

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN MODELO DE VALIDACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO**  
**BASADO EN LA METODOLOGÍA CANVAS PARA LOS PROYECTOS**  
**DE EMPRENDIMIENTO DE LOS ESTUDIANTES DE LA PUCE**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CHRISTIAN JAVIER GARCIA PEÑAHERRERA**

**DIRECTOR: MBA. MARÍA FERNANDA LARA**

**QUITO, DICIEMBRE DEL 2015**

Agradezco a mi madre, Margoth, por el apoyo que me brindó durante el camino hacia la consecución de este objetivo, con su ejemplo y motivación ha sido el motor para llegar a la instancia final de esta etapa de mi vida.

De igual manera, a mi directora la MBA. María Fernanda Lara por haber estado en constante acompañamiento y capacitación durante el desarrollo profesional en la cúspide de mi formación y durante el tiempo de elaboración de este trabajo.

# **INDICE**

## **INTRODUCCIÓN, I**

### **1. EL MODELO DE NEGOCIO, 1**

#### **1.1 PLAN DE NEGOCIO VS. MODELO DE NEGOCIO, 2**

##### **1.1.1 Definición y Funcionalidad de un Plan de Negocio, 3**

###### **1.1.1.1 Enfoques del Plan de Negocio, 5**

##### **1.1.2 Definición y Funcionalidad de un Modelo de Negocio, 11**

###### **1.1.2.1 Mejora del enfoque en el Modelo de Negocio, 12**

###### **1.1.2.2 Proceso operativo administrativo y financiero ajustado, 17**

#### **1.2 EL “LEAN STARTUP” Y SU INFLUENCIA EN EL EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS, 18**

### **2. LIENZO “CANVAS” Y SU ESTRUCTURA PARA LA IDEA DE NEGOCIO, 21**

#### **2.1 “CANVAS BUSINESS MODEL” O LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO, 24**

##### **2.1.1 Descripción de los bloques del lienzo, 25**

###### **2.1.1.1 Segmentos de mercado, 27**

###### **2.1.1.2 Propuestas de valor, 30**

###### **2.1.1.3 Canales de distribución, 33**

###### **2.1.1.4 Relaciones con los clientes, 36**

###### **2.1.1.5 Fuentes de ingresos, 38**

###### **2.1.1.6 Recursos Claves, 43**

###### **2.1.1.7 Actividades claves, 45**

###### **2.1.1.8 Socios clave, 45**

###### **2.1.1.9 Estructura de costos, 47**

#### **2.2 DISTRIBUCIÓN DE BLOQUES, 49**

#### **2.3 CASO DE APLICACIÓN DEL LIENZO “STARTUP MEDIA BRANDING”, 50**

##### **2.3.1 Antecedentes, 51**

##### **2.3.2 Lienzo Modelo de negocio “Startups Media Branding”, 53**

##### **2.3.3 Situación actual, 54**

### **3. PROPUESTA DE MODELO DE VALIDACIÓN DE IDEAS PARA EMPRENDIMIENTOS PUCE, 55**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES ESTRATÉGICOS EN UNA IDEA DE EMPRENDIMIENTO, 55**

- 3.1.1 La evaluación de la idea de negocio y aplicación de los módulos del LIENZO, 58
  - 3.1.1.1 El “Lean Entrepreneur Experiment Map” para procesar la idea, 59
- 3.1.2 Esquema del modelo ajustado al emprendedor PUCE, 62

### 3.2 PROCESO DE APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO, 67

- 3.2.1 Aplicación de “Design Thinking” en el desarrollo del modelo ajustado en el Lienzo, 67
- 3.2.2 Herramientas de validación, 74
  - 3.2.2.1 Javelin Board para validar modelos de negocio, 75

### 3.3 EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO ÓPTIMO PARA EL MODELO, 78

- 3.3.1 Ambientes locales para desarrollo de modelos, 79
- 3.3.2 Networking del modelo de negocio, 82

### 3.4 EL MODELO DE NEGOCIO EN ESCENARIOS DE EMPRENDIMIENTO, 85

### 3.5 PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO DE VALIDACIÓN, 87

## **4. BANCO DE INFORMACIÓN PARA SOPORTE DE DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO, 88**

### 4.1 FUENTES INFORMATIVAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS FASES DEL MODELO, 88

- 4.1.1 Fuentes de respaldo para cada fase del modelo de validación, 96

### 4.2 EL MODELO EN EL CONTEXTO DE INNOVACIÓN, 96

### 4.3 MENTORING COMPLEMENTARIO PARA EL MODELO DE VALIDACIÓN, 98

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 101**

### 5.1 CONCLUSIONES, 101

### 5.2 RECOMENDACIONES, 103

## **BIBLIOGRAFÍA, II**

## **ANEXOS, III**

JAVELIN EXPERIMENT BOARD, 109

DESIGN THINKING CANVAS, 110

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 111

## INTRODUCCIÓN

En el proceso convencional de levantamiento de un plan de negocio para los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de cualquier carrera y especialmente en las carreras de Administración y Contabilidad tiene un impacto relevante en la creación de emprendimientos y nuevos negocios.

Se ha identificado en la ciudad de Quito, un sector económico emergente estratégico que se puede percibir como la industria del emprendimiento y muestra una proyección potencial en su etapa actual. Para esto el aspirante a emprendedor requiere que su idea de negocio sea estructurada y pueda proveerla de un trasfondo técnico sólido y fácil de difundir.

Como toda industria en desarrollo se presentan diversos procesos, mismos que conllevan atravesar desafíos, entre los cuales la comunicación, la propuesta de valor, las relaciones con el entorno comercial y sus relaciones públicas y las estructuras de costos e ingresos son puntos neurálgicos para lograr metas emprendedoras de manera eficaz y productiva.

Existen diferentes tipos de emprendimientos y estos a su vez se clasifican por la etapa en la que estos se encuentran, así tenemos: PYMES, Emprendimiento inicial, jóvenes emprendedores e intraemprendedores, y el enfoque del presente trabajo busca facilitar la transición de una idea de negocio hacia cualquiera de estas categorías.

## **RESUMÉN EJECUTIVO**

En el presente trabajo se investiga sistemáticamente las metodologías aplicadas en emprendimientos que se han convertido en empresas, corporaciones y multinacionales en los últimos años y que han tenido un soporte tecnológico. En la actualidad, estas metodologías en el ámbito académico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, están cobrando fuerza entre los catedráticos y aquí se entrega una compilación de los procesos que se siguen para que el estudiante aspirante a emprendedor pueda evaluar, modelar y presentar sus ideas de negocio, adoptando las técnicas contemporáneas mientras las ajusta a la realidad local.

Se realiza un compendio breve de los principales procedimientos administrativos aplicados actualmente para iniciar un negocio y se contrasta con la forma en que se validan las ideas del aspirante a emprendedor, para así poder materializarlas en un negocio con una estructura ágil. Se toma al planteamiento desde sus orígenes mentales para que atraviese tres fases: ideación, validación y diseño. Como resultado, la idea se puede plasmar con mayor facilidad en el Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) y pasar a la etapa de pre-incubación en un entorno de escalabilidad cuya dinámica y desarrollo se presentan al final de este trabajo.

## **1. EL MODELO DE NEGOCIO**

Para introducirse en los conceptos fundamentales de un modelo se parte estableciendo las directrices bajo las cuales este es concebido, entendiendo que estas construcciones son pautas reproducibles, copiables e imitables.

Así, en materia de producción, comercialización o prestación de un servicio, con fines de lucro, el proceso que determina la forma de intercambio o transformación de recursos empleados para obtener beneficios se puede conceptualizar dentro de un esquema general ajustado a las actividades que se requieran para completar dicho proceso.

Existen diversas formas de abordar la modelación de un negocio que van desde el tradicional enfoque económico de intercambio de bienes y servicios por unidades monetarias hasta el complejo sistema de valoración y cotización electrónica de una crypto-moneda.

En el presente capítulo se presenta una visión de lo que representa estructurar una serie de alternativas ágiles para mejorar la forma en la que se inician los negocios del siglo XXI y como las prácticas aplicadas en ideas, esencialmente tecnológicas, se pueden llevar a cabo casi en todas las áreas de cualquier industria en la que se quieran poner a prueba dichas técnicas.

Una interesante concepto de modelo de negocio es el presentado por Al-Debei y Avison en su obra *Defining the Business Model in the New World of Digital* (2008) como una "representación abstracta de una organización, ya sea conceptual, textual, y/o gráfica, de todos interrelacionados núcleo arquitectónico, co-operativa, y los arreglos financieros diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos de la base y/o servicios que ofrece la organización, o será ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para lograr sus metas y objetivos estratégicos". (pp. 1-11)

De aquí que la propuesta de valor, su diseño, la administración financiera de valor, y la red de valor se articulan en las construcciones y dimensiones en la forma de definir a los modelos de negocio fundamentales.

### 1.1 PLAN DE NEGOCIO VERSUS MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio bosqueja los fundamentos de estructuración de las nuevas empresas o ideas de emprendimiento, proporciona y capta valor, en contextos económicos, sociales, culturales o de otra índole.

El presente trabajo tiene como objeto emplear los fundamentos sistémicos de la innovación de modelos de negocio en la creación de una herramienta funcional y metódica que procese ideas y planteamientos de manera ágil, que deriven en emprendimientos sostenibles.

### **1.1.1 Definición y funcionalidad de un plan de negocio**

A través de la historia las escuelas de negocios han orientado el desarrollo de sus estudios e investigaciones en torno a las teorías económicas clásicas que se usaron como fundamentos para entender, formar, impulsar y expandir negocios desde su origen como ideas hasta alcanzar niveles globales y de trascendencia en el mundo actual.

Con este antecedente se observa un cambio actual en la tendencia de estructuración de negocios que sean escalables, esta mira desde otra perspectiva a estos fundamentos tradicionales y busca simplificar los procesos que se usan para acelerar los tiempos de crecimiento económico.

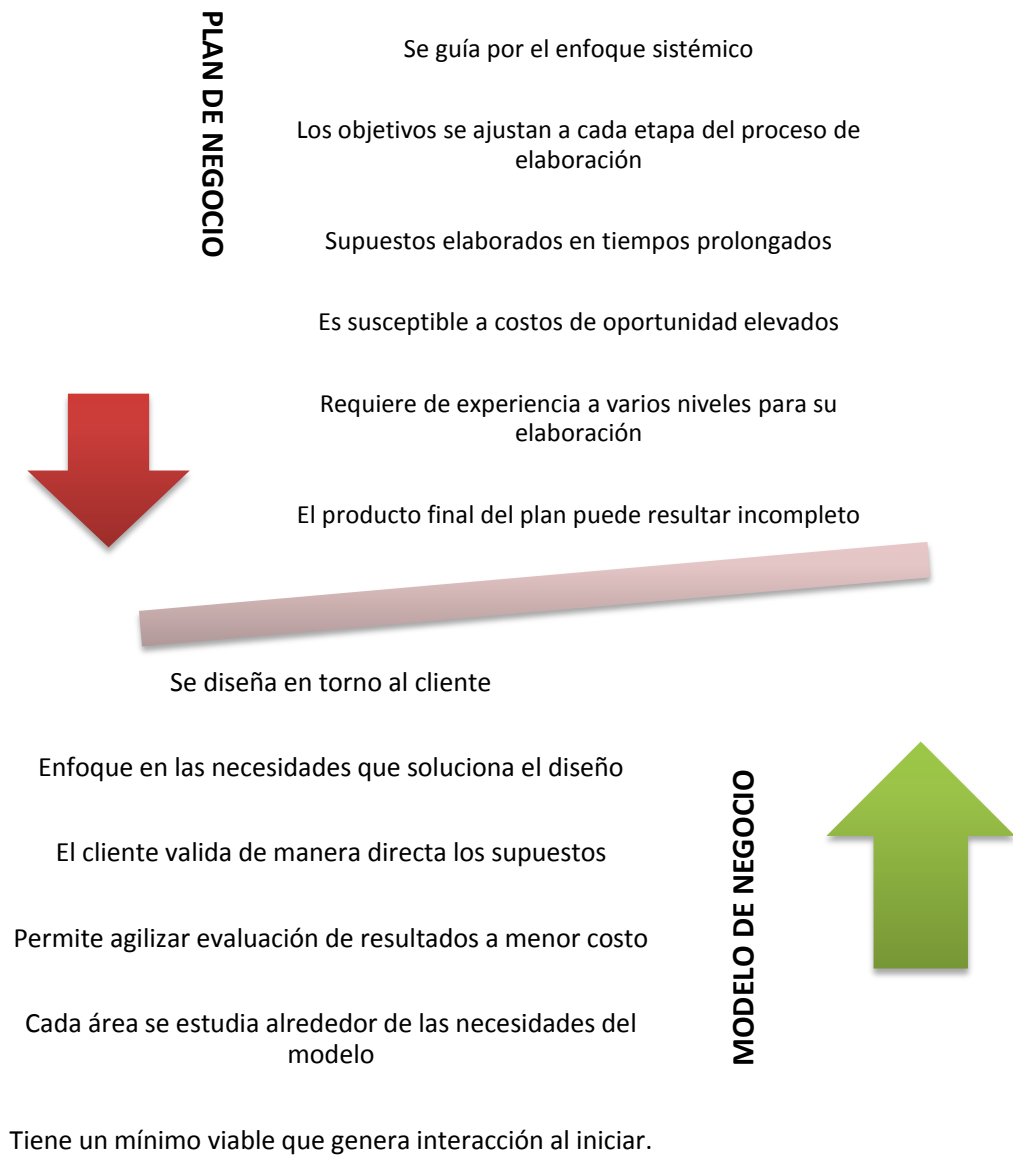
Un plan de negocio se entiende como la documentación de las necesidades dentro de las áreas técnicas y administrativas para planear, ejecutar, controlar y evaluar las actividades cuyo objetivo elemental es generar rentabilidad posterior a la inversión de recursos normalmente de tipo financiero.

Los planes de negocio son hoy en día un planteamiento inicial para la mayoría de personas y organizaciones que buscan desarrollar actividades económicas de comercio, sin embargo ya no representan una exigencia a la hora de poner en marcha un negocio debido a los cambios generacionales y globales.

A continuación se presenta un contraste de características principales que pueden presentar un plan de negocio y un modelo de negocio.

Tabla 1

*Contraste del Plan de Negocio frente al Modelo de Negocio*



Fuente y Elaboración: Autor

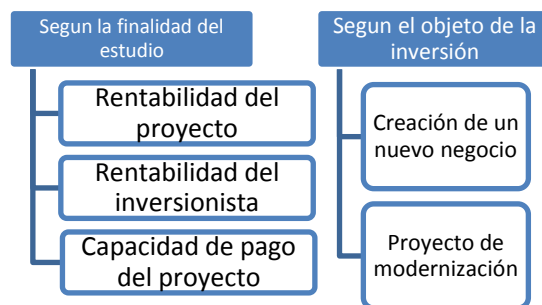
Como se puede apreciar el modelo de negocio en ciertos aspectos, que se definirán con mayor detalle en el presente trabajo, podría resultar más ágil para generar un “modo de arranque”, en ideas rentables que están en fase inicial o previa a la creación del negocio *per se*.

### 1.1.1.1 Enfoques del plan de negocio

Cuando se analiza el estudio técnico requerido para levantar una propuesta de inversión y/o financiamiento basada en supuestos o a su vez en datos históricos, esta atraviesa un proceso de evaluación, investigación e implementación que comprende varias etapas.

Los factores de influencia que corresponden al estudio previo, se determinan de forma secuencial en el orden en que el negocio los requiere, así por ejemplo, se parte de la estructura administrativa, comercial, operativa, financiera, jurídica, contable y en ocasiones tributaria.

Para obtener una visión más precisa del análisis justificatorio de la elaboración de un plan de negocio se usa como base el texto “**Preparación y Evaluación de Proyectos**” de Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain y José Manuel Sapag P. en su sexta edición de la editorial Mc Graw Hill, capítulo primero, sobre el estudio de proyectos, en el cual define la siguiente tipología:



Fuente y Elaboración: Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2008. *Preparación y Evaluación de Proyectos* (2008)

*Figura 1.* Dentro de la tipología de modernización se pueden considerar: internalización, externalización, reemplazo, ampliación y cierre del negocio.

Esencialmente estas tipologías de estudio, planteadas por los autores, contemplan aspectos comunes y de alta relevancia para los grupos de interés que se planea satisfacer, principalmente se toma en cuenta los siguientes:

- El estudio de mercado y el cliente
- Las inversiones del proyecto y los accionistas o socios
- Entes de control económico, social, y ambiental
- Tamaño, localización y competidores del proyecto
- Efectos organizacionales y de proveedores en el plan

- **El estudio de mercado y el cliente**

La satisfacción de una necesidad es el punto de partida para la gran mayoría, sino el cien por ciento, de los negocios que buscan generar rentabilidad a partir de una inversión, es aquí donde el mercado se delimita a un sector claramente identificado en el que se van a centrar los esfuerzos iniciales de marketing para obtener una segmentación, nicho o target dentro del que se ejecutarán las operaciones comerciales.

Para tener un panorama claro de en qué se convierte el cliente objetivo del plan de negocios, se llevan a cabo estudios e investigaciones de mercado, que requieren un uso, en ocasiones prolongado del recurso tiempo e inclusive del económico, y es aquí donde se puede evidenciar una prestación que busca simplificar el uso óptimo de estos recursos en el modelo de negocio.

Gracias a las herramientas tecnológicas hoy en día se pueden agilizar ambos, plan y modelo, de una forma que el contacto con el mercado objetivo se realice de manera directa y con costos eficaces.

- **Las inversiones del proyecto y los accionistas o socios**

En el caso de inversiones y financiamiento del plan de negocio se presentan posibilidades en las que diversos tipos de accionistas o socios, ya sean personas naturales o jurídicas, se ven interesados en la rentabilidad calculada frente al costo de oportunidad que el mercado les ofrece y están dispuestos a colocar el recurso económico en favor del plan de negocio presentado, es aquí donde la valoración y el análisis financiero a través de flujos de caja, tasas de descuento y retorno entre otras juega un rol determinante a la hora de fijar los objetivos del plan.

Dado el nivel de complejidad de la organización jurídica y societaria del Ecuador es común encontrarse con distribuciones que en el plan se fijan como representativas pero debido a los cambios a los que este sufre en el desarrollo del ejercicio requieren ser modificadas debido, en su mayoría, a la inconformidad de quienes las adquirieron y esto genera distorsiones en la forma de ejecución del plan y como se alcanzan los objetivos.

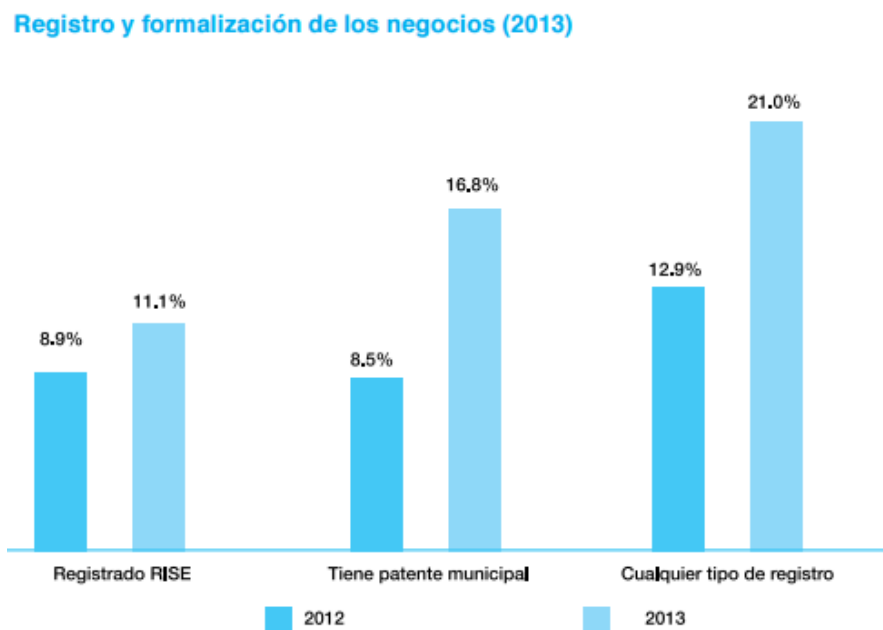
Según expresa el Global Entrepreneurship Monitor, en su reporte GEM 2013 para Ecuador:

En el 2013 para Ecuador se produjo un incremento en la actividad emprendedora. Con un índice de Actividad Emprendedora Temprana – *TEA*<sup>1</sup> - de 36%, diez puntos porcentuales por encima de lo observado en el 2012, Ecuador continúa con la tendencia creciente observada en los últimos años.

En resumen, los emprendimientos motivados por necesidad alcanzan un 36.7% de la TEA. Esto muestra una aparente contradicción con lo observado en el mercado laboral

ecuatoriano en donde la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente estable situándose en el 2012 en un 4.1%<sup>2</sup>. (p. 21)''.

