

DESARROLLO DE EMPRENDEDORES

ADMINISTRACIÓN

Innovación que
TRANSFORMA



ADMINISTRACIÓN

Modalidad: Híbrida

Materia: Desarrollo de Emprendedores

Docente: MSc. Juan Francisco Cordero L.

(Master in Science Entrepreneurship - Oklahoma State University)

2023-2024

AUTOR / OBRA
MSc. Juan Francisco Cordero

REVISORES EXTERNOS
PhD. Silvia Peña González
MSc. Miguel Cárdenas Calle

COLABORADORES
Diego Eduardo Vintimilla León
David Figueroa Campoverde

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Andrés Bernal Troya



© **Instituto Superior Tecnológico Wissen**

Primera Edición, 2024

© Instituto Superior Tecnológico Wissen

Av. 10 de agosto y J. María Sánchez Cuenca –
Ecuador
(+593) 0987934934
investigacion@wissen.edu.ec
www.wissen.edu.ec

Año de publicación: 2024

La reproducción parcial o total de esta obra, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA
PROHIBIDA SU VENTA

INTRODUCCIÓN	2
Justificación y objetivos	2
Resultados de aprendizaje	2
Objetivos de la asignatura	2
Información de la asignatura	3
Distribución curricular de la asignatura	3
1. Unidad 1. Formas de Emprendimiento	4
1.1 Tipos de Emprendimientos	4
1.2 Creatividad e Innovación	13
1.3 Perfil del Emprendedor	16
2. Unidad 2: Innovación de Propuestas	18
2.1 Generación de Ideas	18
2.2 Modelo de ventana de oportunidades	24
3. Unidad 3: Esquemas Empresariales	25
3.1 Modelo de Negocios	25
3.2 Estructura del modelo CANVAS	29
4. Unidad 4: Métodos de validación empresarial	39
4.1 Herramientas de Validación	39
4.2 Prototipado	46
4.2.1 Producto Mínimo Viable (MVP)	46
4.2.2 Herramientas para prototipar	46
4.3 Marketing y Servicios para emprendedores	48
4.3.1 Bootstrapping	48
4.4 Crowdfunding	50
4.4.1 ¿Qué es el Crowdfunding?	50
4.4.2 CANVAS y Estrategia del Océano Azul	56
Recursos adicionales	60
Bibliografía	61

INTRODUCCIÓN

Esta guía está concebida como una herramienta educativa destinada a facilitar y respaldar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal es proporcionar a los estudiantes una estructura clara, sólida y organizada sobre el material de la asignatura, permitiéndoles planificar y ejecutar las clases de manera efectiva.

Además, proporciona una visión integral sobre los ejes más sustanciales del emprendimiento moderno, así como el trabajo conjunto de los emprendedores y el desarrollo de las nuevas tecnologías. De esta manera, se divide en cuatro unidades:

- Tipos de emprendimientos
- Generación de ideas
- Modelos de Negocio
- Herramientas de validación

Justificación y objetivos

Resultados de aprendizaje

La asignatura de Emprendimiento y Plan de Negocios se orienta hacia el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias específicas que fomenten en los estudiantes una visión emprendedora a través de la aplicación práctica en proyectos y modelos de negocios. Al completar la asignatura, se espera que los estudiantes hayan alcanzado los siguientes resultados de aprendizaje:

- Desarrolla una comprensión integral sobre la gestión y estructura de un emprendimiento.
- Aplica los conocimientos adquiridos para llevar a cabo la planificación y ejecución de un proyecto empresarial.
- Desarrolla un Modelo de Negocio validado en el mercado y es capaz de presentar su propuesta de valor para atraer interés de actores involucrados.

Objetivos de la asignatura

El objetivo de la asignatura es desarrollar un espíritu emprendedor para formar profesionales capaces de enfrentarse al riesgo, encarar la incertidumbre y gestionar el cambio desde un trabajo colectivo fundado en las habilidades de comunicación efectiva, resolución de problemas, negociación y *networking*.

El tratamiento y perfeccionamiento de la capacidad creativa y el potencial innovador que se desarrolla a través de un proceso de interaprendizaje que utiliza metodologías activas, ágiles y fundamentales experienciales, permite a los estudiantes colaborar de manera dinámica.

Información de la asignatura

Distribución curricular de la asignatura

Esta asignatura abarca un amplio temario y desempeña un papel importante en el desarrollo académico, proporcionando a los estudiantes una base sólida de conocimientos esenciales para comprender y abordar desafíos tanto teóricos como prácticos (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Información general de la asignatura

Nombre de la asignatura	Desarrollo de emprendedores
Carrera	Tecnología Superior en Administración
Semestre	Segundo
Modalidad	Híbrida
Periodo académico	Abril 2024 - septiembre 2024

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 2 presenta la distribución detallada del tiempo asignado a cada componente de la asignatura, incorporando las horas destinadas a la orientación académica, aprendizaje autónomo y prácticas de aprendizaje.

Tabla 2

Información de la carga horaria y componentes de aprendizaje

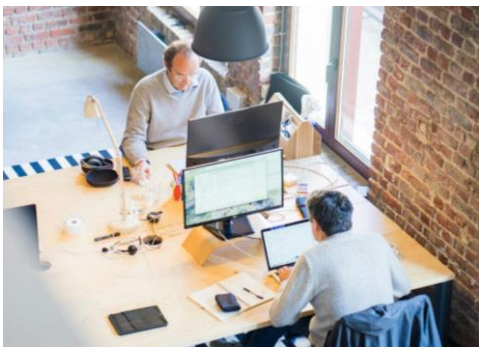
Componentes de aprendizaje	Horas / semana	Horas / Período Académico
Orientación Académica	2	32
Aprendizaje Autónomo	4	64
Prácticas de Aprendizaje	0	0
Total, Horas:	6	96

Fuente: Elaboración Propia

1.1 Tipos de emprendimientos

Existen diversos tipos de emprendimiento, cada uno orientado a distintos aspectos y contextos. A continuación, se describen los tipos de emprendimiento más comunes:

- **Startups**



Es un término que define a una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios innovadores a través del uso intensivo de las TIC con un modelo de negocio escalable, el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido (Smid, 2022).



RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

Link 1: <https://economyatic.com/que-es-una-startup/>

Link 2: <https://blog.hotmart.com/es/que-es-una-startup/>

¿Cuál es su origen?

El desarrollo exponencial de las nuevas tecnologías ha estado estrechamente vinculado a un cambio cultural que favorece el espíritu emprendedor y la innovación. Este cambio ha propiciado el surgimiento de startups, caracterizadas por “ideas jóvenes e innovadoras, casi siempre del sector tecnológico o afines” (MAPFRE, 2022).



“El proceso del emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas” (Andy Freire, 2005).

Fuentes de financiamiento

Si bien estas empresas presentan grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable, la financiación inicial es de los grandes obstáculos a superar. En su etapa inicial, estas empresas suelen depender de lo que se denomina comúnmente “las tres F (*friends, family, fools*)”, como sus principales fuentes de financiamiento. Sin embargo, aquellas que alcanzan un crecimiento exitoso suelen optar por el *venture capital* (capital de riesgo) u otras formas de financiamiento más institucionales y sofisticadas.

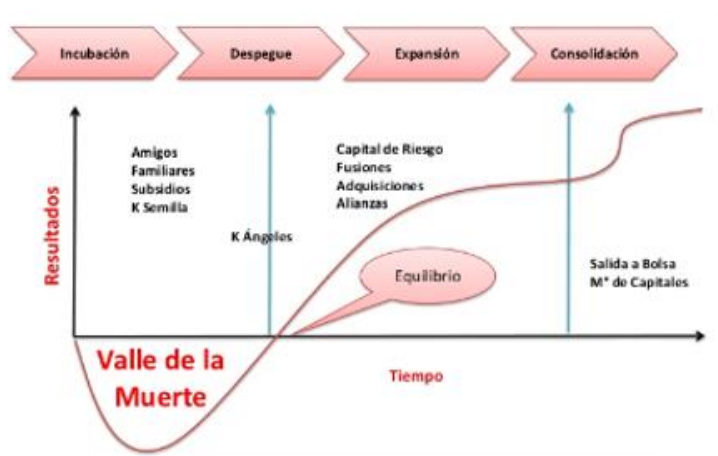
Desafíos

Las Startups, al ser empresas emergentes y usualmente innovadoras, se enfrentan a una serie de desafíos; sin embargo, el más reconocido en el ámbito empresarial es el “valle de la muerte”.

Este concepto, conocido entre emprendedores como el periodo que transcurre desde el inicio del proyecto empresarial hasta que este logra cubrir los gastos generales de negocios (es decir, el punto de equilibrio), es fundamental en la gestión empresarial (Ver Figura 1.1.1).

Figura 1.1.1

Diagrama de flujo sobre el valle de la muerte



Nota. El diagrama de flujo muestra las etapas clave del procedimiento interno y externo del emprendimiento. **Fuente:** Roberto Musso (2012).

También es un concepto ampliamente empleado en el ámbito del capital riesgo, refiriéndose al lapso que abarca desde que un startup obtiene su financiación inicial hasta que logra generar ingresos por cuenta propia.

● Techs

Este término se utiliza para referirse a diversas **tecnologías emergentes o especializadas** que han surgido en distintos sectores de la industria. Cada "tech" representa un enfoque tecnológico específico para abordar desafíos o mejorar procesos en un dominio particular. Algunos ejemplos notables incluyen:

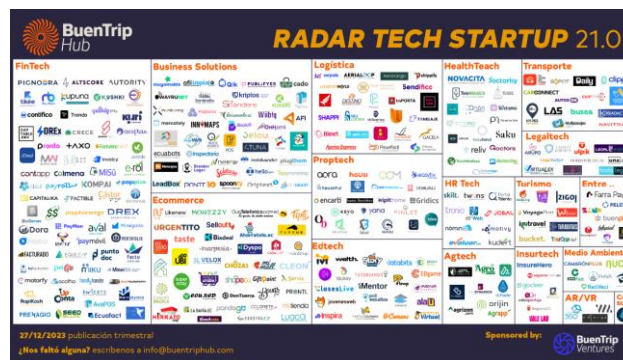
- FinTech (Tecnología Financiera).
- LegalTech (Tecnología Legal).
- HealthTech (Tecnología de la Salud).
- EdTech (Tecnología Educativa).

