup debe emprender todas aquellas acciones que permitan ir desde la línea de base donde se encuentra, hasta la situación ideal. Cada desarrollo de producto, de marketing, o cualquier iniciativa que un nuevo emprendimiento emprende, debería estar dirigido a mejorar alguno de los impulsores del modelo de crecimiento.

Habiendo llegado a esta instancia, la compañía alcanza un punto de decisión. Si está haciendo un buen progreso hacia el ideal, significa que se ha aprendido correctamente y que se está usando el aprendizaje efectivamente, entonces conviene continuar.

Si no se ve progreso, la estrategia de producto actual es defectuosa y necesita un cambio. A esto se lo llama hacer un pivot. Cuando una compañía pivotea, comienza todo el proceso de nuevo, comenzando con el punto de partida. La señal de un pivot exitoso es cuando los resultados posteriores son mejores a los obtenidos antes de realizarlo.

## **Análisis de Cohorte**

Según el diccionario de la real academia española, el término cohorte significa conjunto, número o serie.

El estudio de cohorte es muy utilizado en epidemiología, en donde dos grupos de sujetos, unos expuestos a un factor de riesgo, y otros que no lo están, son observados a lo largo del tiempo. En este campo de estudio, la finalidad es valorar y cuantificar la posible relación existente entre el factor y la enfermedad a través de la comparación de ambos grupos (Gálvez Vargas, Delgado Rodríguez, Bueno Cavanillas, 1992).

El análisis de cohorte es una de las herramientas de análisis más importantes para las startups. Aplicado al ámbito de los nuevos emprendimientos, el análisis de cohorte mide el desempeño del emprendimiento en cada grupo de clientes que fue entrando en contacto con el producto de manera independiente, en vez de analizar montos acumulados. Cada grupo de clientes se denomina cohorte.

Gracias a este análisis, se puede separar el legado de los errores con los clientes previos de los actuales. Se puede describir mejor cómo ha sido el comportamiento de los clientes a lo largo del tiempo a medida que se han hecho mejoras al producto ofrecido.

## Métricas Útiles versus Métricas de Vanidad

Las métricas útiles son aquellas que se utilizan para medir el alcance de las metas de aprendizaje. Las métricas de vanidad son indicadores globales que dan la visión más optimista sobre el desempeño de la empresa, pero que no refleja fielmente los impulsores clave del negocio.

Para que un indicador sea una métrica útil debe ser útil, accesible y auditable.

### Útil

Para que un reporte sea considerado útil, debe demostrar claramente causa y efecto, de lo contrario será una métrica de vanidad.

Las métricas de vanidad causan caos porque generan preocupación en la debilidad de la mente humana. Si los números van bien, todos piensan que la mejora es producto de sus acciones. Si van mal, todos piensan que es por culpa de alguien más.

Cuando la causa y el efecto están claramente entendidos son más capaces de aprender de sus acciones.

### Accesible

Muchos reportes no son entendidos por los empleados y los administradores que supone que deben usarla para guiar la toma de decisiones. Los departamentos muy a menudo gastan su energía aprendiendo a usar datos para tener lo que quieren en vez de usarla como una retroalimentación par guiar sus futuras acciones.

La solución es hacer reportes los más simple posible para que puedan ser entendidos por cualquiera. Una forma sencilla para hacerlos comprensibles es usar unidades concretas y tangibles.

El análisis basado en cohortes son lo mejor en métricas de aprendizaje: convierten acciones complejas en reportes basados en personas. Cada análisis de cohorte dice, entre las personas que han usado el producto, cuánta ha tenido el comportamiento buscado por el emprendimiento.

La accesibilidad también se refiere al acceso amplio a reportes. Poder tener acceso diario a documentos con los últimos datos de cada experimento y métricas que miden el salto de fe.

### Auditable

Se debe estar seguro que los datos son creíbles. Los datos contenidos en los reportes deben ser comprobables.

Para que esto se cumpla, los datos deben poder ser comprobados con clientes reales. También, los mecanismos para generar los reportes no deben ser muy complejos. Es



preferible que sean generados directamente de los datos maestros antes que de un sistema intermediario, porque reduce las probabilidades de error.

## **QUÉ MEDIR EN UN NUEVO EMPRENDIMIENTO**

### **¿De dónde viene el crecimiento?**

El motor de crecimiento es el mecanismo que una startup utiliza para alcanzar un crecimiento sostenido en el tiempo. La palabra sostenido excluye todas las actividades que son realizadas una sola vez, incrementan el volumen de clientes, pero que no tienen impacto a largo plazo, como un simple anuncio publicitario. El crecimiento sostenido es caracterizado por la siguiente regla: Los nuevos clientes vienen de acciones sobre clientes pasados.

Hay cuatro formas para que los clientes pasados traigan crecimiento sostenido en el tiempo:

1. Boca en boca: Es un nivel natural de crecimiento que es causado por clientes satisfechos entusiasmados por el producto.
2. Como un efecto secundario del uso del producto: La moda o status, tal como los bienes de lujo, traen conocimiento de ellos cuando quiera que sean usados.
3. A través de publicidad paga: La mayoría de los negocios emplean la publicidad para atraer nuevos clientes a usar nuestros productos. Para ser una fuente de crecimiento sostenido, la publicidad tiene que ser realizada para obtener beneficios, no como una actividad realizada una única vez, sino como una inversión de capital. Si el costo de adquirir un cliente (costo marginal) es menor que el ingreso que un cliente genera (ingreso marginal), el exceso (ganancia marginal) puede ser utilizada para adquirir más clientes. A mayor ganancia marginal, crecimiento más rápido.
4. A través de la compra reiterada o uso: Algunos productos son diseñados para ser comprados repetidamente, a través de un plan de suscripción o de recompras voluntarias. En contraste, hay algunos productos y servicios que son diseñados intencionalmente como eventos que se dan una única vez, como la planificación de bodas.

Estas fuentes de crecimiento sostenido se denominan motores de crecimiento. Cada motor tiene un conjunto intrínseco de métricas que determina qué tan rápido una compañía puede crecer cuando lo está usando.

### **Los Tres Motores de Crecimiento**

Los motores de crecimiento son diseñados para dar a los nuevos emprendimientos una cantidad relativamente pequeña de métricas en las cuales enfocar sus energías. Hay tres motores de crecimiento, el pegajoso, el viral, y el pago.

## El Motor de Crecimiento Pegajoso

Estos productos están diseñados para atraer y retener clientes para el largo plazo. Estos negocios dependen de tener una alta tasa de retención. Tienen la expectativa de que una vez que empieza a usarse el producto, el cliente siga haciéndolo.

Las claves de la retención de clientes son (Domínguez Doncel, Hermo Gutiérrez, 2007):

- Vinculación o nivel de compromiso económico del cliente. Se puede medir en términos de tenencia de productos, de gasto y/o uso de los productos y servicios de la empres.
- Riesgo de Abandono. Analizando y comprendiendo tanto las causas como los síntomas del abandono de los clientes, se puede predecir cuáles de ellos se quedarán y cuáles se irán.
- Valor de los Clientes. Es imposible retener a todos los clientes. Los presupuestos no son ilimitados. La clave es elegir bien sobre qué clientes actuar.

Las compañías que utilizan este motor de crecimiento siguen su tasa de adquisición y su tasa de deserción o churn rate muy cuidadosamente.

La tasa de adquisición mide el número de clientes nuevos en un período determinado (Domínguez Doncel, Hermo Gutiérrez, 2007), y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de Adquisición} = \frac{\text{Número de clientes nuevos en el período}}{\text{Número de clientes del período}}$$

Churn Rate es una métrica de fidelidad que complementa la retención. Mide la atracción. Es muy utilizada en empresas cuyos clientes necesitan abonarse o suscribirse a un producto o servicio, como por ejemplo compañías de telecomunicaciones y editoriales (Domínguez Doncel, Hermo Gutiérrez, 2007).

Analizar el Churn Rate sirve para medir el porcentaje de los clientes que han dejado la empresa, y su calidad y rentabilidad.

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Clientes que han sido dados de baja en el período}}{\text{Clientes al final del período}}$$

La regla que gobierna este motor de crecimiento es simple: si la tasa de adquisición de clientes excede la de deserción, el producto va a crecer.

La tasa de crecimiento de este motor está dado por el cociente de la tasa de adquisición y la tasa de deserción o churn rate.

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Tasa de Adquisición}}{\text{Churn Rate}}$$

Si este cociente diera como resultado un número mayor a 1, el negocio tiene perspectivas de crecimiento futuro. Si no se diera este resultado, el negocio no tiene estas perspectivas futuras.

### El Motor de Crecimiento Viral

En este motor de crecimiento, el conocimiento del producto se expande rápidamente de persona a persona de manera similar a como un virus se vuelve epidémico. El crecimiento viral depende de la transmisión persona a persona como una consecuencia necesaria del uso normal del producto. Los clientes no actúan intencionalmente como evangelizadores del producto, no necesariamente lo difunden intencionalmente. El crecimiento ocurre automáticamente como un efecto secundario del uso.

Para medir velocidad del crecimiento de los negocios que utilizan este motor, se usa el coeficiente viral, que mientras más alto es, más rápido se propaga el producto.

$$\textit{Tasa de Crecimiento} = \textit{Coeficiente Viral}$$

El coeficiente mide cuántos clientes van a usar el producto como consecuencia de cada cliente nuevo que usa el producto. Responde a la pregunta de cuántos conocidos va a traer cada uno de los nuevos clientes.

El coeficiente viral puede ser obtenido a través de un modelo donde:

$$v = x \times y$$

Donde

$$\begin{aligned} v &= \textit{coeficiente viral} \\ x &= \textit{eficiencia del ciclo viral} \\ y &= \textit{número de personas que un usuario invita} \end{aligned}$$

Este modelo mide el número de nuevos clientes que generan en promedio los actuales a través de invitaciones (Hytonen y Salminen, 2012). El modelo puede ser representado en el Gráfico 5:

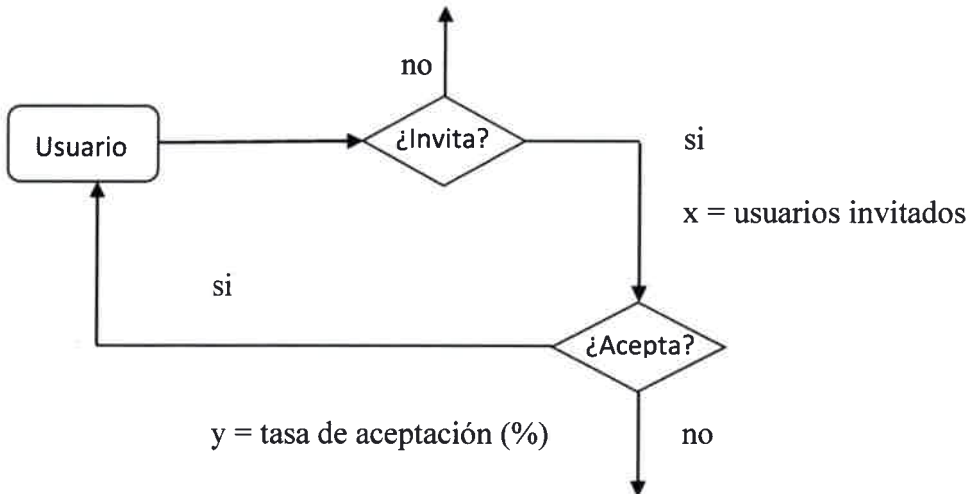


Gráfico 5. Fuente: Hytonen y Salminen (2012)

Para un producto con coeficiente viral de 0,1, por cada 10 nuevos clientes se reclutará uno de conocidos. Si la situación fuera esta, el crecimiento será lento y tenderá a estancarse. Si el coeficiente viral es mayor a 1, el crecimiento será exponencial, porque cada nuevo cliente, en promedio, traerá a más de un conocido consigo para que use el producto.