Debido a la importancia del sector informal en nuestro país, es relevante conocer el número de negocios que han optado por registrarse con algún organismo regulador de la actividad económica. Para el 2013, se observa que un 11.1% de los emprendedores afirma que sus negocios están suscritos al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), mientras 16.8% había obtenido una patente municipal. Como se observa en la figura, estas tasas se han incrementado con respecto a lo observado en el 2012. Más aún, un 21% de los emprendedores afirmaron que sus negocios estaban registrados en al menos uno de estos dos sistemas, casi duplicando lo observado en el 2012 (12%). (p. 55)''



Fuente y Elaboración: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013

*Figura 2* Indicadores laborales procesados de las bases de la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo (ENEMDU) realizada por el INEC mediante uso del Software de Escritorio “Observatorio Económico Social”.

- **Entes de control económico, social, y ambiental**

Para un mejor desempeño del plan de negocio se recomienda definir las políticas de cumplimiento exigidas por las leyes y presentar planes de contingencia que reguarden la

integridad de la operación durante el ejercicio económico. Este proceso es visto como complementario al diseñar y escribir el plan, sin embargo es uno de los principales causantes de omisiones y errores en el desarrollo de las actividades del negocio cuando no se toman en cuenta los aspectos tributarios, de fiscalización y regulatorios mercantiles.

En el caso de un nuevo negocio, el pago de impuestos es un cálculo que conlleva variables exigentes al momento de realizar la planificación presupuestaria, en vista de que se determina el valor en base a investigaciones de mercado que no siempre reflejan la realidad del efecto tributario que se genera al final del ejercicio. Para negocios en marcha esto puede resultar más simple gracias a los datos históricos recabados en ejercicios anteriores. Con respecto a la fiscalización y regulaciones mercantiles el plan contempla las exigencias elementales de Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil de la jurisdicción donde se realiza la actividad económica.

- **Tamaño, localización y competidores**

Forma parte del estudio de mercado del plan y es una característica que tiene en común con el modelo de negocio, a pesar de esto la forma de entender el tratamiento que se da desde esta perspectiva de los competidores dista en ambas técnicas en el concepto de estrategia ya que para diseñar el plan se abordan los competidores directos, indirectos, los productos sustitutos y las economías de escala en función del producto, bien o servicio a comercializar y su beneficio generado, es decir la variación entre costo de producir y precio de venta frente a los actores mencionados.

El estudio de las variables y factores que intervienen alrededor del proceso que enfrenta el negocio con sus competidores carece de una familiarización más profunda con su identidad como parte integral en el intercambio y la transacción. Cuando se evalúan los resultados obtenidos de esta sección del plan se observa la incidencia del comportamiento que tuvo el producto, bien o servicio bajo las condiciones reales de mercado y esto representa nuevos costos de mercadeo para el ente administrador del plan de negocio.

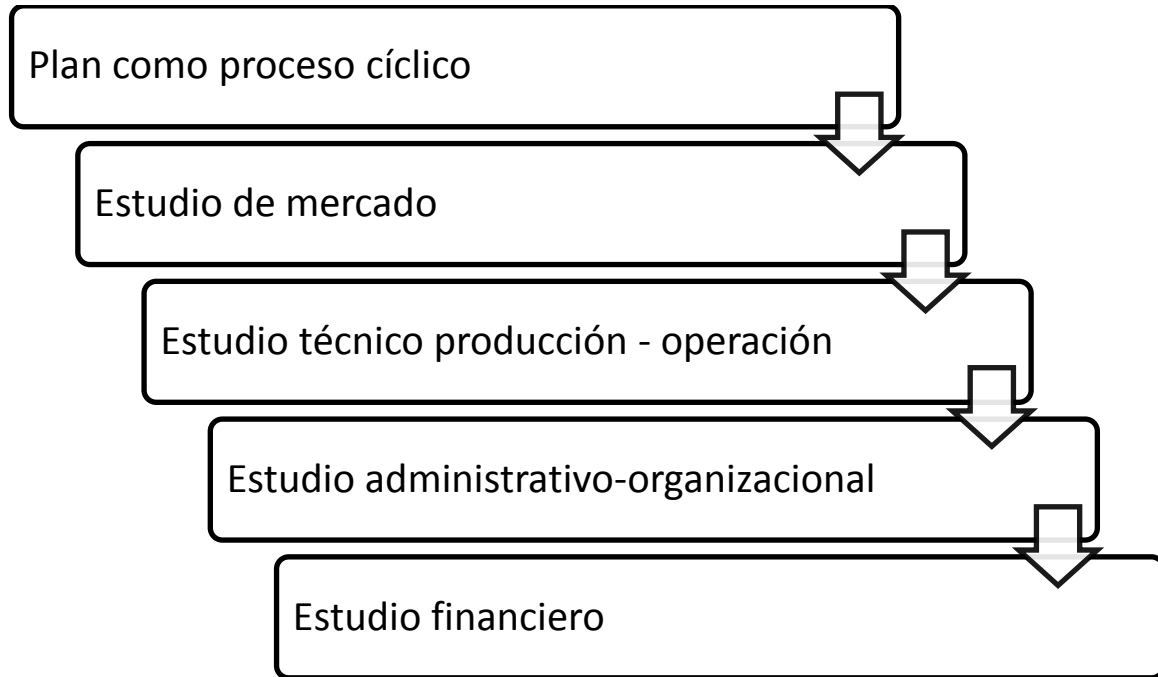
- **Efectos organizacionales y de proveedores en el plan**

“Las diferencias de cada proyecto en su ingeniería hacen muy complejo generalizar un procedimiento de análisis que sea útil para todos ellos. Sin embargo, obviando el problema de evaluación técnica, es posible desarrollar un sistema de ordenación, clasificación y presentación de la información económica derivada del estudio técnico”  
(Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2008)

Los aspectos de logística, capacidad de respuesta, tiempos de entrega y costos, al diseñar el plan o el modelo tienen un tratamiento similar y se entiende que las mejoras continuas deben girar en torno a la dinámica del consumidor pero siempre monitoreadas por impacto financiero que puede generarse al incurrir en el ajuste de estos movimientos económicos.

Si se toman las actuales técnicas y herramientas para optimizar el aprovisionamiento del negocio y se combinan con la visión ágil y holística del modelo se va a observar un desarrollo sinérgico ajustado a las necesidades tanto del mercado como de los stakeholders del negocio gracias a las bondades tecnológicas y de gestión de la transición contemporánea en materia administrativa.

- **Esquema convencional de un Plan de Negocio**



Fuente y Elaboración: Autor

*Figura 3* En el proceso de diseñar un plan de negocio pueden influir diversas variables en función de la industria, situación geográfica, mercado objetivo o la forma de comercializar el bien o servicio, sin embargo se puede tomar como base la secuencia aquí presentada que parte de la idea o naturaleza del negocio e involucra gradualmente las áreas que agregan valor hasta llegar a la obtención de rentabilidad

### 1.1.2 Definición y funcionalidad de un modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”  
(Osterwalder & Pigneur , 2010)

Para describir un entorno amigable e innovador en la creación de propuestas que brinden funcionalidad empresarial a las ideas de un emprendedor se requiere mantener un contexto simple, comprensible y relevante para

flexibilizar el acercamiento y la relación de la propuesta con el funcionamiento administrativo eficiente.

Una vez que se logra definir las preguntas claves para valorar la idea el modelo empieza a tomar forma, en términos iniciales las preguntas de valoración parten de dos situaciones de arranque:

- a) Establecer el escenario donde la idea se asienta para brindar una solución demandada.
- b) Determinar si la solución propuesta es viable en términos de aceptación y difusión.

Posteriormente el modelo deriva en se enfoca en la metodología del lienzo con nueve módulos y una secuencia lógica cuyo objetivo final es hacer la idea rentable.

#### **1.1.2.1 Mejora del enfoque en el modelo de negocio**

*"Los emprendedores generan un plan de negocios, una vez escrito es una colección de hechos. Una vez completado no sueles oír acerca de gente re-escribiendo su plan. En todo caso es considerado la culminación de todo lo que saben y creen. Es estático. En contraste, un modelo de negocio es diseñado para ser cambiado rápidamente para reflejar lo que se encuentra fuera del negocio. Es dinámico."*

Blank, Steve (2010, Abril). No Plan Survives First Contact With Customers – *Business Plans versus Business Models* de: <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>

La transición de emprendimiento a micro-empresa y su posterior crecimiento en el sistema empresarial ecuatoriano, y específicamente en el de las universidades, ha tenido una figura centrada en la estructura corporativa general que brindan los académicos y las publicaciones de casos de éxito en empresas grandes. Esto produce que la etapa de desarrollo o incubación del negocio sea un tópico que se aborda de manera superficial al momento de ser estudiado como un proceso sujeto a cambios y pruebas que requieren técnicas y metodologías que se ajusten a las capacidades y necesidades de quienes buscan probar hipótesis y supuestos en un mundo cada vez más cambiante y exigente.

#### **a) Proceso ajustado de desarrollo de consumidores**

El enfoque innovador del modelo hacia la forma de entender al consumidor busca evidenciar la validación individual de un prototipo base que se crea para obtener datos específicos previos a la generación masiva del mismo. Por definición el mercadeo en el enfoque del *plan de negocio* busca obtener datos cuantitativos a escala masiva para tener una aproximación confiable a la respuesta del *cliente* con respecto al producto presentado.

*“El estudio de mercado nos facilita la toma de decisiones empresariales. Nos ayuda a escoger la alternativa más acertada. Aumenta nuestra probabilidad de éxito.”*

Escudero, Enrique (2013, Mayo). *10 pasos para realizar un Estudio de Mercado, previo a lanzar nuestra marca o producto* – Recuperado de: <http://suscipite.com/2013/05/03/10-pasos-para-realizar-un-estudio-de-mercado-previo-a-lanzar-nuestra-marca-o-producto-1a-parte/#sthash.vv1CyIU0.dpuf>

Si bien la profundidad que permite alcanzar un estudio o investigación de mercado en cuanto a datos estadísticos sobre la composición del mercado objetivo es altamente efectiva, en ocasiones el emprendedor no dispone de los recursos suficientes para llevar a cabo este tipo de metodología alrededor de su idea o negocio.

#### **b) El desarrollo ajustado de Consumidor**

Esta propuesta plantea eliminar el desperdicio en la producción de un bien o la prestación de un servicio, entregando más valor al cliente a través de una corriente de valor (*Value Stream*).

#### **c) Una idea o producto conocido para un consumidor conocido**

Para evaluar la aceptación comercial que tendrá un bien o servicio, se requiere levantar una propuesta base con supuestos e hipótesis, que sean comprobables por las personas y que brinden los siguientes criterios:

- El bien o servicio resuelve un problema individual pero común, cotidiano y constante.
- Como mejora la percepción de satisfacción entorno al problema que resuelve.
- Cuantas veces se puede volver a requerir el uso

- El resultado obtenido no incurre en la generación de costos no deseados o efectos secundarios de utilización.
- Existe una mejor manera de usar o agregar valor sin afectar las condiciones del mercado.

**d) Eliminación de actividades que no agregan valor**

Existen técnicas que se estudian en esta investigación, como el *Javeli Board*<sup>3</sup> y el *Validation Board*<sup>4</sup>, que permiten conocer el nivel de actividades necesarias para agregar valor dentro de las hipótesis de *desarrollo ajustado al consumidor* a través del planteamiento de preguntas relacionadas a cómo el usuario final recibe el beneficio proveniente de las personas, los procesos y los aspectos perceptibles del bien o servicio.

Aquí la importancia clave de simplificar el enfoque del mercadeo hacia el cliente ya que el *mínimo viable* se ajusta durante el proceso de elaboración o desarrollo a los requerimientos obtenidos en la validación, mientras que el *Plan de Negocio* llega a comprobar la efectividad del estudio de mercado una vez que se llevaron a cabo todas las actividades, indiferente de si agregan o no valor, cuando el bien o servicio ya se encuentra en su fase final y ha implicado el uso de todos los recursos disponibles asignados a su consecución.

**e) Mantener el valor que agrega al consumidor**

En la publicación digital del Dr. Eric Reidenbach, director de la firma consultora *Market Value Solution* establecida en Pensilvania y fundador del “6 Sigma Marketing Institute”, se desarrolla el *Driving Market Share* que busca hacer una transición del enfoque del marketing del producto hacia el mercado y de la eficiencia interna hacia la externa.

El objetivo de estos estudios es generar un crecimiento en la participación del negocio en el mercado a través de la abstracción de lo que el consumidor percibe como valor. Las corrientes de valor que tienen el impacto sustancial se mapean como procesos usando las “5C” que proveen de una propuesta de valor superior.

Identificar las características que hacen del mercado un espacio para comercializar un bien o servicio a mayor escala se puede alcanzar mediante el estudio de las siguientes premisas:

Customer Identification, Customer Value, Customer Acquisition, Customer Retention y Customer Monitoring.

**Customer identification** (Identificación del consumidor).- identificar mercados de productos específicos que provean al negocio las mejores opciones de crecimiento. Se evalúan productos y mercados utilizando métricas como la cuota de mercado, la tasa de crecimiento y la intensidad de competencia para definir los objetivos del negocio.

**Customer Value** (Valor percibido por el consumidor).- se crea un modelo de valor para cada uno de los productos y mercados objetivos que será la voz misma del mercado y reemplaza a las extensas estrategias convencionales.

**Customer Acquisition** (Adquisición consumidores).- se procesan las métricas de identificación y percepción para determinar la propuesta de valor que se valida con el consumidor.

**Customer Retention** (Retención del consumidor).- se debe extender el valor que se percibe de la competencia con el valor ofrecido por el negocio.

**Customer Monitoring** (Monitoreo del consumidor).- comprender la experiencia generada a través de sistemas simples que revisan la información de las transacciones realizadas directamente con el consumidor.

Reidenbach, Eric (n.d.) *5 Cs of Driving Market Share*. Recuperado de:  
<http://drivingmarketshare.com/>

### **1.1.2.2 Proceso operativo administrativo y financiero ajustado**

La alternativa presentada en esta investigación comprende el desarrollo y uso de un modelo ajustable basado en el Canvas Business Model (Lienzo del Modelo de Negocio) para la creación e incubación de emprendimientos dinámicos ágiles de estudiantes universitarios indistintamente de la carrera o especialización. Así se pretende comprimir la información esencial y necesaria para aprovechar los recursos en función del bloque del lienzo de Costos e Ingresos, estas

fuentes de ingresos se pueden dividir en dos categorías, Ingresos por Transacción e Ingresos recurrentes.

Los costos siempre serán una gran preocupación para todas las empresas. De hecho, es la preocupación universal. Sin embargo, algunas empresas hacen que sea una misión de la organización para minimizar los costos tanto como sea posible y todas sus estrategias y tácticas se derivan de éste objetivo. De ahí que las empresas se pueden clasificar en dos extremos basados en el volumen de los bienes producidos; ambos extremos del espectro son o costo impulsado o valor impulsada. Siendo realistas, sin embargo, las empresas generalmente caen en algún lugar en el medio de este espectro.

## 1.2 EL “LEAN STARTUP” Y SU INFLUENCIA EN EL EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS

Actualmente la tecnología ha revolucionado la forma de hacer negocios a gran escala gracias a la facilidad de operar divisas y realizar transacciones de manera electrónica casi instantáneamente. Esto impulsa un movimiento que atrae a profesionales y no profesionales de diversas áreas y genera la posibilidad de monetizar ideas que se vuelvan sustentables. El *Lean Startup* es uno de los antecedentes de este movimiento ya que brinda movilidad en el planteamiento de hipótesis y supuestos en varios niveles dentro del proceso de desarrollo de la idea de negocio.

La habilidad de *pivotear*<sup>5</sup> un supuesto en el ámbito tecnológico parte de la composición del producto diseñado o del servicio prestado y la respuesta que este genera en el público objetivo, gracias a esto hoy en día es muy común ver y disfrutar modos de prueba o “Beta” de un sinfín de programas de computación o software libre, aplicaciones móviles, *websites* 3.0 y utilitarios para conectividad operativa que se obtienen mediante esta metodología permitiendo validar sus funciones y utilidades de manera directa con el usuario final y así modelando una estructura de costos e ingresos que se adapta a los cambios y necesidades propuestos por el mercado.

Con base en este planteamiento, uno de los objetivos principales del presente trabajo es aprovechar las herramientas aplicadas a la forma que emplean las *Startups* para monetizar sus modelos de negocio de base tecnológica al resto de las ideas de negocio que sean susceptibles de modelar para su incubación y posterior emprendimiento en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

En el Ecuador y en la ciudad de Quito ya se llevan a cabo talleres y seminarios con el objetivo de evaluar y analizar estas posibilidades, sin embargo en la Facultad de Ciencias Administrativas se ve la imperiosa necesidad de llevar a cabo este tipo de investigaciones para facilitar la aceleración de negocios creados en el alma mater como ya sucede en los países donde se originan estas técnicas e incluso en centros como la Universidad Técnica Particular de Loja que lleva a cabo proyectos de energías renovables, domótica y seguridad informática.

El perfil del Ingeniero Comercial de la Universidad puede beneficiarse aplicando los conocimientos adquiridos durante su formación mientras que al mismo tiempo puede generar dinamismo en la comunidad aprendiendo de manera práctica el precepto fundamental del *Lean Startup* para crear negocios y emprendimientos sostenibles desarrollados por profesionales de áreas no administrativas.

## 2. LIENZO “CANVAS” Y SU ESTRUCTURA PARA LA IDEA DE NEGOCIO

“Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (*startups*) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.”  
(Osterwalder & Pigneur , 2010)

El Lienzo de modelo de negocio es una herramienta de gestión estratégica y una plantilla de inicio en cero para la documentación y el desarrollo de modelos de negocio nuevos o existentes.

- **El origen del Lienzo**

El denominado Canvas de Osterwalder (Modelo lienzo o Modelo Canvas) tiene su origen en la tesis doctoral del propio autor (2004), aunque su posterior derivación lo ha convertido en un verdadero *best seller* de ventas de libros.

Pero el estudio inicial de Osterwalder iba por otros caminos. En el presente trabajo se hace una revisión de la estructura de su tesis doctoral “THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH” para verificar el potencial de su diseño aplicado a ciertos modelos de negocio y sus debilidades para otros tipos de modelo.

- **Funcionalidad**

"La función de lo que yo llamo diseño de la ciencia consiste en resolver problemas mediante la introducción de nuevos artefactos en el ambiente, cuya disponibilidad inducirá su empleo espontáneo por los seres humanos y por lo tanto, casualmente, causando que los seres humanos abandonen sus anteriores comportamientos y dispositivos productores de problemas. Por ejemplo, cuando los seres humanos tienen una necesidad vital para cruzar los rápidos rugientes de un río, como científico de diseño les construyo un puente, haciendo que, de forma segura, abandonen espontáneamente y para siempre el arriesgar su vida al tratar de nadar hasta la otra orilla".

Osterwalder, A (2004) The business model ontology A proposition in a design science approach: Methodology, Tesis Doctoral en informática de gestión, no publicada, Université de Lausanne, Suiza

El Lienzo permite al emprendedor definir una síntesis metodológica que organiza las principales necesidades de un negocio para alcanzar la etapa de maduración. Entiéndase por negocio el proceso organizacional que se aplica a la idea con un enfoque sistémico divergente al tradicional.

Tabla 2

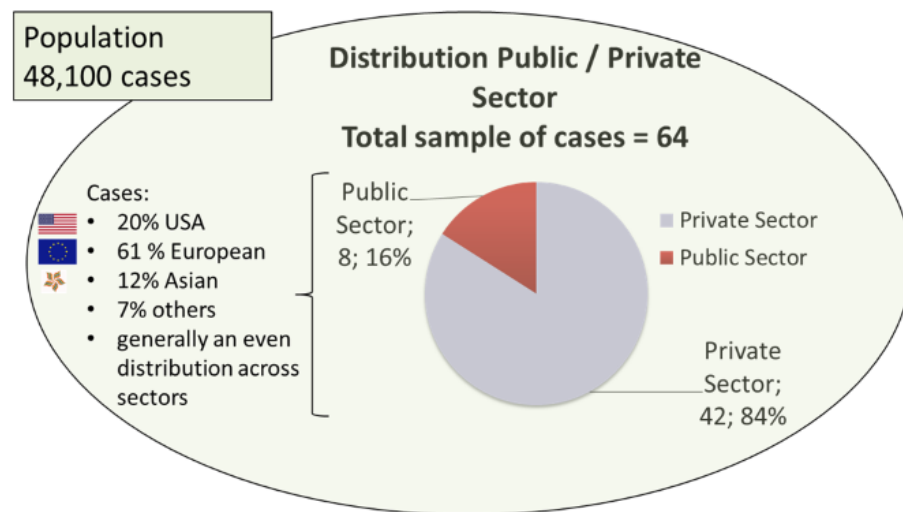
*Elementos del Marco del LIENZO de Modelo de Negocio*

<b>Módulos de diseño del lienzo</b>	
<b>Valor</b>	<b>Propuesta de valor</b>
Arquitectura de la relación entre la empresa y el intercambio compañero	Asociaciones clave, relaciones con los clientes, segmentos de mercado y canales de distribución
Qué hace el negocio	Actividades y recursos claves
Aspectos financieros	Estructura de costos y fuentes de ingresos

Fuente y Elaboración: Bastian Coes. Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas (2014)

- **Estadísticas**

Variables de liderazgo y gestión se analizan con frecuencia, tanto como una barrera y controlador para los modelos de negocio, como para la innovación en la comparación de casos de estudio. La literatura sobre modelos de negocio sugiere que no tendrán efectividad sin un buen liderazgo (véase Figura 4), una diferencia notable entre los EE.UU. y Europa y Asia son los más numerosos punteros a liderazgo encontrados.