● **Radar Empresarial Startup 21.0**

BuenTrip Hub proporciona una visión integral del ecosistema de emprendimiento tecnológico, destacando una selección de 312 startups que están a la vanguardia de la innovación (Ver Figura 1.1.2).


Figura 1.1.2

Clasificación de los startups más innovador




Nota. Selección de startups con soluciones innovadoras y revolucionarias. **Fuente:** BuenTrip Hub.

Este Dashboard incluye información detallada como el nombre, segmento, descripción y ciudad de cada startup, entre otros datos relevantes. En efecto, es una herramienta esencial para entender y analizar el dinámico panorama del emprendimiento tecnológico.



RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

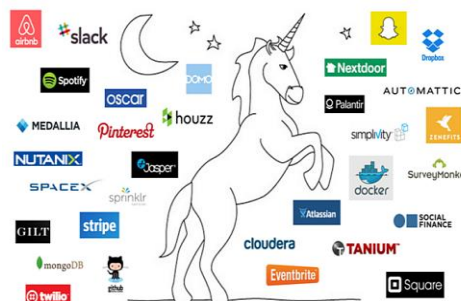
Link 1:
<https://www.buentriphub.com/blog/2023/12/22/radar-tech-startup-210>

Tarea N°1	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar una presentación digital detallada sobre una Startup, seleccionada por el estudiante (obtenida del Radar Empresarial). 2) Es importante que se incluya los siguientes apartados: Introducción, Antecedentes del segmento, Desarrollo de la Startup, Conclusiones, Bibliografía (APA 7ma edición). <p> Herramientas recomendadas: Genially, Canva, Power Point.</p>
------------------	---

● Empresas Unicornio

Este concepto se origina a partir de Aileen Lee, fundadora de *Cowboy Ventures*, quien acuñó el término para referirse a una empresa tecnológica que alcanza un valor de 1.000 millones de dólares en cualquier etapa de su desarrollo durante el proceso de recaudación de fondos (Lee, 2013).

Se trata de negocios emergentes e innovadores con una gran cuota de mercado y muy escalables. Lo habitual es que cuenten con una financiación privada y aún no cotizan en bolsa (IPO). Estas empresas, surgidas en los últimos 15 años, han demostrado una capacidad excepcional para aprovechar al máximo las redes en aras de atraer y fidelizar usuarios hacia sus plataformas.



Créditos imagen: Adriana Nieto

Aspectos relevantes

Al considerar este tipo de empresas, es crucial tener en cuenta varios aspectos, como:

- La experiencia de usuario es clave.
- Las redes sociales se presentan como un gran aliado.
- Apostar por la internacionalización.
- Contar con un modelo escalable.

Empresas Unicornio en Latinoamérica

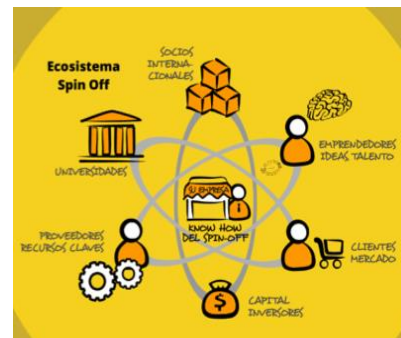
Latinoamérica ha presenciado el surgimiento de diversas empresas que han alcanzado esta distinción. Estas compañías se destacan por su innovación y éxito en sectores que abarcan desde los servicios financieros hasta el comercio electrónico y el transporte. A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados:

- Mercado Libre
- Pago Seguro
- B2W Digital
- Nubank
- Globant
- Rappi
- Totvs



● Spin-Off Empresarial

Este término se refiere a un proyecto que surge como una extensión de otro anterior. Representa una estrategia para crear nuevas empresas a partir de una ya existente. La nueva empresa opera como una filial de la empresa matriz hasta que adquiere los recursos, la organización y el tamaño necesarios para funcionar de manera independiente.



● Startups en Economía Creativa Naranja

John Howkins es ampliamente reconocido por haber popularizado el término “economía creativa” a través de su libro *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. En 2002, se estimaba que la economía creativa alcanzaba un valor de 2.2 billones de dólares a nivel mundial, con una tasa de crecimiento anual de 5%.



La Economía Naranja es un conjunto de acciones que facilita la transformación de ideas en productos culturales e innovadores, cuyo valor puede estar respaldado y protegido por la propiedad intelectual y los derechos de autor (Annayeskha, 2020).

¿Qué significa el color naranja?

El color naranja, por lo general, suele asociarse con la cultura, la creatividad y la identidad, siendo considerado el elemento más próximo para identificar dichas manifestaciones (Marketing & Finanzas, 2015). Se pueden identificar dos ámbitos principales: la economía cultural y las áreas de apoyo y creatividad. Desde esta perspectiva económica, se pueden identificar varios dominios culturales, entre los cuales se incluye:

- Patrimonio cultural y material
- Espectáculos y celebraciones
- Artes visuales y artesanías
- Libros y prensa
- Audiovisual y medios interactivos
- Diseño y servicios creativos

Ejemplos

En la actualidad, hay varios casos de emprendimientos y empresas que se han establecido en torno a la economía naranja. A continuación, se presentan algunos ejemplos que han logrado destacarse en el mercado:

- a) **Torre:** Este emprendimiento, dirigido por el colombiano Alex Torrenegra, es una plataforma de crowdsourcing con una base de datos de 135,000 actores de doblaje y narración. Su algoritmo identifica el mejor talento para cada proyecto entre cientos de miles de voces disponibles.

- b) **Popular de Lujo:** Se trata de una plataforma digital que fomenta la investigación y difusión de la gráfica popular latinoamericana como parte integral de la cultura visual (avisos, carteles, letreros de autobuses, murales, etc.).

- c) **Ánima Estudios:** Este estudio de animación cuenta con una amplia experiencia y reconocimiento en América Latina, siendo un referente global en la industria. Además, fue el primer estudio latinoamericano en producir una serie original de Netflix.

- **Intraemprendimiento**

En 1985, el investigador Gifford Pinchot acuñó el término “intraemprendedor” para describir a individuos que exhiben las cualidades típicas de los emprendedores, pero que, en contraste con estos, desarrollan sus proyectos dentro de una organización, ya sea personalmente o con el respaldo de la misma (Ver Figura 1.1.3).

Es la persona que desarrolla nuevas líneas de negocios e introduce innovaciones dentro de una empresa, creando proyectos propios. Pero, ¿cuáles son las características de los intraemprendedores?

Figura 1.1.3

Características de los intraemprendedores



Fuente: Elaboración Propia.

● Emprendimientos Disruptivos

En el ámbito del emprendimiento, el término “disruptivo” se refiere simbólicamente a una ruptura repentina. Al mencionar disruptivo, la connotación inmediata es de algo “nuevo” e “innovador” (Villeda, s.f.).



Esta característica se acerca a la esencia de una disrupción: romper con lo (pre)existente. Además, se puede considerar disruptivo aquello que crea nuevos mercados y consumidores. Clayton M. Christensen, profesor de Harvard Business School, comenzó a teorizar sobre las innovaciones disruptivas en 1995, concepto que desarrolló en su libro *The Innovator 's Dilemma*. La Innovación disruptiva, predominantemente impregnada por pequeñas empresas, se caracteriza por la creación de productos o servicios que son “más accesibles en términos de usabilidad, menos costosos de producir y más baratos de comprar” (Redacción Emprendedores, 2013).

Ejemplo: Un nuevo estilo de vida en silla de ruedas

Desde 2013, Demand Solutions se ha dedicado a identificar talento disruptivo en América Latina y el Caribe, con el potencial de generar un impacto global.



Esta empresa ha creado un kit que convierte cualquier silla de ruedas en un triciclo eléctrico todo terreno, con un estilo exclusivo. Con Livre, las personas en silla de ruedas pueden interactuar de manera más compleja con su entorno, permitiéndoles desplazarse fácilmente y de forma segura por calles en mal estado, césped, arena y escaleras.

● Emprendimiento social

Los emprendedores sociales son personas dedicadas a implementar ideas para enfrentar los desafíos de la sociedad. Su enfoque se centra en identificar, definir y aprovechar oportunidades con el objetivo de mejorar el bienestar social.

En términos más simples, se trata de agentes de cambio que, aunque resulta difícil definirlos con precisión, son reconocidos por su capacidad para catalizar la transformación social.



a. Planteamiento de la misión

El concepto de emprendimiento social se basa en asumir una misión dirigida a generar y mantener valor social. Esta iniciativa se nutre de la motivación intrínseca del emprendedor.

b. Tipos de Clientes

El emprendimiento social enfoca sus esfuerzos en atender a sectores de la población que se encuentran desatendidos, vulnerables y desfavorecidos, caracterizados por la falta de recursos financieros y una limitada influencia social y política.

Relación entre Emprendimiento clásico y social

El emprendimiento clásico y el emprendimiento social comparten la esencia de buscar y aprovechar a través de la innovación para provocar cambios que les permitan alcanzar sus objetivos.

Ambos comparten elementos fundamentales como la asunción de riesgos, la creatividad, la persistencia y la determinación, lo que les permite ser agentes de cambio. Lo más importante es su misión social, que se manifiesta en acciones dirigidas a resolver necesidades y enfrentar retos sociales.

¿Qué hace un emprendedor social exitoso?

En la Figura 1.1.4 se muestran los diversos aspectos esenciales para que un emprendedor logre el éxito.

Figura 1.1.4

Aspectos necesarios para un emprendedor exitoso



Fuente: Elaboración propia.

● **Negocios inclusivos**

Se trata de incluir en el mercado unos cuatro o cinco miles de millones de desfavorecidos. Este proceso debe empezar por el respeto hacia estos consumidores como individuos, y significa un proceso de (co)creación que les implique en la solución de problemas (Prahalad, 2005).

Estos negocios buscan generar acceso a oportunidades mediante la incorporación de la población local, como productores, proveedores, distribuidores o empleados en la cadena de valor. Resulta fundamental un cambio en nuestra percepción de la pobreza y de los pobres: dejar de pensar en ellos como víctimas o cargas, y empezar a vislumbrar a unos potenciales emprendedores creativos y unos consumidores conscientes del valor (Prahalad, 2005).