Dado que (Ambroggi, Echeverría):

$$\begin{aligned}
 U_n &= \text{Usuarios del ciclo } n \\
 U_n' &= \text{Usuarios nuevos del ciclo } n \text{ por invitación} \\
 k &= \text{Coeficiente viral}
 \end{aligned}$$

El total de usuarios al final del ciclo 1 es:

$$\begin{aligned}
 U_1 &= U_0 + U_1' \\
 U_1' &= U_0 \times k
 \end{aligned}$$

Entonces:

$$U_1 = U_0 + U_0 \times k$$

Si  $k$  fuera constante, total de usuarios al final del ciclo 2 sería:

$$\begin{aligned}
 U_2 &= U_1 + U_2' \\
 U_2' &= U_1' \times k \\
 U_2 &= U_0 + U_1' + U_2' \\
 U_2 &= U_0 + U_0 \times k + U_0 \times k \times k \\
 U_2 &= U_0 + U_0 \times k + U_0 \times k^2
 \end{aligned}$$

El total de usuarios al finalizar el ciclo  $n$  sería:

$$U_n = U_0 + U_0 \times k + U_0 \times k^2 + \dots + U_0 k^n$$

Entonces:

$$U(t) = \sum_{i=0}^n U_0 \times k^i = U_0 \times \sum_{i=0}^n k^i$$

Esta es una serie geométrica donde:

$$U_0 \times \sum_{i=0}^n k^i = U_0 \times \frac{1 - k^{n+1}}{1 - k}$$

Si  $k > 1$  el número de usuarios crecerá exponencialmente. Si  $k < 1$ , el número de usuarios va a tender a estancarse y converger hacia el siguiente número:

$$U = \frac{U_0}{1 - k}$$

Los emprendimientos que confíen en el crecimiento viral deberán enfocarse en incrementar el coeficiente viral más que cualquier otra cosa, porque pequeños cambios en ese número, pueden traer cambios dramáticos en sus perspectivas futuras. Como consecuencia, es común que quienes utilicen este motor de crecimiento no obtengan ingresos directamente de sus usuarios, sino de otras fuentes como por ejemplo la publicidad. Este es el caso productos virales no pueden enfrentar tener fricciones que impidan el uso a los usuarios que reclutarán a sus conocidos.

La verdadera comprobación de las hipótesis de valor es siempre un intercambio voluntario de valor entre los clientes y una startup que satisface sus necesidades. Existe confusión si ese intercambio es monetario o no. En el motor de crecimiento viral, el intercambio monetario no trae nuevo crecimiento, sólo es un indicador de que el cliente valora lo suficiente el producto como para pagar por él.

Que no exista intercambio monetario no significa que el cliente no otorga valor a la compañía, invirtiendo tiempo y atención en el producto, lo hacen más valioso para los publicistas. Las compañías que venden publicidad realmente sirven a dos grupos de clientes, los consumidores y los publicistas, e intercambian diferentes valores con cada uno.

### Motor de Crecimiento Pago

En este motor de crecimiento el emprendimiento puede incrementar su crecimiento de dos formas, elevando los ingresos por cliente o disminuyendo el costo de adquisición de cada nuevo cliente. Cada cliente paga un cierto monto de dinero durante su vida como tal. El importe resultante de deducir de esos ingresos los costos variables es llamado valor de la vida del cliente. Este excedente puede ser invertido en el crecimiento a través de políticas de adquisición de nuevos clientes.

Si, por ejemplo, la publicidad que cuesta \$100 atrae 50 nuevos clientes, el costo por adquisición es de \$2. Si el valor de la vida del cliente es superior a \$2, el producto

crecerá. El margen entre el valor de la vida del cliente y el costo por adquisición determina la velocidad de crecimiento.

La habilidad para crecer en el largo plazo usando el motor pago requiere de la capacidad diferenciada para monetizar un conjunto de clientes.

Lo que Eric Reis (2008) llama como valor de la vida del cliente, es lo que en contabilidad se llama contribución marginal. La tasa de crecimiento de este motor se obtiene del cociente entre la contribución marginal obtenida de los clientes adquiridos, y el costo de adquisición de esos nuevos clientes.

$$Tasa\ de\ Crecimiento = \frac{Contribución\ Marginal\ de\ los\ Clientes\ Adquiridos}{Costo\ de\ Adquisición\ de\ Clientes}$$

Si este cociente diera como resultado un número mayor a 1, el negocio tiene perspectivas de crecimiento futuro. Si no se diera este resultado, el negocio no tiene estas perspectivas futuras.

Un emprendimiento que vende mensualmente 100 unidades de producto a \$10 cada uno, con un costo unitario de \$9, un 1% de otros costos variables respecto de las ventas, y \$1.000 de costos fijos, tiene el siguiente punto de partida de resultados mensuales:

VENTAS	20.000,00
COSTO DE VENTAS	(18.000,00)
<hr/>	
RESULTADO BRUTO	2.000,00
OTROS COSTOS VARIABLES	(200,00)
<hr/>	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	1.800,00
COSTOS FIJOS	(1.000,00)
<hr/>	
RESULTADO NETO	800,00

Suponiendo que, para atraer nuevos clientes y crecer, el emprendimiento planea invertir todos los meses \$250 en publicidad y \$250 en premios para los compradores. Si con estas medidas fueran atraídos 60 nuevos clientes, además de los ya existentes, el resultado mensual es:

VENTAS	26.000,00
COSTO DE VENTAS	(23.400,00)
<hr/> RESULTADO BRUTO	<hr/> 2.600,00
OTROS COSTOS VARIABLES	(260,00)
<hr/> CONTRIBUCIÓN MARGINAL	<hr/> 2.340,00
COSTOS FIJOS	(1.000,00)
COSTO ADQUISICIÓN DE CLIENTES	(500,00)
<hr/> RESULTADO NETO	<hr/> 840,00

Como consecuencia de las acciones de marketing, el emprendimiento ha obtenido un excedente de resultado respecto de la situación inicial de \$40 que puede reinvertir para atraer aún más clientes. La contribución marginal adicional aportada por los nuevos clientes de \$540, mientras el costo de adquisición es de \$500, entonces la tasa de crecimiento es:

$$Tasa\ de\ Crecimiento = \frac{540}{500} = 1,08$$

Ante esta situación el negocio puede ir utilizando los excedentes generados por la adquisición de nuevos clientes para ir financiando su crecimiento.

Si la cantidad de cantidad de clientes adquiridos con esas medidas fuera de 50, el resultado obtenido sería el siguiente:

VENTAS	25.000,00
COSTO DE VENTAS	(22.500,00)
<hr/> RESULTADO BRUTO	<hr/> 2.500,00
OTROS COSTOS VARIABLES	(250,00)
<hr/> CONTRIBUCIÓN MARGINAL	<hr/> 2.250,00
COSTOS FIJOS	(1.000,00)
COSTO ADQUISICIÓN DE CLIENTES	(500,00)
<hr/> RESULTADO NETO	<hr/> 750,00

Luego de realizada la acción de marketing, el emprendimiento ha resignado \$50 de sus utilidades. Si continuara con la misma tendencia el, en la medida que el emprendimiento

desea crecer, sus utilidades irán decayendo. La contribución marginal aportada por los nuevos clientes es de \$450, mientras que su adquisición ha costado a la startup \$500, entonces la tasa de crecimiento es:

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{450}{500} = 0,90$$

Ante esta situación, el emprendimiento no tiene posibilidades de crecimiento futuro.

### **PIVOTEAR O PERSEVERAR**

El empresario se encuentra en un desafío que debe superar en el desarrollo de un producto exitoso, decidir entre cuándo pivotear y cuándo perseverar. Cuando el empresario ha reunido información sobre los experimentos para validar las hipótesis en las que se basa la estrategia de su negocio, se encuentra en condiciones de contestar la siguiente pregunta: ¿se está haciendo progreso suficiente para creer que la hipótesis estratégica original es correcta o se necesita hacer un cambio? A ese cambio se lo llama hacer un pivot. Es una corrección de curso estructurada para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

La productividad en una startup consiste en alinear esfuerzos con un negocio y un producto que están trabajando para crear valor y llevar al crecimiento. Un pivot exitoso pone al empresario en el camino hacia el crecimiento de su negocio. Esto se refleja en la mejora de los resultados de las métricas elegidas luego de implementados las mejoras al producto o a la estrategia.

Las compañías que no pueden pivotear basados en la información que obtienen del mercado, pueden quedar atascados en la “tierra de los muertos vivos”, con una empresa que no crece lo suficiente ni que muere.

#### **Tipos de Pivot**

##### **Pivot Zoom In**

En este pivot, lo que antes fue considerado sólo un aspecto o característica del producto, se convierte en el todo.

##### **Pivot Zoom Out**

A veces una simple característica no es suficiente para ser todo un producto. En este tipo de pivot, lo que fue considerado todo un producto pasa a ser sólo un aspecto de uno mayor.

##### **Pivot de Segmento de Clientes**

En este pivot, la compañía descubre que el producto que está construyendo soluciona un problema real a clientes reales, pero no son el tipo de clientes que originalmente había planeado servir. La hipótesis de producto es parcialmente confirmada, solucionando el problema correcto, pero para un segmento de clientes diferente.



### Pívor de Necesidad del Cliente

Como resultado de comenzar a conocer al cliente, queda claro que el problema que se está buscando solucionar no es muy importante. Otros problemas relacionados que son importantes pueden ser solucionados por la compañía. En algunos casos, estos problemas relacionados, requieren un poco más que reposicionar el producto existente. En otros casos, puede requerir un producto completamente nuevo. En este caso la hipótesis es parcialmente confirmada, el cliente objetivo tiene el problema que vale la pena resolver, pero no es el que originalmente se había pensado.

### Pívor de Plataforma

Este pívor se refiere al cambio de una aplicación hacia una plataforma, o viceversa. Generalmente las startups que aspiran a crear una nueva plataforma, comienzan su vida vendiendo una sola aplicación para su plataforma.

### Pívor de Arquitectura del Negocio

La mayoría de los negocios tienen alguna de las siguientes arquitecturas de negocio, margen alto y volumen bajo, o margen bajo y volumen alto. Algunas compañías cambian su modelo de margen alto y volumen volcándose al mercado masivo, otras diseñadas para el mercado masivo terminan requiriendo ciclos de ventas más largos y caros.

