

El Proceso Emprendedor

Del emprendedor a la oportunidad, de la oportunidad a la idea, de la idea a la propuesta de valor y de la propuesta de valor al modelo de negocio

Podrían esbozarse muchas definiciones de emprendedor, pero una manera simple de describirlo es, como una persona que crea un valor que antes no existía. El emprendedor es alguien que ve o busca una oportunidad (no la espera), y que encuentra la forma de transformarla en una realidad exitosa, sin contar con todos los recursos al momento de llevar su idea a la práctica.

Se pueden distinguir varias categorías o tipos de emprendedores:

- ✓ Microemprendedores
- ✓ Lifestyle y emprendimientos familiares
- ✓ Emprendedores profesionales de alto impacto
- ✓ Emprendedores seriales
- ✓ Emprendedores corporativos: Intrapreneurs
- ✓ Innovadores disruptivos
- ✓ Emprendedores sociales

Pero como decía Peter Drucker:

“Una sociedad necesita desde el emprendedor en el “delivery de pizza” hasta la “nanotecnología”.

En esta Nota vamos a centrarnos en los emprendimientos profesionales con potencial de transformarse en empresas de alto impacto.

Entre las características comunes a esos emprendimientos, también llamados empresas gacela podemos señalar, entre otras:

- Convierten el crecimiento en un tema estratégico
- La apuesta por la innovación es su motor de crecimiento

Copyright©2013IAE Business School, Universidad Austral. Nota Técnica preparada el 29/03/2013 por la Prof. Silvia Torres Carbonell, con información pública para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada en Pilar, Bs As, Argentina. Impreso en ACES (IAE /Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui), Pcia. de Bs. As. en el mes de marzo de 2013. Prohibida la reproducción, total o parcial sin previa autorización escrita de ACES. (IAE, Universidad Austral).

Torres Carbonell, Silvia - El proceso emprendedor. 1aed. Pilar: IAE Publishing, 2013 - 18 p.; 30x21 cm. - ISBN 978-987-1993-49-9/ 1. Microemprendimientos / CDD 338.47 Fecha de catalogación: 18/10/2013

- Le dan enorme importancia al equipo, buscan su permanente profesionalización.
- Están muy enfocadas en el cliente.
- Asumen riesgos, pero lo hacen en forma planificada.
- Son muy flexibles y están abiertas al cambio.
- Planifican su estructura de financiamiento.

El entrepreneur, según lo definió el economista francés J.B.Say en 1800, “mueve recursos económicos desde un área de baja productividad a un área de mayor productividad y mayor campo”. Say fue quien acuñó el término “entrepreneur”, pero no definió quién es un entrepreneur. Todos los nuevos pequeños negocios tienen factores en común. Pero para ser entrepreneurial, una empresa debe tener ciertas características que van más allá de ser nueva y pequeña. En realidad los entrepreneurs son una minoría entre los “small businesses”. Los entrepreneurs crean algo nuevo, diferente, cambian valores.

Cualquiera capaz de enfrentarse con la toma de decisión puede aprender a ser un emprendedor. Entrepreneurship es más bien una cuestión de actitud y comportamiento que de personalidad.

La actitud emprendedora descansa en la teoría que ve al cambio como algo normal y saludable, y siente que la mayor tarea en la sociedad y especialmente en la economía consiste en hacer las cosas en forma diferente.

De allí la concepción de Schumpeter de la acción del entrepreneur como “destrucción creativa”. Los economistas clásicos optimizan lo que ya existe, incluyendo a Keynes y Friedman. Reconocen al entrepreneur, pero como una fuerza externa, al igual que el clima, el gobierno, las pestes o la guerra, e incluso la tecnología. Fue Schumpeter el primero que volvió a Say. En su clásico “La teoría del dinamismo económico” (1911) rompió con los economistas tradicionales, y sostuvo que el dinamismo desequilibrante provocado por los entrepreneurs innovadores, es la causa de una economía sana y pujante, mucho más que el equilibrio y la optimización de los recursos.

Según se preguntan en su libro *The Entrepreneurial Mindset*, Rita Gunther McGrath y Ian Mac Millan: ¿Cómo saber si el “entrepreneurial mindset” se ha instalado en una persona? La respuesta es cuando comienza a actuar como un emprendedor habitual.

Según señalan los autores, el “emprendedor habitual” tiene 5 características:

1. Busca apasionadamente las oportunidades. Está siempre alerta, buscando la manera de obtener beneficios desde el cambio y la incertidumbre.
2. Persigue las oportunidades con disciplina, con cierto método.
3. Persigue solamente las mejores oportunidades, y evita desgastarse corriendo detrás de todas las opciones.
4. Se focaliza en la ejecución, pero una ejecución flexible, que se adapta permanentemente.