Ejemplos de Negocios inclusivos


A continuación, se presenta algunos casos de negocios inclusivos que han tenido éxito en su implementación:

- Jaipur Rugs: La conexión de la India Rural con los mercados globales.
- Casas Bahía: Ventas al por menor para los pobres.
- CEMEX: Viviendas para los pobres.
- Jaipur Foot: Prótesis para los pobres.

● Corporaciones B

En el mundo se ha desarrollado la figura de las empresas Tipo B, también conocidas como empresas con certificación B o Benefit Corporations (B Corps). Estas empresas utilizan el poder del mercado para dar soluciones a problemas ambientales y sociales. La comunidad de empresas B Corps forma un movimiento global de más de 3.200 compañías en 70 países y 150 sectores con un único fin: que un día todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo, y, como resultado, la sociedad camine hacia estadios de bienestar compartido y durable.





RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

Link 1: <https://www.sistemab.org/>

Link 2: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

1.2 Creatividad e Innovación

- **Creatividad**

La creatividad se concibe como el acto de conectar elementos previamente no relacionados entre sí. También implica la aplicación de la habilidad mental y la curiosidad de una persona para descubrir y crear algo auténtico.

IMAGINACIÓN, PERCEPCIÓN INGENIO

● Innovación

Es la creación o modificación de un producto y su introducción comercial en el mercado (Real Academia Española). Este enfoque no solo se limita a desarrollar nuevos productos, sino también a mejorar productos, servicios y procesos existentes, demostrando cómo la creatividad puede impulsar la innovación y el éxito en el mercado.



RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

Link 1:

<https://tigger.celaya.tecnm.mx/conacad/cargas/AAEJ67071674A/61/3%20Innovacion.pdf>

● Innovación abierta

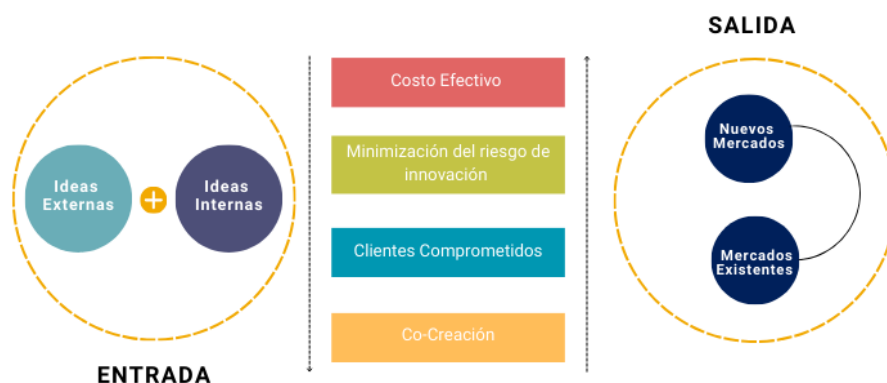
Este enfoque innovador desafía el paradigma tradicional, adoptando un modelo de gestión basado en la colaboración con individuos y entidades externas. Promueve relaciones mutuamente beneficiosas, aprovechando flujos internos y externos de conocimiento para impulsar la innovación interna y expandir su aplicación en nuevos mercados.

Relación con la Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial (en adelante IA), permite atraer el talento externo y establecer relaciones para ambos actores, nutriendo el entorno empresarial de nuevas ideas, nuevas prácticas, y puntos de vista, proporciona una visión holística de la industria, además reduce los

desafíos de adaptación y costos de investigación. La IA no busca oponerse al modelo de innovación cerrada sino complementarlo. En la figura 1.2.1 se puede observar un resumen detallado.

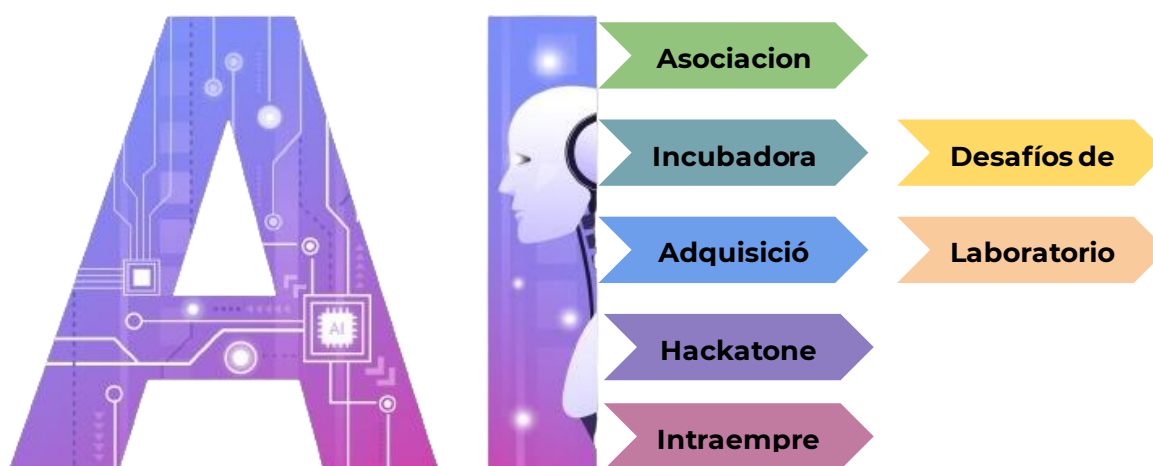
Figura 1.2.1
Componentes de la Inteligencia Artificial



Fuente: Elaboración propia.

Modelos de la IA

A continuación, se detallan los siete modelos importantes en la Inteligencia Artificial:



Casos de Innovación Interna

Es el proceso mediante el cual una empresa o emprendedor incorpora nuevas ideas, métodos o productos dentro de la organización para mejorar su eficiencia, funcionamiento y competitividad. En efecto, este enfoque se centra en la mejora continua y la adaptación al cambio, fomentando un ambiente de creatividad y proactividad entre los miembros internos de una organización.

- a) **Legó:** Su plataforma "Lego Ideas" ha establecido una línea directa de comunicación en la que los fanáticos pueden proponer ideas innovadoras para nuevos sets de Legó. Esto no solo diversifica su cartera de productos, sino que también impulsa un aumento en las ventas y empodera a los clientes.



- b) **Unilever:** El Portal de Innovación Abierta de Unilever enumera los desafíos técnicos que enfrenta la empresa y pide a ingenieros, inventores, académicos y diseñadores que contribuyan con sus mejores soluciones potenciales a estos, lo que ha permitido optimizar recursos y maximizar resultados.



- c) **UNED:** Se encuentra próximo a cumplir 50 años, la UNED a través de su Proyecto Horizonte 50 UNED, ha logrado recopilar más de 1100 ideas de 2000 usuarios sobre cómo sería la Universidad del Futuro. Un mapeo sobre esta iniciativa ha mostrado que el ambiente interno y externo de la institución se ha enriquecido, dotando de protagonismo a cada actor involucrado.



1.3 Perfil del Emprendedor

- **Emprendimiento**

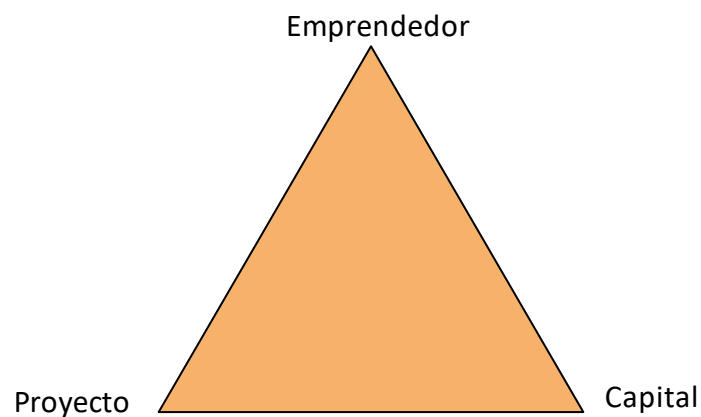
El emprendimiento es el proceso de crear valor combinando recursos para aprovechar una oportunidad. Al centrarse en la creación de valor, se avanza más allá de la creatividad hacia un concepto enfocado en el usuario, generando nuevas fuentes de valor social.

- **Pasión por emprender**

En la actualidad, nueve de cada diez ideas surgen cuando el emprendedor potencial identifica una necesidad o una oportunidad al interactuar con un sector del mercado. El éxito de estas ideas no siempre radica en su originalidad o unicidad en el mercado, sino en la genialidad de su implementación, que las distingue de las demás (Ver Figura 1.3.1).

Figura 1.3.1

Ecuación de Valor: concretar la necesidad + Definir el foco



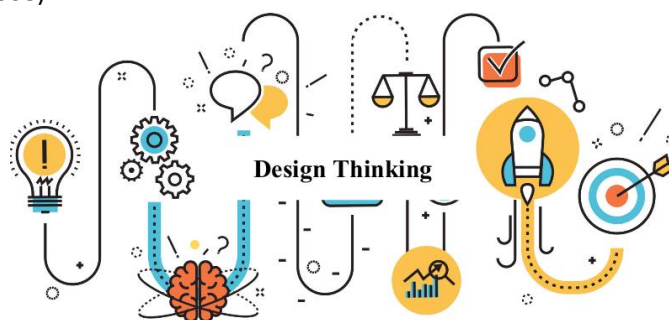
Fuente: Elaboración propia.

El enfoque debe estar en la percepción de valor de lo que ofrecemos. Esto implica realizar un trabajo de campo, preguntando y escuchando al cliente para comprender ¿qué es lo que realmente desea? Es esencial definir con precisión el mercado específico al que se dirige nuestro producto o servicio.