### Pívor de Captura de Valor

Hay para capturar el valor que una compañía crea. Estos métodos están referidos a la monetización o modelos de ingresos. La idea de la monetización es un aspecto separado del producto que puede ser agregado o removido. El proceso en el que el producto se convierte en dinero es una parte intrínseca de la hipótesis de producto.

### Pívor de Motor de Crecimiento

Hay tres motores de crecimiento primarios que impulsan a las startups: modelo de crecimiento viral, modelo de crecimiento pegajoso, y modelo de crecimiento pago. En este tipo de pívor, se cambia la estrategia de crecimiento, buscando un crecimiento más rápido y redituable.

### Pívor de Canal

El pívor de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede ser distribuida a los clientes través de un mecanismo diferente con una efectividad superior.

### Pívor de Tecnología

Esto sucede cuando un emprendimiento descubre una nueva manera para alcanzar la misma solución utilizando una tecnología completamente diferente. Es más común en compañías establecidas. A la hora de decidir, la única cuestión a tener en cuenta es si la

nueva tecnología puede proveer un mayor precio o desempeño, comparado con la actual tecnología.

## CASO DE ESTUDIO: DANILO CANNAVÓ

Danilo Cannavó es diseñador industrial, graduado de la Universidad Nacional de Cuyo, que estuvo radicado en la ciudad de Mendoza once años, desde el año 2004 al año 2014. Durante ese período cursó sus estudios universitarios, y habiendo terminado, estuvo dedicado al ejercicio de la profesión como diseñador free lance y al desarrollo de emprendimientos basados en productos de su propio diseño.

Siempre puso foco en el cliente a la hora de desempeñar su trabajo. Para él un producto o servicio tiene que estar orientado hacia la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo ha tropezado en numerosas ocasiones con la falta de previsión de otros aspectos de su negocio. A pesar de desarrollar muy buenos productos, de aceptación en el segmento del mercado objetivo, sus emprendimientos no han prosperado por falta de desarrollo de la estructura de su modelo de negocios. Ha puesto tanto énfasis en la propuesta de valor que ha descuidado al resto de los elementos de su modelo de negocios.

Con el desarrollo de estos proyectos ha ido acumulando experiencias de errores y aciertos, y ahora radicado en Río Cuarto, con intención de permanecer en esta ciudad, inicia una nueva etapa. Proyectos como Bye Bye Willy, el sillón para acompañante en hospitales, y las practinotas hacen a su bagaje de vivencias con las que llega a la instancia de su “volver a empezar”.

### Bye Bye Willy

Bye Bye Willy es un proyecto iniciado en Septiembre de 2012, por el emprendedor y dos compañeros de facultad. El nombre de Willy provino del nombre de un profesor de la materia Proyecto Final de Diseño, que los tres cursaron juntos. Luego asociaron la marca a una película donde una orca con ese nombre es protagonista. La asociación con el animal dio lugar a la frase que los identifica, “adiestradores de objetos”.

Bajo la marca produjeron relojes de pared diferentes de la tipología clásica, juegos de mesa, llaveros, portallaves y bases para notebooks, buscando combinar la utilidad con la estética agradable. Los productos han sido presentados en las ferias “Indigna” en Diciembre de 2012 y en Junio y Diciembre de 2014, y “Dejavú” en Julio y Octubre de 2014.

El proyecto Bye Bye Willy aún subsiste. Sus productos pueden ser adquiridos vía web, en la librería de la familia de uno de los socios y en ferias. Vía web, los productos pueden ser consultados en la página <http://byebyewilly.wix.com/inicio> o en la fanpage de Facebook <https://www.facebook.com/ByeByeWilly>.

### Sillón de acompañamiento

Otro proyecto clave del emprendedor fue el diseño de un sillón para acompañantes de los internados en clínicas y hospitales. Fue desarrollado entre Octubre de 2012 y en vinculación con un ingeniero a cargo del mantenimiento del hospital.

El ingeniero observó que en la institución tenían falencias en la oferta confort a las personas que pernoctan junto con los pacientes internados. Como trabaja en la UTN de Mendoza, realiza investigación y se ha vinculado con diseñadores industriales, le propuso al emprendedor formar parte del proyecto. Lo puso en contacto con los arquitectos a cargo del desarrollo de la infraestructura del hospital, a quienes mostró las tres ideas rectoras y se acordó desarrollar un prototipo.

El producto diseñado fue acogido con gran aceptación, se vio en el sillón la solución a una demanda insatisfecha. Supo ver y diseñar una oferta de valor adecuada para el segmento de clientes elegido. Pudo ver claramente el contenido de dos bloques de su modelo de negocios.

No tuvo en cuenta la estructura para soportar su negocio. Problemas como sobrellevar la burocracia propia de la institución, no tener flexibilidad en los medios de pago ofrecidos a su cliente, y la imposibilidad de respuesta rápida a los reclamos, terminaron por matar su idea de negocios.

### PractiNotas

PractiNotas es un proyecto iniciado en Diciembre de 2012. Consistía en un imán para pegar en las heladeras, similar a una pequeña pizarra, con renglones, acompañada de un marcador y un pequeño borrador. El producto es útil para hacer anotaciones breves, que sirvan de recordatorio para las actividades cotidianas del hogar.

El emprendedor ocupaba el rol de mayorista en la cadena de distribución de su propio producto. Los ofrecía en negocios de decoración, inicialmente sólo en consignación, y posteriormente a través de la venta.

El producto tuvo aceptación en el público, pero otra vez el modelo de negocios conspiró contra él. No tenía un socio para su empresa, debía realizar él mismo todas las actividades clave, y el tiempo no le era suficiente para desempeñarlas adecuadamente. Tampoco el proyecto era viable si incorporaba socios o empleados para la escala de producción y ventas que poseía, las PractiNotas tenían un precio muy bajo y para obtener suficientes ganancias requería gran rotación. Inalmente, las PractiNotas pasaron a formar parte de la línea de productos de Bye Bye Willy.

### MOMENTO 0

El emprendedor se encuentra en preparación para lanzar un proyecto nuevo en la ciudad de Río Cuarto, orientado al diseño y fabricación de mobiliario personalizado al gusto del cliente. Tiene claramente definida la idea de la misión y la visión de su futuro emprendimiento. Según sus propias palabras son:

Misión: Crear muebles y objetos únicos, reflejo de la identidad del usuario, de sus deseos y aspiraciones. Que sean cómodos en el uso y adecuados al ambiente en que se ubican.

Visión: Mejorar la calidad de vida, buscando una satisfacción completa, acentuada en la respuesta funcional, el agrado estético y la atención a los detalles.

Filosofía: Nuestra casa es históricamente nuestro refugio, el lugar de encuentro con otros y con nosotros mismos; donde nos sentimos contenidos. Este espacio nos representa, y por lo tanto lo que poseemos allí debe ser parte de nuestra individualidad. Así todo debe estar dispuesto para servirnos, para ser una extensión de nuestros hábitos y cultura.

Por eso queremos lograr a través del mobiliario personalizado crear un espejo del ser y de sus aspiraciones.

Valores: Seriedad, disposición, atención personalizada, calidad y profesionalismo.

Inicialmente pensó como en “Mobiliario con Identidad” como nombre del proyecto, pero reconoció que necesitaba uno más corto para que pueda ser más fácilmente transmitido y genere un impacto mayor sobre sus futuros clientes. Luego, decidió cambiarlo por “Hexaedro”, porque es una característica común de todo mueble tener seis caras.

## **MODELIZACIÓN INICIAL DEL NEGOCIO**

Para comprender la lógica del futuro funcionamiento y generación de dinero de “Hexaedro”, se ha decidido utilizar como herramienta el Lienzo de Modelo de Negocios. El emprendedor ha ido colocando todas las ideas que hacen a su negocio dentro de cada uno de los bloques que lo componen.

### **Segmentos de Clientes**

Se identificaron tres segmentos de clientes para su futuro negocio:

- Familias con planes de viviendas:



Este segmento de clientes está integrado por personas o familias que poseen planes gubernamentales para la construcción, refacción o mejora de viviendas. Por las características propias de estos planes, él los identifica como individuos de entre 22 y 40 años, con entre 0 y 3 hijos. Pertenecen a las clases media alta (C2), media típica (C3) y baja superior (D1), con ingresos entre \$6.000 y \$35.000 mensuales, y con trabajos estables. Poseen visión de mediano y largo plazo. Los valores que el emprendedor piensa que poseen son: familia, independencia, lazos a largo plazo, relación costo-beneficio, expectativas, estabilidad, modernidad, concreción de sueños.

- Clientes que desean diseños únicos:



Este segmento de clientes está integrado por personas que desean un producto único y a medida para los muebles de su hogar. Los identifica como personas de 18 a 80 años, con ingresos medios y altos (clases C1, C2 y C3) Psicológicamente se caracterizan por saber lo quieren, son decididos y seguros. Su nivel cultural es alto. Priorizan la calidad y el valor personal del producto en su actitud de compra.

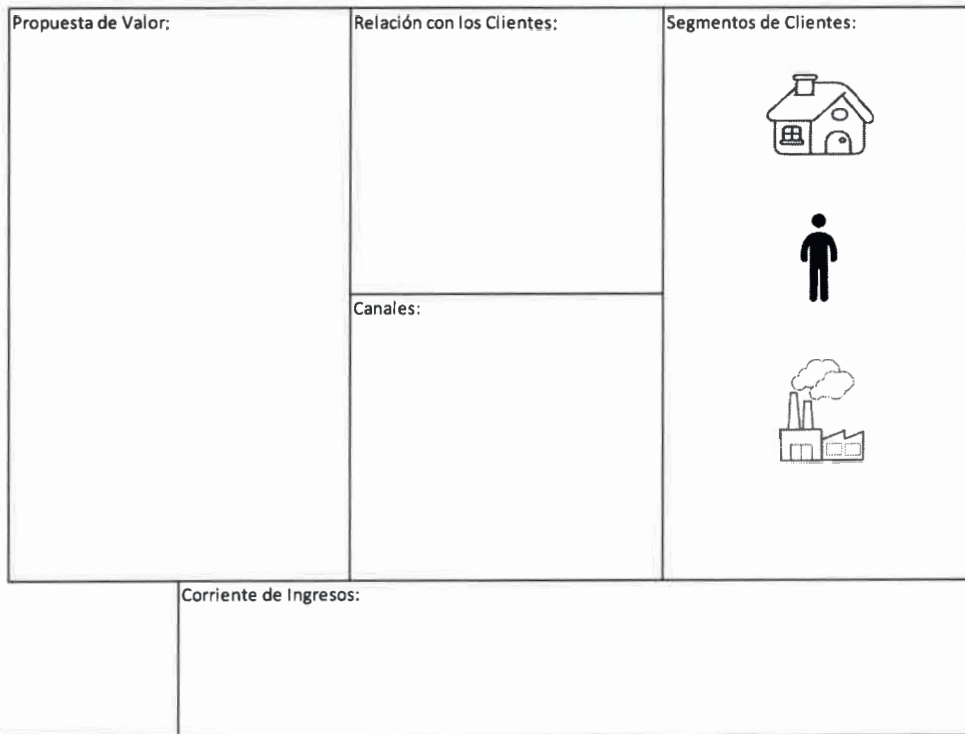
- Negocios:



Este segmento se encuentra integrado por empresas que requieren mobiliario adecuado a la imagen que quiere generar en los clientes y a la funcionalidad necesaria para las actividades a desarrollar en el recinto. El emprendedor tiene experiencia en diseño de mobiliario para empresas. Trabajó siendo estudiante como ayudante para un Diseñador Industrial mendocino, donde adquirió sus primeras experiencias, fuera de la facultad, en el diseño de mobiliario corporativo para hoteles, bodegas y consultorios profesionales. Algunas de las características de este segmento es su exigencia en los plazos y en la escala exigida. Se debe contar con una capacidad productiva que permita absorber grandes proyectos cumpliendo fechas de entrega adecuadas. Es un cliente que tiene necesidades puntuales y según el tipo de negocio que desarrolle va a priorizar características funcionales, estéticas, económicas o simbólicas del equipamiento. Para este tipo de cliente se ofrece también la elaboración de letras y logotipos corpóreos.