5. Involucra a todos a su alrededor. Crea y sostiene redes de relaciones, en vez de ir solo. Logra la adhesión y la motivación de los demás.

El trabajo más importante de un emprendedor no es encontrar nuevas oportunidades o identificar las competencias críticas, sino crear y liderar una “organización emprendedora e innovadora”, aquella en la que todos sientan que no sólo tienen el derecho, sino también el deber de ir en busca de nuevas oportunidades y de hacerlas realidad. El comportamiento del emprendedor como líder impacta en la búsqueda de oportunidades en su organización.

Según un estudio realizado por los Professors Jeff Dyer de Brigham Young University y Hal Gregersen de Insead, las principales capacidades o “skills” de los emprendedores son: 1) “capacidad de asociación” que es una habilidad cognitiva, que permite a las personas creativas hacer conexiones entre preguntas, problemas e ideas aparentemente no relacionadas. 2) “capacidad de cuestionamiento”, que consiste en la habilidad de preguntarse “qué pasa si”, “por qué” y “por qué no”, preguntas que desafían el *statu quo* y abren la mente a la “big picture” 3) “capacidad de percibir los detalles” que es la habilidad de observación cercana, especialmente del comportamiento humano 4) “capacidad de experimentar”, implica estar en permanente estado de exploración de nuevas experiencias y nuevos mundos y finalmente 5) la “capacidad del networking”, especialmente con gente más inteligente, que tiene poco en común con ellos, pero de quienes pueden aprender. Todas estas capacidades se pueden sintetizar en una sola palabra: “inquisitiveness” o capacidad inquisidora, que es la misma actitud que puede encontrarse en los niños a los 4 años, que están constantemente haciendo preguntas y tratando de entender el cómo y el porqué de las cosas.

Proceso emprendedor

El emprendedor busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. Los emprendedores innovan. La innovación crea recursos. No existe el recurso hasta que el hombre encuentra el uso de algo en la naturaleza y a partir de allí comienza a tener valor económico.

En el corazón del proceso emprendedor está el espíritu innovador.

Los emprendedores crean riqueza a través de la innovación. Perciben las oportunidades, las “sienten”, toman los riesgos frente a la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.

Los emprendedores aprenden a practicar “innovación sistemática “. No esperan la “brillante idea” que los hará millonarios o cambiará al mundo. Sin embargo, cualquiera sea su motivación: plata, poder, fama o reconocimiento, generalmente tratan de crear valor y de hacer una contribución a la sociedad.

La innovación del emprendedor tiene las siguientes características:

- Comienza con el análisis de las oportunidades.
- Es al mismo tiempo, conceptual y perceptiva.
- Es simple y focalizada.
- Comienza en escala reducida.

Pero siempre está orientada al liderazgo, porque si no simplemente crea el espacio para los competidores.

Toda estrategia innovadora debe tener tres componentes básicos:

- Un diagnóstico cierto y completo de la situación
- Una propuesta de valor original
- Un plan de acción realizable

Existen estrategias emprendedoras que suelen partir de un diagnóstico erróneo e incluso de ausencia de diagnóstico. La realidad siempre es multidimensional y generalmente impredecible en forma certera, y comprender las razones últimas de las cosas no es siempre evidente.

La propuesta de valor subsiguiente debe ser original. La originalidad, en el mundo de los negocios, se traduce en innovación.

Por último, el plan de acción debe ser realizable, consistente (debe abordar todas las facetas a fin de completar la propuesta de valor) y coherente.

Esta visión innovadora implica explorar nuevas posibilidades, requiere incrementar la diversidad de ideas, ver problemas viejos con ojos nuevos.

Ideas hay muchas, oportunidades un poco menos, pero ideas que capturen verdaderas oportunidades, y que logren implementarse con éxito, son escasas.

La clave es detectar una excelente oportunidad de negocio, dimensionarla, descubrir el mejor modelo de negocio y sobre todo tener la pasión y la decisión de enfrentar los riesgos y comenzar.

El proceso emprendedor entonces tiene tres etapas:

- 1.-Cómo detectar oportunidades de negocio
- 2.-Cómo encontrar las ideas innovadoras para agregar valor
- 3.-Cómo diseñar el modelo de negocio para capturar ese valor

Podemos encontrar oportunidades en ámbitos donde predominan las circunstancias cambiantes, caos, confusión, incertidumbre, cambios tecnológicos, brechas de conocimiento e información y otros vacíos en una industria o mercado.