2.1 Generación de Ideas

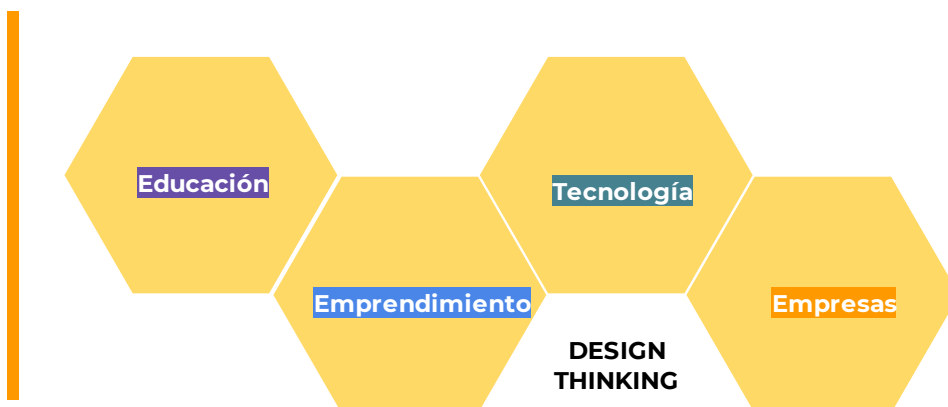
- **¿Qué es el Design Thinking?**

Es un método para generar ideas innovadoras, cuya eficacia radica en comprender y resolver las necesidades reales de los usuarios, siguiendo la metodología empleada por los diseñadores de productos. Este método está orientado a la generación de soluciones dentro de un marco establecido, dividiéndose en diversas etapas que permiten un retorno iterativo a lo largo del proceso (Brown, 2008).



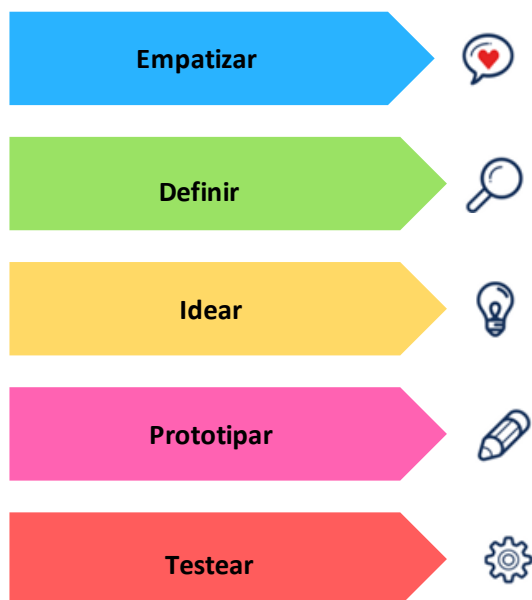
- **¿Quiénes lo utilizan?**

El Design Thinking (en adelante "DT") es una metodología que se ha utilizado en una variedad de campos y por diversas organizaciones en todo el mundo. Aunque inicialmente se desarrolló en el ámbito del diseño de productos, su aplicación se ha expandido a diferentes sectores.



¿En qué consiste este proceso?

El DT se compone de cinco fases que no siguen un orden lineal estricto. Esto significa que, en cualquier momento del proceso, se tiene la flexibilidad de retroceder, avanzar o incluso saltar a etapas no consecutivas según sea necesario.



Empatizar

Este proceso comienza con una comprensión profunda de las necesidades de los usuarios involucrados en la solución que se está desarrollando, así como de su entorno. Es fundamental empatizar y ponerse en el lugar de estas personas para crear soluciones que estén en armonía con sus realidades.



Definir

En esta etapa, se debe filtrar la información recopilada durante la fase de empatía, reteniendo únicamente lo que realmente aporta valor y conduce a nuevas perspectivas interesantes. Además, se identificarán los problemas cuyas soluciones serán clave para lograr un resultado innovador.



Idear

Esta fase busca la creación de una variedad de opciones, evitando conformarse con la primera idea. Durante este proceso, las actividades fomentan el pensamiento expansivo, eliminando los juicios de valor, y son las ideas más extravagantes las que suelen dar origen a soluciones visionarias.



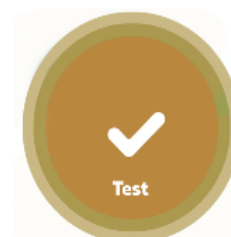
Prototipar

En esta etapa, *las ideas se convierten en realidad*. La construcción de prototipos materializa estas ideas, permitiendo visualizar las posibles soluciones y resaltando los elementos que necesitan mejorar o refinar antes de alcanzar el resultado final.



Testear

En la etapa de testeo, se evalúan los prototipos con los usuarios involucrados en la solución que se está desarrollando. Esta fase permite identificar mejoras significativas, abordar posibles fallos y superar carencias potenciales. Durante este proceso, la idea evoluciona hasta transformarse en una solución completa y refinada.



Tres pilares fundamentales del Design Thinking

El DT es un enfoque centrado en el usuario que fomenta la resolución creativa de problemas y la innovación. Sus tres pilares fundamentales son:

- **Empatía:** Comprender las necesidades de los destinatarios de tu diseño.
- **Ideación:** Generar muchas ideas a través de diversas técnicas creativas.
- **Experimentación:** Probar las ideas con prototipos.

¿Por qué es importante el DT?

El DT es importante por varias razones fundamentales en el ámbito de la innovación y la resolución de problemas como, por ejemplo:

- Puede ayudar a sacar a la superficie las necesidades no satisfechas de la gente para la que se está creando.
- Reduce el riesgo asociado con el lanzamiento de nuevas ideas.
- Genera soluciones que son revolucionarias, no sólo incrementales.
- Ayuda a las organizaciones a aprender más rápido.

● Modelo Sweet Spot

Jim Collins desarrolló esta idea en su libro “Good to Great”. Según él, las organizaciones tienen más posibilidades de éxito cuando se centran en una sola área y la dominan. Al hacerlo, pueden superar a la competencia y alcanzar verdaderamente la grandeza empresarial (Ver Figura 2.1.1). El Concepto del Erizo se basa en una antigua parábola griega que dice:



“El zorro conoce muchas cosas, pero el erizo conoce una gran cosa”. “El erizo sobrevive al enfocarse en lo que es bueno... defenderse”

Figura 2.1.1

Características para alcanzar una grandeza empresarial



Fuente: Elaboración propia

● Modelo IKIGAI

El secreto mejor guardado para emprender y tener éxito proviene de la remota y pequeña isla de Okinawa, en Japón. Sus habitantes encuentran en el Ikigai un propósito que los motiva a levantarse cada día, sintiéndose felices y plenos. Según esta cultura japonesa, el Ikigai es la razón de ser de cada persona y cómo esta se alinea con el mundo que nos rodea, trayendo felicidad tanto a nosotros mismos como a los demás (Hoyos, s.f.).

Los japoneses dicen que todos tenemos un **Ikigai**, pero para descubrirlo se necesita una profunda introspección y autoconocimiento. Es un camino que todos debemos seguir, ya que al final es lo único que nos dará una satisfacción plena y sentido a nuestra vida: un propósito. El Ikigai está compuesto por cuatro grandes áreas que pueden ilustrarse como círculos entrelazados (Ver Figura 2.1.2):

Figura 2.1.2

Características del modelo Ikigai



Fuente: Ilustrado por: Jesús de Hoyos Freymann


- 1) Lo que nos gusta hacer: lo que verdaderamente disfrutamos y que lo podríamos hacer todos los días sin aburrirnos.
- 2) Lo que somos buenos haciendo: nuestras habilidades y talentos, nuestras fortalezas frente a los demás.
- 3) Por lo que nos pueden pagar: la manera de monetizarnos e insertarnos en el mercado.
- 4) Lo que el mundo necesita: el valor que le agregamos a la comunidad y a los demás.

- **Combinación única de recursos**

Todos estamos rodeados por las mismas cosas; sin embargo, los emprendedores las combinan de manera única, creando nuevos productos y servicios.



“Juntar recursos de maneras nuevas y diferentes” (CAF, 2017).



RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

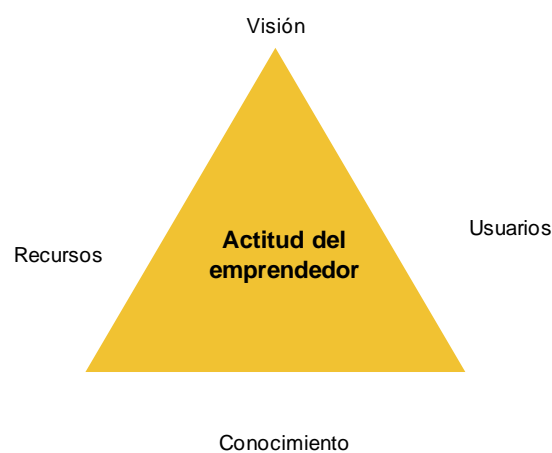
Link 1:
<https://www.youtube.com/watch?v=SbTJidM5>

- **Modelo de emprendimiento basado en conocimiento**

El modelo de apoyo al emprendimiento basado en el conocimiento se centra en los siguientes aspectos (Ver Figura 2.1.3):

Figura 2.1.3

Características intrínsecas del modelo de apoyo



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Modelo de ventana de oportunidades

- **La Ventana de oportunidades**

El 'principio del corredor' implica que hay muchas puertas abiertas que sólo puedes ver cuando caminas por el corredor; no son visibles desde el principio.

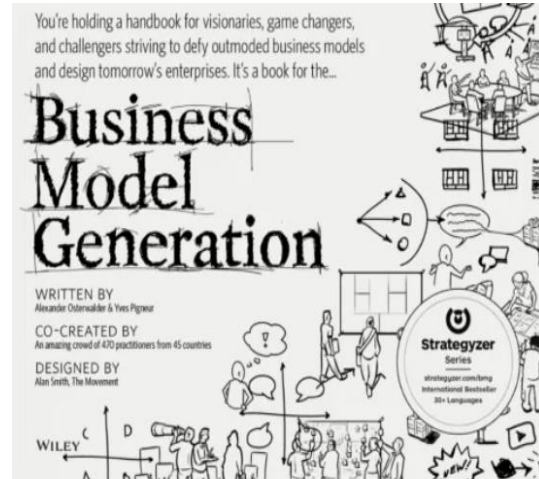
Identificar productos o servicios que las personas necesitan o quieren, pero no están todavía disponibles en tu región o que tú los podrías mejorar, innovar o complementar.



3.1 Modelo de Negocios

Un modelo de negocio es el plan de una empresa para obtener ganancias. Define claramente qué producto se ofrecerá al mercado, cómo se hará, a quién se venderá, cómo se venderá, los costos de producción y operación, así como la forma en que generará ingresos.

Es un lenguaje compartido que facilita la descripción, visualización, evaluación y modificación de la forma en que opera un modelo de negocios. Además, describe los fundamentos sobre los cuales una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).



¿Qué es una ventaja competitiva?