Finalmente, se definieron genéricamente a sus clientes como “todo aquel que necesite un producto a medida y personalizado”.

Gráficamente puede ser representado de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

### Propuesta de Valor

Se identificaron las siguientes propuestas de valor posibles:

- Identidad



El principal valor que su negocio va a entregar a sus clientes es el “aporte semántico del objeto, y la resolución estética y funcional de acuerdo al perfil del usuario”. El producto a entregar es bueno, estético y personalizado.

Esa identidad a entregar se manifiesta a través de:

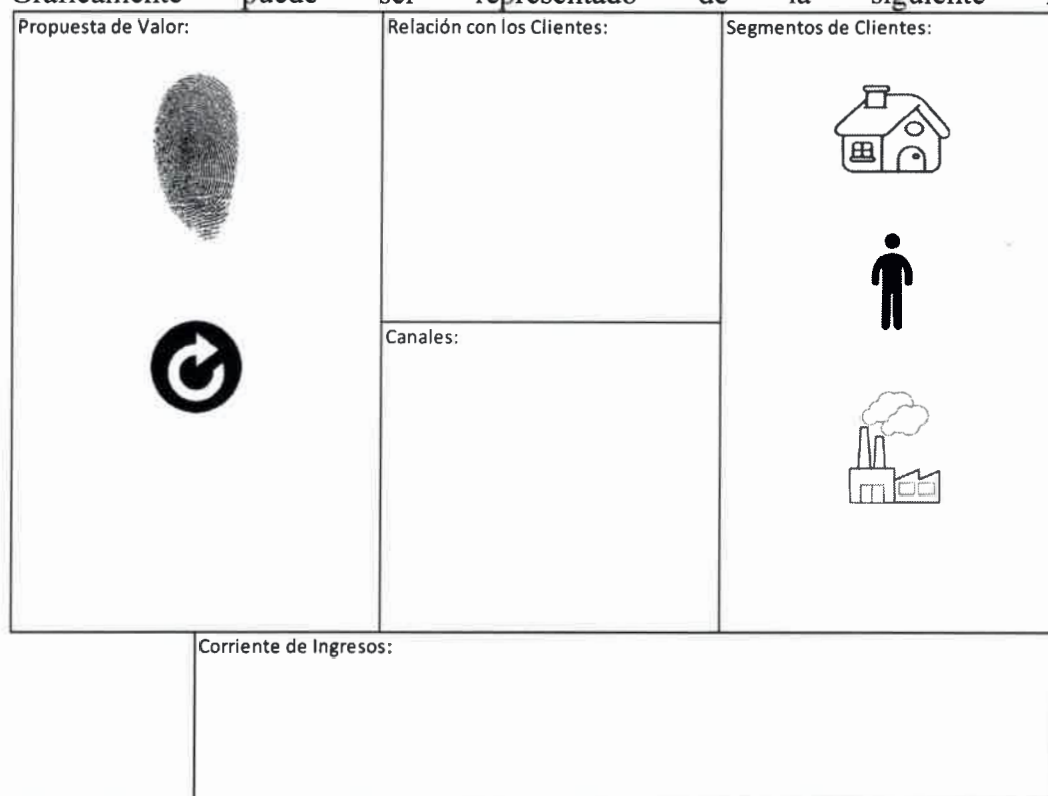
- Servicio: Diseño, planteamiento proyectual de la necesidad, instalación en el domicilio, y garantía de reparación.
  - Producto: Calidad estructural y material.
  - Metaproducto: Renders, planos técnicos, documentación.
- Actualización:



Como una propuesta de valor alternativa, y accesoria, está la actualización del mobiliario, ofrecida como un servicio. Esta alternativa puede consistir en:

- Cambio de acabados, color, herrajes, funciones.
- Adecuación a tendencias o redecoraciones interiores.
- Agregado de cajones, estantes, divisorios.
- “Service de herrajes”, ajustes, lubricaciones.
- Cambios de tapizados

Gráficamente puede ser representado de la siguiente manera



Fuente: Elaboración propia

### **MADURANDO IDEAS: PENSANDO Y REPENSANDO**

Luego de identificar el segmento de clientes y la propuesta de valor que ofrecería, el emprendedor vuelve hacia atrás en el proceso de diseño de su negocio. Él comienza a cuestionarse la misión de su negocio. Con el foco puesto en sus clientes y en la propuesta de valor, y no en el producto en concreto a ofrecer al mercado. La nueva misión del negocio sería a partir de ese momento: Crear soluciones únicas desde una interpretación creativa y un método proyectual. En esta nueva misión se encuentra presente la identidad como propuesta de valor independientemente del medio utilizado para ofrecerla.

Otro aspecto que se modificó luego de iniciado el proceso de diseño del modelo de negocios fue el nombre que va a identificar a los productos ofrecidos por el emprendimiento. Conocedor de técnicas de diseño, utilizó el brainstorming para hacerlo. Escribió todas las ideas relacionadas con el emprendimiento, la propuesta de



valor y el producto. Desde la más obvia hasta la más oculta, desde la más simple a la más compleja, él fue capaz de elegir la mejor. La marca que identificaría sus productos a partir de ese momento sería MODO, derivado de la frase “mobiliario de diseño óptimo”.

En ese momento no sólo se repensó sobre el trabajo hecho, también se pensó en la existencia de modelos de negocio alternativos de acuerdo a las oportunidades y amenazas que puedan existir. Se identificó como factor clave que puede modificar las posibilidades del modelo de negocio a la posibilidad de obtener financiamiento externo. Con financiamiento externo se podría realizar una inversión de mayor envergadura que permitiría operar de una manera diferente a si no dispone de esos recursos. A partir de allí se comenzó a trabajar en paralelo en el diseño de dos modelos de negocios alternativos, que tienen como factor común el segmento de clientes a alcanzar y la propuesta de valor.

## **MODELO DE NEGOCIOS DE MODO SIN FINANCIAMIENTO EXTERNO**

### **Canales**

Sin financiamiento, sólo aparecen como alternativas viables las siguientes:

- Venta a través de página web o fan page de Facebook: Por medio de la creación de páginas web gratuitas o fan page de Facebook, se pueden ofrecer productos con un portfolio de trabajos ya hechos como muestra, y utilizar esta vía como punto de contacto con los clientes para realizar el encargo de trabajos de diseño.
- Venta minorista por encargo: Otra alternativa es que los clientes se contacten directamente con el emprendedor por algún medio de comunicación, y soliciten la realización de un trabajo específico, sin que exista un intermediario en el canal de distribución

### **Relación con los Clientes**

La relación con los clientes se manifiesta de distintas maneras dependiendo del momento de tiempo

- Momento Previo a la Venta: A través de diversos medios como anuncios en la web o en Facebook, folletería y anuncios en medios gráficos, el emprendedor planea llevar al conocimiento al público en general qué es MODO.
- Al momento de la prestación de servicios/ventas de productos: La relación en esta instancia es personal. Se inicia con una comunicación telefónica, por e-mail, o por otro medio de comunicación directa. Posteriormente se realiza una reunión con el cliente para la detección de necesidades a satisfacer. Una vez terminado el trabajo, se procede a una reunión final donde se obtiene el feedback del cliente con relación a la satisfacción de sus necesidades.
- Momento posterior a la venta: Los datos de cada cliente quedan registrados para comunicar futuras ofertas.

## **Corriente de Ingresos**

El trabajo realizado en el emprendimiento se monetizará con un sistema de cobro del diseño más descuento del producto terminado. Para evitar que el cliente se lleve el diseño para que otro fabrique el mueble luego de realizado el diseño y no pague el trabajo, primero se cobrará el diseño. Si el cliente desea que MODO fabrique el artículo, se le ofrece un precio lo suficientemente bajo para que la suma de ambos importes sea competitivo con respecto a la compra de un producto similar en el mercado.

Los posibles medios de pago a utilizar son:

- Efectivo
- Transferencia bancaria
- Cheque
- Entrega de dinero para materiales y financiación del saldo en cuotas sin interés
- Tarjeta de crédito, con recargo sobre el precio de venta
- Tercerización del cobro, a través de servicios como el de Mercado de Pago, ofrecido por la empresa de ventas por internet Mercado Libre

## **Actividades Clave**

Se identificaron los siguientes conjuntos de actividades clave:

- Publicidad: Comprende todas aquellas actividades para difundir información sobre los servicios y productos ofrecidos, y del emprendimiento en general.
- Producción: Si no existe financiamiento externo, el diseño a de las piezas sería enviado a terceros para que las hagan. El emprendedor se encargaría sólo de ensamblarlas y darle la terminación del producto.
- Servicios: Dentro de este conjunto de actividades se identifican al conjunto de trabajos a realizar relacionados con el producto, pero que no se corresponden la producción, como el diseño, la instalación y el transporte.
- Tareas administrativas: Este conjunto de actividades tiene que ver con la generación de información a los fines fiscales y de gestión.

## **Recursos Clave**

Los recursos necesarios para llevar adelante la empresa son:

- Financieros: Se requiere capital mínimo. Como el trabajo es a pedido, y se solicita que por lo menos un pago para cubrir los materiales. El capital financiero puede estar destinado a algún desfasaje en el plazo de cobranza de los pagos de alguna situación puntual. También se requiere capital financiero para cubrir los costos fijos en los períodos donde no haya ingreso de fondos.
- Humanos: No se requieren recursos humanos. Los trabajos que no pueda desarrollar el empresario se tercerizarán.
- Intelectuales: Se requiere el registro de la marca MODO.
- Materia Prima:
- Infraestructura:

- Taller de ensamble: Para hacer el ensamblado y terminaciones, requiere de un espacio físico. Se planea utilizar un espacio dentro de la casa propia para ese fin.
- Maquinaria de Producción: Se requieren herramientas y maquinarias simples para el ensamblado y la terminación
- Espacio de coworking: En la fase inicial del proyecto, se planea utilizar un espacio de coworking como oficina. Este espacio le permite tener un intercambio con otros profesionales que enriquezca el diseño de su negocio y que a su vez sirva como oficina para recibir clientes.