Hay dos casos de oportunidades, las rentables que pueden cosecharse y todo el resto. Las nuevas oportunidades se pueden generar en Cambios en regulaciones y leyes, Tecnología, Nuevos modelos de negocios, Ventajas en Propiedad Intelectual, Restructuración de negocios, cambios de liderazgo, nichos ignorados.

Las oportunidades emergentes pueden surgir de cambios demográficos, en valores, nuevas tendencias, cambios de gustos, mercado étnicos que retoman espacios; globalización.

Pueden emerger de ideas derivadas de defectos en productos y servicios, usos y aplicaciones alternativas, problemas en servicio, calidad y disponibilidad de acceso.

Es crítico descubrir las buenas ideas que intersectan las mejores oportunidades.

Para validar si una idea es una verdadera oportunidad debe pasarse por el filtro de las 3M (Prof. Steve Spinell, Babson College,)

- Análisis de Mercado y demanda posible: *Market demand*
- Dimensionamiento de tamaño y estructura de ese Mercado: *Market size and structure.*
- Análisis del margen o rentabilidad posible, o sea la monetización de la oportunidad: *Margin Analysis*

De la Oportunidad al Modelo de Negocio

El término “Business Model” o Modelo de Negocio apareció por primera vez hace 50 años, pero recién en la década de los 90 se empezó a utilizar en el estudio del management.

Pero en 2010, cuando Alexander Osterwalder publicó su libro *Business Model Generation*, este se transformó en la herramienta generalizada para validar las hipótesis de todo *startup*.

El Modelo de Negocio es la forma en la que se organizan las personas y los recursos para capturar una oportunidad a partir de una idea que se transforma en una propuesta de valor.

Diariamente, están emergiendo nuevos e innovadores modelos de negocio, industrias enteras están apareciendo y otras se derrumban.

El proceso emprendedor se centra en enfrentar la incertidumbre, sin inmovilizarse, transformándola en riesgo y luego en valor. Pero ¿cómo se transita este paso de la incertidumbre al riesgo?

Se denomina el “Discovery Driven Process” y consiste en experimentar, aprender, desarrollar un modelo de negocio posible o abandonar el proyecto a tiempo con bajo costo. Lo ideal es reducir la incertidumbre hasta el punto en que la distribución de probabilidades se pueda asignar a los resultados esperados, transformándolos en “planeables”.

La incertidumbre implica no saber qué puede pasar, el riesgo permite ser dimensionado, medido y distribuido.

La clave para no estar ajeno a estar proceso revolucionario es entender claramente qué es un modelo de negocio, en qué se diferencian los modelos tradicionales de los nuevos que rompen paradigmas, cómo posicionar a un modelo de negocio frente al entorno competitivo e incierto y cómo liderar un rediseño del modelo de negocio en una empresa ya existente.

Para poder diseñar o reinventar es necesario entender primero en forma muy práctica y concreta qué es un modelo de negocio, cuáles son sus componentes, cómo se relacionan entre sí.

Mucho se habla sobre la innovación en productos y más recientemente en servicios, pero de lo que se trata aquí es de una innovación más abarcativa que no necesariamente incluye nuevos productos revolucionarios o servicios totalmente distintos, de lo que hablamos es de la combinación que se traduce en un nuevo modelo de negocio.

La irrupción de modelos de negocio innovadores no es un fenómeno nuevo o inexistente en otras épocas- Cuando Diners Club introduce, en 1950, la primera tarjeta de crédito o Xerox el sistema de *leasing* para las fotocopiadoras, o la compra a crédito de MacCormack para sus máquinas agrícolas, hubo innovación en modelo de negocio.

Pero la velocidad y la profundidad con la que se dan hoy los cambios, empujados y apoyados por la tecnología, como sangre nueva que recorre todas las arterias de la humanidad, requieren entender, enfrentar y aprovechar el impacto y transformar el desafío en oportunidad en esta carrera de innovación en los modelos de negocio, o Business Model Innovation. Esta innovación consiste en última instancia en crear valor para las empresas, los consumidores y la sociedad.

El gran desafío es cómo transformar ideas innovadoras en modelos de negocio innovadores.

Concepto de Modelo de Negocio

Para poder entender los distintos modelos de negocio es clave, primero, entender qué es realmente. Necesitamos definir el concepto en forma clara y simple para poder luego comparar distintos modelos de negocio, evaluarlos, rediseñarlos o

inventarlos.

Un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es la forma en que se planea servir a los clientes con una propuesta de valor que será “valorada” por esos clientes que luego estarán dispuestos a entregar una contrapartida por ese valor (precio, recomendación, repetición de compra, etc.).