Una ventaja competitiva es cualquier característica que distingue a una empresa, país o individuo de otros, colocándolos en una posición relativamente superior para competir. Es decir, cualquier atributo que los haga más competitivos que los demás (Espinosa, s.f.). Una empresa posee una ventaja competitiva cuando cuenta con una distinción única y sostenible frente a sus competidores.

Esta ventaja le permite obtener mejores resultados y, en consecuencia, mantener una posición competitiva superior en el mercado. Por su parte, La cadena de valor de Michael Porter es una estrategia empresarial muy eficaz para lograr una ventaja competitiva, un factor esencial en todo proyecto innovador (Ver Figura 3.1.1).

Figura 3.1.1

Cadena de valor de Porter



Fuente: Adaptado de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (p.37), por M. Porter, 1985, Free Press.

Es un concepto de **gestión empresarial** desarrollado por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), que se basa en un conjunto específico de actividades realizadas por una empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes. Esta estrategia conduce a la mejora de la ventaja competitiva y a una mayor rentabilidad. Para realizar un análisis de la cadena de valor de Porter, es necesario considerar todas las actividades de la empresa. La estrategia divide estas actividades en primarias y de soporte:

- **Actividades primarias**

Las actividades primarias tienen un efecto inmediato en la producción, el mantenimiento, las ventas y el soporte de los productos o servicios suministrados (Ver Tabla 3.1.1). Estas actividades son las siguientes:

Tabla 3.1.1

Actividades Primarias de Porter

ACTIVIDADES PRIMARIAS	
Categoría	Descripción
Logística de entrada	Se trata de los procesos que intervienen en la recepción, el almacenamiento y la distribución interna de los materiales o piezas básicas de un producto o servicio. En este aspecto, la relación con los proveedores será fundamental.
Operaciones	Incluyen todas las actividades que transforman los materiales y diseños en productos mínimos viables o productos terminados y listos para su distribución.
Logística de Salida	Actividades relacionadas con la entrega de los productos y servicios al cliente. Incluyen, por ejemplo, el almacenamiento, la distribución y el transporte de los productos.
Marketing y Ventas	Son los procesos relacionados con la colocación de productos en el mercado y la interacción con los usuarios, cuyo objetivo es adquirir clientes y generar ingresos a través de las ventas.
Servicio	Este modelo está diseñado específicamente para la gestión del servicio, centrándose en analizar la satisfacción del cliente con el producto.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Actividades de soporte**

Las actividades de apoyo de la cadena de valor complementan las actividades primarias y constituyen la base de cualquier organización (Ver Tabla 3.1.2).

Tabla 3.3

Actividades de soporte de Porter

ACTIVIDADES DE SOPORTE	
Categoría	Descripción
Infraestructura	Son las acciones que permiten a la empresa mantener su funcionamiento diario. Esto incluye la gestión administrativa, financiera, de planificación y comunicación, entre otras actividades que contribuyen al valor general de la organización.
Gestión de recursos humanos	Engloba todas las actividades relacionadas con los empleados de la empresa, como la contratación, formación, compensación y retención del talento humano. Estas acciones son fundamentales para asegurar un equipo eficiente y comprometido.
Desarrollo tecnológico	Acciones relacionadas con la innovación y el desarrollo de productos y servicios tanto internos como externos. Ejemplos de esto incluyen la implementación de software de automatización y recopilación de datos, servicios al cliente con soporte tecnológico, investigación en diseño de productos y mejoras tecnológicas en su desarrollo, así como la creación de nuevos materiales.
Adquisición y compras	Involucran todos los procesos de apoyo relacionados con el abastecimiento para la creación de productos de alto valor y competitivos en el mercado. Esto incluye la gestión de relaciones con proveedores, acuerdos de compra de materiales o productos terminados, y la subcontratación de profesionales para el diseño estratégico, entre otras acciones.

Fuente: Elaboración propia.

- **5 Fuerzas Competitivas de Porter**

El análisis de Porter, también conocido como las 5 fuerzas de Porter, es una teoría que evalúa un sector o empresa mediante la identificación de varios parámetros. Fue desarrollada a finales de los años 70 por el profesor Michael Porter y ha sido fundamental para analizar la competitividad de las actividades de una empresa. Esta herramienta se ha vuelto imprescindible en estrategia y marketing (Ver Figura 3.1.2)

Figura 3.1.2

Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Esquema del modelo de Porter

Estas cuatro fuerzas dieron lugar a una quinta fuerza conocida como la **rivalidad entre competidores**. Este modelo permite medir la competencia dentro de una industria y, en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades. Con las 5 fuerzas de Porter, las empresas pueden analizar y evaluar sus recursos.

- **Estrategias Genéricas (Porter)**

En estrategia empresarial, muchas empresas han establecido y empleado diversos enfoques. Uno de los marcos más influyentes y antiguos es el de las cuatro estrategias genéricas de Porter, este método ofrece a las empresas una hoja de ruta fiable para forjar su posición competitiva (Ver Tabla 3.1.3)

Tabla 3.1.3

Estrategias genéricas competitivas

	Estrategias	Descripción
Sector	Liderazgo de costes	Este enfoque se centra en convertirse en el productor más rentable del sector. Se enfatiza en la eficiencia, la reducción de costes, el dominio del mercado y la maximización de la escala.
	Diferenciación	Esta estrategia se enfoca en crear productos o servicios únicos que distingan a una empresa en el mercado. Se prioriza la calidad, la innovación, el servicio al cliente y otros atributos distintivos.
Segmento	Segmentación enfocada en los costes	Esta estrategia, similar al liderazgo en costes, se dirige a un segmento o nicho de mercado específico. El objetivo es destacar cómo el proveedor más rentable dentro de ese segmento.
	Segmentación enfocada en la diferenciación	Similar al enfoque en costes, esta estrategia se concentra en un nicho de mercado específico. Sin embargo, busca dominarlo ofreciendo productos o servicios especializados y únicos.

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Estructura del modelo CANVAS

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Ver Gráfico 3.2.1)

Gráfico 3.2.1

Módulos básicos de una empresa



Fuente: Adaptado de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.



● Modelo de Negocio CANVAS

Los 9 bloques del Modelo CANVAS

El Modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, está compuesto por nueve bloques esenciales que describen y analizan un modelo de negocio. Estos bloques son:

- a) Segmentos de Mercado: Identifica los grupos específicos de personas o empresas a las que la empresa pretende servir o alcanzar con su oferta.
- b) Propuesta de Valor: Describe los productos o servicios que la empresa ofrece y destaca cómo resuelven los problemas o satisfacen las necesidades de los clientes.
- c) Canales de Distribución: Indica los diversos canales a través de los cuales la empresa llega y entrega su propuesta de valor a los clientes.
- d) Relación con los Clientes: Define el tipo de relación que la empresa establece con sus segmentos de clientes, ya sea personal, automatizada, basada en comunidades, etc.
- e) Fuentes de Ingresos: Detalla las diferentes formas en que la empresa genera ingresos a través de la venta de productos o servicios a sus clientes.
- f) Recursos Clave: Identifica los activos fundamentales necesarios para que el modelo de negocio opere eficientemente, tales como recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros.
- g) Actividades Clave: Enumera las acciones esenciales que la empresa debe llevar a cabo para operar efectivamente y cumplir con su propuesta de valor.
- h) Socios Clave: Indica las alianzas estratégicas o colaboraciones con otras empresas u organizaciones que son fundamentales para el éxito del negocio.
- i) Estructura de Costos: Detalla todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio, incluyendo costos fijos y variables.

Segmento de Mercado

En este apartado se delimitan los diversos grupos de personas o entidades a los que una empresa se dirige. Los clientes son el núcleo de cualquier modelo de negocio, y pueden ser clasificados en segmentos según necesidades, comportamientos y atributos compartidos. Un modelo de negocio puede abarcar uno o varios segmentos de mercado, entre ellos:

- Market of masses:** Directed to a wide group of customers with similar needs and problems.
- Market niches:** Directed to specific and specialized segments.
- Segmented market:** Market segment with needs and problems slightly different.
- Diversified markets:** Different market segments that are not related. For example, Amazon Cloud.
- Multilateral platforms:** Directed to two or more independent market segments. For example, credit cards.

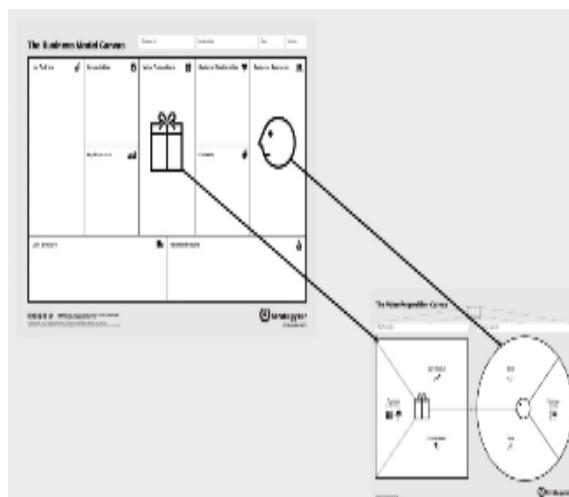


Créditos imagen: Osterwalder y Pigneur (2010).

Propuesta de Valor

Es aquello que te hace diferente de la competencia, pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte.

Una Propuesta de Valor crea valor para un segmento de clientes a través de una mezcla de elementos dirigidos a servir las necesidades de un segmento. El valor puede ser cuantitativo (ej. precio, velocidad el servicio) o cualitativo (ej. Diseño, servicio al cliente).