### **Sociedades Clave**

Los socios clave del emprendimiento son:

- Proveedores de Materias Primas: A través de condiciones de venta, otorgando plazos y buenos precios, el proveedor de materias primas se convierte en un aliado fundamental.
- Proveedores de Trabajos Tercerizados: De la calidad del trabajo tercerizado va a depender la del producto terminado, y la satisfacción de los clientes. Los proveedores de trabajos tercerizados son:
  - Fletero
  - Instalador
  - Carpintero
  - Decorador

### **Estructura de Costos**

Los costos que tendrá el emprendimiento serán:

- Variables: Dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
  - Materias Primas
  - Trabajos Tercerizados
  - Impuestos Variables (impuesto a los ingresos brutos, tasa de comercio e industria)
  - Costos de tarjetas
- Fijos: No dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
  - Monotributo
  - Teléfono
  - Costos Bancarios
  - Registro de Marca
  - Espacio de Coworking
  - Publicidad
  - Servicios del taller de producción
  - Costo del trabajo propio del emprendedor

## **MODELO CON FINANCIAMIENTO**

### **Canales**

Con financiamiento, para el emprendimiento se abren las posibilidades de otros canales de ventas:

- Ventas Mayoristas: Si se obtiene financiamiento, se pueden realizar inversiones en maquinaria y en capital de trabajo que permitan realizar una producción en lotes lo suficientemente grandes para vender a otros negocios que se dediquen a la reventa.
- Ventas Minoristas: La llegada a consumidores finales puede realizarse por medio de la venta del artículos ya fabricados en vez de producir por encargo.
- Ventas por Consignación: Es una estrategia para ingresar al mercado de ventas mayoristas y minoristas. Como con financiamiento se puede alcanzar una producción en escala mayor, y colocarla en locales artículos de diseño otorgando una comisión por la venta a consumidores finales.

### **Corrientes de Ingresos**

Si se accede a financiamiento externo, el emprendimiento puede tener las siguientes alternativas de monetización de los trabajos:

- Venta del diseño más precio competitivo sobre el producto: Es la misma alternativa ya explicada para el modelo de negocios sin financiamiento externo.
- Cobro de la Venta del Producto (valor del diseño incluido): En aquellos casos que se venda un producto que no haya sido a encargo del cliente, se cobrará un precio de venta que incluya el valor del diseño.
- Ingresos por ventas en locales de consignación: Los artículos son vendidos por el negocio consignatario, y remiten los cobros al emprendimiento después de pagada la consignación por la intermediación.

Los medios de cobro para ambos modelos son los mismos.

### **Actividades Clave**

Si se accede a financiamiento externo, las únicas actividades que se modificarían serían las de producción. La empresa realizaría la fabricación completa del producto, dejando sólo algunos trabajos tercerizados.

### **Recursos Clave**

El modelo de negocios con financiamiento externo requiere específicamente de los siguientes recursos:

- Financieros: Se requiere el capital aportado por terceros, para poder llevar adelante las actividades clave.

- Humanos: Como la fabricación completa del producto se realizaría dentro de la empresa, se requiere de personal para la producción. De esa manera el emprendedor se puede dedicar a las tareas de diseño y gestión de su emprendimiento.
- Intelectual: Al igual que para el modelo sin financiamiento se requiere el registro de la marca.
- Materia Prima: Se requiere la suficiente para la escala de producción.
- Infraestructura:
  - Taller de Producción/Oficina: Para realizar el proceso productivo completo, se requerirá de un espacio más amplio. Ya no alcanzaría con el espacio en la casa del emprendedor, y requeriría de un local, donde también montar una oficina para realizar los diseños y recibir clientes.
  - Maquinaria de Producción: Para operar con este modelo de negocios se requerirían maquinarias para desarrollar todo el proceso productivo dentro de la empresa.

### **Sociedades Clave**

En el modelo de negocios con financiamiento externo requiere los siguientes socios:

- Proveedores de Materias Primas
- Proveedores de Trabajos Tercerizados: La mayoría de los trabajos serían realizados dentro de la empresa. Continuarían como tercerizados los servicios del decorador y del fletero
- Proveedores de Capital: Como se requiere financiamiento para operar este modelo de negocios, los proveedores de ese financiamiento son socios clave. El capital puede provenir de:
  - Programas Gubernamentales
  - Empresas privadas o inversionistas particulares
  - Premios de concursos de negocios

### **Estructura de Costos**

- Variables: Dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
  - Materias Primas
  - Trabajos Tercerizados
  - Impuestos Variables (impuesto a los ingresos brutos, tasa de comercio e industria)
  - Costos de tarjetas
- Fijos: No dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
  - Monotributo
  - Teléfono
  - Costos Bancarios
  - Registro de Marca
  - Espacio de Coworking
  - Publicidad
  - Servicios del taller de producción
  - Costo del trabajo propio del emprendedor

- Impuestos Fijos
- Sueldos
- Alquileres del taller de producción

### **SALTO DE FE DE MODO AL MOMENTO INICIAL**

El modelo de negocios diseñado se basa en los siguientes supuestos que determinarán su éxito, que están relacionadas con la propuesta de valor:

- Los clientes desean productos personalizados
- Los clientes desean productos con impronta de diseño (que sean estéticos y funcionales)
- Los clientes desean ser parte del proceso de diseño

### **PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES CON PRODUCCIÓN MODULAR**

Para comprobar la veracidad de los supuestos sobre los que descansa el modelo de negocios, el empresario decide comenzar a trabajar en la construcción de muebles con módulos. El producto consiste de módulos de madera de medidas estándar que pueden ser combinados, apilados, ensamblados, o colgados en paredes, para dar lugar a diferentes modelos de muebles que pueden ser adaptados a cualquier ambiente. Este tipo de productos simplifica el proceso de aprendizaje, porque la producción se vuelve más estandarizada, el diseño es minimalista, y es fácil de determinar los costos de producción.

Trabajando con el diseño modular de mobiliario, se plantean los siguientes productos mínimos viables:

- Puesta de módulos en una foto enviada con cotización: Los seguidores de la fanpage pueden enviar fotos de los ambientes donde desean colocar el mueble, y con software de diseño se ubican los módulos en el espacio, sugiriendo un modo de combinarlos. Además, se suministra el precio del mueble para que el posible cliente lo adquiera. Con este producto se busca probar que los clientes quieren producto personalizado.
- Exposición de productos en stands de ferias: Con un stand con modelos de módulos y ejemplos de espacios para ubicarlos, se puede mostrar el producto a los primeros adoptantes y que tengan una experiencia interactiva. Finalmente, los modelos generados serán fotografiados con su creación y subidos a la fanpage. Con este medio se puede probar que los clientes desean productos personalizados y qué proporción de ellos desea participar en el proceso de diseño.
- Herramienta gráfica web: A través de alguna aplicación web, permitir que, en la fanpage, los primeros adoptantes puedan jugar con una herramienta gráfica interactiva que contenga los modelos de módulos ubicándolos en un espacio, y enviarlos al emprendedor. Con este medio, se puede probar que los clientes desean intervenir en el proceso de diseño de los muebles.

## **ALTERNATIVA A LA PRODUCCIÓN MODULAR: OFRECER SERVICIOS DE DISEÑO**

Como una alternativa a la producción modular como producto mínimo viable, el emprendedor comenzó a publicar en una revista de avisos clasificados un anuncio ofreciendo servicios de construcción de mobiliario a medida. Además de la producción modular, planea utilizarse esta instancia para el aprendizaje del mercado y de los clientes, como si fuera un producto mínimo viable, pero a diferencia de este, deberá tener la calidad necesaria de un producto lanzado al mercado masivo. Las mediciones entre esta alternativa y la producción modular deberán realizarse por separado para poder medir cuáles son los estímulos que movilizan a los clientes y las respuestas.

Además, los resultados obtenidos pueden servir como medición de la situación inicial, previa al lanzamiento de la producción modular.

## **OPORTUNIDAD DE FINANCIAMIENTO Y UNA PROPUESTA DE VALOR SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Del 1 al 20 de Julio, se abrió para la provincia de Córdoba, la convocatoria para la presentación de proyectos para el programa Capital Semilla, del Ministerio de Industria de la Nación, perteneciente al Programa Nacional de Apoyo al Empresariado Joven. Dentro del lapso estipulado fue completado el formulario correspondiente y el proyecto fue presentado bajo el nombre de MODO Amoblamientos.

Trabajando en base a los modelos de negocios diseñados, se reformuló la propuesta de valor. El producto, de acceder al financiamiento estatal, debe ser socialmente responsable e innovador. De esta manera, trabajando sobre la base de la producción modular a utilizar como producto mínimo viable, para dar origen a un producto obtenido de la reutilización de materiales y la posibilidad de reciclaje del mueble al final de la vida útil.

El producto consiste en fabricación de muebles con producción modular, utilizando como materia prima placas OSB, y surge de pegar varias capas de astillas o virutas orientadas en la misma dirección. Para reforzar el concepto de la reutilización, y para darle mayor duración, se opta por la utilización de un material reciclable como el vidrio. Con el uso de estos dos materiales se reduce la producción de desperdicios con la obsolescencia del mobiliario.

El trabajo previo en el diseño de un modelo de negocios utilizando el lienzo, permitió rápidamente llenar los requerimientos estipulados en el formulario, permitiendo generar la base de la presentación del proyecto. Aspectos tenidos en cuenta en el proceso de diseño del modelo de negocios sólo debieron ser complementados con datos técnicos de la producción y de planificación financiera.

El día 24 de Julio, el Ministerio de Industria de la Nación envió un correo electrónico notificando que el proyecto MODO Amoblamientos fue admitido, y que estaba en condiciones de ser derivado a la unidad evaluadora, encargada del análisis del proyecto.

## **MOTORES DE CRECIMIENTO**

El motor de crecimiento del modelo de negocios, será principalmente el motor pago. El emprendedor deberá invertir dinero en la adquisición de clientes si desea que su negocio crezca, y en la medida que el costo de adquisición de esos clientes supere la contribución marginal que otorgan los bienes y servicios, existirá crecimiento. Esta situación se presentará cuando el segmento de cliente sea el de familias y de particulares.

En menor medida, puede existir crecimiento viral, por la difusión del negocio realizada de manera espontánea por los clientes. Los clientes pueden colaborar a la difusión de boca en boca de los productos y servicios, recomendándolos a sus allegados e invitándolos a probarlos. Pero la medición del coeficiente viral para los negocios fuera de internet es más compleja, porque no se sabría a cuántas personas invitó un cliente, y qué proporción han adquirido el producto o servicio.

Para el caso del segmento de las empresas, dentro del subsegmento de las constructoras, las relaciones pueden ser de largo plazo con, con contratación recurrente de servicios o compra de mobiliario a medida. Por esa relación de largo plazo es que la retención del cliente es un indicador importante, y que el motor de crecimiento de este subsegmento de clientes será el pegajoso.

## **MEDICIÓN EN EL MOTOR DE CRECIMIENTO PAGO**

Siguiendo el método Lean Startup, la medición de la situación inicial y del aprendizaje validado, se realiza utilizando el Análisis de Cohortes. Las operaciones se agrupan de acuerdo al conjunto de clientes alcanzados por cada estímulo lanzado al mercado para medir sus consecuencias directas a lo largo del tiempo. El indicador que se utiliza para el seguimiento para cada cohorte es el cociente entre la contribución marginal y el costo de adquisición de clientes.