*Figura 4* El uso de términos relevantes en la búsqueda identificó más de 400 casos de estudio "candidatos" que eran probables aplicaciones de modelos de negocio, tecnologías disruptivas en el sector público y sector académico de nueva creación. A partir de esta muestra bruta se seleccionaron 64 casos de estudio.

Los 64 casos fueron cargados en el software para el análisis de textos, Atlas.ti, y codificados de acuerdo con un sistema de código jerárquico con cinco categorías de nivel superior: stakeholders, funciones, conductores y barreras, contexto, innovaciones y valores. Todos los casos fueron pre-codificadas por los asistentes de investigación y después se sometieron a las revisiones de código por los tres investigadores de alto nivel.

Archivo de estudios de caso internacional clave: El Centro de Casos (antes ECCH) colección de casos (<http://www.thecasecentre.org/educators/>) ofrece más de 48'100 casos de todo el mundo escrito por principales escuelas de negocios en todos los aspectos de los negocios y la gestión nacional e internacional. La visión general de la población y muestreo que ilustra la distribución de los casos internacionales, así como el sector público / privado se muestra en la Figura 2.1

School of Business, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland (2014, mayo) The Need for Innovations in Business Models, de: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERIAB-BMI\\_PB\\_new\\_business\\_models.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERIAB-BMI_PB_new_business_models.pdf)

## **Generación de modelos de negocio.**

Como definición general para el presente trabajo se plantea que el Lienzo permite al emprendedor mantener una relación ordenada, flexible e interrelacionada de la evolución de la idea de negocio hasta su etapa de incubación y posterior validación.

### 2.1 “CANVAS BUSINESS MODEL” O LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

Cuando se habla de la fase de ideación se identifica la atmósfera que envuelve a la idea de negocio, su contexto, los factores y las restricciones de diseño que ésta enfrenta y determinar que probabilidades de éxito tendrá el anteproyecto del modelo de negocio. Para efectos de llevar a cabo una evaluación en este entorno se plantea analizar las tendencias clave, las fuerzas de la industria y del mercado y las fuerzas macroeconómicas.

Para un procesamiento adecuado de la idea, previo al desarrollo de un modelo de negocio en específico, se recomienda plantear los escenarios del cliente estudiados en el capítulo anterior de este trabajo y estudiar las perspectivas de problema y solución así como la empatía que se va a generar con la idea en el mercado y así poder refinar la propuesta única de valor que se estudiará en el presente capítulo.

### 2.1.1 Descripción de los bloques del Lienzo

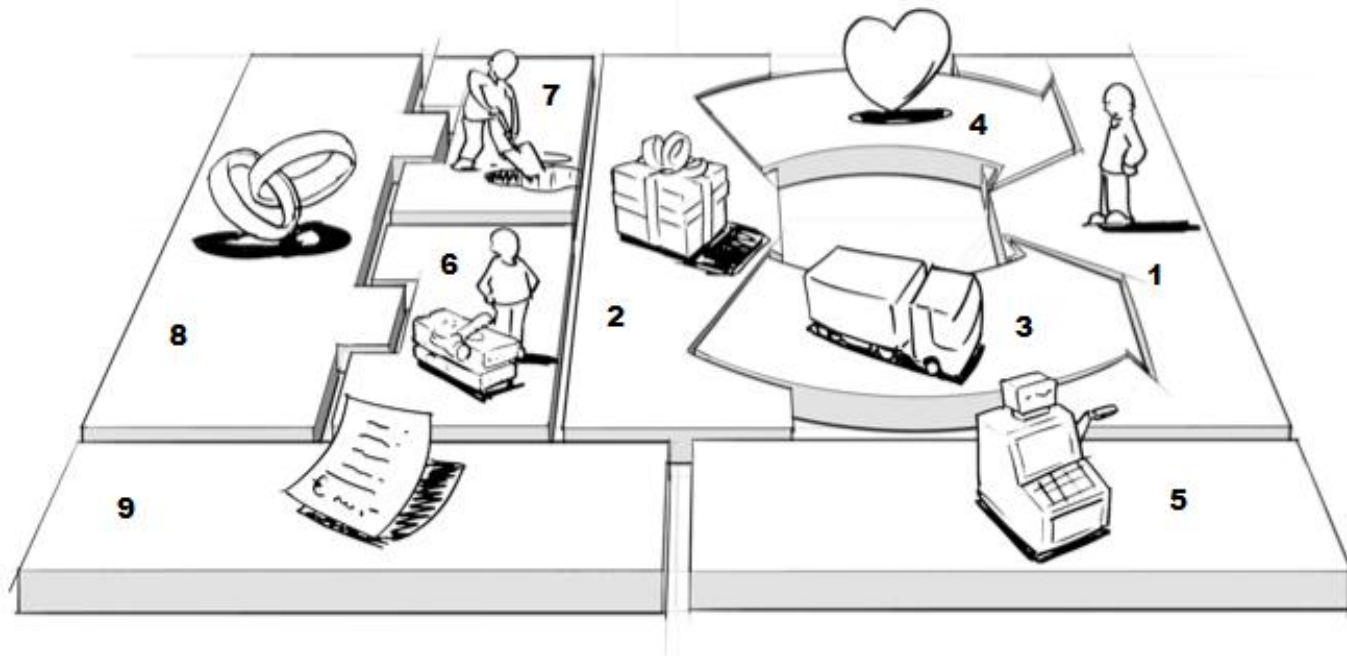
Cada bloque parte de una base lógica-emocional que se reparte en dos secciones asociadas con el hemisferio izquierdo y derecho del cerebro respectivamente. Vincula el lado izquierdo o lógico del lienzo con la eficiencia del mismo y el lado derecho o emocional con el valor que produce el uso de esta herramienta.

Esta conjunción analítica-visual de los componentes de un negocio permite que los emprendedores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador puedan comprobar la viabilidad de sus ideas de negocio para que, independientemente de la carrera que cursen, sigan un proceso más accesible y ajustado a las necesidades que presenta el sistema empresarial ecuatoriano. Simplificando la transición de negocio a empresa.

Desarrollar una nueva idea de negocio es difícil. Para las *Startups* las estadísticas de fracaso son desalentadoras, alrededor del 90 por ciento de todas las nuevas empresas fracasan, alrededor del 40 por ciento de todos los nuevos productos o servicios no pueden encontrar compradores suficientes.

Business by design (2015) The value proposition challenge. Recuperado de: <https://wp.unil.ch/hecimpact/entrepreneurship-and-business-design/business-by-design-the-value-proposition-challenge/#more-1001>

A continuación se encuentra la secuencia lógica que la idea de negocio sigue para colocarse en el Lienzo y posteriormente validarse en el modelo objeto de este trabajo (Ver figura 5).



*Figura 5*

1. Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales de distribución
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

Fuente y Elaboración: Osterwalder & Pigneur. Generación de Modelos de Negocio (2010)

### 2.1.1.1 Segmentos de mercado

Empezar en este módulo, como se plantea en el capítulo anterior sigue la lógica de centrar el desarrollo de la idea orientado a la validación y respuesta del cliente como un proceso “*lean*” o ajustado ya que la idea de negocio deberá adaptarse a la capacidad del emprendedor para procesar los datos y la información de la manera más eficiente posible en recursos de tiempo y económicos.

Para optimizar el modelo de negocio en términos de la rentabilidad que puede ofrecer de un conjunto o tipo de cliente determinado, éste deberá presentar necesidades, comportamientos y atributos comunes cuya satisfacción a pequeña, mediana o gran escala brinde sostenibilidad continua a la futura empresa.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos si:

- Sus necesidades requieren y justifican una *oferta* diferente
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- Requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta (Osterwalder & Pigneur , 2010)

Para establecer el objetivo fundamental de este módulo es necesario responder a las preguntas ¿Para quién se crea valor? Y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

"Si usted toma una decisión basada en la falta de información o mala información, no hay manera de que pueda tomar una buena decisión", dice James King, director estatal de un pequeño centro de desarrollo de negocios de Nueva York. "La recopilación de información es algo que usted debe hacer sobre una base continua, porque los patrones de compra de los consumidores cambian con bastante rapidez - y si usted no está delante de sus consumidores, no se están haciendo las ventas."

Se pueden encontrar múltiples formas de entender a los mercados de acuerdo a sus características particulares y a los autores o investigadores que los estudian, sin embargo una ejemplificación simple pero muy funcional es la descrita por Osterwalder y Pigneur en su publicación Generación de Modelos de Negocio:

**Mercado de masas.-** El modelo de negocio se centrará en el público general sin distinción puntual en segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

**Nicho de mercado.-** Si el modelo de negocio apunta a nichos estos serán segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a

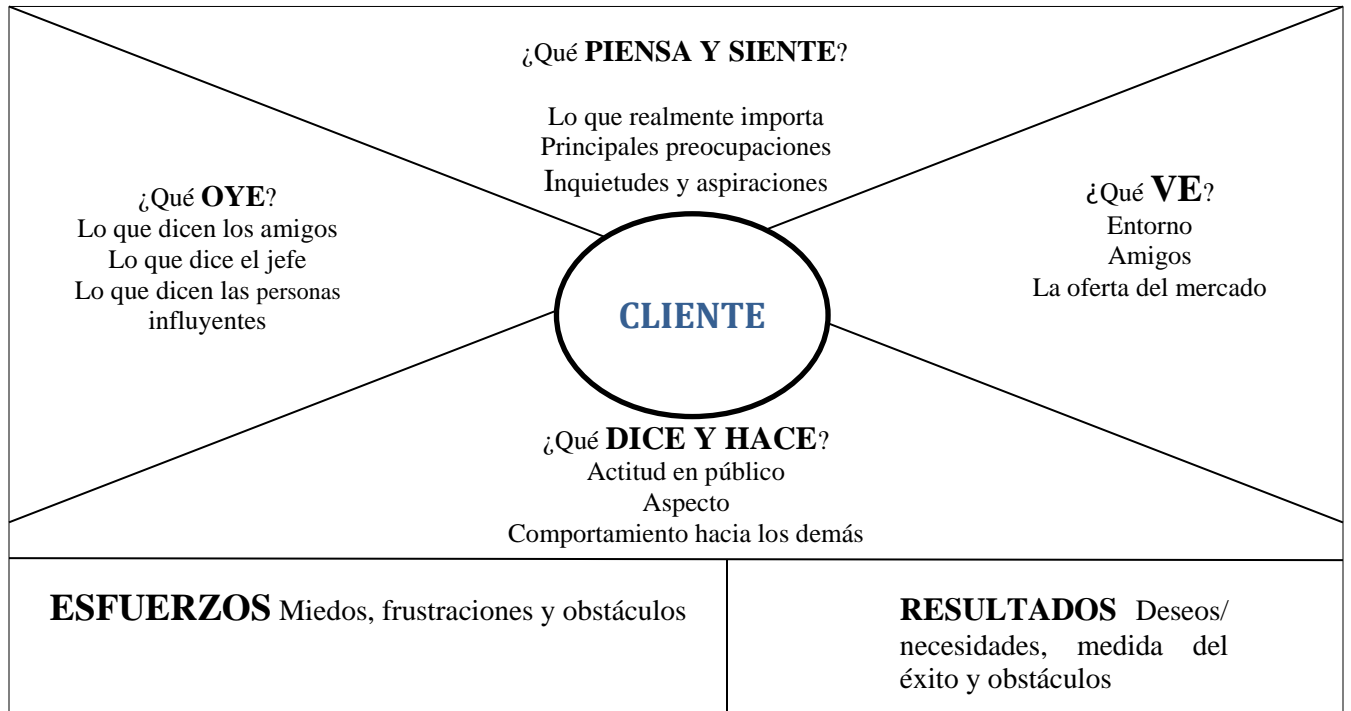
requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente.

**Mercado segmentado.-** Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El área comercial de un banco, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes.

**Mercado diversificado.-** Cuando existe un modelo que atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

**Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales).-** Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Este tipo de enfoque en segmentos genera ingresos por complementar la satisfacción de necesidades por dos vías, sin que sea una exigencia que ambas aporten económicamente de manera simultánea.

## Mapa de Empatía



Fuente y Elaboración: Osterwalder & Pigneur. Generación de Modelos de Negocio (2010)

*Figura 6* Esta herramienta permite modelar el cliente o segmento de clientes según su comportamiento y necesidades para así ajustar las características de la propuesta de valor.

### 2.1.1.2 Propuestas de valor

Define una selección de productos y/o servicios que generan valor en un segmento de mercado determinado.

Para que una empresa o emprendedor que tiene una idea de negocio puedan desarrollar niveles de adquisición de clientes que permitan crecimiento en ventas a mediano plazo, deben delimitar con claridad cuáles son las necesidades que satisfacen o los problemas que solucionan mediante la oferta que presentan al mercado y esta debe estar

acompañada de una serie de ventajas que pueden o no ser innovadoras o disruptivas e incluso proyectar una imagen simple pero que conlleve atributos o características adicionales citando el valor único que el producto ofrece sobre sus contendientes.

La propuesta de valor del Lienzo del modelo de negocios ofrece una combinación única de productos y servicios que aporten valor al cliente, por lo que resulta en la solución de un problema que el cliente se enfrenta o proporciona valor al cliente *per se*. Este es el punto de intersección entre el producto o la idea que el emprendedor presenta y la razón detrás de impulso del cliente para comprarlo. Un producto puede tener una única propuesta de valor o múltiples propuestas de valor.

El valor que la propuesta proporciona al cliente se puede presentar al mercado determinado de manera cuantitativa en dimensiones como precio, o velocidad de servicio pero también pueden atraer por sus atributos cualitativos como diseño o experiencia del cliente.

A continuación se muestra una selección de elementos que tienden a contribuir en la creación de valor para el cliente.

**Novedad.-** El emprendedor detecta necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibieron debido a la ausencia de ofertas similares. Este elemento se asocia con emprendimientos tecnológicos.

**Mejora del rendimiento.-** El incremento en el rendimiento de un producto o servicio se considera un denominador común en la creación

de valor, este incremento no puede sacrificar beneficios o rentabilidad en su ejecución o comercialización.

**Personalización.-** En sectores donde adaptar un producto o servicio a una o varias necesidades específicas de clientes diversos o segmentos deriva en la creación de valor, alcanzar economías de escala es el objetivo.

**“El trabajo, hecho”.-** Si la necesidad de un cliente radica en solventar una tarea el valor puede bien sustentarse en este enfoque.

**Diseño.-** Alcanza alta relevancia si el cliente consigue exclusividad o reconocimiento a través de la propuesta de valor.

**Marca/estatus.-** El perceptible de la idea de negocio determina el nivel de posicionamiento que conduce a un consumidor a su siguiente compra.

**Precio.-** Las empresas entran en el mercado con la premisa de que proporcionan un producto o servicio que es más barato que las opciones existentes en el mercado. Sin embargo, las organizaciones que compiten en precio, o en algunos casos, incluso ofreciendo servicios gratuitos, por lo general tienen diferentes modelos de negocio para sostener a la organización.

**Reducción de costes.-** Si el cliente aprovecha la oferta del emprendedor para optimizar sus costes, éste percibe un valor intrínseco en la relación comercial.

**Reducción de riesgos.-** Si el emprendedor busca sustentar una idea en este tipo de elemento de valor, requiere brindar garantías al cliente ya

que proporciona seguridad en la transacción y genera confianza en su idea o negocio para con el mercado.

**Accesibilidad.-** Al colocar un producto o servicio a disposición de clientes que previamente no podrían acceder a éste se prioriza la generación de valor. Para esto la innovación es determinante ya que se requiere tecnologías nuevas e incluso combinaciones entre sí. En ciertos casos se puede diversificar la gama de valor entre varios segmentos y permitir acceso de *economías colaborativas*<sup>6</sup>.

### 2.1.1.3 Canales de distribución

Este módulo muestra la forma de comunicarse entre el emprendedor y los segmentos de mercado con el objetivo de entregar la propuesta de valor. Para mantener canales de venta o distribución, los puntos de contacto deben orientarse a proveer experiencias satisfactorias en la interacción producida dentro de dichos canales, usando medios de comunicación efectivos y ajustados a los recursos disponibles para la ejecución del negocio.

“Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales”

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

Cuando la idea se plasma en torno a la forma en la que se comercializa se analiza la aproximación más conveniente a los clientes mediante una combinación de canales supuesta.

Algunas de las preguntas planteadas en por Osterwlder y Pigneur en su libro Generación de Modelos de Negocio permiten estructurar los tipos de canal y las fases de canal con un equilibrio que entregue al cliente una experiencia extraordinaria apuntando a obtener el máximo beneficio posible.

Entre estas preguntas planteadas encontramos:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?; ¿Cómo se conjugan los canales?; ¿Cuáles tienen mejores resultados?; ¿Cuáles son más rentables?; ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Tabla 3

*Identificación y selección de canales*

Tipos de Canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios Mayorista					

Fuente y Elaboración: Osterwalder & Pigneur. Generacion de Modelos de Negocio (2010)

Para el modelo de validación cuyo diseño es el objeto del presente trabajo se emplearán estas preguntas para facilitar la gestión del emprendedor en la identificación de los canales.

- **Selección de Canales**

Para seleccionar un canal de distribución, deben tenerse en cuenta cinco elementos que van a garantizar un alcance óptimo para la idea de negocio;

1. El número de segmentos de clientes o el tamaño del mercado al que se dirigen.
2. La inversión requerida para el canal de distribución; un análisis de los diferentes costos asociados, tales como el costo absoluto del canal, el costo por cliente, costos fijos y variables y la rentabilidad de cada opción de costo de canal trae al modelo.
3. Si el producto es estándar, en cuyo caso la misma versión será de interés a través de perfiles de clientes y puede ser vendido a través de un canal externo o un producto no estandarizado que debe ser adaptado a las necesidades de los clientes y para los que el emprendedor necesitará tener contacto directo con el cliente.
4. Cantidad de control requerido por el canal de distribución; el canal de distribución puede ser caracterizado por la comunicación abierta y de libre flujo de información o, si hay una posibilidad de competencia desde el distribuidor, a continuación, una relación mucho más cerrada.
5. También es importante tomar en cuenta cuánto tiempo tomará una relación sana que se establecerá con el distribuidor, así como la duración de la relación, mismos que representan factores que contribuyen a la flexibilidad del canal.

#### 2.1.1.4 Relaciones con los clientes

La diferencia entre este módulo y el de segmentos de mercados radica en la forma de interactuar a través de vías de comunicaciones personales o automatizadas con los segmentos de mercados a los que atiende con su propuesta de valor.

*“Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:*

- *Captación de clientes*
- *Fidelización de clientes*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*

*En sus inicios, las relaciones con los clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente”.*

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

Generar una experiencia satisfactoria completa en el cliente de la idea de negocio e identificar con claridad el tipo de relación que se aplica en el modelo son análisis iniciales en el proceso de validación que se estudia en este trabajo.

Se deben tomar en cuenta factores como las expectativas de los diversos segmentos de mercados, las relaciones que se pueden establecer y a qué costo y la forma de integrarlas al modelo de negocio y al proceso de validación.

Para determinar la manera en que el modelo de validación de ideas puede categorizar a las relaciones que el modelo de negocio puede mantener con los segmentos de mercado definidos se recomienda las presentadas por Osterwalder y Pigneur en el primer capítulo de su libro *Generación de Modelos de Negocio, El Lienzo*:

**Asistencia personal.-** La idea o el modelo se ajusta a prestar un servicio de interacción humana directa en atención al cliente y conocer los vínculos necesarios para que ésta fluya durante la transacción, ya sea punto de venta, *call centers* o por medios electrónicos.

**Autoservicio.-** Conocer las formas en las que el cliente puede ser autosuficiente al consumir el producto o servicio y proporcionar comodidad durante la transacción.

**Asistencia personal exclusiva.-** Atender segmentos de mercado más específicos y crear relaciones a largo plazo, hay que valorar cuan íntima o profunda debe ser la relación para que el modelo de negocio tenga en cuenta la representatividad en atención al cliente que le asigna en el módulo.