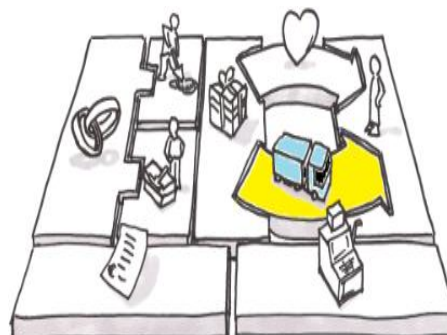


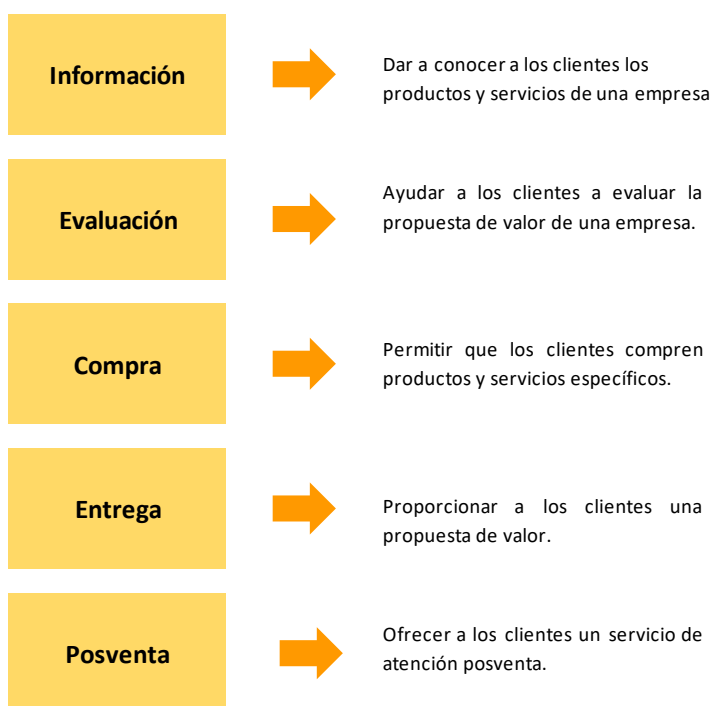
La propuesta de valor es el elemento que influye en la elección de un cliente entre distintas empresas. Su objetivo es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes. Puede ser innovadora al presentar una oferta nueva, o puede ser similar a ofertas existentes e incluir características adicionales. Algunas características que deben acompañar a estas propuestas de valor son:

- a) Novedad: Necesidades inexistentes
- b) Mejora en el rendimiento
- c) Personalización: La adaptación y creación compartida crean valor
- d) Diseño
- e) Marca –Status
- f) Precio
- g) Reducción de costos y riesgos
- h) Accesibilidad
- i) Comodidad – Utilidad
- j) Misión social

Canales

Se refiere al método mediante el cual una empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para llegar a ellos y ofrecerles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y sus clientes. Por su parte, los canales tienen diversas funciones, entre las que se incluyen:





Bajo esta perspectiva nacen diferentes incógnitas que deben ser respondidas como, por ejemplo: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables?, ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Relaciones con clientes

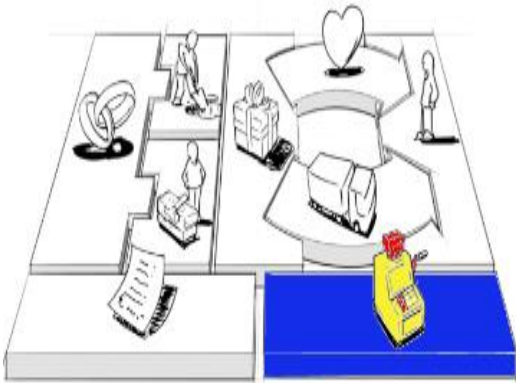
Se describen los diversos tipos de relaciones que una empresa establece con ciertos segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean cultivar con cada segmento, que puede ser personalizada o automatizada. Estos tipos de relaciones pueden fomentar e incentivar:

- a) Captación de clientes.
- b) Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- c) Fidelización de clientes.

En este apartado, se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan los distintos segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su costo? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio? Estas relaciones pueden fortalecerse mediante los siguientes aspectos: Asistencia personal, Asistencia personal exclusiva, Autoservicio, Servicios automáticos, Comunidades, y Creación colectiva.

Fuente de ingresos

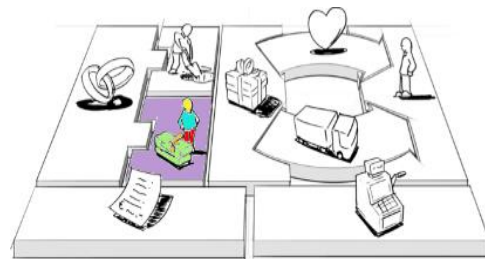
Este bloque se refiere al flujo de caja que una empresa genera en los distintos segmentos de mercado. Las empresas deben plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?



La empresa puede crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. En este contexto, se plantean las siguientes preguntas: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto contribuyen las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Recursos clave

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.



Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos (Ver Gráfico 3.2.2) Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. En este aspecto, ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Gráfico 3.2.2

Recursos de cada modelo de negocios

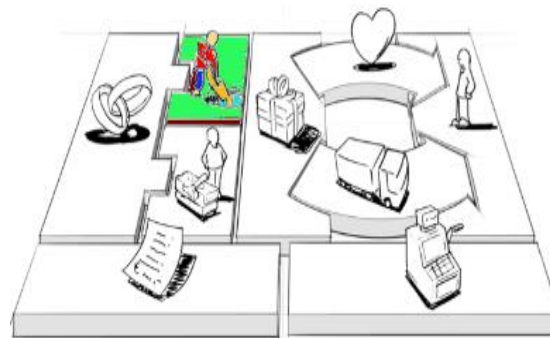
Físicos	Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
Intelectuales	Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos importantes en un modelo de negocio.
Económicos	Dinero, Líneas de crédito, acciones
Humanos	En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo CANVAS

Actividades clave

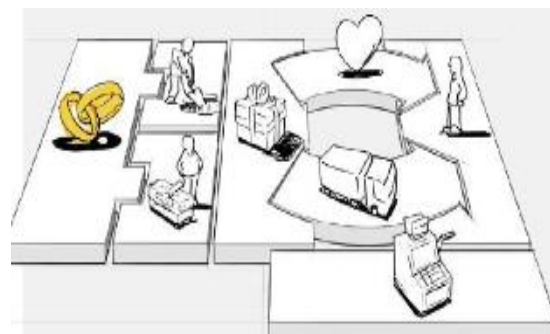
Se detallan las acciones más críticas que una empresa debe emprender para que su modelo de negocio sea efectivo. Estas actividades son fundamentales para el éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para:

- a) Crear y ofrecer una propuesta de valor
- b) Alcanzar los mercados
- c) Establecer relaciones con clientes
- d) Percibir ingresos



Asociaciones clave

Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En la actualidad, este bloque presenta cuatro tipos de asociaciones:



- a) Alianzas estratégicas: entre empresas no competidoras.
- b) Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- c) Joint ventures (*empresas conjuntas*): para crear nuevos negocios.

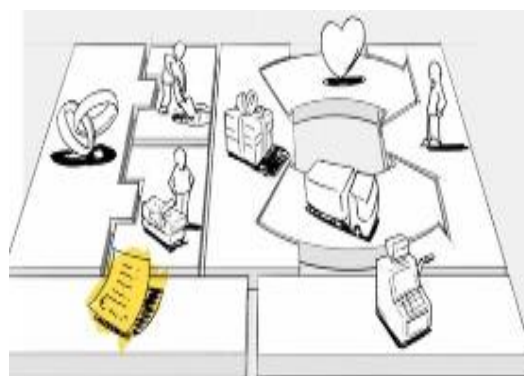
d) Relación cliente-proveedor: Garantizan la fiabilidad de los suministros.

Al igual que los demás bloques, este apartado presenta diferentes interrogantes, como: ¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?, ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las razones para buscar estas asociaciones pueden variar, pero destacan la optimización y economía de escala, la reducción de riesgos e incertidumbre, y la adquisición de recursos y actividades específicas.

Estructura de costos

Se detallan todos los costos asociados con la implementación de un modelo de negocio. Esto incluye tanto los costos para la creación y entrega de valor, como aquellos necesarios para mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos.



Son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Al igual que los demás bloques, este presenta las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Estructuras de bajos costos	Estructuras de valor (diferenciación)
Los modelos de negocio basados en los costos recortan gastos en donde sea posible propuestas de valor de bajo precio.	Se prefiere centrarse en la creación de valor. Las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Con respecto a la estructura de costos, es importante conocer lo siguiente:

- a) Costos Fijos
- b) Costos Variables
- c) Economías de Escala
- d) Economías de Alcanc

Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad

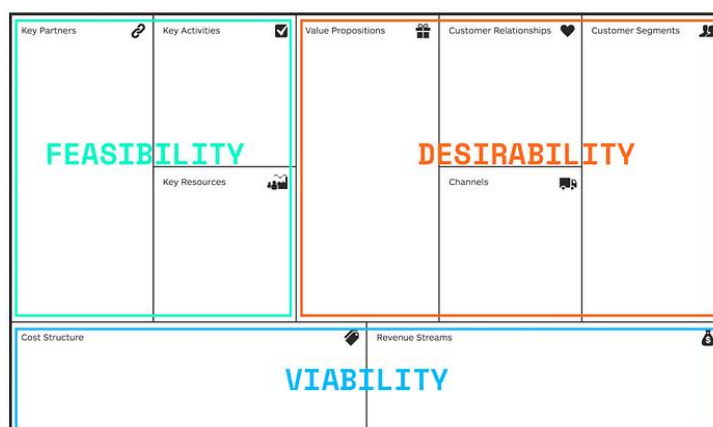
Estos aspectos clave deben considerarse al desarrollar y evaluar un modelo de negocio. Están directamente relacionados con la validación y el éxito potencial de la propuesta de valor.

- a) **Deseabilidad:** Este aspecto se refiere a la atracción que tiene la propuesta de valor para los clientes. ¿Cuán deseable es la oferta para el segmento de clientes objetivo? Aquí se evalúa si la solución realmente resuelve las necesidades de los clientes y si lo hace de una manera que ellos consideren atractiva y valiosa.
- b) **Factibilidad:** Se refiere a la evaluación de la factibilidad técnica y operativa de implementar la propuesta de valor. ¿Es posible desarrollar y entregar los productos o servicios de manera efectiva?
- c) **Viabilidad:** La viabilidad aborda la sostenibilidad financiera del modelo de negocio. ¿Puede el modelo generar ingresos de manera rentable? ¿Son manejables y sostenibles a largo plazo los costos asociados con la operación del negocio? Esta dimensión también puede incluir aspectos legales y regulatorios que afecten la viabilidad a largo plazo.

Estos tres elementos, deseabilidad, factibilidad y viabilidad, ayudan a los emprendedores y empresas a evaluar de manera integral la robustez y el potencial éxito de su modelo de negocio desde diferentes perspectivas: la perspectiva del cliente, la perspectiva operativa y la perspectiva financiera. Al considerar estos aspectos, se busca maximizar las posibilidades de crear un modelo de negocio exitoso y sostenible en el tiempo (Ver Gráfico 3.2.3).