¿Por qué es importante definir y entender el Modelo de Negocio? Porque es el mapa que ayuda a definir la estructura, los procesos y los sistemas para implementar la estrategia de una organización.

Siguiendo a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation*, el modelo de negocio describe racionalmente la forma en la que una organización planea realizar las cuatro acciones claves (los 4 verbos que definen el proceso creativo y operativo de toda empresa) para generar el resultado final esperado que es “valor” para todos los “stakeholders” (clientes, empresario, empleados, colaboradores, proveedores, inversores, comunidad, estado).

- ✓ Crea valor
- ✓ Produce valor
- ✓ Entrega valor
- ✓ Captura valor

¿Cómo innovar sobre en el Modelo de Negocios?

Es necesario encontrar una forma **sistemática**, una **herramienta** para pensarlo, plantearlo e **innovar**.

Si asociamos el proceso de crear un modelo de negocio al negocio del diseño, vemos que la tarea de los diseñadores y creativos consiste en:

- ✓ Buscar la mejor forma de crear algo nuevo
- ✓ Descubrir lo inexplorado
- ✓ Desarrollar y encontrar funcionalidad

Esto trae como consecuencia:

- Extender las fronteras del pensamiento
- Generar nuevas opciones
- Crear valor para los usuarios

Todas acciones claves para construir un Modelo de Negocio. Para poder llevar adelante este proceso creativo se puede utilizar el método de los que se denominan Bloques Constructivos de Osterwalder. Se puede sistematizar y afirmar que todo modelo de negocio se construye sobre:

Nueve Bloques

Lienzo De Modelo De Negocios

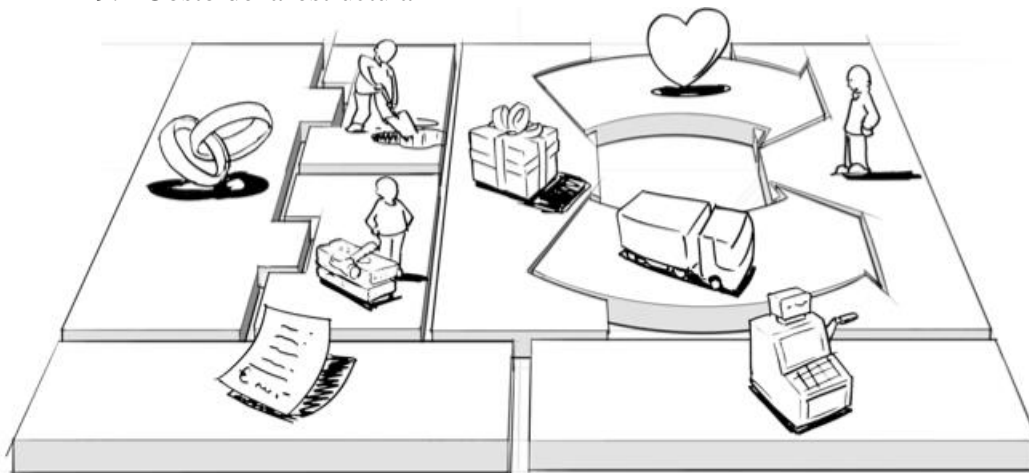
Diseñado para: _____ Diseñado por: _____ Et: _____
Iteración: _____

<p>Socios Clave</p> <p>Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave esperamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizas nosotros así de clave?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Que actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestros relaciones con los clientes? Nuestros fuentes de ingresos?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que pagaria el producto o servicio que estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosa es? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>Para quien estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>	
<p>Recursos Clave</p> <p>Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestros relaciones con los clientes? Nuestros fuentes de ingresos?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>		<p>Canales</p> <p>A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como están integrados nuestros canales? Cuales Funciones Mayor? Cuales son los más rentables? Como podemos integrarlos a los canales de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>			
<p>Estructura De Costos</p> <p>Cuales son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? Cual es recurso clave son los más costosos? Cuales actividades clave son los más costosas?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>				<p>Fuente De Ingresos</p> <p>Por que valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Cuan prefieren pagar? Cuan to aporia cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><small>Modelo de negocio: Nombre: Fecha: Versión:</small></p>	

www.businessmodelgeneration.com
Traducido por: José Hernán Rodríguez Montoya, jrodriguezmontoya@gmail.com
Medellín, Colombia.

Modelo de negocio:
Nombre:
Fecha:
Versión:

1. Clientes (segmentos)
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Alianzas claves
9. Costo de la estructura



Vamos a analizarlos brevemente:

1-Segmentos de Clientes

Este bloque define los diferentes grupos de personas, empresas u organizaciones a las que el emprendimiento se propone llegar y atender.