**Servicios automáticos.-** Se entiende como un mix vanguardista entre el autoservicio y la automatización de procesos. El modelo de validación de ideas usa plataformas digitales e implica un alto impacto en la relación con el cliente y el reconocimiento de patrones.

**Comunidades.-** Para esta categoría de relación es fundamental simplificar el contacto con clientes potenciales a través del intercambio de conocimientos y la apertura a alternativas de solución de problemas comunes.

**Creación colectiva.-** El *crowdsourcing*<sup>7</sup> se forma de aportes generados por los propios clientes para la creación de valor y los contenidos establecen una relación de innovación lateral.

#### 2.1.1.5 Fuentes de ingresos

*“Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias”*

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

Al analizar una idea de negocio en este trabajo se analizan técnicas como el *Design Thinking*<sup>8</sup> o el *Lean Entrepreneur Experiment Map*<sup>9</sup> para determinar el arquetipo de cliente al que se orientan los esfuerzos del emprendedor y así determinar cuánto está dispuesto a pagar una vez ubicado en el segmento de mercado. Se puede determinar más de un segmento de mercado a través del proceso de validación y así crear varias fuentes de ingresos.

Estas fuentes de ingresos se evalúan de acuerdo a diversos mecanismos de fijación de precios, teniendo así; listas de precios fijos, negociación de precio, subastas, fijado por el mercado, por volumen o administración de la rentabilidad.

Como se menciona en el capítulo introductorio del presente trabajo, se pueden generar ingresos transaccionales o ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos.

Para que el emprendedor pueda encontrar la alternativa más adecuada a través del proceso de validación de la idea de negocio es importante que tome como referencia el valor que entrega mediante la interacción comercial, la forma en la que se realiza el intercambio en el entorno del mercado, los medios de pago empleados por el cliente, la posibilidad de mejora en estas actividades y el margen que pueden reportar sus fuentes de ingresos.

Para esto Osterwalder y Pigneur en su libro Generación de Modelos de Negocio recomiendan las siguientes formas de generar fuentes de ingresos:

**Venta de activos.-** La forma de generar ingresos mediante la que se transfieren derechos de propiedad sobre un producto físico.

**Cuota por uso.-** Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.

**Cuota de suscripción.-** El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingreso. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

Este planteamiento puede resultar complejo en su fase inicial pero en términos de sostenibilidad si la percepción del valor generado en el cliente es válida los esfuerzos se compensan con ingresos incrementales a mediano plazo.

**Préstamo/alquiler/leasing.-** Si la idea del emprendedor incurriere en este tipo de fuentes de ingreso se analiza si para llegar a una validación mínima viable, es necesario realizar una proyección financiera aplicando conceptos de flujos de efectivo, valor actual neto y tasa interna de retorno.

El arranque “*Lean*” o ajustado tiene un enfoque más cercano a la aceptación de los segmentos de mercado que a las altas inversiones y periodos prolongados de recuperación con los costos de oportunidad que estos implican.

De la misma manera se deben tomar en cuenta los diversos mecanismos de fijación de precios para modelos de negocios que el proceso validación presenta como guía para llegar a la propuesta de valor.

**Concesión de licencias.-** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

En la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo “La Economía Naranja” se coloca a la industria creativa como la quinta mercancía más tranzada del planeta y determina que el comercio creativo es menos volátil ya que ha soportado mejor la crisis financiera global que sectores como el petrolero, que decayó en el 2009 en un 40% mientras que la exportación de bienes y servicios creativos apenas se contrajo en un 12% en ese mismo año.

**Gastos de corretaje.-** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

**Publicidad.-** Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

Tabla 4

*Fijación de Precios*

<b>Mecanismos de fijación de precios</b>			
<b>Fijo</b>		<b>Dinámico</b>	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individual	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en una licitación.

Fuente y Elaboración: Osterwalder & Pigneur. *Generación de Modelos de Negocio* (2010).

Para proveer de información cuantitativa al emprendedor que valida la idea de negocio,

Osterwalder y Pigneur plantean dos mecanismos de fijación de precios. (Ver Tabla 4)

### 2.1.1.6 Recursos Claves

Para continuar con la validación en este módulo se listan los activos de mayor relevancia para que el modelo de negocio que se propone estructurar alcance funcionalidad.

El desarrollo de esta sección alrededor de la idea planteada por el emprendedor distingue las necesidades de producir y presentar valor en el mercado y debe ser entendido por sus características y naturaleza así como por su influencia en el modelo de negocio, teniendo así recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos, de tal manera que se conozca de antemano la necesidad de tener el recurso como propiedad, rentarlo e incluso obtener el recurso de socios estratégicos.

Cada recurso a ser empleado se debe identificar con la necesidad al que responde, ya sea por su rol en la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes o las fuentes de ingresos.

Así por ejemplo los recursos empleados en la producción de un bien se pueden obtener de inversiones de capital e infraestructura, mientras que prestar un servicio requiera más de la gestión humana para proporcionar el valor al segmento de mercado.

**Recursos físicos.-** Si la idea de emprendimiento está en función de la transacción comercial física de manera directa e incluso en almacenar y

operar tecnologías de información se deben evaluar aspectos que involucran utilización de activos fijos y que se apalancan en capitales elevados.

**Recursos intelectuales.-** Una idea de negocio que se origina a partir de la información, conocimientos, asociaciones, compilación de datos o derechos de autor alcanza alto valor si se desarrolla con solidez. En el mercado existen sinnúmero de opciones para validar modelos de negocio sustentados en el uso de licencias o software especializado. Si es el caso de diseño se aplica el uso de nuevas formas de atención al cliente como *call centers* tercerizados que hacen una combinación entre físicos e intelectuales.

**Recursos humanos.-** Además de ser un recurso común en emprendimientos y empresas a todo nivel, existen modelos de negocio basados enteramente en este factor como principal proveedor de valor al cliente y su accionar influye a nivel operativo comercial en iguales proporciones que en la producción del bien o la prestación del servicio.

**Recursos económicos.-** El Lienzo del modelo de negocio define categorías de empresas con necesidades similares de recursos clave. Estas tres categorías son empresas de gestión por producto, empresas de alcance impulsado y negocios de gestión de infraestructura.

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.  
(Osterwalder & Pigneur , 2010)

### 2.1.1.7 Actividades claves

El modelo de negocio una vez plasmada la idea brinda la posibilidad de visualizar con claridad las acciones a tomarse para arrancar la operación del emprendimiento. Dependiendo de qué tipo de modelo se diseñe las actividades se modifican.

**Producción.-** Este tipo de actividades se centran en el diseño, la manufactura, y entrega de productos a gran escala o bajo estándares de calidad determinados.

**Resolución de problemas.-** Propuestas de valor que atienden al cliente con servicios convencionales o innovadores y buscan personalizar el valor entregado requieren gestionar la información y mantener actividades de formación y mejora continua.

**Plataforma/red.-** *Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la red. Las redes, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.*

(Osterwalder & Pigneur , 2010)

### 2.1.1.8 Socios clave

Para los modelos de negocio es importante mantener esquemas claros de quienes conforman la red de proveedores y socios que aportan al desenvolvimiento de su propuesta de valor.

El emprendedor asocia su idea, y la capacidad de llevarla a cabo en una fase de incubación, con otras empresas que le permitan estructurar modelos de negocio con escenarios óptimos mientras reduzca el riesgo y adquiera recursos en condiciones favorables.

En el estudio de las alianzas con socios se analiza la motivación que genera asociaciones atractivas para validar la idea.

**Optimización y economía de escala.-** Los emprendimientos que buscan este tipo de socios definen un modelo de negocio de relación básica, es decir, cliente-proveedor y así aseguran un mejor uso de recursos y actividades, eliminando así el exceso o acumulación y los costos que esto implica. Finalmente los socios deciden si externalizan infraestructura, por ejemplo en almacenamiento, o al mismo tiempo comparten recursos, esta modalidad aplican los espacios de *coworking*<sup>10</sup>.

**Reducción de riesgos e incertidumbre.-** Los entornos de alta competitividad exigen que la idea del emprendedor y su modelo de negocio conozcan los riesgos de competir en los mercados. La validación puede sustentarse para este módulo del lienzo en una estrategia de *crowdsourcing* para empaparse de la situación de la industria en la que presenta la propuesta de valor.

**Compra de determinados recursos y actividades.-** El modelo puede simplificarse al asignar actividades que se evalúan como necesarias pero que no son de relación directa con el desarrollo del giro de negocio, como el manejo de información, licencias e inclusive el acceso a clientes y segmentos de mercado.

### 2.1.1.9 Estructura de costos

Una vez que se han analizado los factores fundamentales para poner en marcha una idea de negocio el lienzo llega al módulo donde se detallan los costos del emprendimiento planteado.

El modelo de negocio, que ya está en su mayoría elaborado en este punto, arrojará valores para poder trabajar la idea como un sistema funcional para validar supuestos. Al relacionar el hemisferio derecho del lienzo, es decir las relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, y la propuesta de valor con el hemisferio izquierdo, actividades, recursos y socios clave el emprendedor puede viabilizar su modelo o ajustar los costos del mismo.

Para conocer de manera precisa el comportamiento de los costos y su relevancia en el modelo de negocio, sus recursos más costosos y las actividades que impactan en este ámbito *Osterwalder y Pigneur* proponen dos clases de estructuras de costos: según costes y según valor. Para este módulo se recomienda tener en cuenta el “*lean approach*” o desarrollo ajustado de consumidores tratado en el primer capítulo de este trabajo.

**Estructuras según costes.-** Esta estructura se describe como forma genérica de modelar en el primer capítulo y vale recalcar que al aplicar

estas estructuras el emprendedor busca que el impacto de costes en el modelo de negocio que propone sea lo más eficiente posible, de esta manera puede ofrecer una propuesta de valor de bajo precio y aplicar automatización mientras externaliza procesos.

**Estructuras según valor.-** Si se analizan las propuestas de valor de empresas dedicadas a segmentos de valor con alto poder adquisitivo existe el factor común que permite al modelo de negocio enfatizar en servicios *premium* y personalizados sin afectar los atributos de los productos o servicios en función del costo empleado en crear valor.

A continuación se detallan las características principales de las estructuras de costes para que los módulos puedan formular sus esquemas con la mayor exactitud posible.

**Costes fijos.-** En el proceso de validación de la idea se debe detallar el tipo de valores en que el emprendedor incurre para producir su modelo de negocio, en este caso los conceptos de sueldos, alquileres, servicios e instalaciones son parte de las características del módulo.

**Costes variables.-** Para costos con estas características se toma en cuenta el volumen de producción y en fases iniciales el emprendimiento se debe evaluar las necesidades de producción para el mínimo viable.

**Economías de escala.-** Si el modelo de negocio amplía su nivel de producción el beneficio conlleva acceder a costos preferenciales y así el costo medio de cada unidad disminuye en proporción al aumento. La

empresas grandes se caracterizan por estructuras de este tipo ya que sus compras son al por mayor y generan una interacción multidireccional entre los módulos del lienzo involucrados en el modelo de negocio.

**Economías de campo.-** Cuando el modelo puede diversificar el espectro de acción de sus módulos sin que se afecte la funcionalidad o se reste agilidad los costos obtienen una ventaja en su aplicación, así por ejemplo se pueden generar campañas de marketing que permitan aprovechar varios canales para productos múltiples.

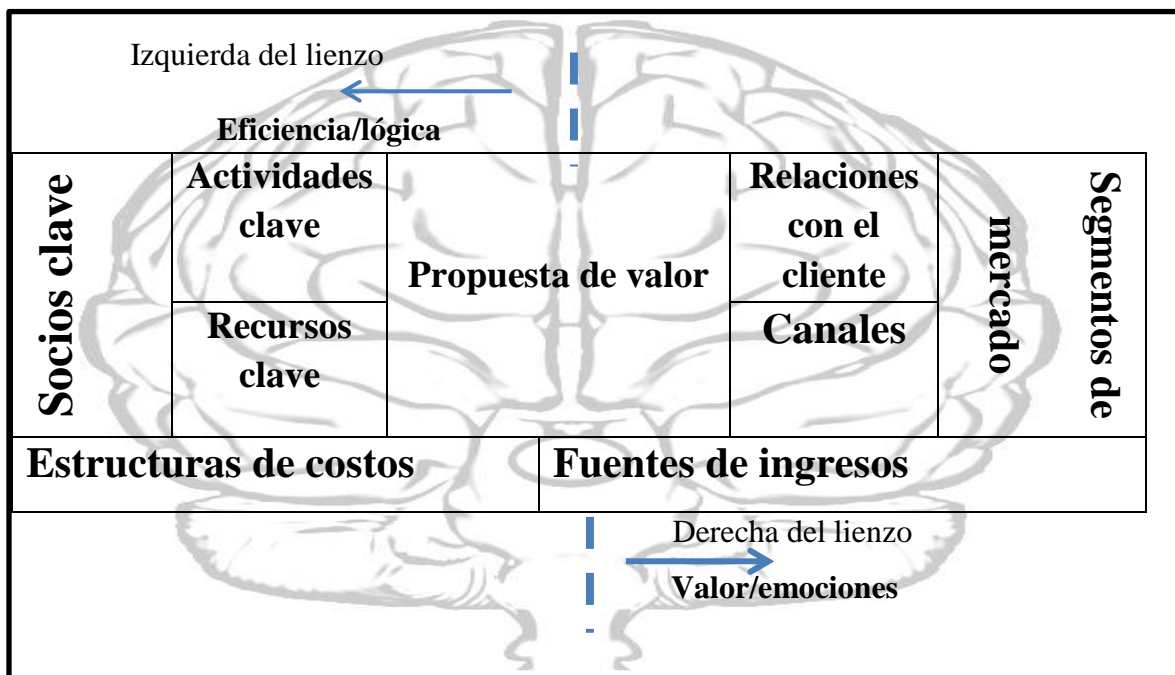
Si se tiene un flujo importante de costes que no puede ser igualado a una actividad clave, es necesario un examen más minucioso. Puede ser que el módulo de actividades clave carece de una actividad vital o sus costos están siendo inflados por una actividad que no es importante y aun así se ha incluido en el modelo de negocio.

## 2.2 DISTRIBUCIÓN DE BLOQUES

Una vez que los módulos o bloques se definen con claridad bajo los conceptos presentados en este capítulo se pueden estructurar de manera visual y el emprendedor puede esbozar su modelo de negocio e incluso compararlo con uno existente. La imagen presentada anteriormente es una forma de “*visual thinking*” que permite observar de manera general el lienzo. A continuación se muestra la distribución que el emprendedor puede utilizar para describir los bloques en un solo esquema (Ver Figura 7).

Osterwalder y Pigneur recomiendan dibujar o imprimir el Lienzo en un poster formato grande para trabajarlo en equipo, colocarlo en un lugar visible y esbozar el modelo de negocio mediante debates creativos y analíticos.

Se observa como la propuesta de valor es orientada hacia la lógica y a la vez hacia la emocionalidad a través del LIENZO.



Fuente y Elaboración: Osterwalder & Pigneur. Generación de Modelos de Negocio (2010)

Figura 7. Relación de los hemisferios del cerebro con la estructura del LIENZO

### 2.3 CASO DE APLICACIÓN DEL LIENZO “STARTUP MEDIA BRANDING”

Gracias al interés y esfuerzo del área de emprendimiento de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la

Feria de Emprendimiento semestral presenta el trabajo desarrollado por estudiantes a manera de proyecto que se comercializa en las instalaciones de la PUCE. A estos los evalúan expertos profesionales, académicos y empresarios para determinar si el plan de negocio estudiado y elaborado durante el periodo cursado es válido y cumple con los requisitos de micro-empresa.

### **2.3.1 Antecedentes**

*Startups Media Branding* aparece como uno de los proyectos concursantes y alcanza el segundo lugar de la feria mencionada aplicando varias de las herramientas que el presente trabajo propone y así se convierte también en motivo de estudio y análisis para determinar las variables y factores cuya práctica permita replicar el éxito del proyecto.

Se justifica la idea a partir de identificar la problemática que enfrentan las ideas de negocio con potencial que los universitarios presentan al mercado o a los inversionistas y que no llegan al periodo de incubación porque a pesar de estar bien fundamentadas el mensaje del emprendedor o estudiante no se transmite de manera que alcance el nivel de impacto necesario sobre su audiencia objetivo.

**El *media branding*.**- Entendido como una necesidad de comunicación corporativa el media branding convencional es el conjunto de estrategias publicitarias y de marketing que tienen como objetivo colocar en la mente del

consumidor el mensaje de un bien o servicio a ser comercializado para su recordación a futuro.

***Social Media Branding.***- La propuesta de valor del caso de estudio analizado se basa en presentar marcas de *Startups* al mercado para hacerlas atractivas para inversionistas y crear *early adopters*<sup>11</sup> para que cuando el negocio arranque pueda alcanzar un *market fit*<sup>12</sup> objetivo.

Mediante el diseño del modelo de negocio se busca ampliar el número de usuarios del servicio e incrementar los beneficios perceptibles del consumidor con una propuesta de valor de economías de escala y compita en mercados de mayor volumen.

### 2.3.2 Lienzo Modelo de negocio “Startups Media Branding”

Aquí la aplicación del Lienzo de modelo de negocio (*Business model canvas*) del caso de estudio.

*Lienzo de Negocio “Startups Media Branding”*

<b>Socios clave</b>  Empresa privada Empresa pública Universidades	<b>Actividades Clave</b>  Estructuración de <i>pitch</i> <i>Storytelling</i> Comunicaciones Creación de valor de marca  <b>Recursos Clave</b>  Internet PC / laptop Acceso a transacciones bancarias internacionales.	<b>Propuestas de valor</b>  Transmisión de un mensaje enriquecido en información concreta, atractiva y útil	<b>Relaciones con los clientes</b>  El cliente decide los medios a usar El canal se convierte en el medio  <b>Canales</b>  Clubes de emprendimiento Sitios de coworking Redes sociales Website Charlas en universidades	<b>Segmentos de Clientes</b>  Estudiantes universitarios con emprendimientos en fase inicial Microempresarios con modelos innovadores de negocio
<b>Estructura de Costos</b>  Adquisición de dominios web y diseño plataformas Wix y Wordpress Mantenimiento de plan de contenidos semanal Horas / hombre diseño y esquema de presentación			<b>Flujo de Ingresos</b>  Porcentaje incluido en la inversión obtenida Comisión en ventas durante fase de crecimiento y maduración.	

#### **Competencia**

Eventos concurso de *pitch* y publicidad freelancer

#### **Escalabilidad del modelo**

Emprendimientos ecuatorianos que sean escalables.

Figura 8. LIENZO diseñado para Feria de Emprendimiento FCAC 2014.

Fuente y Elaboración: Autor

### 2.3.3 Situación actual

El proyecto se encuentra en su fase pre-incubación y ha servido para poner en marcha la primera empresa creada por estudiantes de la Facultad aplicando las herramientas de *elevator pitch*<sup>13</sup> y *storytelling*<sup>14</sup> generando así una validación inicial de la factibilidad de un primer prototipo de servicio mínimo viable y estableciendo los primeros pasos que son objeto de estudio y desarrollo del presente trabajo.

Los resultados obtenidos han sido aceptables para los emprendedores ya que se evaluaron todos los criterios del lienzo para determinar si la propuesta de valor es adoptada por este cliente en particular, es decir la empresa que adoptó la metodología *Startups Media Branding*, y la utilización de actividades y recursos claves así como los valores cargados por el servicio se adaptan al primer usuario y dejan retroalimentación.

### **3. PROPUESTA DE MODELO DE VALIDACIÓN DE IDEAS PARA EMPRESARIOS PUC**

El objetivo de este capítulo es estudiar el uso de herramientas y su aplicación en el emprendimiento. Así los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables dispondrán de un instructivo de los procesos a seguir para determinar cómo debe abordarse una idea de negocio, de manera ágil, técnica y eficiente en el uso de recursos para su posterior incubación.

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES ESTRATÉGICOS EN UNA IDEA DE EMPRESARIO**

¿Cuál es la mejor manera de apretar el gatillo en una idea de negocio de última hora?

Algunas nuevas empresas nacen de programas de aceleración, mientras que otras son accionadas a partir de las billeteras de sus fundadores. También hay empresarios que optan por externalizar el desarrollo de su producto mínimo viable (MVP).

Weiss, Geoff (2014, Diciembre) *The Many Paths to Starting a Startup*. Recuperado de:

<http://www.entrepreneur.com/article/241141>

A continuación se presenta la evaluación de criterios bajo los cuáles se evalúan las ideas y que se fundamentan en patrones técnicos de desarrollo empresarial.

- **La resolución de un problema**

Para enfocar la propuesta de emprendimiento hacia un modelo, los supuestos en su mayoría presentan limitaciones como:

- a) No poder definir lo que la pregunta del problema realmente es.
- b) No está claro cómo llegar a una solución.
- c) No poder visualizar o materializar a la solución.