Para la puesta en práctica del Análisis de Cohortes, se utiliza un modelo de registración contable que permite agregar atributos a las cuentas contables para identificar los siguientes datos sobre la partida:

- Con qué iteración, o conjuntos de acciones destinadas a probar los supuestos que subyacen en el modelo de negocios, tiene relación directa, si la tiene. La contabilidad tradicional refleja las consecuencias económicas y financieras de las acciones de un emprendimiento, pero no siempre puede establecer qué acción la produjo. Para poder medir el aprendizaje, la contabilidad debe permitir identificar todas las operaciones que pertenecen a una misma cohorte.
- Si integra el costo de para adquirir nuevos clientes, para obtener el denominador del indicador que mide el progreso de este motor de crecimiento.
- Si es ingreso, costo variable, costo fijo, o no integra estas clasificaciones, para obtener la contribución marginal, que es el numerador del indicador de progreso.



Para registrar las operaciones de MODO se utilizan hojas de cálculo de Microsoft Excel, que poseen la siguiente estructura de tabla:

FECHA	NOMBRE CUENTA	DEBE	HABER	CLIENTE/F	ITERACION	MES	ACCIÓN ORIGEN	ING/EG	FIJO/VARIABLE	PADRE
22/07/2015	CAJA		9,299.87	NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
22/07/2015	MATERIA PRIMA	686.67		NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
22/07/2015	CAJA		686.67	NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
28/07/2015	MATERIA PRIMA	214.73		NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
28/07/2015	HERRAMIENTAS	125.27		NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	BIENES DE USO
28/07/2015	CAJA		340.00	NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
31/07/2015	COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN FIJOS	81.28		NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
31/07/2015	DEPRECIACIÓN ACUMULADA BIENES DE USO		81.28	NO	NO	31/07/2015	NO	NO	NO	BIENES DE USO
11/08/2015	CAJA	769.05		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
11/08/2015	CAPITAL		769.05	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	APORTES DEL PROPIETARIO
11/08/2015	MATERIA PRIMA	769.05		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
11/08/2015	CAJA		769.05	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
11/08/2015	CAJA	10,000.00		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
11/08/2015	VENTAS DE MUEBLES A PEDIDO		10,000.00	TARDIVO, M	1	31/08/2015	NO	INGRESO	VARIABLE	VENTAS
11/08/2015	COSTO DE VENTAS DE MUEBLES A PEDIDOS (VARIABLE)	6,267.86		TARDIVO, M	1	31/08/2015	NO	EGRESO	VARIABLE	COSTO DE VENTAS
11/08/2015	COSTO DE VENTAS DE MUEBLES A PEDIDOS (FIJO)	81.28		TARDIVO, M	1	31/08/2015	NO	EGRESO	FIJO	COSTO DE VENTAS
11/08/2015	MATERIA PRIMA		6,267.86	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
11/08/2015	COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN FIJOS		81.28	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
11/08/2015	CAJA	6,000.00		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
11/08/2015	ANTICIPOS DE CLIENTES		6,000.00	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	ANTICIPOS DE CLIENTES
10/08/2015	MATERIA PRIMA	3,405.46		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
10/08/2015	CAJA		3,405.46	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
15/08/2015	MATERIA PRIMA	644.00		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
15/08/2015	CAJA		644.00	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS
15/08/2015	MATERIA PRIMA	268.84		NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
15/08/2015	COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN FIJOS	195.00		NO	NO	01/09/2015	NO	NO	NO	BIENES DE CAMBIO
15/08/2015	CAJA		463.84	NO	NO	31/08/2015	NO	NO	NO	CAJA Y BANCOS

Además de los datos de fecha de la operación, cuenta, importe debitado y acreditado, agrega los siguientes datos:

- Cliente: Aquí se selecciona el cliente con el que se realiza la operación, para vincularlo con la acción de ventas que lo atrajo. Si la operación no está relacionado con una venta, se selecciona la opción "NO".
- Iteración: Cada iteración posee un número asociado, el que a su vez es asignado a cada uno de los clientes en una tabla de relaciones. De esta manera, con cada operación de ventas, una vez seleccionado el cliente, la hoja de cálculo busca el número de iteración con la que se adquirió el cliente, para después realizar el análisis de cohorte para cada una de ellas.
- Ingreso/Egreso: A cada cuenta se le asigna la condición de ser ingreso, egreso, o no integrar estas clasificaciones con la opción "NO", por ser cuenta patrimonial, por ejemplo. Una función de búsqueda liga esta condición a la tabla donde se detalla el plan de cuentas.
- Variable/Fijo: A cada cuenta se le asigna la característica de ser variable o fijo respecto de los ingresos. Para las cuentas patrimoniales, la opción utilizada es "NO". Una función de búsqueda liga esta condición a la tabla donde se detalla el plan de cuentas.
- Padre: Indica dentro de qué subtotal de los estados contables se encuentra la cuenta utilizada. Una función de búsqueda liga esta condición a la tabla donde se detalla el plan de cuentas.

### APORTES DEL EMPRENDEDOR

Para contabilizar las operaciones del emprendimiento, se consideran capital aportado:

- Los importes separados físicamente del resto del patrimonio del emprendedor, para ser utilizados en el negocio, usando esos fondos como una caja independiente de la del resto de sus actividades.

- Los importes para cubrir déficits de caja. Es muy común que los fondos del emprendimiento y los del emprendedor se encuentren mezclados en una única caja, o que el límite entre los flujos de fondos del emprendimiento y los del emprendedor, tengan límites difusos y difíciles de establecer. Cuando se realizan compras superiores a las que permiten los fondos registrados en la contabilidad del emprendimiento, y no se registren deudas como su fuente de financiamiento, sin dudas el emprendedor debió haber aportado más fondos a su Startup.

### **LIENZO LEAN DE LA PRIMERA ITERACIÓN DE MODO**

- Producto Mínimo Viable: Diseño y construcción de muebles a medida
- Segmento de clientes: Los clientes son familias o individuos, propietarios de viviendas o inquilinos autorizados a modificar el inmueble, entre 25 y 45 años de clase media o media alta.
- Ventaja Competitiva: Aún no están definidas. El servicio que se ofrece puede ser imitado.
- Canales: Contacto directo con los clientes por teléfono originado por:
  - Recomendación
  - Publicidad
- Corriente de ingresos: Se cobra el producto terminado, cobrando por él el doble del costo de los materiales. El medio de pago a utilizar serán efectivo o cheques. Se cobra un anticipo para la compra de los materiales, y el saldo se puede financiar hasta 60 días.
- Problema: Espacios específicos, de diversa forma y tamaño, disponibles para la colocación de un mueble, que responda a los principios de estética y funcionalidad.
- Solución: Diseño personalizado
- Indicadores Clave: Coeficiente de contribución marginal sobre costo de adquisición de clientes.
- Estructura de Costos: Los costos que afronta el emprendimiento son los directos de la producción:
  - Variables: Dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
    - Materias Primas
  - Fijos: No dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
    - Espacio de Coworking
    - Publicidad
    - Costo del trabajo propio del emprendedor
    - Depreciaciones de herramientas y maquinarias

### **SITUACIÓN INICIAL: RESULTADOS DE LA PRIMERA MEDICIÓN**

Como fue mencionado, se realizó una publicación en un diario de avisos clasificados por \$400, dando origen a la primera iteración para probar los supuestos del modelo de negocios, que representa la medición de la situación inicial.

Finalizada la primera operación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Costos Variables: Se consumieron \$6.267,86 de materias primas.

- Ingresos: El trabajo se vendió a \$10.000.
- Contribución Marginal: La contribución marginal del trabajo fue de \$3.732,14.
- Costo de Adquisición de Clientes: Sólo se gastaron los \$400 de publicidad.
- El índice para medir el aprendizaje y el progreso del motor de crecimiento da como resultado 9,33.

La conclusión que se obtiene de la medición inicial es se gana más de \$9 por cada uno que invierte en adquirir clientes con publicidad. Esto garantiza el crecimiento del negocio, y es un indicio de que el mercado demanda mobiliario a medida. Sin embargo se observan limitaciones de índole técnica que pueden limitar el crecimiento del negocio. Danilo no tiene capacidad operativa de hacer crecer ilimitadamente su negocio sólo publicitando lo que hace, por más que exista demanda, para poder satisfacerla debería realizar inversiones o modificar su modelo de negocios. La alternativas que posee para expandir su negocio son:

- Alquilar un lugar para usar como taller, que le permita trabajar con más comodidad y en jornadas más extensas, que en la casa que comparte con su familia.
- Contratar un ayudante
- Tercerizar parte de la producción

## **RESULTADOS AL FINALIZAR EL SEGUNDO MES DE OPERACIONES**

Durante el primer mes de operaciones, fue destinado a la producción del primer producto. Finalizado el segundo mes de operaciones, no se había vuelto a invertir en publicidad para adquirir nuevos clientes. El contacto con un contratista que se dedica a hacer trabajos integrales en viviendas le trajo nuevos clientes.

En este punto, se acumulan los siguientes resultados:

- Costos Variables: Se consumieron \$10.586,16.
- Ingresos: Las ventas fueron de \$22.000.
- Contribución Marginal: La contribución marginal acumulada fue de \$11.413,84.
- Costo de Adquisición de Clientes: Continúan siendo los \$400 de publicidad.
- El índice para medir el aprendizaje y el progreso del motor de crecimiento da como resultado 28,53.
- El resultado acumulado para los dos meses fue de \$10.656,28.

La conclusión que se obtiene de la medición es se llevan ganados más de \$28 por cada uno que invertido en adquirir clientes. Esto refuerza las conclusiones tomadas anteriormente. La relación entre ventas y costos variables ha mejorado, mientras que en el primer trabajo el costo variable representó el 62,68% de las ventas, finalizado el período que se está analizando fue del 44,11%. Esto hizo más potente el motor de crecimiento de MODO. Uno de los motivos es que en el segundo trabajo fueron utilizados muchos materiales sobrantes del primero. Para fijar el precio de sus trabajos, el emprendedor cobra de mano de obra el mismo monto que el monto de materiales presupuestados, como sus trabajos han tenido presupuestos altos en materiales, ha

logrado obtener. Finalmente, al cabo de 2 meses, desde el punto de vista económico, Danilo casi ha recuperado el aporte de capital realizado hasta el momento, que asciende a \$11.342,58.

### **RESULTADOS AL FINALIZAR EL TERCER MES DE OPERACIONES**

El trabajo realizado los meses anteriores, le permitió adquirir un nuevo cliente por recomendación. Finalizado el mes, Danilo ha terminado ese trabajo y le ha quedado uno en proceso de producción. A diferencia del mes anterior donde se terminó un trabajo anterior, y uno hecho ese mes, este mes sólo ha concretado ventas por \$6.000, y ha recibido un anticipo de \$4.250 por el trabajo aún pendiente de terminación. Esto ha hecho que el resultado de este mes haya sido de sólo \$1.047,50.

En este mes tampoco se han realizado nuevas publicidades, continuando como inversión en adquisición de clientes los \$400 iniciales.