Sin clientes, ninguna empresa puede sobrevivir en el largo plazo.

Para poder diseñar la propuesta de valor, es conveniente agrupar los clientes por segmentos de acuerdo a necesidades comunes, comportamientos similares u otros atributos que permitan categorizarlos.

Es clave tomar la decisión sobre qué segmentos se van a atender y cuáles se van a ignorar, al menos en una primera etapa.

Los grupos de clientes representan segmentos distintos si:

- Sus necesidades justifican una oferta o propuesta de valor diferencial
- Si se necesitan distintos canales para acceder a ellos
- Si requieren diversos tipos de relacionamiento
- Si tienen rentabilidades muy diversas
- Si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la propuesta de valor

Hay distintos tipos de segmentos de clientes:

- Mercado Masivo
- Mercado de Nicho
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
- Mercado multidireccional

2- Propuesta de valor

Describe la combinación de productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes. Es un “Mix” de elementos que se traducen en beneficios para satisfacer la necesidad de esos clientes. Es la razón por la que esos clientes eligen esa empresa y no otra. Responde a la pregunta clave: ¿qué valor le agrega a tus clientes?

Implica siempre entender y sanar el “dolor del cliente” o “Customer Pain”. Este “dolor” no siempre es evidente para el futuro cliente, es más, muchas veces el cliente ni imagina que va a necesitar ese producto o servicio. ¡Imaginemos el celular o la PC hace 30 a 40 años!!

Algunas propuestas de valor son innovadoras, incluso disruptivas, y otras pueden ser similares a propuestas que ya están en el mercado, pero con algún diferencial que las hace únicas.

El valor entregado puede ser:

- ✓ Cuantitativo (precio, velocidad, volumen)
- ✓ Cualitativo (diseño, experiencia, pertenencia)

Las propuestas de valor pueden incluir atributos como:

- ✓ Novedad
- ✓ Performance, funcionalidad
- ✓ Customización
- ✓ Operatividad
- ✓ Diseño
- ✓ Marca
- ✓ Estatus
- ✓ Precio
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Mayor confiabilidad
- ✓ Ahorro de tiempo
- ✓ Reducción de riesgos
- ✓ Accesibilidad
- ✓ Conveniencia en el uso

3- Los Canales

Los canales son el medio a través del cual se comunica y se entrega la propuesta de valor a los segmentos de clientes. Son la interfase entre la empresa y el cliente, los puntos de encuentro. Comprenden la comunicación, la distribución y la venta.

Las 5 funciones que cumplen los canales son:

- Hacer conocida la propuesta de valor
- Permitir evaluar la propuesta
- Permitir adquirir la propuesta
- Permitir la entrega de la propuesta
- Dar servicio posventa

Los canales pueden ser directos y propios como la fuerza de venta, la web, o indirectos propios como locales de venta o indirectos de terceros como locales de franquiciados o socios estratégicos, mayoristas, retail.

El secreto es encontrar la justa combinación de canales propios y de terceros, directos e indirectos que permitan la máxima satisfacción del cliente con los menores costos o los mejores márgenes.

4- Las relaciones con el cliente

Es necesario establecer de antemano qué tipo de relación se quiere o es necesaria con el cliente. El rango de relacionamiento puede ir desde personalizado hasta automatizado.

El tipo de relación puede derivarse de la necesidad de:

- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Incremento de ventas en el mismo cliente

La categoría de relacionamiento que se define para cada segmento influye en la experiencia de compra, de servicio y muchas veces de uso de los clientes.

Se pueden distinguir varias categorías de relaciones, que pueden coexistir en determinado tiempo y grupo de clientes:

- Asistencia personal
- Asistencia personal dedicada
- *Self-service*
- Servicios automatizados
- Comunidades
- Cocreación

5- El Modelo de Ingresos

La pregunta es aquí cuánto dinero va a generar este modelo de negocio, cómo y cuándo pagarán tus clientes por la propuesta de valor entregada. Es clave entonces estimar la fuente de ingresos y la corriente de ingresos que generará esa fuente. Si se considera al cliente como el corazón del modelo de negocio, las corrientes de ingresos son las arterias y la caja es la sangre que corre por esas arterias y alimenta al modelo.

En general pueden estimarse dos tipos de corrientes de ingresos

- Ventas transaccionales puntuales
- Ventas recurrentes

Además, los ingresos pueden tener diversos formatos:

- Valor cobrado por transacción (Venta de un activo/ producto/ servicio)
- Comisión o *Fee* por uso
- Comisión o *Fee* por suscripción
- Alquiler/ préstamo/ leasing
- Licencia
- Intermediación o *brokerage*
- Publicidad

En este bloque del modelo de negocio es crítico diseñar los mecanismos de *pricing*, políticas de descuentos, plazos de cobranzas.