Para superar estas barreras Peter Gasca, consultor de *Startup.SC*, incubadora de escalabilidad y fundador de *Naked Cask* emprendimiento tecnológico de la industria cervecera y autor del libro “*One Millon Frogs*” establece los siguientes pasos:

1. Buscar darle la forma a la solución del concepto de la idea, la conectividad se puede encontrar información de lo que existe alrededor del problema planteado y las soluciones que ya se ofrecen. Si el problema puede resolverse aumentando valor o satisfaciendo mejor al mercado entonces la idea ya responde una pregunta de manera clara.
2. Conseguir retroalimentación, la mejor manera de alcanzar una solución que el mercado acepte es preguntar a personas cuyo criterio proporcione confiabilidad. La solución tiende a estancarse cuando el emprendedor no flexibiliza su visión a lo que los demás le recomiendan.
3. Esquematizar un producto mínimo viable, una imagen mental, e incluso una diseño básico ayudan a darle forma a la solución que puede ser física, como una impresión 3D o una página web que ponga a prueba los usos que se la dan a la solución propuesta, que sea un prototipo que permita tener un primer contacto con el cliente.

4. Darle identidad empresarial a la pregunta y a la solución del problema, una vez que el esquema del mínimo viable se considera adoptable por quienes lo usaron, se empieza a modelar una marca entorno al prototipo conceptual para asegurarle un posicionamiento inicial frente a la posibilidad de que ya hayan modelos similares en marcha.
5. Identificar potenciales consumidores, antes de sumergirse en un plan de negocios muy largo, que más que probablemente será obsoleto, incluso antes de iniciar, se centran en dos cuestiones, cómo conseguir el primer cliente y como conseguir el enésimo cliente. Es mucho más fácil construir un negocio en torno a una demanda que construir una demanda en torno a un negocio.

- **El equipo de trabajo**

Una vez evaluado y comprendido el problema y si la solución es adoptable por el cliente objetivo, la propuesta de negocio se convierte en la base de un sistema donde las áreas estratégicas y operativas son asignadas al capital humano. El emprendedor se expone a un ritmo de trabajo que puede volverse abrumador y generar frustración, por lo tanto la propuesta de la idea de negocio se transfiere a más personas.

Independientemente de la tarea en cuestión, la gente con que trabaja marca la diferencia. Pero cuando la tarea en cuestión es su propia visión de la dominación del mundo, un equipo formidable de comandos altamente calificados es la diferencia entre alcanzar cojeando a la línea de meta y un desfile con confeti en la 5ta Avenida.

Este mes de marzo, en el SXSW<sup>15</sup>, Rei Inamoto, el director creativo de AKQA, compartió una pepita de sabiduría que ha observado para ser verdad: "Para ejecutar un equipo eficiente, sólo necesita tres personas: un *Hipster*, un *hacker*, y un *hustler*." Cuando miro a los mejores equipos que he formado parte, esto ha demostrado absolutamente ser verdad.

Ellwood, Andy (n.d.) Forbes Tech. *The Dream Team: Hipster Hustler and Hacker*. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/>

Inamoto no se refiere a una personalidad sino a la necesidad de al menos un integrante con habilidades creativas para el diseño final de la marca. El segundo factor diferenciador añade el componente humano con habilidades tecnológicas e informática, ya que este miembro le proporciona escalabilidad al proyecto. Finalmente el perfil de un integrante administrador es indispensable para el funcionamiento colectivo. Esto desmitifica al emprendedor polifuncional o *multitasking* y más lo evidencia como factor de fracaso principal en las *Startups*.

### **3.1.1 La evaluación de la idea de negocio y aplicación de los módulos del LIENZO**

Una pre-evaluación de la idea de negocio en un lienzo permite visualizar y anticipar los comportamientos del emprendimiento en áreas puntuales. En base a la tesis de maestría en administración de Bastian Coes (2014), “*Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas*” La fuerza de la centralidad del valor en la fabricación de los modelos de negocio, la representación visual y facilidad de uso se atribuyen al lienzo de modelo de negocio. Limitaciones tales como la exclusión de la competencia y el estrecho objetivo de organizaciones lucrativas se identifican.

Para procesar la idea bajo estos criterios objetivos de B. Coes, se realiza el mapa de enlaces experimentales, una herramienta creada por *Moves the Needle* (MTN), firma que combina la innovación ajustada mediante liderazgo

con la práctica de la experiencia "estuve allí, lo he hecho ", para registrar el progreso de la idea.

De esta manera el emprendedor obtiene un relacionamiento común entre cada prueba registrada de manera vertical con la evaluación horizontal de la matriz que se muestra a continuación para obtener un resultado específico de cómo su idea se ejecuta para arrancar un emprendimiento o negocio, con un acercamiento a las carencias objeto de la disertación de B. Coes.

### **3.1.1.1 El “*Lean Entrepreneur Experiment Map*” para procesar la idea**

A continuación se realiza un análisis de los pasos a seguir para aplicar esta herramienta en el modelo de validación de una idea:

**Asumir el salto de fe.-** Algo aceptado como verdad sin pruebas. Escribe el supuesto más crítico que se está haciendo acerca de la idea en este momento, para el que tenga la menor cantidad de evidencia. Escribir la propuesta de solución en una frase simple y entendible.

**Hipótesis.-** Una descripción específica, medible de asumir el salto de fe. Si se hace “X”, entonces Y% de los clientes se comportará en “Z” forma.

**Experimento.-** Construir el mínimo absoluto necesario para probar la hipótesis, lo más rápido posible. No se limita a confirmar, este enseña. Incluye formas de capturar sorpresas, así como comportamiento real e importante para la idea expuesta ante una audiencia. Es un esquema elemental de la acción a realizarse.

**Comportamiento.-** Las acciones hablan más que las palabras. Mide comportamientos reales de los clientes relacionados con la hipótesis. Fomenta el intercambio de "moneda" cuando sea posible. No hay encuesta.

**Métricas objetivo.-** Comprometerse a un umbral mínimo de éxito. Elegir un número lo suficientemente alto como para que el emprendedor y su equipo están emocionados de alcanzar, y en relación con el experimento que se está llevando a cabo.

En este punto se ejecutan los experimentos tan rápida y frugalmente como sea posible.

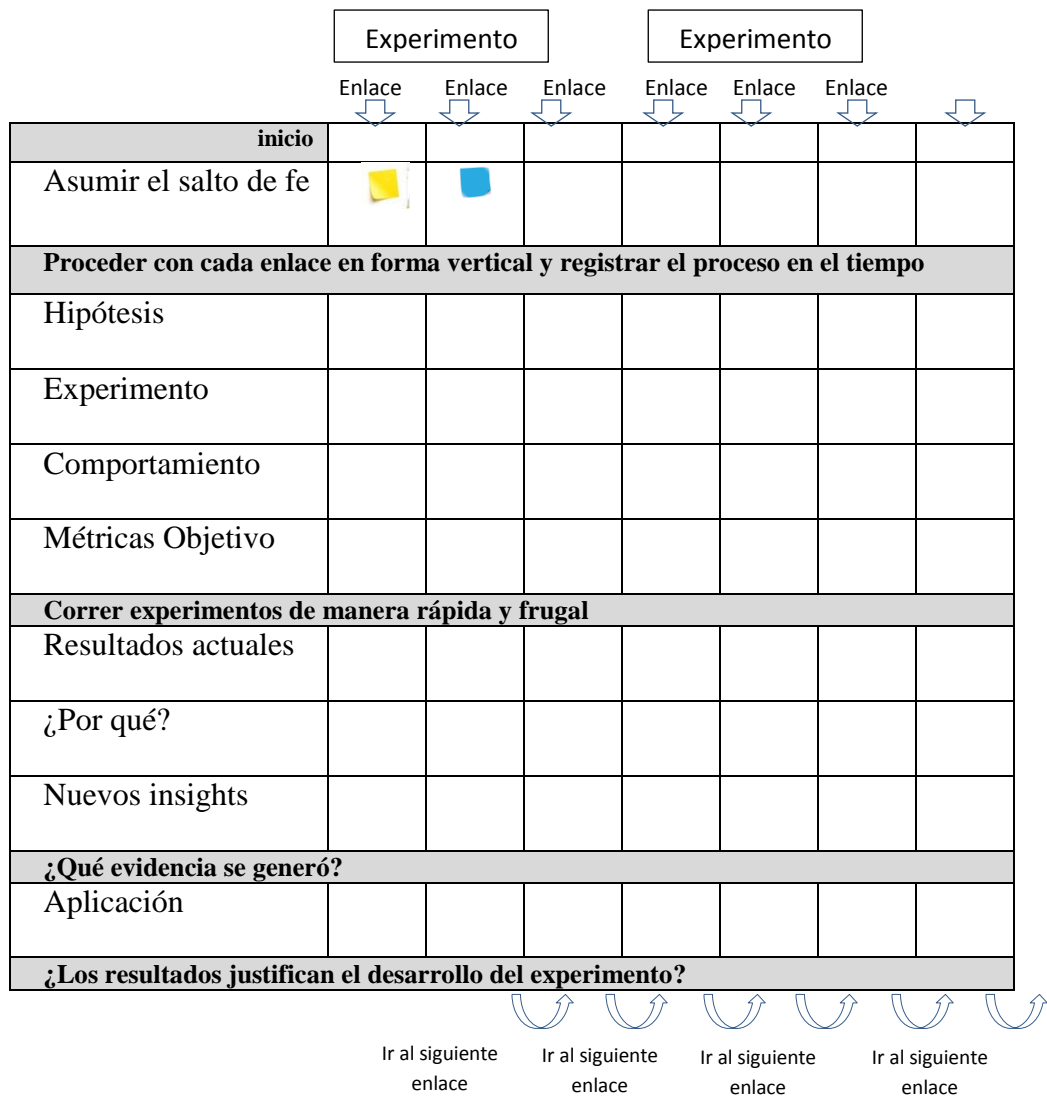
**Resultados actuales.-** Lo que realmente sucedió. Anota las métricas reales generadas durante el experimento, prestando especial atención a los nuevos comportamientos y sorpresas.

**¿Por qué?-** ¿Qué comportamientos se observan? Registra el comportamiento observable, comentarios en vivo y reacciones de primera mano, lo que influyó en los resultados reales.

**Nuevos Insights.-** Los *insights* cambian la forma en que pensamos acerca de nuestros clientes o de la idea. Registra la nueva información que ha generado durante este experimento, así como las observaciones únicas hechas en el campo.

**Aplicación.-** Busca una tendencia en las pruebas con el tiempo. Ningún experimento individual tiene todas las respuestas. Se puede iterar haciendo un pequeño cambio del actual modelo de negocio en un intento de capitalizar las oportunidades de mercado estrechamente relacionadas, perseverar o en última instancia pivotar, es decir, hacer un cambio del actual modelo de negocio a modo mayorista (venta al por mayor) en un intento de capitalizar una oportunidad de mercado diferente. Completar resultados del experimento.

A continuación se presenta el esquema del Mapa de Experimentos Ajustados para el Emprendedor (*Lean Entrepreneur Experiment Map*).



Fuente y Elaboración: Moves the Needle, Version 2.0 ([www.MovesTheNeedle.com](http://www.MovesTheNeedle.com)

2014)

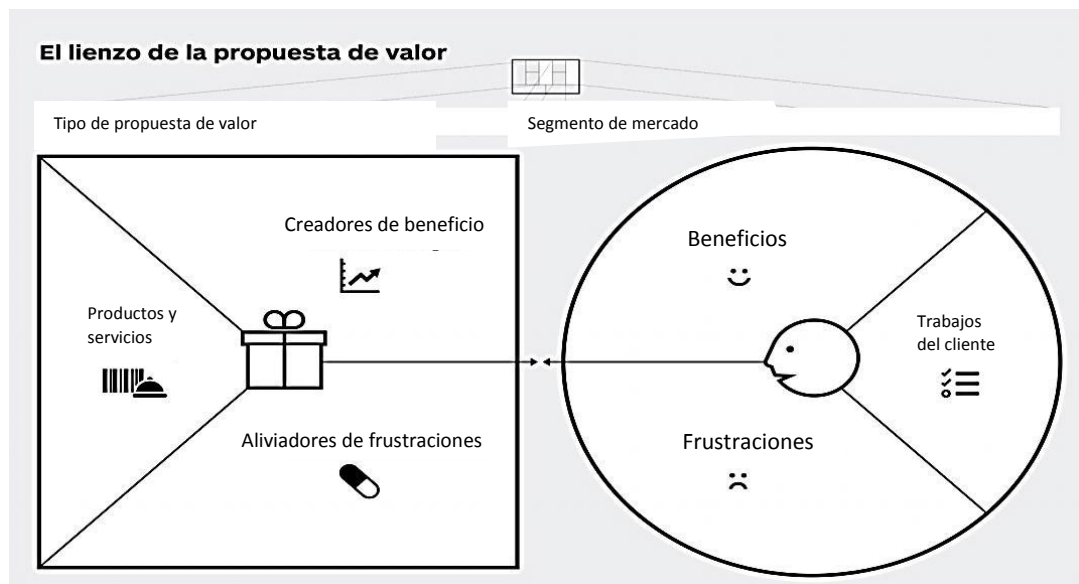
Figura 9. Este mapa se basa en la versión original que se puede descargar del sitio provisto y puede incluir columnas adicionales para registrar más datos.

### 3.1.2 Esquema del modelo ajustado al emprendedor PUCE

Una vez ejecutados los experimentos y con resultados registrados en la herramienta *Lean Entrepreneur Experiment Map*, la idea se transfiere al Lienzo de modelo de negocio bajo los criterios anteriormente analizados, obteniendo una estructura valida de lo que implica como negocio rentable.

El primer paso del esquema se realiza con los resultados que arroja el mapa, modelando una propuesta de valor en torno al problema que la idea de negocio resuelve.

Para confeccionar una solución para un cliente que fue determinado a través de la fase de experimentación, se dispone del *lienzo de la propuesta de valor* enfocado específicamente en las causas de satisfacción y tareas que este percibe y realiza. Se recomienda analizar dicho cliente usando el mapa de empatía presentado en el capítulo anterior.



Fuente y Elaboración: Business Model Foundry AG, creadores de Business Model Generation and Strategyzer ([www.stattys.com](http://www.stattys.com) s.f.)

Figura 10. El lienzo de la propuesta de valor tiene dos caras. Con el Cliente perfil clarifica su comprensión de los clientes. Con el Mapa valor usted describe cómo va a crear valor para ese cliente. Usted alcanza Fit entre los dos cuando uno se encuentra con la otra.

Value Proposition Design (n.d.) *Canvas*. Recuperado de:

<http://www.strategyzer.com/vpd>

**Los trabajos de los clientes.-** Describe las cosas que los clientes están tratando de completar en su trabajo o en su vida, las tareas que están tratando de llevar a cabo, los problemas que están tratando de resolver, o necesidades que están tratando de satisfacer. Algo que parece tan importante desde el punto de vista del emprendedor podría no serlo desde la perspectiva de un cliente y lo que éste en realidad está tratando de hacer.

Tabla 5

*Relevancia trabajos de clientes*

<b>Tipos de Trabajos</b>	<b>Roles de soporte</b>	<b>Relevancia</b>	
Funcionales, tareas específicas	Comprador de valor, toman decisiones		+
Sociales, describen como el cliente quiere ser percibido	Co-creador de valor, generan conocimiento		-
Emocionales, buscan percibir sensaciones	Transferencia de valor , cambian o finalizan el uso de un bien o servicio	-	

Fuente y Elaboración: Business Model Foundry AG, creadores de Business Model Generation and Strategyzer ([www.stattys.com](http://www.stattys.com) s.f.)

Es importante reconocer que no todos los trabajos tienen la misma importancia para el cliente. A algunos le importan más, porque al no conseguirse tendrían graves consecuencias.

Algunos son insignificantes porque el cliente se preocupa más por otras cosas.

**Frustraciones.-** Describir cualquier cosa que moleste a los clientes antes, durante y después de tratar de completar un trabajo o que simplemente les impide conseguir un trabajo hecho. Osterwalder y Pigneur recomiendan analizar resultados no deseados en la tarea que el cliente realiza como, obstáculos o riesgos. Asimismo se añaden al LIENZO en orden de relevancia.

**Beneficios o ganancias.-** Se necesitan algunos resultados deseados por los clientes, inclusive algunos que podrían sorprenderlos. Las ganancias incluyen utilidad funcional, las conquistas sociales, emociones positivas, y ahorro de costes. En la publicación *Value Proposition Design* Osterwalder y Pigneur los priorizan en una escala de relevancia que va desde “*nice to have*” a “*essential*” (agradable tenerlo a esencial).

Los tipos de beneficios y/o ganancias se pueden clasificar en requeridos o necesarios, esperados, deseados y sorprendivos. Cuando se entiende cómo exactamente los clientes miden ganancias (es decir, los resultados y beneficios), se puede diseñar mejores creadores de ganancia en su propuesta de valor.

**Productos y servicios.-** Todos los elementos que los clientes puedan ver en una ventana de la tienda; metafóricamente hablando. Una propuesta de valor es probable que conste de varios tipos de productos y servicios (Ver Tabla 6)

**Aliviadores de frustraciones.-** Es una descripción simple pero enfocada de los trabajos que el cliente podrá realizar de manera fácil usando la solución propuesta que le agrega valor.

Tabla 6

*Productos o Servicios de la propuesta de valor*

<b>Tipos de Productos o servicios</b>	
<i>Físico tangible</i>	Los bienes tales como productos manufacturados
<i>Intangible</i>	Los productos tales como los derechos de autor o servicios como la asistencia post-venta.
<i>Digital</i>	Son perceptibles de manera virtual
<i>Financiero</i>	Los productos que derivan de operaciones y transacciones financieras.

Fuente y Elaboración: Osterwalder & Pigneur. The Value Proposition Canvas (2012)

**Creadores de beneficios/ganancias.-** No necesitan abordar cada beneficio identificado en el perfil del cliente. Osterwalder y Pigneur recomiendan centrarse en las ganancias o beneficios que son relevantes para los clientes y donde los productos y servicios ofertados pueden hacer una diferencia.

Los aliviadores de frustración y los creadores de ganancia son claramente diferentes de las frustraciones y las ganancias. El emprendedor tiene el control sobre los primeros, pero no tiene control sobre los últimos. La decisión (es decir, el diseño) de cómo va a crear valor al abordar determinados trabajos, frustraciones, y las ganancias/beneficios queda abierta sus desarrolladores.

## 3.2 PROCESO DE APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO

Una vez que se realiza el proceso de experimentos, se define el arquetipo<sup>16</sup> de cliente con el mapa de empatía y confeccionado de la propuesta de valor que se ofrece, la idea está lista para trasladarse a un lienzo de modelo de negocio en blanco e iniciar la fase de incubación.

### 3.2.1 Aplicación de “*Design Thinking*” en el desarrollo del modelo ajustado en el Lienzo

El *Design Thinking* tiene dos interpretaciones comunes en el mundo de los negocios:

- Los diseñadores que traen sus métodos al negocio por sí mismos, ya sea tomando parte en el proceso de negocio, o entrenando al talento humano para utilizar los métodos de diseño
- Diseñadores logrando salidas/*outputs* en la cadena de valor o productos innovadores.

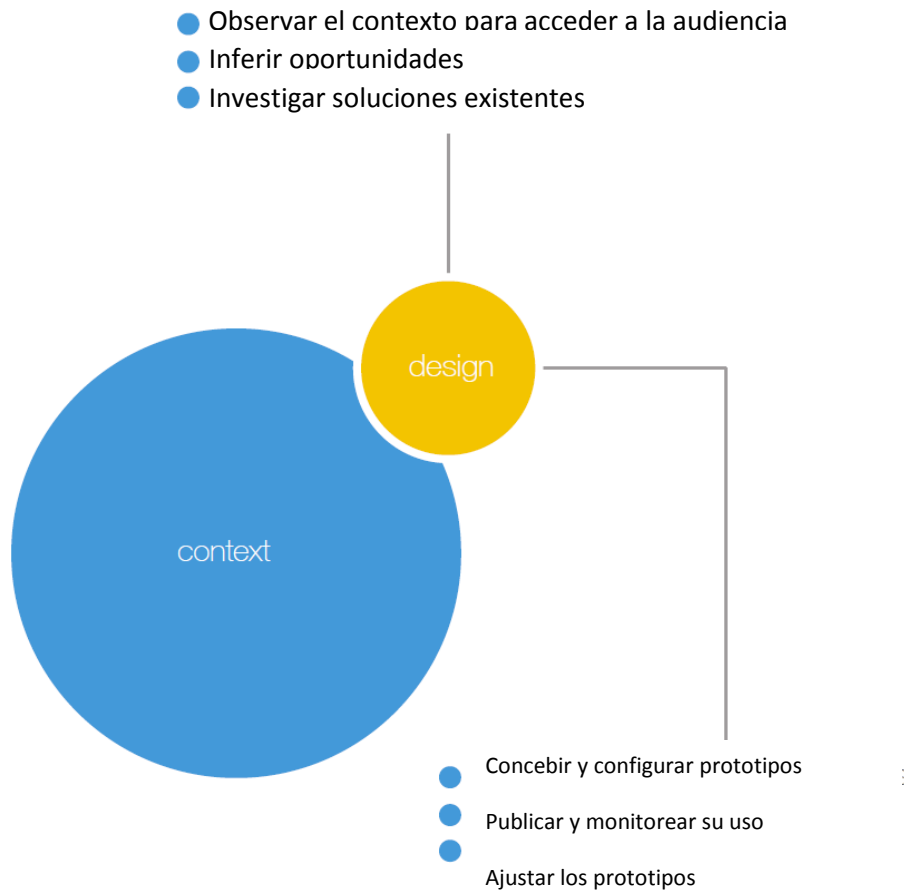
#### a) Actividades de *Design Thinking*

Para construir el conocimiento sobre el proceso de diseño, se recomienda separar la actividad del diseño de la profesión para los diseñadores. Se

incluye en la sección de anexos un modelo de fichas propuesto para combinar la técnica *Design Thinking* con los módulos del LIENZO presentado en este trabajo.