En este punto, se acumulan los siguientes resultados:

- Costos Variables: Se consumieron \$14.905,86.
- Ingresos: Las ventas fueron de \$28.000.
- Contribución Marginal: La contribución marginal acumulada fue de \$13.094,14.
- Costo de Adquisición de Clientes: Continúan siendo los \$400 de publicidad.
- El índice para medir el aprendizaje y el progreso del motor de crecimiento da como resultado 32,74.
- El resultado acumulado para los dos meses fue de \$11.703,78.

La conclusión que se obtiene de la medición es que se llevan ganados más de \$32 por cada uno que invertido en adquirir clientes. Este resultado es coherente con lo reflejado anteriormente. La relación entre ventas y costos variables ha desmejorado, mientras que en el resultado acumulado hasta el mes anterior, el costo variable representó el 48,12% de las ventas, finalizado el período que se está analizando fue del 53,24%. Además, debido al mecanismo de fijación de precios utilizado, y como los trabajos tomados durante este mes han tenido menores costos de materiales, la contribución marginal y la utilidad generada, en valores absolutos, fue muy inferior al promedio de los meses anteriores. Ambas situaciones han producido que el crecimiento del negocio para este mes haya sido de tasa decreciente. Finalmente, al cabo de 3 meses, desde el punto de vista económico, Danilo ha recuperado el aporte de capital realizado hasta el momento.

### **APRENDIZAJES DEL NEGOCIO**

Finalizados los seis meses desde que el proceso de gestación de MODO se inició, se han recogido resultados que permiten validar al menos dos de los supuestos sobre los que descansa su modelo de negocios, que son que los clientes desean productos personalizados, y que tengan impronta de diseño. Danilo, previa reunión con un cliente, realiza un render, diseñando un mueble a medida del gusto y el espacio disponible por el cliente. Al cabo de tres meses de operaciones efectivas, el negocio ha crecido y se ha recuperado el capital inicial aportado.

Además del motor de crecimiento pago, han colaborado la retención de los clientes y también la divulgación boca a boca del trabajo de Danilo, reforzando el crecimiento del negocio. Esto ha causado que con sólo una acción para adquirir clientes realizando en el momento inicial, las operaciones se hayan sucedido espontáneamente. El cliente satisfecho ha vuelto, y además a la difusión del trabajo del empresario. Hasta el momento hay un solo cliente retenido, y medir realmente cómo ha sido la viralización de MODO, resulta muy difícil, porque no se sabe a cuántos clientes potenciales los clientes han invitado a probar el producto.

La capacidad de producción, bajo las condiciones que se han dado en el período de análisis, es limitada. Eso hará que el crecimiento del negocio más allá de las condiciones actuales demore más tiempo. La forma en la que opera el negocio actualmente es muy demandante en tiempo, haciendo que no se puedan desarrollar otros productos además del servicio actualmente ofrecido. Si desea expandirse, deberá decidir por alguna de las alternativas mencionadas en la primera medición.

Danilo está terminando alrededor de un trabajo y medio por mes, sería ideal que agilice la producción para poder generar mayores utilidades. Como consecuencia de que no posee el taller adecuado, debe llevar a cortar las placas, teniendo una semana de espera para que los materiales estén a disposición para la producción. Esta es una explicación de la situación vista, donde en el primer mes de operaciones no hubo ventas, en el segundo dos ventas y en el tercero sólo una.

Además, en el proceso de fijación de precios no se están contemplados los días que demanda realizar cada uno de los trabajos, sino en función del costo de los materiales. Con este esquema, los ingresos obtenidos no dependen del esfuerzo realizado. Se debería tener en cuenta, a la hora de presupuestar un trabajo, el valor que tiene cada día de mano de obra utilizado hasta que el producto esté listo, para que exista una relación entre esfuerzo y utilidad, y para garantizar a Danilo un ingreso mínimo mensual.

## **DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS VERSUS REALIDAD DEL NEGOCIO**

El proceso de gestación del negocio, iniciado con el diseño del modelo de negocios, estuvo basado en supuestos previos al real conocimiento del negocio y de las alternativas viables para su puesta en marcha. Al finalizar el período de estudio se puede observar que MODO no tiene parecido al modelo diseñado a través del lienzo. Las necesidades del emprendedor, los hechos devenidos de sus acciones y las circunstancias del entorno, han modificado la idea inicial, gestando un emprendimiento diferente al pensado.

Como cuando una persona tiene un hijo, y crea expectativas sobre el resto de su vida, el negocio se gestó y apenas cobrado vida, ha ido generando aprendizajes, que le van marcando el rumbo, de acuerdo a las posibilidades para su desarrollo. El lienzo de modelo de negocios se convirtió en el proyecto de vida pensado por el emprendedor, como si fuera un padre. Resultó muy útil para explicar a una entidad pública qué se espera que sea de su vida, antes que comience a dar sus primeros pasos. Es útil para generar una visión de negocio completa, evitando que las ideas sueltas se diluyan, dando un poco más de seriedad al proyecto. Pero no significa que con el devenir del tiempo el negocio se convierta en lo que dice el lienzo diseñado.

Es probable que en el largo plazo, momento del tiempo donde se ubica la visión del emprendedor al efectuar su definición, el negocio tienda a asemejarse al diseño del lienzo. Finalizados los seis primeros meses de MODO, el modelo de negocios termina siendo consecuencia de los experimentos para probar los supuestos subyacentes en esa visión, reflejados en parte en el Lienzo Lean:

- **Segmento de Clientes:** El segmento de clientes alcanzado corresponde a personas propietarias de un inmueble en proceso de construcción o de reforma. Son individuos de ingresos medios, de entre 25 y 40 años.
- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor ofrecida al segmento de clientes es estética, la funcionalidad, y la adaptabilidad al espacio disponible.
- **Canales:** El canal utilizado es venta minorista por encargo.
- **Relación con los clientes:** La relación con los clientes se da de de las siguientes maneras:
  - Publicación de avisos
  - La recomendación de clientes
  - A través de un socio que ofrece servicios complementarios
- **Corriente de Ingresos:** Se cobra un precio por el trabajo realizado, fijado en el doble del precio de los materiales. Se cobra la mitad por adelantado, y la otra mitad con la entrega del producto, o en un momento posterior pactado entre ambas partes. Los medios de cobro son efectivo y cheques.
- **Actividades clave:** El emprendedor desarrolla las siguientes actividades clave:
  - Contacto con el cliente
  - Diseño
  - Armado del mueble
  - Instalación
- **Recursos Clave:** El emprendimiento tiene los siguientes recursos clave:
  - **Financieros:** Está constituido por el capital inicial aportado por el emprendedor y los resultantes de los ingresos de la actividad de la empresa.
  - **Humanos:** El emprendimiento no posee personal. El emprendimiento descansa en la fuerza de trabajo del propio emprendedor.
  - **Materia Prima:** Se requieren las placas de madera ya cortadas y herrajes.
  - **Infraestructura:** La infraestructura que posee el emprendimiento es un taller de producción montado en el la casa de la madre del emprendedor, herramientas de mano, y una mesa de corte hecha por él mismo.
- **Socios Clave:** Los socios clave que posee el emprendimiento son:
  - Proveedores de Materias Primas
  - Socio que realiza trabajos complementarios
- **Estructura de Costos:** Los costos que afronta el emprendimiento son los directos de la producción:
  - **Variables:** Dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
    - Materias Primas
  - **Fijos:** No dependen de las cantidades producidas o cantidades vendidas:
    - Espacio de Coworking
    - Publicidad
    - Costo del trabajo propio del emprendedor
    - Depreciaciones de herramientas y maquinarias

Además, Lienzo Lean termina siendo sólo un resumen de las definiciones hechas durante el proceso de diseño de los experimentos del Método Lean Startup, y no es indispensable para su implementación.

## CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se ha intentado describir y probar herramientas, técnicas y procedimientos útiles que pueden ayudar a un emprendedor a generar un emprendimiento con mayores probabilidades de éxito. Para llevarlo a cabo, se ha realizado una revisión bibliográfica sobre herramientas y procedimientos como el Lienzo de Modelo de Negocios, el Método Lean Startup y el Lienzo Lean, y posteriormente fueron puestos en práctica en un emprendimiento real.

Un modelo de negocios describe la manera en que una organización crea, distribuye y obtiene valor. Una empresa diseña Modelos de Negocios para poder satisfacer una necesidad de mercado sin respuesta, lanzar nuevos productos y servicios al mercado, irrumpir y transformar el mercado existente, o crear un nuevo mercado. La innovación en Modelos de Negocios permite llevar al mercado propuestas diferenciadas, para poder obtener una ventaja competitiva. El proceso para su diseño, tiene como finalidad llevar al mercado propuestas diferenciadas, para poder obtener una ventaja competitiva, y consta de cinco etapas que se retroalimentan: movilizar, comprender, diseñar, implementar y gestionar.

El Lienzo es una herramienta que permite diseñar la estrategia de una empresa. Es un documento escrito, donde las ideas de cada uno de los elementos del modelo de negocios, discutidas durante el proceso de diseño, son puestas dentro de nueve bloques: Segmentos de clientes, Proposición de Valor, Canales, Relaciones con los clientes, Corrientes de Ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Sociedades clave y Estructura de Costos. Es útil para hacer comprensible el Modelo de Negocios a toda persona dentro de la empresa, facilitando el alineamiento de los objetivos del personal a los objetivos generales de la empresa.

Un nuevo emprendimiento o startup es una nueva organización destinada a lanzar un producto o servicio al mercado, en condiciones de incertidumbre extrema. En un instante inicial, la organización se encuentra en desconocimiento del mercado, y en imposibilidad de contar con datos estadísticos lo suficientemente confiables para realizar estimaciones sobre el futuro del negocio. En este contexto, las técnicas tradicionales de administración, análisis financiero, presupuestación y control no son adecuadas para medir su desempeño.

El método Lean Startup es una metodología de trabajo que permite a gestar nuevos emprendimientos con mayores probabilidades de éxito. Ante la gran incertidumbre que deben enfrentar por el desconocimiento de las conductas de los actores del mercado, propone una nueva manera de medir su éxito llamada aprendizaje validado. A través del proceso construir – medir – aprender, el emprendedor puede comprobar empíricamente los supuestos sobre los que descansa su modelo de negocios. El aprendizaje adquiere el carácter de validado cuando se traduce en mejoras en los indicadores clave que miden el desempeño del negocio.

Durante los primeros tiempos de vida, el nuevo emprendimiento debe tener como principal actividad aprender. En esta etapa, se debe construir un producto o servicio, llamado producto mínimo viable, que posea las características mínimas que permitan comprobar la certeza los supuestos capaces de generar su despegue o su destrucción,



llamados saltos de fe. Este producto o servicio es ofrecido para que un segmento especial del mercado llamado de primeros adoptantes. Para medir el desempeño en esas actividades se utiliza la contabilidad de innovación.

El proceso de implementación de la contabilidad de innovación comienza con un diagnóstico, midiendo cuál es situación inicial. Luego se traza el objetivo a alcanzar a través de un conjunto de acciones. A medida que son desarrolladas, se mide la evolución hacia el logro del objetivo planteado. Finalmente, habiendo recolectado información suficiente sobre el resultado de las operaciones con clientes reales, el emprendedor está en condiciones la decisión de continuar con la estrategia actual, o cambiarla, haciendo un pivot.