En el segundo módulo de Bloques Constructivos se encuentran

6- Los Recursos Claves

Son los Activos indispensables para que el modelo de negocio funcione.

Estos recursos permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y por lo tanto generar los ingresos.

Pueden ser:

- Humanos
- Físicos
- Intelectuales
- Financieros

Pueden ser propios, contratados, alquilados, obtenidos de aliados estratégicos.

7- Actividades Claves

Son las acciones relevantes necesarias para que el modelo de negocio funcione.

Al igual que los Recursos Claves son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y generar las ventas.

Se pueden categorizar en:

- Producción, incluye diseño y logística
- Resolución de problemas. Nuevas soluciones (consultoras, hospitales, servicios)
- Plataformas, redes (eBay, Google, Visa)

8- Alianzas Claves

Las alianzas describen las relaciones con la red de proveedores, y socios que permiten que el modelo de negocio funcione.

Pueden ser:

1. Alianzas estratégicas con no competidores
2. Alianzas estratégicas con competidores
3. *Joint ventures* para desarrollar nuevos negocios
4. Relación proveedor-comprador

¿Para qué se crean estas alianzas?

- Optimización y economías de escala
- Reducción de riesgo
- Acceso a un recurso o actividad específica

9- La Estructura de Costos

El modelo de negocio diseñado hasta esta instancia determina la estructura de costos con que la empresa va a “conseguir y mantener” los recursos claves, “soportar” las actividades claves y “recompensar” a los aliados claves, que le permiten producir y entregar la propuesta de valor a los clientes determinados.

Se pueden distinguir dos tipos de Modelo de Negocio:

1. *Cost-Driven*: Se basan en el bajo costo
2. *Value-Driven*: Se basan en el valor *premium*

Y a su vez se deben distinguir los tipos de costos:

1. Fijos
2. Variables
3. Economías de escala
4. Economías de alcance

Ejemplos de Modelos de Negocio innovadores y exitosos

La innovación en los modelos de negocio puede ser sorprendente y generar resultados inesperados. ¿Qué obtenemos si sumamos una hamburguesería con una línea de montaje? Un local de Mc Donald's. ¿Si combinamos una máquina expendedora de café con el lujo de una caja de bombones? Nespresso. Es lo que Albert Einstein

denominó el “juego combinatorio”.

Se pueden combinar sectores económicos con tendencias sociales, o dos necesidades que parecen no conectarse (el deseo de escuchar música y la necesidad de movimiento dieron nacimiento al Walkman), dos tecnologías de industrias distintas que se intersectan en una nueva aplicación que mejora la vida de las personas.

Los modelos de negocio se pueden categorizar por sus características comunes y se pueden analizar a la luz del Business Model Canvas definiendo patrones similares.

Uno de los disparadores de los nuevos modelos de negocio es el uso de la Estrategia del Océano Azul de W. Chan Kim que propone ampliar los horizontes del mercado, dejar de lado a la posible competencia y generar valor a través de la innovación. Esta estrategia se caracteriza por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que pueden generar oportunidades de crecimiento rentable y sostenido en el largo plazo. Hay también océanos azules en espacios que no tienen nada que ver con las industrias actuales o surgen de la combinación de industrias existentes.

Un ejemplo típico es el caso del Cirque du Soleil, que se crea en una industria en total retroceso, con competencia feroz, con altos costos de operación, y disminución de la demanda. Cirque du Soleil rompió las fronteras de la industria, y se instaló como un espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), expandiendo su segmento de clientes al convertirse en un entretenimiento para todas las edades y pudo, además, aumentar la tarifa por la propuesta de valor diferencial ofrecida.

Esta estrategia se basa en cuatro preguntas claves:

1. ¿Cuáles de los factores que se dan por sentados en la industria pueden eliminarse?
2. ¿Cuáles factores pueden reducirse por debajo de los estándares de la industria?
3. ¿Cuáles factores pueden elevarse por sobre los estándares de la industria?
4. ¿Cuáles factores pueden crearse que la industria nunca ofreció?

La Metodología del Lean Startup

Es preciso comprender que los *startups* no son versiones pequeñas de grandes empresas. Representan una categoría totalmente distinta y las capacidades y habilidades necesarias para llevar adelante un *startup* con éxito son muy específicas.