En este caso, se trata a la actividad de diseño como algo que trasciende la profesión, ya que el diseño se realiza por diferentes profesionales en el mercado, desde diseñadores a ingenieros, a través de médicos, psicólogos, nutricionistas, educadores, administradores de empresas, etc.

El diseño toma para sí una serie de acciones, entre las que se incluyen la observación de un determinado contexto para inferir oportunidades e idear nuevos productos o servicios, e incluso editar existentes. La configuración y el control de la producción, uso, y en su caso, su disposición y las implicaciones sociales, económicos, políticos y ambientales de la integración de estas nuevas creaciones en el contexto para el que fueron diseñados.



Fuente y elaboración: André Neves. Designer, Computer Science PhD. Head of the Game and Design Research Lab [GDRLab] at the Federal University of Pernambuco, (Brazil 2013)

*Figura 11.* Se requiere colocar al diseño en contexto de solucionar un problema para que la propuesta adquiera y capture valor.

## b) *Proceso Design Thinking*

El proceso de diseño consiste en realizar una serie de acciones integradas que provienen del esquema de modelo que se elaboró, ya sea que la idea se enfoque en un producto o servicio.

En el proceso de diseño, se ejecuta una actividad desarrollada en cuatro grandes bloques de acciones que siguen el ciclo de vida del modelo de negocio: la observación, la concepción, configuración y publicación.

Se adaptan algunas técnicas en tableros y tarjetas para simplificar su aplicación y acercarlos a las prácticas contemporáneas para la construcción de modelos de negocios.

Tabla 6

*Aplicación de Design Thinking para bloques del LIENZO*

<b>Bloque</b>	<b>Acciones</b>				
<b>Observar</b>	Escenario	Persona	Oportunidad		Competidor
<b>Concebir</b>	Diferencial	Valor	Ideas	Solución	Experiencia
<b>Configurar</b>	Función		Forma		
<b>Publicar</b>	Consecución	Retención	Monetización	Validación	

Fuente y Elaboración: André Neves. Designer, Computer Science PhD. Head of the Game and Design Research Lab [GDRLab] at the Federal University of Pernambuco, (Brazil 2013)

### **Observación**

El esquema diseñado se evalúa con una interacción de los bloques del LIENZO de Actividades, Recursos y Asociaciones clave en la siguiente relación:



Escenario.- se organiza un listado de los requisitos necesarios para que se cumplan las actividades clave del modelo de negocio.

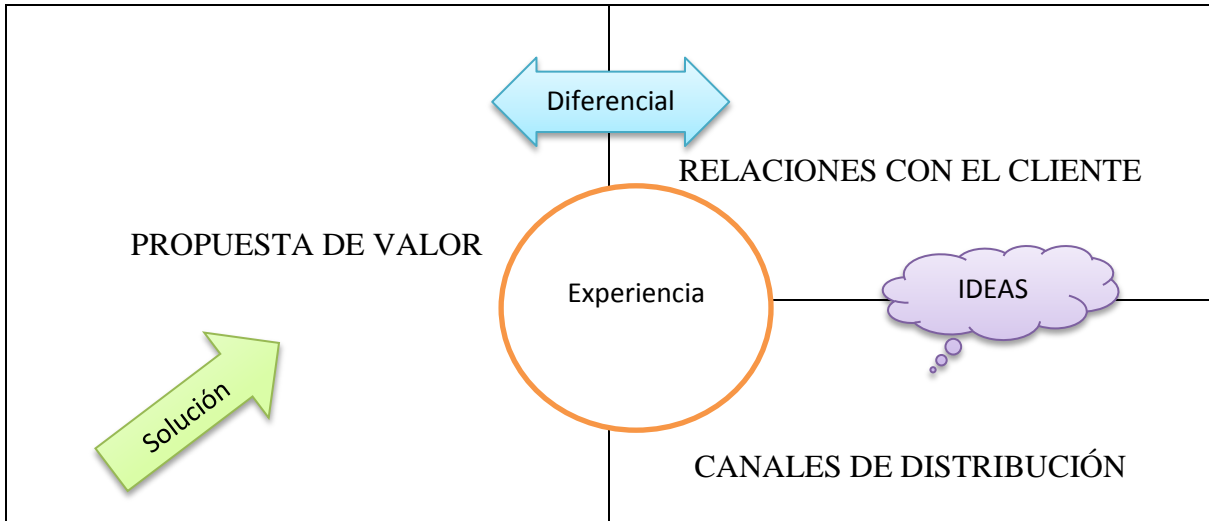
Persona.- para maximizar el beneficio del modelo se adoptan las conexiones personales y profesionales que potencializan el crecimiento dentro del segmento de mercado en el tiempo.

Oportunidad.- en esta fase se ubican posibles mejoras del uso de recursos clave del modelo y su alcance e impacto en el desarrollo del bien o servicio.

Competidor.- se estudian los potenciales recursos que usan los competidores en sus respectivos modelos de negocio que puedan asociarse con el diseño en curso.

### c) **Concepción**

Para el modelo que se elabore en el LIENZO esta fase del Design Thinking describe acciones que permitan al modelo de negocio disponer de alternativas concretas para una interacción completa en el perceptible de lo que el cliente va a recibir.



Fuente y Elaboración: Autor

*Figura 12.* Bajo esta distribución se visualiza el proceso de Design Thinking a través de los bloques del LIENZO

1. Solución.- el equipo de trabajo analiza la propuesta de valor y se generan especificaciones técnicas dentro de las áreas de especialización para complementar la ejecución del modelo.
2. Ideas.- se adaptan las especificaciones generadas por el equipo al método de entrega del bien o servicio del modelo de negocio.
3. Diferencial.- se determinan las potenciales ventajas competitivas de realizar las adaptaciones propuestas en el modelo de negocio.
4. Experiencia- se obtienen métricas de las reacciones de los primeros clientes al respecto del modelo propuesto.

#### **d) Configuración**

Esta fase del *Design Thinking* emplea el “*Know How*” del emprendedor para dotar al modelo de negocio de atributos tanto en su desempeño como en las características que lo rodean.

Función.- este proceso de diseño optimiza las ventajas competitivas de los módulos del lado izquierdo con los requerimientos del lado derecho del LIENZO en una relación de actividad-necesidad-cliente. Se enlistan las acciones cuya ejecución coloca al modelo en el mercado.

Forma.- devuelve la secuencia de relación anterior con los respectivos lineamientos o regulaciones bajo los cuales se hicieron las pruebas o experimentos, permitiendo al modelo de negocio establecer una normativa general de cómo sus módulos, en cuanto a políticas y procedimientos del entorno; social, ambiental, tecnológico, tributario y jurídico, corren con fluidez en sus aspectos funcionales de acuerdo a las actividades a realizarse.

#### **e) Publicación**

En esta fase el *Design Thinking* de función y forma permite un enfoque en las posibles mejoras de la estructura de costos y las fuentes de ingresos, así como un ajuste del impacto que causan estas mejoras sobre el resto de módulos.

Captación (Acquisition).- las funciones diferenciales del modelo tienen como objetivo que los clientes o usuarios en obtener un bien o servicio por primera vez lo vuelvan a hacer por el resto del ciclo de vida del LIENZO.

Monetización.- se enfoca en un análisis lateral y/o disruptivo de la forma en que los recursos financieros pueden aprovecharse mejor, así como en alternativas de la rentabilidad del modelo de negocio a través de fuentes que no se consideran como primarias pero que son inherentes al LIENZO.

Validación.- una vez adoptada la forma en que se captan clientes y se monetiza el modelo, el diseño pasa a la práctica aplicando sus funciones con la mayor agilidad que este permita. Para esto en el presente trabajo se facilita una herramienta que hace del modelo de validación a través del LIENZO, un proceso flexible y ágil de completar, el *Javelin Board*.

Retención.- las ideas de la fase concepción aterrizan en la experiencia del cliente o usuario para que se convierta en un evangelizador<sup>17</sup> del modelo de negocio y genere tráfico desde los segmentos de mercado objetivo.

Al completar este proceso se obtiene una estructura visual que registra las mejoras aplicables a los módulos para que el LIENZO disponga de alternativas en su funcionamiento.

### **3.2.2 Herramientas de validación**

En la fase final de la técnica *Design Thinking* se puede realizar una validación superficial de la reacción que tendrá el cliente al respecto de las propuestas empleadas en los módulos del LIENZO, las conclusiones se adaptan posteriormente al modelo, sin embargo hay criterios de mercadeo que deben

ser abordados de manera técnica y ágil a la vez. Para cumplir este requerimiento se estudian en esta sección la herramienta *Javelin Board*.

### **3.2.2.1 Javelin Board para validar modelos de negocio**

Eric Ries y la filosofía *Lean Startup* se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado. El libro de Ries, “El método *Lean Startup*: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua” se publicó en septiembre de 2011 por *Crown Business Publishing*, subsidiaria de *Penguin Random House*. Este *Javelin Board* de iteración es producto de esta metodología y su uso y aplicación han sido ratificados en publicaciones de *Forbes* y *The New York Times*.

Esta herramienta de validación trabaja para que las hipótesis y supuestos generados en la fase de diseño gocen de un sustento metodológico en su aplicación al modelo de negocio, la ventaja principal que ofrece es determinar las vías más eficientes en costos para tomar decisiones al respecto de cómo alcanzar el acople la mercado objetivo con el bien o servicio ofrecido.

A continuación se describe el proceso a seguir para validar un posible *MVP* (*minimum viable product*) mediante el planteamiento de hipótesis al cliente.

Minimizar los errores que el emprendedor puede cometer al colocar su propuesta de valor en el mercado, estos incluyen probar el aspecto equivocado de su negocio, haciendo las preguntas equivocadas y dejar de lado la definición de un criterio para el éxito.

Para empezar, se rompe la idea de MVP en elementos comprobables.

Un experimento eficaz debe definir claramente estos cuatro elementos:

Hipótesis, supuesto de mayor riesgo, método, criterio mínimo de éxito.

**Construir un enlace hipótesis.-** Comienza por la formación de una hipótesis de cliente-problema. Una vez que se valida, puede pasar a formar una hipótesis de problema-solución.

Con una lluvia de ideas sobre algunos clientes y los problemas considerando todas las posibilidades. Se combina el cliente y el problema que se desea enfocar con este enunciado: El cliente “X” tiene un problema para lograr un objetivo “Y”.

**Identificar el supuesto más riesgoso.-** Estas son las premisas que son fundamentales para la viabilidad de la hipótesis de negocio. Asume un supuesto como el comportamiento, la mentalidad o la acción que debe ser verdad con el fin de validar la hipótesis.

Tabla 7

*Métodos de diseño de hipótesis*

METODOS	Exploración	Llevar a cabo entrevistas cualitativas para verificar y profundizar su comprensión del problema
	Pitch	La solución realmente aporta valor al vender el concepto a los clientes antes de construir el producto.
	Asistido	Personalmente presenta el bien o servicio a los clientes para probar qué tan satisfechos están con su solución. ¿La propuesta de valor cumple con sus expectativas?

Fuente y Elaboración: Autor

**Criterio mínimo de éxito.-** Antes de ejecutar el experimento, se decide por adelantado qué resultado constituirá el éxito o el fracaso. El criterio mínimo para el éxito es el resultado más débil a aceptar para continuar la asignación de recursos y la búsqueda de la solución. Factores como el presupuesto, costo de oportunidad, el tamaño del mercado, el nivel de la demanda y métricas de negocios juegan en el criterio mínimo de éxito.

**Correr el experimento.-** Una vez definidos estos elementos, el experimento está listo para ejecutarse. Los miembros del equipo analizan el experimento, confirman si están de acuerdo con lo que se está probando. Esto mantendrá a los resultados ajustados, porque no hay argumentos subjetivos posteriores.

**Analizar los resultados y tomar decisiones.-** Después de recopilar datos de los clientes objetivo, se documenta los resultados y su aprendizaje en el tablero. ¿Los resultados cumplen el criterio para el

éxito? Si es así, entonces la hipótesis es válida, y se puede avanzar para poner a prueba el siguiente riesgo con el producto. Si no, entonces necesita formar una nueva hipótesis sobre la base de aprendizaje para acercarse a algo que sea cierto.

El lado izquierdo del tablero se considera el lado de *Brainstorming* y el lado derecho es el de ejecución. Al formar las hipótesis se toma en cuenta que cada cliente tiene un problema y cada problema tiene una solución, pero no todas las soluciones tienen un problema y no todos los problemas tienen un cliente. El tablero se adjunta en la sección de Anexos.

### 3.3 EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO ÓPTIMO PARA EL MODELO

La fase de diseño concluye al completar la construcción de un modelo de negocio y obtener un producto o servicio mínimo viable para un determinado cliente o segmento de mercado. En este punto se requiere ampliar el alcance del aprendizaje validado a instancias que exigen un esfuerzo al equipo de emprendedores y cuyo éxito depende de la colaboración externa.

Algunas opciones de política pública incluyen fomentar espacios de interacción entre emprendedores así como mejorar el acceso a internet a nivel nacional. En este último punto, la iniciativa del Gobierno nacional en términos de los infocentros – centros comunitarios gratuitos de acceso a internet- ha permitido que más personas, sobretodo en el sector rural accedan por primera vez a Internet.

Global Entrepreneurship Monitor (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Izquierdo, 2014)

Además de las políticas públicas que permiten un soporte a los modelos de negocio propuesto por los emprendedores ecuatorianos, el entorno empresarial privado también está desarrollando interés hacia la oferta emprendedora y gracias a esto se ha dinamizado la aparición de actores colaborativos en temas de redes de contactos, mentorías, capacitación, espacio físico, servicios de conectividad y comunicaciones entre otros.

Como se describe en el presente trabajo esta modalidad de *coworking* es uno de los ambientes más idóneos y recomendados para la creación de nuevos negocios y los casos de éxito aumentan a medida que la propuesta se dinamiza por más emprendedores nuevos.

### **3.3.1 Ambientes locales para desarrollo de modelos**

En la ciudad de Quito se pueden identificar locaciones enfocadas en emprendimiento dinámico e innovación que permiten un acceso generalizado a los servicios de incubación, aceleración, financiamiento y crecimiento local e internacional. Adicionalmente por una tarifa mensual estos centros brindan el acceso a salas de reuniones, oficinas privadas, eventos, freelancers y publicidad.

- **Emprendimiento en innovación social**

Al norte de la ciudad se encuentra uno de los primeros espacios enfocados a generar cambio social a través del emprendimiento, Impacto Quito (ImpaQto). Este es pionero en la promoción de la sinergia responsable entre los actores públicos, privados y académicos. Entre sus propuestas más atractivas en la creación de valor para las ideas y modelos de negocio está Salto Social, un programa de incubación llevado a cabo con *Radius*, el laboratorio de innovación social de *Simon Fraser University* de Vancouver.

- **Emprendimiento tecnológico**

Más hacia el centro de la ciudad se puede encontrar el Hub<sup>18</sup> que permite desarrollar *Startups*. Buen Trip es una empresa que enfoca su propuesta de valor a necesidades de tecnologías de información, programación, diseño de experiencia de usuario, e-commerce, desarrollo web y aplicaciones móviles. El acercamiento a concursos internacionales como el *South Summit – Startup Competition* y el convenio con *Broota*, la Red Latinoamericana de Emprendimientos, son iniciativas que hacen de este espacio una alternativa idónea para crear empresas tecnológicas.

- **Microempresarios**

Ya en el sector sur de Quito se encuentra el espacio provisto por el sector público. La Agencia Metropolitana de Promoción Económica se encarga, como lo describen sus

promotores, de ejecutar las actividades para alcanzar la visión estratégica del Distrito Metropolitano de Quito como una capital productiva y competitiva, establecida en los planes de gobierno del Municipio de la ciudad: Plan Equinoccio Siglo 21 (al 2025).

Los esfuerzos de la Agencia están fundamentalmente orientados hacia la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito (1'085.816 personas), empresas radicadas en Quito (especialmente MiPYMES), cesantes (72.750 personas) y el tejido empresarial y organizativo, lo que corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas.

Dentro de estos datos, los emprendedores se benefician de propuestas como el 3DS o *Three Days Startup de la Universidad de Texas en Austin*. Se reúnen un promedio de 40 estudiantes con una amplia gama de conocimientos para ponerlos en contacto con otros emprendedores e inversores.

- **El 3ds en cifras**

70 programas en 4 continentes.

41 nuevas empresas que en conjunto han recaudado más de 15 millones de dólares en capital de inversión.

21 startups nacidas en 3DS han sido aceptadas en programas de aceleración de empresas.

Más de 1000 alumnos de 3DS de más de 40 especialidades.

Conquito. (s.f.) Proyecto 3 Days Startup. Recuperado de:

<http://emprendimiento.conquito.org.ec/2014/03/28/proyecto-3-days-startup/>

### 3.3.2 Networking del modelo de negocio

Es común reconocer el networking o el uso de relaciones como un componente crucial en el proceso emprendedor. Este pilar combina la declaración de “conocer un emprendedor” (hecha por el individuo en el GEM) con las opciones de contacto en la era tecnológica actual, a través del uso de internet. Este es otro de los “mejores pilares” para Ecuador, encontrándose en 2015 en el puesto 5.

Global Entrepreneurship Monitor (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Izquierdo, 2014)

Un negocio en su fase de incubación en la ciudad de Quito también puede aprovechar los beneficios de organizaciones que promueven su transición a la fase de aceleración o financiamiento.

- **Aceleración de Startups**

Con el apoyo de la Corporación Kruger se creó un laboratorio pilotos de prototipos bajo la denominación Kruger Labs, que funciona dentro de las instalaciones del edificio K+. El amplio espectro de desarrollo tecnológico que Kruger Corp. mantiene en el mercado nacional hace de su red de contactos una atractiva fuente de promoción para el modelo de negocio y sus bloques de Asociaciones Clave, Actividades Clave y Canales de Distribución.

- **Inversionistas Ángeles y Capital Semilla**

Un inversionista ángel goza de un alto valor patrimonial neto con un estimado mínimo de \$1 millón o más, o que tiene un ingreso de \$200,000 por año (o \$300,000 para una pareja casada) con la expectativa de que este patrimonio o ingreso en el futuro se mantenga o incremente.

Un emprendedor exitoso, promotor y pionero del financiamiento para nuevos negocios mediante capital de riesgo y con amplia experiencia y trayectoria en el medio es Fernando Moncayo. A través de su compañía ASIAM Business Group crea el primer club de inversionistas ángeles del Ecuador. En la página web de Startups and Ventures se describe el proceso así:

Startups and Ventures Apoya con ‘dinero inteligente’ (financiamiento, mentoría y contactos) a emprendedores que buscan empezar o expandir su negocio a cambio de un porcentaje accionario.

Está formado por importantes empresarios de Quito y Guayaquil, que se reúnen una vez cada dos meses para un desayuno en el que emprendedores de todo el Ecuador tienen la oportunidad de exponer sus proyectos. Se presentan tres proyectos por desayuno.

Al enviar el Resumen Ejecutivo Ampliado con la información del emprendimiento, éste entra en un proceso de selección y evaluación. Las etapas del proceso son:

1. Revisión del proyecto por parte del Comité de Evaluación de Startups & Ventures
2. Revisión financiera del proyecto por parte de PriceWaterhouse Coopers.
3. Revisión de la presentación y capacitación previa a la presentación ante los inversionistas ángeles.
4. Envío de información del proyecto a los inversionistas.
5. Encuentro y contacto entre emprendedores e inversionistas

Startups and Ventures, (s.f.) Club de Inversionistas Ángeles. Recuperado de: <http://www.startupsventures.com/club-de-inversionistas-angeles/>

- **Venture Capitalist**

La aversión al riesgo es una variable determinante en el medio ecuatoriano cuando se trata de invertir en emprendimiento. Fernando Moncayo fue el pionero en aplicar los principios técnicos de evaluación para emprendimientos dinámicos o escalables para generar mesas y rondas de inversión que funcionen a nivel de Ventures, término que significa que el emprendedor o precursor de la idea comparte participaciones o acciones de la futura empresa con el capitalista. A diferencia de un inversionista Ángel en este caso el emprendedor comparte el valor de su negocio durante toda su existencia o hasta que el capitalista decida retirar su participación.