Gráfico 3.2.3

Aspectos claves a considerar en un modelo de negocio



Fuente: Adaptado de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

- **Lógica vs Emoción**

La partición entre lógica y emoción se refiere a la interacción y equilibrio entre estos dos aspectos en la toma de decisiones y en la relación con los clientes. La lógica se asocia con la toma de decisiones racionales basadas en datos, análisis y evidencia. Por otro lado, la emoción está vinculada a las experiencias, los sentimientos y las conexiones emocionales. En el contexto empresarial, el equilibrio entre lógica y emoción es esencial.

Las empresas exitosas comprenden y aprovechan las emociones de los clientes para construir relaciones sólidas y fomentar la lealtad de marca, al mismo tiempo que mantienen una base lógica sólida en sus operaciones y estrategias. El Modelo CANVAS proporciona una base lógica para el diseño y la comprensión de un negocio, pero la incorporación de aspectos emocionales, especialmente en la conexión con los clientes, es fundamental para el éxito a largo plazo. La integración efectiva de lógica y emoción puede diferenciar a una empresa y generar experiencias memorables para su cliente.

4.1 Herramientas de Validación

¿Qué significa “Pivoteo”?

Pivotar implica abandonar las ideas originales concebidas en tu modelo de negocio para alcanzar la rentabilidad deseada. Se trata de ajustar y optimizar las actividades clave de tu empresa con el objetivo de lograr un crecimiento más sostenible y eficiente, basado en las lecciones aprendidas.



Este concepto ha evolucionado de ser desconocido a ser fundamental en un modelo de negocio exitoso. La noción de pivotar en un startup fue popularizada por Eric Ries, surgiendo de la eliminación de prácticas ineficientes para incrementar el valor de la producción.

En ciertas circunstancias, puede surgir la necesidad imperiosa de tomar una nueva dirección, de aventurarse en un territorio completamente nuevo. Esto implica cambiar la estrategia empresarial y empezar a pivotar tu startup. El

proceso de redirigir un negocio no es una tarea fácil, ya que implica explorar nuevos mercados, innovar con propuestas de valor y tener la capacidad de adaptarse ágil y rápidamente a los cambios.



RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

Link 1: <https://economyatic.com/startups/early-stage/que-es-pivotar-en-una-startup/>

¿Cuál es su objetivo?

La esencia del pivotar radica en identificar las verdaderas oportunidades de negocio, dejando de lado las distracciones y todo aquello que no contribuya a nuestro objetivo. Pero, ¿Qué hacer cuando las estrategias que pensabas que funcionarían en tu negocio no generan los resultados deseados? Es necesario explorar y experimentar con nuevas alternativas.

Es fundamental comprender que uno de los enfoques principales consiste en eliminar cualquier forma de desperdicio y, en su lugar, enfocarse en resaltar las actividades que aportan un valor real al producto o servicio. Cuando una empresa “pivotea”, está básicamente cambiando su

estrategia de negocios para compensar las nuevas condiciones de mercado o de plataformas. Un pivote es un cambio de dirección que puede también cambiar el modelo de negocio para expandir su rentabilidad. Esto es necesario en un mundo interconectado donde la frecuencia y tiempo de cambio es exponencialmente más rápido que antes.

● Modelo CANVAS y Diseño

Técnicas de Diseño

Los emprendedores no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben trabajar como diseñadores. En el CANVAS se describen varias técnicas y herramientas procedentes del mundo del diseño que ayudan a crear y mejorar modelos de negocios más innovadores.



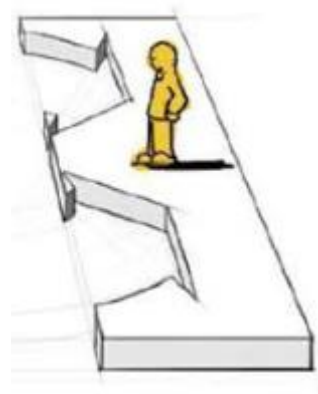
Los diseñadores deben ser capaces de **“imaginar aquello que no existe”**. El trabajo de los diseñadores implica: Descubrir lo inexplorado, encontrar lo funcional y crear valor para el usuario. Las técnicas de diseño que son utilizadas por el Modelo CANVAS son las siguientes:

- a) Aportaciones de clientes (Customer Insights).
- b) Ideación.
- c) Pensamiento visual.
- d) Creación de prototipos.
- e) Narración de historias (Storytelling).
- f) Escenarios.

Aportaciones de clientes (Customer Insights)

Adoptar la perspectiva del cliente es un principio fundamental en el diseño de modelos de negocio. Esta perspectiva debe guiar la toma de decisiones sobre la “Propuesta de Valor”, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.

El éxito de la innovación se basa en una comprensión profunda de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. El desafío radica en conocer a fondo el tipo de clientes en los que se debe basar el Modelo de Negocios y considerar su perspectiva al diseñar productos, servicios y modelos



de negocio. Por lo tanto, la comunicación con los clientes debe ser una parte integral de la rutina diaria.

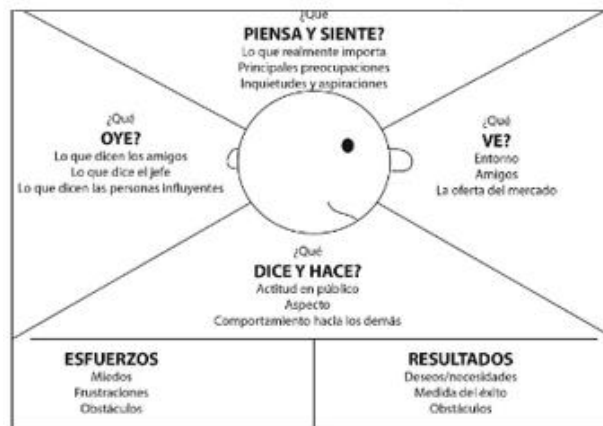
Tarea N°2	<ol style="list-style-type: none"> 1) Crear un cuestionario electrónico (+-10 preguntas claves para conocer desde el usuario los requerimientos o especificaciones de sus productos o servicios). Aplicar 50 encuestas. 2) Realizar 2 entrevistas con expertos en la industria (proveedor, competencias, consultor). 3) Búsqueda y exploración del Estado del Arte y tendencias de su industria (Benchmarking a nivel internacional, nacional y local). Conocer la competencia, productos y/o servicios. 4) Calcular el PE de su Modelo de Negocios. 5) Construir el/los Buyer Persona para su modelo MNE.
------------------	---

Mapa de empatía

Este proceso permite conocer el perfil de un cliente, orientando el diseño de PROPUESTA DE VALOR, canales de CONTACTO y RELACIONES más adecuadas. Algunas preguntas clave podrían ser: ¿Qué ve? ¿Qué oye? ¿Qué piensa y siente realmente? ¿Qué dice y hace? ¿Qué esfuerzos realiza el cliente? ¿Qué resultados obtiene? Esta herramienta fue diseñada por XPLANE (Ver Figura 4.1.1).

Figura 4.1.1

Características del mapa de empatía



Fuente: Adaptado de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

Identificación y descripción de tu cliente ideal

Son figuras ficticias que servirán de gran ayuda a la hora de preparar cualquier estrategia, ya sea de contenidos o de *social media*. Esta herramienta de trabajo permitirá conocer mejor a tu consumidor y entender mejor sus necesidades para poder darle justamente el contenido que le conviene en cada momento.}

Perfil Buyer Persona

El perfil del Buyer Persona es una representación semi ficticia del cliente ideal para un producto o servicio específico. Este perfil se elabora mediante la recopilación y el análisis de datos demográficos, comportamientos, necesidades y motivaciones de los clientes reales o potenciales.

A continuación, se presenta un ejemplo genérico de los elementos que debería contener un perfil del Buyer Persona:

- a) Datos demográficos
- b) Necesidades
- c) Prioridades
- d) Valores
- e) Hábitos
- f) Motivantes
- g) Características psicográficas




RECURSOS EDUCATIVOS MULTIMEDIA

Link 1: <https://www.marketinet.com/blog/buyer-persona-que-es-y-como-crearlo/#refhttp://incenta.com/es/blog/buyer-persona/>

Diseño del Buyer “persona”

El Buyer Persona de una empresa se crea mediante investigaciones, encuestas y entrevistas con su público objetivo. Para desarrollar un Buyer Persona, es fundamental comprender a la perfección el segmento de población que se desea retratar y saber sintetizar esta información en una personalidad creíble y coherente. Algunos de los datos que se deben recopilar para crear un Buyer Persona son:

- a) Género y edad
- b) Profesión y nivel de estudios
- c) Situación financiera
- d) Propósito – ¿Por qué te compran a ti?
- e) ¿Qué necesidad les resuelves?
- f) Educación Hobbies – ¿Qué hace en sus ratos libres?
- g) Poder de decisión
- h) Hábitos de compra – ¿Cada cuándo te compran?



**CARLOS
EMPRENDEDOR
25-35 AÑOS**

DEMOGRAFÍA

Emprendedor.
Vive en Barcelona.
Ingresos: 2k-35k anuales.
Soltero.

Antecedentes:

Ha trabajado para pagar sus estudios y no le gusta trabajar para otras personas.

Tiene una espinilla de querer crear su propio proyecto, algo que sea suyo.

Se inspira en sus referentes de emprendedor.

Objetivos y retos:

Crear un negocio online del que pueda vivir de él completamente y ser un nómada digital.

Hacer crecer su negocio y expandirse a nivel internacional en ventas.

Profesional:

Es un emprendedor de corazón.

Ha trabajado para pagarse sus estudios y formaciones.

No tiene experiencia en el sector online. Es su primera experiencia en el ecommerce y marketing online.

Preferencias:

Muy ligado a la filosofía Kaizen. Trata de aprender algo nuevo cada día.

Prefiere formación online, ya que le permite así marcar su ritmo.

Lee muchos libros sobre empresa.

Acude a eventos y formaciones online o presenciales de expertos del sector.

Escucha podcast sobre emprendimiento y marketing online.

QUIERO VIVIR DE MI PROYECTO ONLINE.

Hobbies

Lectura de libros relacionados con la empresa y desarrollo personal.

Deportes que le permiten distraerse y ejercitarse, como el fitness o calistenia

La comida y el cine.