Las teorías de management que comenzaron a diseñarse allá por 1908 en Harvard, las herramientas de manejo de las grandes empresas, sus procesos y reglas se usaron, y enseñaron durante 50 años tratando de adaptarlas para ser aplicadas en versión reducida a los *startups*. Así durante mucho tiempo se centró el proceso del *startup* en la

creación y posterior implementación de un Plan de Negocio que en la mayoría de los casos nunca se cumplía.

Finalmente, en los últimos años, se ha comprendido que los *startup* operan en un “modo” distinto a las empresas establecidas. Estas ejecutan modelos de negocio donde los clientes, los problemas y los productos o servicios son conocidos. Los *startup* en cambio, operan en modo “búsqueda” o “search”, buscando descubrir e implementar un modelo de negocio repetible, escalable y rentable. Esta definición incluye tanto a un nuevo emprendimiento como a una nueva división o unidad dentro de una empresa existente.

Si el modelo de negocio es incierto, o sea un conjunto de hipótesis todavía no testeadas, el *startup* está en proceso de búsqueda. Una vez que las hipótesis de ese modelo de negocio (mercado, clientes, canales, precios, propuesta de valor) son conocidas y han sido validadas, comienza la etapa de la ejecución, y es allí donde hace falta una planificación financiera, un plan de operaciones, un plan de marketing.

Justamente Búsqueda versus Ejecución es lo que diferencia a un *startup* de una empresa ya en marcha.

En estos últimos años se han desarrollado metodologías y herramientas específicas y muy útiles para enfrentar este proceso emprendedor con mayores posibilidades de éxito.

El método del “Customer Development” o Desarrollo del Cliente del Profesor Steve Blank quien enseña Entrepreneurship en Stanford University, UC, Berkeley y Columbia University, presentado en su libro “The Four Steps to Epiphany” publicado por primera vez en 2006; el libro del Profesor John Mullins y Randy Komisar “Getting to Plan B” en 2009; el concepto de Lean Startup desarrollado por Eric Ries, alumno de Steve Blank, entrepreneur en Silicon Valley y pionero del movimiento de Lean Startup como estrategia de alocación de recursos en la forma más eficiente, basado en la metodología de Lean Manufacturing de Toyota, expuesto en su libro “The Lean Startup: How today’s Entrepreneurs use Continuous Innovation to create Radically Successful Businesses”, publicado en 2011 y la metodología de enseñanza de Lean LaunchPad de Steve Blank desarrollada en 2011, han marcado un cambio sustancial en la forma de comenzar un *startup*.

El Business Model Canvas es una herramienta poderosa para hacer *brainstorming* de ideas e hipótesis, pero falta aún la etapa de la validación.

El proceso utilizado para organizar e implementar la validación de las hipótesis es el Customer Development y el Agile Development.

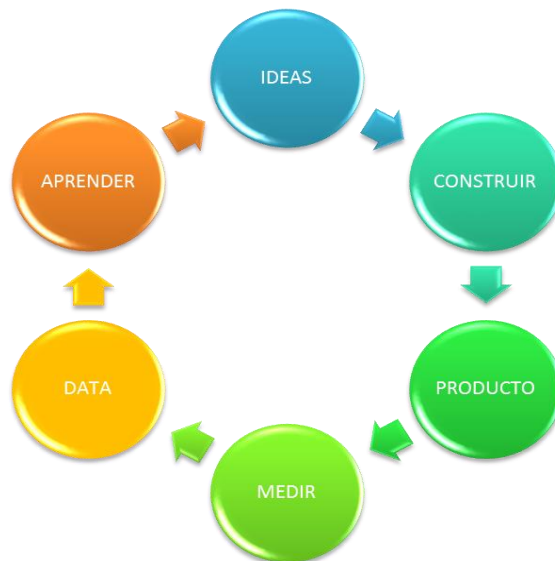
La metodología del Customer Development se divide en cuatro pasos. Los dos primeros incluyen la etapa de búsqueda del Modelo de Negocio. Los dos últimos ejecutan el modelo de negocio que fue diseñado y probado en los dos primeros pasos.

Según Steve Blank esos pasos son:

- 1- **Customer discovery** que captura la visión de los fundadores y la transforma en una serie de hipótesis. Luego desarrolla un plan para testear la reacción de los clientes hacia esas hipótesis, hasta poder convertirlas en hechos ciertos.
- 2- **Customer validation** testea si el modelo de negocio resultante del primer paso es repetible, escalable y rentable. Si no lo es, se hace un Pivot y se vuelve a la etapa del Customer Discovery. Se recomienda en esta etapa, cuando el tipo de negocio lo permite, desarrollar el MVP Mínimun Viable Product, que es el producto o servicio básico o prototipo con las funcionalidades suficientes para ser probado por los clientes, para luego poder recibir *feed back* y modificar lo necesario con el uso más eficiente de los recursos.
- 3- **Customer creation** es el comienzo de la ejecución. Descubre, y se acerca a la demanda y accede a los canales de venta para escalar el negocio.
- 4- **Company-building** es la etapa de la transición de la organización desde el *startup* al *scale up*, donde se consolida la empresa como organización que llevará adelante y ejecutará el modelo validado.