- **El sector público**

Otra forma de rodear al modelo de negocio de actores y colaboradores que le faciliten el crecimiento es aproximándolo a las instituciones que desde el Estado promueven e impulsan la producción de nuevas formas de desarrollo económico.

Entre las más importantes promotoras se encuentra Ciudad Yachay, en el proceso de diseño es importante identificar las posibles características que atraigan el interés de esta entidad, así como definir las actividades clave cuya

ejecución acerque el negocio a los encargados de conectarlo con esta institución.

En la escena de este sector también se encuentra la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AEI), cuyo rol es generar continuidad en procesos y proyectos mediante la articulación de esfuerzos entre sus aliados, de tal manera que se generen interacciones entre los inversionistas del sector público y privado.

Si se establecen de manera programada los procesos de relacionamiento externo y comunicacional del modelo durante su fase de elaboración, el networking durante la incubación se convierte en una herramienta de crecimiento y además de generar expectativa, los resultados de su planificación se ven reflejados en el tráfico obtenido de los segmentos de mercado y de los clientes adquiridos en la recolección de métricas del mapa experimental.

### 3.4 EL MODELO DE NEGOCIO EN ESCENARIOS DE EMPRENDIMIENTO

Cuando el modelo empieza a darse a conocer en el medio a través de los procesos y herramientas presentadas en este capítulo, el emprendedor requiere de métodos que faciliten la comprensión del LIENZO terminado a diferentes niveles y permitan transmitir una imagen y un mensaje adecuado a sus segmentos de mercado, clientes, socios, e inversionistas.

- ***Elevator Pitch y Storytelling***

“Una frase o discurso del elevador o ascensor es un breve resumen utilizado para definir de forma rápida y simple un proceso, producto, servicio, organización o evento y su propuesta de valor”.

Pincus, A. (2007) Companies & Industries. The Perfect (Elevator) Pitch. Recuperado de: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-06-18/the-perfect-elevator-pitchbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Larry Page CEO fundador de Google menciona que un *pitch* debe estructurarse enunciando un problema que sea compartido de manera representativa en un mercado, incluye también una solución que pueda comprenderse y asimilarse rápidamente y se cierre con un proceso de hasta dos pasos a seguir para ejecutar dicha solución, todo esto en un tiempo máximo de 60 segundos. Añade que debe ser practicado constantemente y llevarlo en el bolsillo mental.

“El reto del emprendedor es comunicar efectivamente su propuesta de valor, no sólo a los clientes, sino también a los proveedores, socios, inversores, y su propio equipo, una historia corta funciona mejor que un conjunto amplio de hechos impresionantes”.

Zwilling, M. (2013) Forbes Entrepreneurs. Entrepreneurs Who Master Storytelling Win More. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/01/25/entrepreneurs-who-master-storytelling-win-more/>

Combinar un Pitch bien elaborado con una historia que se pueda contar en máximo cinco minutos y que el cliente los interiorice emocionalmente, proporciona al modelo de negocio más atención en la etapa de captación de segmentos de mercado y relaciones con el cliente.

### 3.5 PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO DE VALIDACIÓN

A continuación se resume el contenido del presente capítulo en un esquema estructural que permite visualizar el proceso de aplicación del modelo de validación.

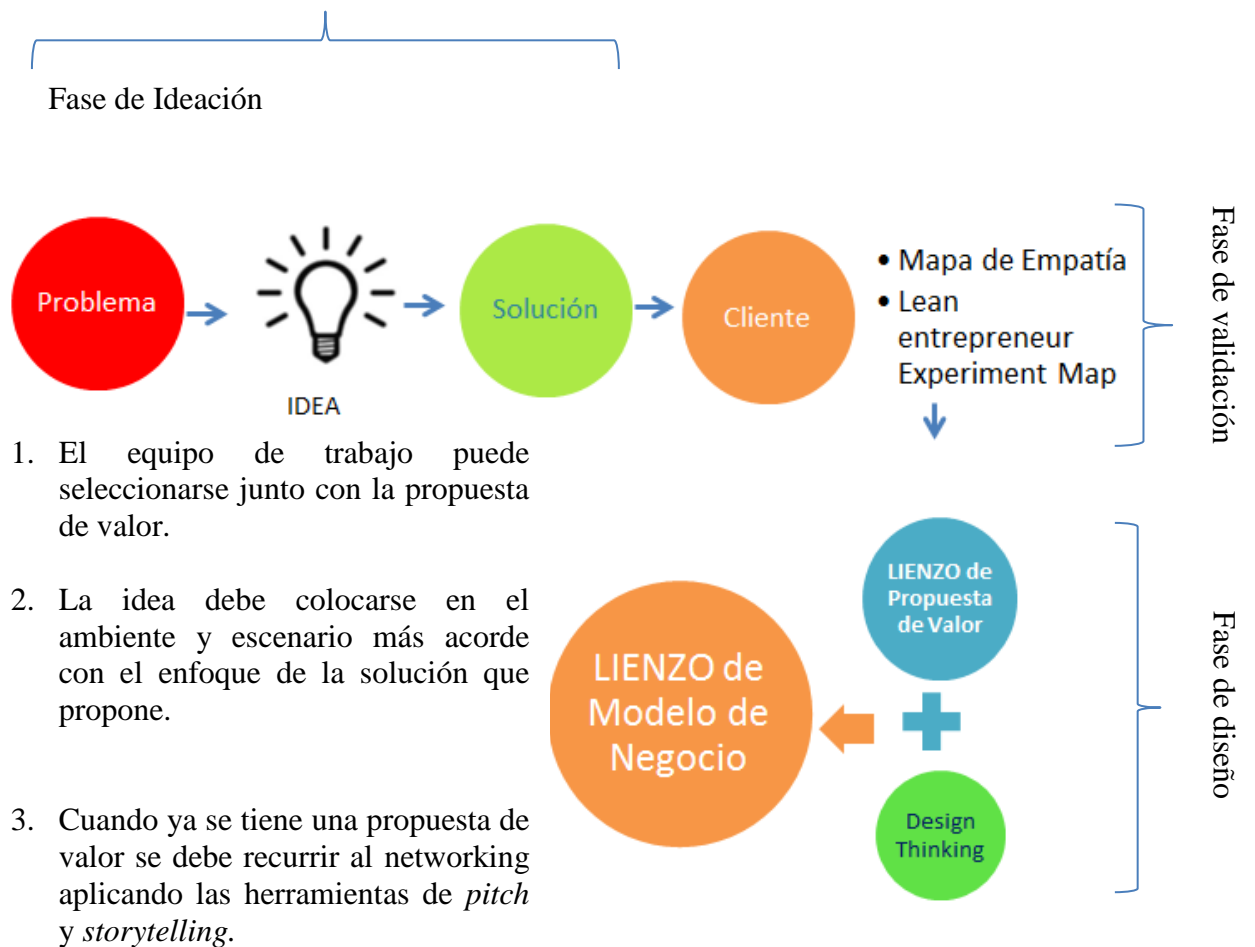


Figura 13. Cada fase consta de sus respectivos microprocesos que se apoyan con los numerales 1,2 y 3

#### **4. BANCO DE INFORMACIÓN PARA SOPORTE DE DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO**

En el LIENZO, tanto el artista como el emprendedor, plasman su arte. Así como el pintor requiere del paisaje para iluminar su imagen o el escultor tiene un modelo para cincelar su pieza, para transformar una idea en una empresa se disponen de amplias fuentes de información que den soporte a la creación de dichos emprendimientos.

El objetivo de este capítulo final es brindar al emprendedor un repositorio de elementos complementarios al LIENZO, como fuentes de consulta e información. Asimismo el usuario del modelo planteado en este trabajo podrá fidelizar sus planteamientos de negocio y respaldar sus afirmaciones técnicas al respecto de la gestión de los bloques.

##### **4.1 FUENTES INFORMATIVAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS FASES DEL MODELO**

Para solventar las necesidades eventuales que puede presentar el proceso de aplicación es importante enlistar la secuencia del modelo propuesto en el presente trabajo. De esta manera el emprendedor accede a contenidos de consulta específicos cuando se encuentra aplicando el modelo de validación propuesto en el capítulo anterior.

A continuación se detallan fase por fase las fuentes de respaldo para facilitar la fluidez en la ejecución desde la concepción de la idea hasta que se plasma en un modelo de negocio.

#### **4.1.1 Fuentes de respaldo para cada fase del modelo de validación**

Durante la fase inicial el emprendedor que aplica el modelo de validación mantiene un enfoque deductivo ya que sus hipótesis y supuestos los obtiene de una observación general del mercado y el problema que le aqueja a este. Con esta premisa la fase de ideación se convierte en una lluvia constante de visiones del problema y su abordaje.

- **Fuentes para la fase de ideación**

Esta técnica la recomiendan Osterwalder y Pigneur en su libro Generación de modelos de negocio, se trata de un cuestionario que ayuda a clarificar la orientación de la idea.

1. ¿Qué tipo de criterios y experiencias profesionales requiere la idea para su desarrollo?

Técnicos y/o tecnológicos, financieros, ambientales, culturales o sociales.

2. ¿Qué elementos deben estudiarse antes de generar ideas de modelos de negocio?

Es ideal que se realice un proceso de inmersión en el área de trabajo donde se aplicará la idea de negocio, conocer y aprender acerca de la industria.

3. ¿Qué innovaciones podrían aplicarse en los módulos del LIENZO cuando se plasme la idea?

Es de gran utilidad, al aplicar esta técnica, generar la mayor cantidad de ideas concentrándose en lo que ya existe en los módulos de otros negocios del mercado.

4. ¿Cuáles son los criterios más importantes para establecer un orden de prioridades para la idea de modelo de negocio? (filtro de aplicabilidad en el tiempo)
5. ¿Qué aspecto tendría el modelo de negocio completo con las ideas seleccionadas después de la pregunta anterior?

- **Pensamiento Visual en la fase de ideación**

La mayoría de las personas emplean incontables horas al día mirando a un medio visual, una pantalla del computador o la televisión. Nuestros cerebros de doble cara están cableados para integrar todos los elementos de la comunicación: palabras, números, imágenes y formas en un todo coherente. En su libro, *Lenguaje Visual*, Robert Cuerno incluye los resultados de un estudio de Wharton sobre los beneficios de la incorporación de lenguaje visual en las presentaciones.

“Dan Roam, en su libro *La Clave es la Servilleta*, propone una manera sencilla de describir el proceso del pensamiento visual:

Mirar, recopilar y seleccionar elementos relevantes para lo que vamos a explorar.

Ver, identificar las relaciones entre los elementos y pautas.

Imaginar, manipular los elementos para descubrir nuevas pautas.

Mostrar, cuando se encuentre una pauta y se comprenda, debe mostrarse a otras personas para obtener feedback.”

- **Diálogo Visual**

Se explica cómo la aplicación del pensamiento visual a enfoques grupales. Se conoce que las personas poseen diversos grados de convicción respecto de sus modelos mentales, en ocasiones tener buenas intenciones no es siempre suficiente para evitar los malentendidos. El Dialogo Visual trabaja sobre la premisa que todas las personas poseen una valiosa contribución para hacer que la combinación creativa de las ideas mejore drásticamente el aprendizaje grupal. Lo que una persona puede ver como simple, obvio o correcto puede no serlo para otros.

- **Fuentes para la fase de Validación**

El emprendedor se enfrentará a un reto primordial en esta fase ya que es el proceso de desarrollo de su producto o servicio y puede determinar el éxito de este, decidir cuándo pivotar y cuando perseverar. Eric Ries en su libro El método Lean Startup, parte II pág. 167, plantea una pregunta ¿Estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una

nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

En el mismo texto de E. Ries se encuentra el siguiente catálogo de pivotes:

Pivote de acercamiento (*zoom in*).- en este caso lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.

Pivote de alejamiento (*zoom out*).- Lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.

Pivote de segmento de consumidor.- el emprendedor se da cuenta que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero que estos no son el tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender.

Pivote de necesidad del consumidor.- En este caso la hipótesis del producto se confirma parcialmente; el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se anticipó inicialmente.

Pivote de plataforma.- cuando el emprendedor crea un prototipo de aplicación “*killer*” que es único pero termina sirviendo para como vehículo de creación de valor para terceros.

Pivote de arquitectura.- según el concepto de Geoffrey Moore, en su libro El Desafío de Darwin, hay dos arquitecturas; alto margen y bajo volumen (modelo de sistema complejo) o bajo margen y alto volumen (modelo de

volumen de operaciones). En este pivote el emprendedor debe conocer si es necesario cambiar la arquitectura de su idea.

Pivote de captura del valor.- se debe tomar en cuenta el o los elementos creadores de valor a modificarse dentro de la forma de monetizar a la idea, para que los cambios no impliquen impactos a gran escala en el futuro del negocio.

Pivote de motor de crecimiento.- en el texto de E. Ries se definen tres motores: crecimiento viral, crecimiento pegajoso y crecimiento remunerado. En este pivote se cambia la estrategia de crecimiento para aumentar velocidad o ingresos.

Pivote de canal.- es un reconocimiento de que la misma solución básica puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.

Pivote de tecnología.- el segmento de clientes es el mismo, el modelo de captura de valor es el mismo, y los canales de socios son los mismos. La única pregunta es si la nueva tecnología puede proporcionar un precio y/o unos resultados superiores en comparación con la que se planeaba usar en un principio de la idea.

- **Fuentes para la fase de diseño**

Para esta fase el emprendedor ha identificado lo que su cliente le puede pagar por una solución propuesta. En la optimización del diseño de la captura y propuesta de valor se pueden utilizar estas dos alternativas para optimizar

detalles relevantes de la audiencia objetivo y la marca mínima viable; Persona Grid y *Minimum Viable Brand Canvas*.

**Persona Grid o matriz de persona.-** Si se realiza un “*focus group*” se puede aplicar esta matriz a los asistentes y determinar su nivel de inmersión con la propuesta de valor.

Tabla 8

*Matriz de Persona - Consumidor*

<b>PERSONA GRID™</b> CAPTURE, PRUEBE, Y ACTUALICE DETALLES RELEVANTES DE SU AUDIENCIA Nombre de la persona: _____	
 <b>TÉCNICA:</b> ANÁLISIS + OBSERVACIÓN <b>ENFOQUE:</b> CARACTERÍSTICAS <b>OBJETIVO:</b> DESCUBRIR	 <b>TÉCNICA:</b> INTUICIÓN + INTERPRETACIÓN <b>ENFOQUE:</b> CARÁCTER <b>OBJETIVO:</b> ENTENDER
<b>LOOKS</b> APARIENCIA <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insertar una foto que represente a la audiencia objetivo</li> <li>- Si es posible incluir una imagen que muestre dónde se usará el producto</li> </ul>	<b>LIKES</b> PSICOGRÁFICAS <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enumerar los rasgos de personalidad comunes</li> <li>- ¿Qué les divierte, relaja o entretiene?</li> <li>- Lugares, actitudes y comportamientos sociales</li> </ul>
<b>LIFE</b> DEMOGRÁFICAS <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo es un día normal de su vida?</li> <li>- ¿Dónde vive?</li> <li>- Perfil educativo</li> <li>- Relación sentimental</li> <li>- Trabajo actual y ambiente laboral</li> <li>- Experiencia, amigos y colegas</li> </ul>	<b>LOVE</b> ASPIRACIONES <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sus convicciones más fuertes y opiniones</li> <li>- ¿Qué quieren alcanzar, mejorar y cómo ayudarles?</li> <li>- ¿Cuáles o quiénes son sus modelos?</li> <li>- ¿Qué buscan experimentar?</li> </ul>

Fuente y elaboración: Jeremiah Gardner & Dee Copeland Patience, *The Lean Brand* (2014)

**Lienzo de marca mínima viable.-** La historia, quiénes son los fundadores y el inicio. ¿Por qué la gente debería preocuparse por una relación con estos

emprendedores? Este es el punto de reunión única entre la razón de la propuesta de valor y las convicciones del usuario o consumidor final.

Los artefactos son proyecciones de la historia. El objetivo es enganchar al consumidor. Grandes artefactos evocan emociones y reflejan la relación que está formando con su público, ver, sentir (interactuar) y experimentar.

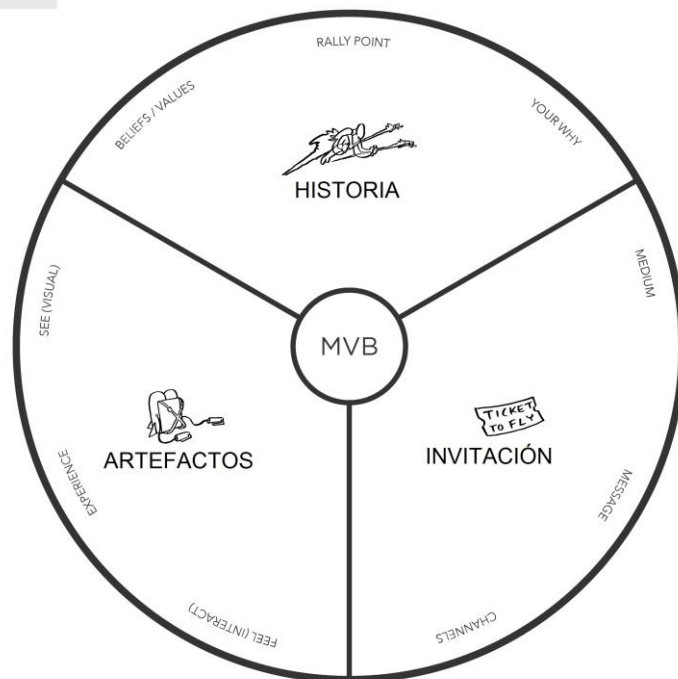
Las invitaciones son llamadas activas para las personas a unirse en un viaje hacia el valor compartido, el medio, el mensaje y el canal.

#### INFORMACIÓN VITAL

ORGANIZACIÓN:   
 PERSONA SEGMENT:   
 FECHA:   
 ITERATION NO:

### MVB CANVAS™

CONSTRUYA, PRUEBE E ITERE SU MARCA MÍNIMA VIABLE



Fuente y elaboración: Jeremiah Gardner & Dee Copeland, The Lean Brand (2014). Figura 14. Herramienta para diseñar una marca de un emprendimiento.

## 4.2 EL MODELO EN EL CONTEXTO DE INNOVACIÓN

Para que el emprendedor pueda tener un panorama optimista una vez que ha hecho uso del modelo aquí presentado es importante que tenga en cuenta que hay un etapa posterior en la que se expone a la incertidumbre donde se encuentra con inversionistas ángeles, clientes exigentes y si se da el crecimiento la transición a empresa será inminente.

Debido a esto se propone colocar al modelo terminado en un contexto de innovación y buscar a los críticos constructivos de todos los sectores de interés para plantearse preguntas acerca de la evolución de la idea hasta el LIENZO.

- **Elegir desafíos trascendentes**

“No todas las preguntas necesitan ser contestadas. Sólo las más trascendentes para tu negocio, y en general las más inciertas”.

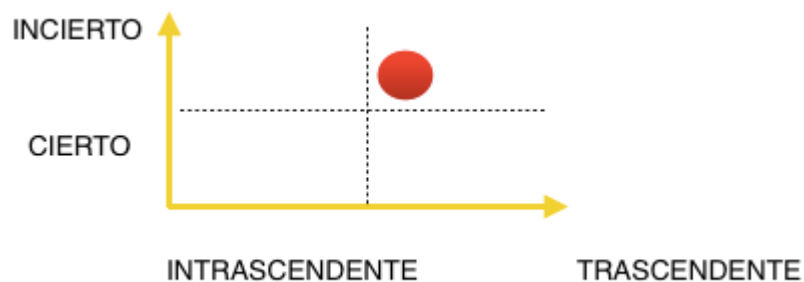


Figura 14. Gráfica de decisión de incertidumbre sobre elementos de un emprendimiento

Jeifetz, Florencia (2015, noviembre) *Para valorizar a tu Startup, no respondas a todas las preguntas*. Recuperado de:

<http://www.cafeeina.com/para-valorizar-tu-startup-no-respondas-todas-las-preguntas/>

Este es un ejercicio práctico para que el emprendedor sepa el nivel de innovación que puede aplicarse en su modelo de negocio y si en realidad es necesario. Las categorías y tipos de innovación en la mayoría de casos de emprendimiento no se ajustan a las posibilidades de la idea o de quien busca monetizarla.

- **Actuar por diseño**

Con las preguntas definidas se puede tener un plan de acción para que el modelo sea “*Innovation Driven*” en su totalidad o en uno de sus elementos. Lo importante es que pueda argumentarse con claridad por qué contestar esas preguntas y no otras. Si las respuestas obtenidas dictan que la innovación es viable entonces se puede colocar en la etapa final de diseño pero tomando en cuenta las variables ya desarrolladas durante las tres fases.