Para analizar los datos obtenidos de las operaciones se debe realizar un estudio de cohortes, que consiste observar a lo largo del tiempo los distintos grupos de clientes que han entrando en contacto con el producto de manera independiente. De esta manera, pueden verse específicamente los resultados de cada una de las acciones llevadas a cabo por el emprendimiento. Para medir el desempeño en cada una de las cohortes, se deben utilizar indicadores que reflejen relaciones de causa – efecto, entendidos y estar siempre a disposición de quienes tengan que tomar las decisiones, y ser comprobables.

Los indicadores para medir las posibilidades de crecimiento sostenido en el tiempo de un emprendimiento dependen del motor de crecimiento que utilizará.

Para productos y servicios diseñados para atraer y retener clientes para el largo plazo, la retención de clientes es un factor clave para el crecimiento del negocio. El crecimiento va a depender de la relación entre la tasa de adquisición de clientes y la tasa de deserción de clientes. La tasa de crecimiento esperado del negocio va a estar dado por el cociente entre la primera y la segunda. Si la tasa de crecimiento da como resultado un número mayor a 1, el negocio tiene perspectivas de crecimiento. Si fuera menor, no las tiene.

Para productos y servicios difundidos por el fenómeno llamado viralización, la tasa de crecimiento va a estar dada por el coeficiente viral, que mide la cantidad de clientes atraídos por la acción espontánea de los clientes actuales. Si el coeficiente viral diera como resultado un valor mayor a 1, el número de clientes crecerá de manera exponencial. Si se diera lo contrario, el crecimiento será limitado, y tendrá como destino estancarse alrededor de un número determinado de clientes.

Para negocios que para crecer utilicen la inversión en acciones de marketing para adquirir nuevos clientes, el factor clave es la relación entre la contribución marginal traída por los clientes atraídos y el costo de adquisición de los nuevos clientes. Si la contribución marginal generada por los clientes atraídos fuera superior al costo para realizarlo, se generará un excedente que podrá ser invertido en la adquisición de nuevos clientes. La tasa de crecimiento de un negocio de estas características, va a estar determinada por el cociente entre la contribución marginal generada por los clientes atraídos por las acciones de marketing y el costo de adquisición de esos clientes. Si indicador diera como resultado un número mayor a 1, el negocio tiene perspectivas de crecimiento. Si no se diera ese resultado, el negocio no las tiene.

Habiendo obtenido toda la información, el emprendedor está en condiciones de tomar la decisión de perseverar en la estrategia existente, o cambiarla por una nueva y hacer un pivot. Si el emprendedor decidiera pivotear, el acierto en la decisión va a estar dado en la mejora de los resultados de las métricas elegidas luego de implementados las mejoras al producto o a la estrategia.

El Lienzo Lean es una adaptación del Lienzo de Modelo de Negocios para la implementación del método Lean Startup. Es una herramienta de validación del modelo de negocios, que simplifica la manera de documentar el modelo de negocios, medir el progreso y comunicar el aprendizaje a los stakeholders internos y externos. Mientras el Lienzo de Modelo de Negocios tiene un enfoque de la relación Costo – Valor, el Lienzo Lean tiene un enfoque de relación Producto – Mercado.

Durante seis meses se realizó estudió un caso de un emprendimiento nuevo, relacionado la fabricación de mobiliario de diseño estéticos, funcionales y personalizados. Durante ese lapso de tiempo se colaboró con el emprendedor aportando las técnicas y herramientas descriptas anteriormente.

Para convertir la idea de negocios en un emprendimiento, se comenzó por definir los elementos básicos para que funcione, y ordenarlos sobre sus los nueve bloques que integran el Lienzo de Modelo de Negocios. Se elaboraron dos alternativas de modelo de negocios, en función de la posibilidad de la obtención de financiamiento externo, lo que permitiría una rápida adaptación a un cambio en el contexto. Rápidamente, quedó conformado un documento que contenía los aspectos principales del negocio, suplantando al tradicional plan de negocios, dejando tiempo disponible para destinarlo al proceso de aprendizaje. Este documento demostró utilidad al momento de solicitar promoción estatal, para llenar los formularios y cumplir con los requisitos básicos para la aprobación del proyecto.

Luego, se determinaron los supuestos básicos sobre los que se apoya la idea de negocios. Se pensó en ofrecer servicios de diseño y construcción de muebles a pedido, publicitados a través de avisos clasificados. La mitad del trabajo por adelantado, para cubrir los costos de materias primas, y el resto sería financiado. Funcionaría alternativa de producto mínimo viable, aunque debía tener la calidad de un producto lanzado al mercado masivo, y serviría para probar que los clientes desean mobiliario personalizado y con impronta de diseño.

Se definió que, para el emprendimiento bajo estudio, las posibilidades de éxito dependían del motor de crecimiento pago. Para accionar este motor, la empresa debe invertir en la adquisición de clientes, la contribución marginal generada por estas operaciones puede ser reinvertida para la atraer más, y de esa manera incrementar las utilidades a lo largo del tiempo. El indicador para medir las posibilidades de crecimiento es el que relaciona la contribución marginal aportada por los nuevos clientes con el costo de adquirirlos.

Para medir el valor del indicador a lo largo del tiempo, se recurrió un sistema de información contable, al que se le realizaron las adaptaciones necesarias para poder:

- Separar las operaciones por cohortes de clientes, de acuerdo a la acción emprendida que los atrajo. Para hacerlo se le agregó al asiento de ventas y de costo de ventas la opción de colocar el cliente con el que se efectuó la operación, que a su vez estaba vinculado con un número de cohorte establecido en una tabla de relación, y con una función de búsqueda, terminar relacionando la registración contable con la cohorte correspondiente.
- Identificar los asientos que corresponden a las operaciones que representan inversión en adquisición de clientes, y a qué cohorte están relacionados.
- Otorgar a las cuentas contables los atributos de ingreso o egreso, fijo o variable, para poder obtener fácilmente la contribución marginal.

Con estos atributos relacionados con los asientos contables y con las cuentas, el sistema de información contable fue capaz de resumir la información necesaria para poder medir la evolución del indicador mencionado a lo largo del tiempo fácilmente.

Las decisiones tomadas para llevar a cabo los experimentos para comprobar la veracidad de los supuestos sobre los que se basaba el modelo de negocios son documentadas con un Lienzo Lean. Este no aportó información nueva, sino que sólo ordenó las ideas en un documento escrito.

Al cabo de los seis meses, en base a la información obtenida del sistema de información contable adaptado, se pudieron validar dos de los tres supuestos sobre los que descansaba el modelo de negocios diseñado. El emprendimiento generaba contribución marginal superior al costo de la inversión en adquisición de clientes, lo que garantizaba el crecimiento del negocio, pero estaba limitado por la capacidad productiva en las condiciones en que estaba operando. Además reflejó que el método de fijación de precios de los productos era inadecuado, porque no contemplaba el valor del tiempo de mano de obra en el proceso productivo. Como aprendizaje adicional, no sólo colaboró el motor de crecimiento pago, sino también ayudó la retención de clientes y la difusión de boca en boca.

El éxito para una startup es aprender. Es mayor mientras más rápido el emprendedor aprende del mercado, de quienes son sus clientes, de cuáles son sus necesidades, con mayor éxito atraviesa su etapa de nacimiento para encaminarse hacia una empresa sólida, con mayores probabilidades de supervivencia y de desarrollar ventajas competitivas.

El aprendizaje se mide con la evolución de los resultados arrojados por los indicadores claves, definidos según cuál sea el motor de crecimiento. Los clientes atraídos con una acción determinada forman parte de una misma cohorte. Sobre cada cohorte, se van obteniendo los resultados de los indicadores a lo largo del tiempo, observando el impacto de cada decisión tomada. Si los indicadores son satisfactorios, los supuestos hechos sobre el mercado son correctos, se genera el aprendizaje sobre cuál es el camino a seguir. Si no alcanzan las expectativas, los supuestos no son correctos, se elaboran otros y se prueba algo diferente, hasta que los resultados cambien. Al comprobar las hipótesis sobre las que se sustenta una idea de negocio con resultados sobre clientes reales, se llega al aprendizaje validado.

En el caso estudiado, se puede observar cómo el método Lean Startup ha permitido generar aprendizaje basado en operaciones sobre clientes reales. Se han podido validar supuestos sobre los que se basaba el modelo de negocios, y se han obtenido otros aprendizajes basados en las operaciones realizadas a pequeña escala, optimizando el uso del capital durante el proceso de gestación del negocio. Esto demuestra que es el procedimiento ideal para para la gestación de emprendimientos con mayores probabilidades de éxito.

El Lienzo de Modelo de Negocios fue útil en el proceso de gestación del emprendimiento aportando una guía de todos los aspectos a tener en cuenta para que una idea, o un producto, se conviertan en una empresa. Además, permite ahorrar tiempo, que sería utilizado en desarrollo de un plan de negocios para un emprendimiento en contexto de alta incertidumbre y con probabilidades de no concreción, porque están basados en hipótesis sobre el mercado aún no probadas. Constituye un documento que permite ordenar la idea de la generación de riqueza, permitiendo destinar el tiempo ahorrado al proceso de aprendizaje. Pero la realidad del negocio puede resultar distante a la del Lienzo. Sobre todo durante los primeros tiempos, cuando el modelo de negocios responde a la estructura adoptada para el proceso de aprendizaje.

El Lienzo Lean no constituye una herramienta de uso indispensable para una startup. Sólo refleja, de manera ordenada, las decisiones tomadas para iniciar el proceso de aprendizaje. El Método Lean Startup puede aplicarse con prescindencia de esta herramienta.

En conclusión, existen herramientas y procedimientos que ayudan al emprendedor a transformar una idea o una visión en un negocio con mayores probabilidades de éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ambrogi P., Echeverría M.. *Los vínculos inescindibles del marketing viral y el coeficiente k*.
- Bilancio G. (2006), *Estrategia. El equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa*. Pearson Prentice Hall.
- Brunet, I. y Alarcón, A. (2004), *Teorías sobre la figura del emprendedor*. Universitat Rocira I Virgili. Departament de Sociologia.
- Cuervo, A. Riberiro, D. y Roig, S. (2006). *Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva* Fundación Bancaja.
- Domínguez Doncel A., Hermo Gutiérrez S. (2007). *Métricas del Marketing*. Esic Editorial. Madrid.
- Gálvez Vargas R., Delgado Rodríguez M., Bueno Cavanillas A. (1992), Estudios de Cohortes. En Medicina preventiva y salud pública. Ediciones científicas y técnicas Masson. Salvat.
- Hytonen A., Salminen J. (2012). *Viral coefficient. Unveiling the Holy Grail of online marketing*.
- Kantis, H. y otros (2002), *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Leibenstein, H. (1968). «Entrepreneurship and Development». *American Economic Review*, 58, Nueva York, 67-86.
- Maurya A. (2010), *Running Lean. A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works*.
- Ostelwalder A. y Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. New Jersey.
- Reynolds, P. D. (2005). Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies. *Small Business Economics*.
- Ries E. (2008), *The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful Business*. Crown Business. New York.
- Schumpeter, J.A.(1964). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.