En los dos primeros pasos es necesario un proceso dinámico, de permanente cambio, y experimentación, con grandes posibilidades de fracaso. Esta etapa de búsqueda incluye el fracaso como algo natural. El *startup* está en esta etapa liderado por los fundadores centrado en el desarrollo de los clientes. Sólo los fundadores pueden decidir cambiar las hipótesis, escuchar el *feed back* de los clientes potenciales, hacer pivot y volver a empezar. Al entrar en la etapa de ejecución sí se hace necesario comenzar a organizar la empresa por funciones (*product management*, ventas, *marketing*, financiamiento, *business development*, etc.)

The Lean Startup Model, Eric Reiss



El Modelo de Negocio y el Plan de Negocio

El Plan de Negocio tiene como objetivo describir y comunicar un proyecto y describir cómo, cuándo, con qué recursos se va a implementar.

El trabajo de diseñar y validar el Modelo de Negocio es la base perfecta para escribir un sólido Plan de Negocio.

Pero el Plan de Negocio debe incluir, además del Modelo de Negocio, la descripción del equipo emprendedor, los presupuestos financieros, el análisis del contexto, el plan de implementación y un análisis de riesgos.

Conclusiones finales

Lo primero que debe existir para que el proceso emprendedor se ponga en marcha es la motivación y la pasión. Sin ellas no hay emprendimiento posible.

Luego es importante estar alerta para percibir las oportunidades, descubrir las necesidades de potenciales clientes, estudiar el mercado.

Recién después se puede pensar en ideas novedosas para satisfacer esas necesidades de los clientes potenciales.

El próximo paso es identificar el mejor modelo de negocio para capturar esa oportunidad a través de la propuesta de valor.

En todo este proceso es clave el factor humano, por lo tanto muchos de los problemas nacen en la relación con los socios y en la falta de un sólido y profesional equipo de trabajo.

El último, pero más importante, obstáculo a nivel interno es la capacidad de ejecutar con éxito en el mediano y largo plazo, o sea la implementación adecuada del modelo de negocio que permitirá capturar valor en la oportunidad detectada.

Algunos consejos prácticos generales:

- No enamorarse de las ideas, pasarlas siempre por el tamiz de las oportunidades
- Definir claramente cuál es el modelo de negocio para capturar la oportunidad y validar las hipótesis.
- Construir un equipo de trabajo sólido, complementario, que agregue valor
- Escribir un buen Plan de Negocio
- Analizar siempre el mercado, el perfil de los clientes y sus necesidades
- Conocer y no subvalorar a la competencia
- Considerar todos los recursos que serán necesarios para llevar adelante el emprendimiento

- No quedarse corto con el cálculo de la necesidad de fondos
- Mantener foco
- Concentrarse en la implementación
- Establecer procesos
- Identificar lo que hace “único” y “novedoso” al emprendimiento, su verdadera ventaja competitiva
- Identificar los factores críticos de éxito y concentrar los esfuerzos en ellos
- Aprovechar las ventajas de la tecnología
- Estar siempre informado sobre las tendencias del mercado y las novedades del sector donde se emprende
- Mirar lo que pasa en el mundo, en las economías más desarrolladas. Encontrar empresas modelo similares en otras regiones o países y aprender de sus experiencias
- Suplir la inexperiencia con consejo, mentorías, búsqueda de ayuda profesional
- Entablar alianzas y relaciones de cooperación
- Analizar y medir qué problemas y riesgos pueden aparecer a lo largo de la implementación del proyecto, y tener planes alternativos

Y finalmente animarse a emprender...

Referencias

The Entrepreneurial Mindset, Rita Gunther Mc Grath y Ian Mac Millan, publicado por Harvard Business School Press, 2000

The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win, Steven Blank, publicado por K&S Ranch Press, 2006

Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, publicado por John Wiley & Sons, 2010

The Startup Owner’s Manual: The Step by Step Guide for Building a Great Company, Steve Blank & Bob Dorf, publicado por K&S Ranch, Inc, 2012

The Lean Startup, Eric Ries, publicado por Crown Business, NY, 2011