- **Hacer avances no es responder incógnitas**

Un error común del emprendedor universitario puede ser perderse en la vorágine del hacer y no parar y decidir qué incógnita despejar. Avanza en varias cosas, pero no contesta exhaustivamente ninguna pregunta. Y si no contesta bien ninguna pregunta, no aumenta el valor de su emprendimiento.

### 4.3 MENTORING COMPLEMENTARIO PARA EL MODELO DE VALIDACIÓN

Para finalizar el presente trabajo se presenta al emprendedor un compendio de reseñas cortas relacionadas con el emprendimiento en Ecuador basadas en la obra de Juan Montero Carrión, *Emprendedores; Visión, Optimismo y Persistencia*.

En su capítulo 39, *Ecuatorianos modificados con disciplina y persistencia*, J. Montero menciona que se pueden ver “ecuatorianos nativos” y “ecuatorianos modificados”, haciendo alusión a cómo se pueden obtener semillas diferentes para un mismo fruto.

Menciona con énfasis a Jefferson Pérez e Iván Vallejo como el arquetipo de “ecuatoriano modificado” gracias a la disciplina y denota esta cualidad como indispensable para llegar o pensar en el éxito. En el mismo capítulo menciona que esta característica emprendedora no debe ser producto de la cohesión sino un “autodominio” personal adquirido.

- **Desarrollo informático con sello ecuatoriano**

En la obra de J. Montero ya en el capítulo 40 se encuentra el caso de Plutarco Naranjo quien gracias a su formación en el área informática se convierte en evangelizador de Apple y funda su empresa INTELEQ en 1988. Después genera el ortógrafo “theasaurus” y el guinoizador de Word en español que venderá posteriormente a Microsoft y así se constituye como otro caso ejemplar del

emprendedor ecuatoriano y que el lector de este trabajo puede referenciar para los proyectos de validación de nuevos negocios.

- **Cajeros automáticos BANRED**

Este caso se refiere al emprendimiento de Nicolás Martínez y su firma Multisoft, quien junto con sus socios recogió la experiencia de haber estado en el negocio de distribución de cajeros electrónicos para la banca e identificaron la importancia que implica el software en estas máquinas. Así se crea una red que alcanza expansión a nivel internacional e incluso para naves marítimas para ejecutar transacciones bancarias desde el océano.

- **El Paraíso en Tambillo**

Esta sección relata el desarrollo empresarial de Andrei Katz, allá en la década de los 70 quien con tan sólo 22 años de edad y una apariencia menos que corporativa se inició en el mundo de los negocios.

“... la marca de colchones Paraíso no existe, pues en el Ecuador de entonces, no se piden colchones sino un “Primor” que fue, un buen colchón de espuma de la época”.

Esta reseña expone como los 7 primeros obreros, incluyendo pobladores de Uyumbicho, se convirtieron en los responsables de una producción inicial de 50 colchones al mes.

Se hace la comparación con la situación actual de la empresa que cuenta con una plata de 70.000 metros<sup>2</sup> de construcción y alcanza una producción de 1.200

colchones de resortes por día. Los 7 obreros ahora ascienden a 640 siendo originarios de Tambillo y Uyumbicho.

Después de mencionar estos casos de éxito en el entorno histórico de emprendimientos ecuatorianos se observa que el factor preponderante es actitudinal, sin embargo esta variable en los tres casos, no podría haber generado resultados tan prósperos para sus precursores sin el debido seguimiento y acompañamiento de las prácticas de la profesión administrativa, una vez que se alcanzaron las magnitudes transaccionales mínimas para operar a nivel corporativo.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La intención de este trabajo ha sido pararse sobre hombros de gigantes para aprovechar sus conocimientos, técnicas, métodos y teorías que se pueda estructurar a manera de una guía y fuente de consulta, fácil de manejar y accesible a la puesta en práctica. Durante el desarrollo del modelo aquí propuesto se evidenciaron los puntos que articulan una construcción holística y contemporánea a los negocios y empresas del siglo XXI.

A continuación las evidencias encontradas y el criterio del autor con respecto a su contenido, aplicación y las acotaciones pertinentes a la visión que percibirá el emprendedor frente al modelo basado en la teoría.

### **5.1 CONCLUSIONES**

El planteamiento del problema del emprendedor universitario y la forma convencional de abordar sus ideas de negocio se encuentran en divergencia debido al estudio superficial de las metodologías vanguardistas aquí presentadas. En los últimos años las premisas de diseño de modelos de negocio así como su validación, han brindado resultados exitosos a quienes las han aplicado, sin embargo en nuestro medio local estos útiles aplicativos se encuentran en su plena fase de exploración y su desarrollo depende del nivel de comprensión que llegue a tener el usuario.

- Después de compartir numerosas experiencias con empresarios que en su momento fueron emprendedores, el autor del presente trabajo logra describir y justificar la necesidad de diseñar la estructura básica que acompaña de mejor manera al aspirante a emprender, lo cual se basa en la experiencia como fundamento intrínseco de los casos de éxito ecuatorianos.
- El presente trabajo ha proporcionado al autor suficiente evidencia teórica sustentada acerca de cómo el plan de negocio es una manera segura de afianzar los estudios previos a proyectos de negocios de niveles empresariales medios y corporativos. Esto prueba que su elaboración conduce a la capacidad de pronosticar cuantitativamente el potencial financiero y económico del negocio ya que involucra las variables contables, fiscales, tributarias, productivas y/o comerciales a mediano y largo plazo.
- Se comprobó también durante el levantamiento de información, que el LIENZO es el punto de partida para organizar un sistema flexible de acciones que los emprendedores toman para alcanzar la meta de tener su propio negocio, esto implica una necesidad de conocer nociones elementales de los tratamientos que se le dan a los módulos y como se dan los resultados a la medida de las capacidades del emprendedor, ya sean estas, fundamentos técnico-teóricos o recursos de cualquier índole.
- Si antes de validar la idea, un escenario óptimo de emprendimiento no es viable, el proceso de ajustarse al consumidor y perfilarlo, facilita un registro de posibilidades financieras tanto en ingresos como en costos. Así se ha podido observar que en un principio, al validar una idea y un modelo, el dinero no se convierte en un obstáculo sino más bien en una guía detallada de cómo puede comportarse el negocio.
- Durante la investigación también se definió que elaborar el arquetipo del cliente facilita la objetividad al señalar un problema que le aqueja y así se accede a una

expectativa clara de generación de soluciones viables. El Driving Market Share introdujo al autor en un sistema simple, pero efectivo, de entrega y captura de valor que posteriormente permitió desarrollar el modelo de validación

- El aprender a validar ideas como soluciones brindó acceso a un proceso tanto científico como creativo, así, el Design Thinking permite esta correlación en un ambiente controlado pero no necesariamente estandarizado y articula las ideas con los módulos para obtener propuestas orientadas a emprendimientos dinámicos e innovadores.
- Se complementaron la validación de la idea con el testeo del producto o servicio que el emprendedor ofrece mediante el estudio de la aplicación de la herramienta *Javelin Board*, y con esto el mapa de experimentos servirá de vínculo para realizar este proceso una vez que el emprendedor tenga el modelo completo en el LIENZO.
- Se determina también un punto clave de la investigación, y es que la propuesta de valor es producto del aprendizaje acerca del “dolor” del cliente, sea este una necesidad insatisfecha, un trabajo que le resulta complicado o un deseo interno y brinda mejores resultados si se diseña con el Lienzo *Design Thinking* antes de poder plasmar la idea en el LIENZO final del modelo de negocio posterior a la fases propuestas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Como se menciona en una de las citas de los autores referenciados en este trabajo, sin persistencia, disciplina y trabajo, las ideas son sólo eso, ideas. El emprendedor que combina la vida universitaria con la búsqueda de alcanzar un sueño o una realidad de vida próspera, a través de crear un negocio propio, debe comprender que

no todas las respuestas están en los libros, los expertos o las empresas que ya alcanzaron el objetivo. Si bien las TIC's facilitan el estudio y compilación de casos de éxito y los elementos que los llevaron a la cima, este trabajo sólo busca presentar el primer paso hacia este camino de trascendencia personal y profesional.

- Al ya haber empleado El LIENZO como soporte en el proyecto ganador de la Feria de Emprendimiento FCAC, se sugiere que este debe acompañarse de los elementos que fueron criticados y se presentan en este trabajo, la competencia y escalabilidad son factores que el LEAN CANVAS por ejemplo añade, además, constantemente se actualizan las bases de información para mejorar esta metodología. Adicionalmente el emprendedor deberá mantenerse a tono con las nuevas tendencias.
- Los expertos consultados para el presente trabajo señalaron que sujetarse a una misma estructura de diseño y validación puede generar volúmenes de convergencia de información y restar potencialidad al modelo de negocio. Enumeran asimismo en la ciudad de Quito actualmente varios puntos de concentración de conocimientos multidisciplinarios para enriquecer las habilidades en materia de creación de empresas e identificación de oportunidades de negocio.
- Entre los diversos eventos a los que se asistió durante la elaboración de esta investigación, se constató cómo las redes de contactos y el networking son esenciales para un desarrollo emprendedor saludable y es vital mantener acercamientos productivos que generen relacionamientos de Ganar – Ganar para mantener un círculo virtuoso que genere crecimiento tanto al negocio como a sus creadores o propietarios.
- Gracias a la capacitación constante obtenida en las entidades presentadas en este trabajo se aumentaron exponencialmente las probabilidades de éxito de algunas ideas y

esto es una práctica que acompañará a futuros emprendedores durante las fases de validación y post-validación cuando apliquen el modelo de validación propuesto en el producto o servicio antes de que llegue al mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Al-Debei , M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital. En M. M. Al-Debei, R. El-Haddadeh, & D. Avison, *Defining the Business Model in the New World of Digital* (págs. 1-11). Toronto: Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems.
- Blank, S. (s.f.). Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio.
- Kushell, J. (2001). Sólo para emprendedores. En J. Kushell, *Sólo para emprendedores* (págs. 41-51). Bogotá: Norma.
- Lasio , V., Caicedo , G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor 2014*. ESPAE - ESPOL.
- Osterwalder, A., & Pigneur , I. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & I. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (pág. 15). Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peiró, F., Perdrix, G., & Torruella, A. (2012). *Escuela de Emprendedores*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2009). *La nueva era de la innovación*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup* . Nueva york: Crown Business.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. En N. Sapag Chain, R. Sapag Chain, & J. M. Sapag Puelma, *Preparación y Evaluación de Proyectos* (págs. 110-111). México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## Web

Blank, Steve (2010, Abril). No Plan Survives First Contact With Customers – Business Plans versus Business Models de: <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>

Escudero, Enrique (2013, Mayo). 10 pasos para realizar un Estudio de Mercado, previo a lanzar nuestra marca o producto –de: <http://suscipite.com/2013/05/03/10-pasos-para-realizar-un-estudio-de-mercado-previo-a-lanzar-nuestra-marca-o-producto-1a-parte/#sthash.vv1CylU0.dpuf>

Weiss, Geoff (2014, Diciembre) The Many Paths to Starting a Startup. Recuperado el 27 de septiembre de 2015 de: <http://www.entrepreneur.com/article/241141>

Ellwood, Andy (n.d.) Forbes Tech. The Dream Team: Hipster Hustler and Hacker. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/>

Conquito. (s.f.) Proyecto 3 Days Startup. Recuperado de: <http://emprendimiento.conquito.org.ec/2014/03/28/proyecto-3-days-startup/>

Startups and Ventures, (s.f.) Club de Inversionistas Ángeles. Recuperado de: <http://www.startupsventures.com/club-de-inversionistas-angeles/>

Pincus, A. (2007) Companies & Industries. The Perfect (Elevator) Pitch. Recuperado de: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-06-18/the-perfect-elevator-pitchbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Zwilling, M. (2013) Forbes Entrepreneurs. Entrepreneurs Who Master Storytelling Win More. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/01/25/entrepreneurs-who-master-storytelling-win-more/>

Jeifetz, Florencia (2015) – Para valorizar a tu Startup, no respondas a todas las preguntas Recuperado de: <http://www.cafeeina.com/para-valorizar-tu-startup-no-respondas-todas-las-preguntas/>

## Publicaciones

NEVES André, Design Thinking Canvas, Federal University of Pernambuco, Brazil 2013.

SAHIN Ismail, The Turkish Online Journal of Educational Technology, Iowa 2006

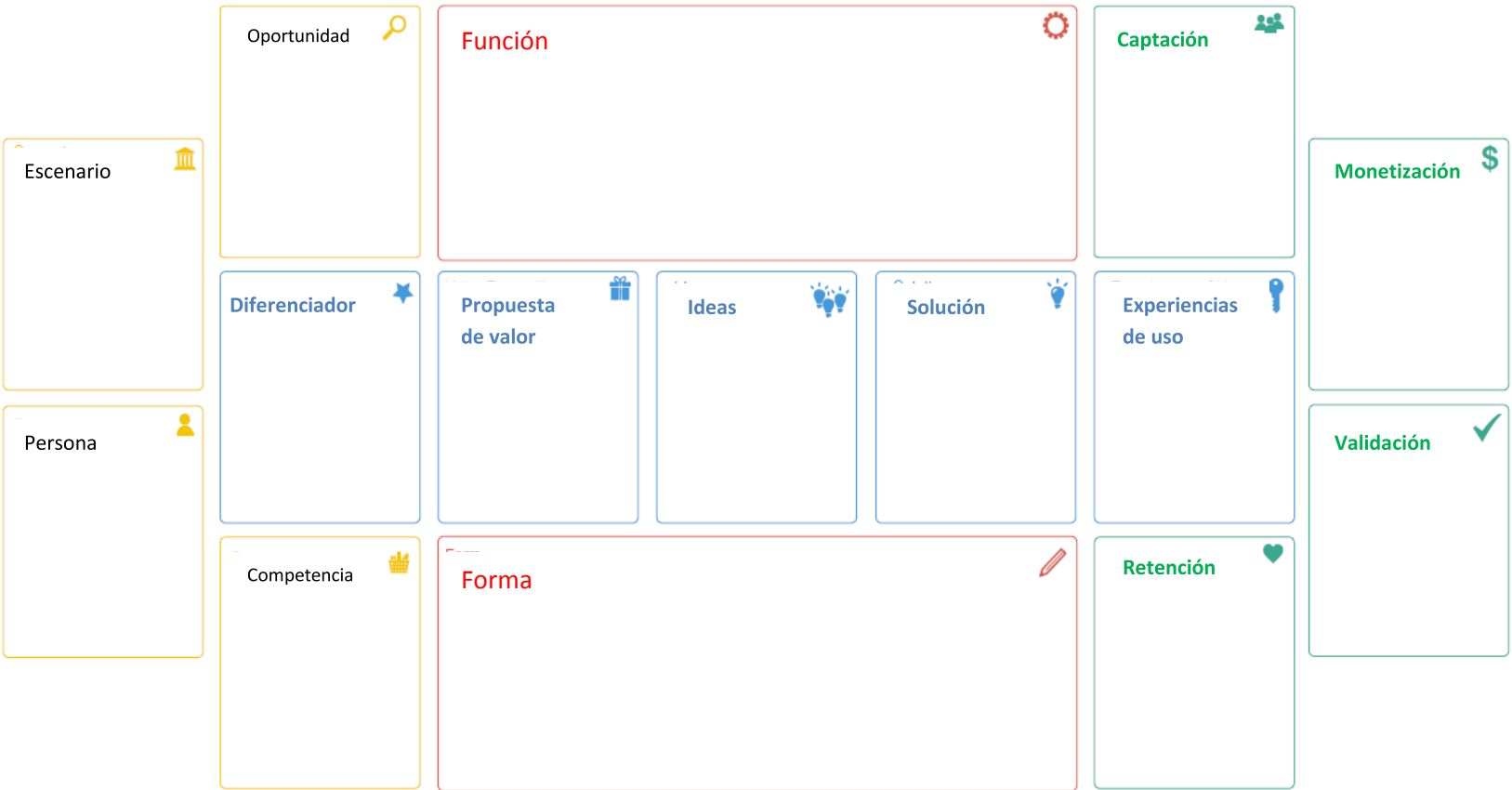
School of Business, University of Applied Sciences and Arts Northwestern

Switzerland (2014, mayo) The Need for Innovations in Business Models. de:  
[https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERIAB-BMI\\_PB\\_new\\_business\\_models.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERIAB-BMI_PB_new_business_models.pdf)

Reidenbach, Eric (n.d.) 5 Cs of Driving Market Share 2015. Recuperado de:  
<http://drivingmarketshare.com/>

**ANEXOS**

**7.1 DESIGN THINKING CANVAS (LIENZO)**





# Tablero de Experimentación

Proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Empieza aquí. Lluvia de ideas con post-its, muevelos hacia la derecha para iniciar el experimento.		Experimentos	1	2	3	4	5
¿Quién es tu cliente? Se lo más específico posible. <small>Tiempo Límite: 5 Min</small>		Cliente					
¿Cuál es el problema? Describelo desde la perspectiva de tu cliente. <small>Tiempo Límite: 5 Min</small>		Problema					
Define la solución sólo después de validar un problema que vale la pena resolver. <small>Tiempo Límite: 5 Min</small>		Solución					
Lista los supuestos que han de cumplirse, para que tu hipótesis sea verdad. <small>Tiempo Límite: 10 Min</small>		Supuesto más riesgoso					
¿Necesitas ayuda? Utiliza estas oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Metodo & Criterio de Exito					
Para formar una hipótesis Cliente / Problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	Para formar una hipótesis Problema / Solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en un <u>resultado cuantificable</u> .	🚶 SALÍ DEL EDIFICIO! 🚶					
Para formar los Supuestos: Para que la <u>hipótesis</u> sea verdadera, el <u>supuesto</u> debe ser verdad.	Para identificar su Supuesto Mas riesgoso: La hipótesis con la menor cantidad de datos, y la clave para la viabilidad de mi hipótesis es ...	Resultado & Decision					
Determina cómo vas a probarlo: La manera más económica de probar mi hipótesis es ...	Determina el criterio para el éxito: Voy a correr el experimento con # clientes y espero una fuerte señal de # clientes.	Aprendizaje					

### 7.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

<sup>1</sup> TEA- Total Early-stage Entrepreneurial Activity.

<sup>2</sup> Indicadores laborales procesados de las bases de la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo (ENEMDU) realizada por el INEC mediante uso del Software de Escritorio “Observatorio Económico Social”

<sup>3</sup> Tablero Javelin.- es una herramienta para validar rápidamente las ideas de una startup mediante la creación y ejecución de ciclos de experimentación y pruebas

<sup>4</sup> Validation Board.- ofrece un marco sobre el cual tomar decisiones coherentes y gestionar

el ciclo de vida de las hipótesis de una startup y sus pivots o puntos de prueba.

<sup>5</sup> *Pivotear*.- retroalimentación de la aceptación del consumidor.

<sup>6</sup> Economías colaborativas.- sistema basado en intercambiar y compartir bienes y servicios a través de plataformas electrónicas.

<sup>7</sup> Crowdsourcing.- colaboración abierta distribuida de tareas, consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaban empleados o contratistas, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta.

<sup>8</sup> Design Thinking.- centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto

<sup>9</sup> Entrepreneur Experiment Map.- Mapa secuencial del proceso de prueba y error para una idea.

<sup>10</sup> *Coworking*.- espacio con infraestructura para emprendedores donde se generan relaciones colaborativas.

<sup>11</sup> *Early adopters*.- cliente temprano de una determinada empresa, producto o tecnología

<sup>12</sup> *Market fit*.- primer paso para construir una empresa que con los early adopters, recopilar información y medidores de interés.

<sup>13</sup> Elevator Pitch.- síntesis del modelo de negocio presentada en una frase de hasta 90 segundos

<sup>14</sup> Storytelling.- caracterización de los socios, actividades y recursos clave del modelo en una historia aplicable a medios sociales.

<sup>15</sup> South by Southwest está dirigido por la empresa SXSW, Inc., que planea y ejecuta conferencias, ferias, festivales y otros eventos. Además de los tres del Sur principal por festivales Southwest, la empresa ejecuta otras tres conferencias

<sup>16</sup> Arquetipo.- Según Steve Blank, arquetipos de los clientes son "descripciones detalladas de las características de los clientes, incluyendo los datos del cliente cuantitativos y cualitativos, para formar un perfil descriptivo y toda una historia sobre un típico grupo o tipo de clientes (s) de la empresa."

<sup>17</sup> Evangelizador.- aquellos usuarios más comprometidos con la marca, que pueden mostrar la influencia de un bien o servicio en su vida cotidiana y tienen amplios círculos sociales.

<sup>18</sup> *Hub*.- Concentrador, es el dispositivo que permite centralizar las articulaciones de una red, para luego poder ampliarla. En el caso del emprendimiento es un espacio donde se encuentra el factor humano.