Cómo podemos ayudarlo

Con contenido que le ayude a formarse para aplicar en su negocio.

Servicios de consultoría y asesoría sobre marketing online y ecommerce.

A través de ebooks y descargables específicos de un tema.

Buyer Persona:
Emprendedor Online.

Copy de venta

Aprende todo lo que necesitas saber sobre marketing digital para montar tu negocio online y hacer que funcione.

¿Qué es la Ideación?



El proceso creativo para generar ideas de modelos de negocio e identificar las mejores ha evolucionado significativamente. Anteriormente, la mayoría de los sectores contaban con un modelo de negocio dominante. Sin embargo, esta realidad ha cambiado radicalmente, y hoy en día existen numerosas opciones para el diseño de modelos de negocio.

La innovación en modelos de negocios consiste en desafiar las normas (status quo) para diseñar modelos originales que satisfagan necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes. No se trata de observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino en crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos.

¿Cómo se relaciona la ideación con el Modelo CANVAS?

Cualquiera de los 9 bloques del CANVAS puede ser un punto de partida. Las innovaciones transformadoras en el modelo de negocios afectan a varios bloques. Se distinguen 4 epicentros de innovación en modelos de negocios (Ver Tabla 4.1.1).

Tabla 4.1.1

Epicentros de innovación en modelos de negocios.

Epicentros	Descripción
Innovación basada en recursos	<p>Nacen de la infraestructura o las asociaciones existentes de una empresa y tienen como objetivo ampliar o transformar el modelo de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Web Services: Se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de Amazon.com y ofrece a otras empresas espacio de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento en sus servidores.
Innovación basada en oferta	<p>Las innovaciones basadas en la oferta crean nuevas propuestas de valor que afectan a otros módulos del modelo de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEMEX: Innovó su modelo de negocio al reducir el tiempo de entrega de cemento en obras de 48 horas a solo 4 horas.
Innovación basada en clientes	<p>La innovación centrada en el cliente se origina en sus necesidades, facilitando un acceso más sencillo o proporcionando mayor comodidad. Estas innovaciones impactan todo el modelo de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23andMe: revolucionó el mercado al crear pruebas de ADN personalizadas accesibles para clientes individuales, una oferta que anteriormente solo estaba disponible para investigadores y médicos.
Innovación basada en finanzas	<p>Se trata de innovaciones basadas en nuevas fuentes de ingresos, mecanismos de fijación de precios o estructuras de costos reducidas que afectan a otros bloques del modelo de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xerox: En 1958, inventó la X914 y, en lugar de vender sus primeras fotocopiadoras a un precio muy elevado, desarrolló un nuevo modelo de negocio al alquilarlas mensualmente, ofreciendo 2,000 copias gratis con cada alquiler.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de Ideación

Para el proceso de ideación, se deben seguir los siguientes pasos:

1. **Formación del equipo:** Contar con grupos heterogéneos en edad, experiencia, profesión, áreas y conocimiento de clientes.
2. **Inmersión:** Estudiar elementos como nuevas tecnologías, modelos de negocio, clientes e investigación general.

3. **Expansión:** Ampliar el abanico de soluciones potenciales mediante una lluvia de ideas desde los diferentes bloques del CANVAS.
4. **Selección de criterios:** Reducir el número de ideas basándose en criterios como tiempo, ingresos, impacto y resistencia de los clientes.
5. **Creación de prototipos:** Seleccionar entre 3 y 5 ideas y prototiparlas utilizando el Modelo CANVAS.

Pensamiento visual

El pensamiento visual es esencial para trabajar con modelos de negocio. Un modelo de negocio es un sistema en el que cada elemento influye en los demás y solo tiene sentido como un todo. Captar la idea global es difícil sin una representación visual (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Las técnicas visuales dan vida a un modelo de negocio, facilitando la creación colaborativa y permitiendo posibles cambios. El pensamiento visual mejora el análisis estratégico y establece relaciones entre los diferentes elementos.

Pensamiento visual: Explorando ideas

El lienzo del modelo de negocios es como el lienzo de un artista. Cuando un artista comienza a pintar, suele tener una idea vaga en mente, no una imagen exacta. No empieza a pintar en una esquina del lienzo y continúa de forma secuencial; en cambio, empieza donde le dicta la inspiración y va construyendo el cuadro.

El Modelo Canvas sigue el mismo principio: las ideas anotadas generan nuevas ideas. Al explicar el Modelo Canvas y sus elementos más importantes, una imagen vale más que mil palabras.

Narración de historias (Storytelling)

La narración de historias es una herramienta potente y poco utilizada en los negocios. Ayuda a explicar eficazmente en qué consiste el modelo de negocio. Las buenas historias enganchan al público y son ideales para un debate en profundidad sobre el Modelo Canvas y su lógica.

La narración aprovecha el poder explicativo del Modelo Canvas al eliminar la incredulidad ante lo desconocido, haciendo el futuro tangible. A continuación, te presentamos algunos de los casos más interesantes relacionados con esta temática:



4.2 Prototipado

4.2.1 Producto Mínimo Viable (MVP)

MVP significa Producto Mínimo Viable, que es un prototipo de tu producto con las funcionalidades mínimas necesarias para presentarlo a tus clientes y verificar su interés. Eric Ries, autor del método Lean Startup, lo define como una versión parcial del producto diseñada para descubrir rápidamente las necesidades del cliente.

La idea detrás de un MVP es desarrollar una versión de prueba de tu proyecto con una inversión y un tiempo financieros mínimos, pero que al mismo tiempo sea capaz de ofrecer los mismos valores que el producto final.



4.2.2 Herramientas para prototipar

● Creación de Prototipos

Los prototipos son herramientas de análisis que permiten explorar diferentes posibilidades. Tienen una función crucial en los procesos de visualización y verificación antes de la implementación.

- Desarrolla tu idea inicial: define la propuesta de valor y las fuentes de ingresos para dar forma a tu concepto.
- Analiza la viabilidad: Completa los 9 bloques del Modelo Canvas para identificar los aspectos clave de tu negocio y comprender qué se necesita para que funcione.
- Elabora un plan de negocio detallado: Transforma el Canvas en una hoja de cálculo, incorporando datos esenciales para calcular costos, ingresos y beneficios.
- Valida tu idea en el mercado: Realiza pruebas de campo para evaluar la aceptación de los clientes y la factibilidad de tu proyecto.

● Herramientas para Prototipar

Después de repasar los pasos para crear prototipos, aquí tienes algunas herramientas que pueden resultar útiles en esta etapa (Ver Tabla 4.2.1)

Tabla 4.2.1

Herramientas didácticas

Herramientas	Acceso (links)
Proto.io	https://proto.io
Invision	https://www.invisionapp.com
Marvel	https://marvelapp.com
Origami Studio	https://origami.design
Balsamic	https://balsamiq.com/wireframes/
Canva	https://www.canva.com/es_es/crear/storyboards/
Storyboard	https://www.storyboardthat.com/es

Fuente: Elaboración propia.

● ELEVATOR PITCH

Esta técnica es común en el mundo empresarial y recibe su nombre porque debemos ser capaces de transmitir la idea de nuestro proyecto en menos de dos minutos, el tiempo aproximado que tarda un viaje en ascensor.

En este breve lapso, nuestro objetivo es despertar el interés de nuestro interlocutor, ya sea un cliente, inversor u otro, y lograr concertar una reunión para explicar con más detalle nuestro proyecto.



A continuación, se describen los 7 pasos clave para elaborar un Elevator Pitch efectivo. El primer paso consiste en captar la atención del interlocutor con una frase impactante o intrigante:

- Afirmación sorprendente y/o pregunta
- Presentación de quién soy (o quiénes somos)
- Descripción del problema (PAIN)
- Presentación de la solución (GAIN)
- Destacar los beneficios
- Explicar por qué nuestra propuesta es única
- Incluir un llamado a la acción (CALL TO ACTION).

4.3 Marketing y Servicios para emprendedores

4.3.1 Bootstrapping



Se trata de un concepto derivado del inglés que describe el inicio de una actividad con recursos limitados o escasos. En el contexto empresarial, implica emprender una actividad empresarial con un capital mínimo o nulo, es decir lanzar una empresa utilizando únicamente los recursos disponibles en ese momento.

Se refiere a la autofinanciación de las operaciones de la empresa mediante el uso de ahorros internos y los ingresos generados por las ventas, en lugar de buscar financiamiento externo a través de inversiones de capital o préstamos.

Un principio fundamental de este modelo de autofinanciación es reinvertir todos los recursos generados en el negocio con el fin de mejorar continuamente el producto o servicio. Es crucial generar expectativas en los potenciales clientes para evaluar su respuesta al producto o servicio ofrecido, por lo que resulta beneficioso llevar a cabo campañas de marketing antes del lanzamiento de la actividad.

Recomendaciones

Para el correcto funcionamiento de este método, se recomienda tener en cuenta lo siguientes aspectos:

- a. Definir el público objetivo y centrar los esfuerzos en satisfacer sus necesidades con un producto competitivo
- b. Optar por no invertir en oficinas lujosas y en su lugar trabajar desde casa o compartir espacios de trabajo.
- c. Disponer de una amplia base de posibles clientes
- d. Profesionales Freelance
- e. Marketing de Guerrilla

- **Incubadoras de empresas**

Son centros de apoyo que facilitan la creación de empresas. Se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de los proyectos, proporcionando servicios integrales como asesoría legal y administrativa, elaboración de planes de mercadotecnia, así como la provisión de espacio físico, equipo, logística, y acceso a financiamiento y capital semilla.

- **Aceleradoras de empresas**

Una aceleradora de empresas es una organización dedicada a impulsar ideas y startups en sus fases tempranas, acelerando su crecimiento y preparándose adecuadamente para presentarse ante inversores con un modelo de negocio probado. La empresa "Y Combinator" invierte dos veces al año en startups, ofreciendo 120.000 dólares a cambio de un 7% de participación en la empresa.



- **Coworking**



Es un espacio de trabajo que ofrece áreas tanto para trabajar como para relajarse. Además, brinda asistencia personalizada y acceso a una comunidad multidisciplinaria de coworkers, que enriquecen los proyectos, servicios y redes de contactos. El desarrollador de software Brad Neuberg creó el primer coworking del mundo en San Francisco, EE. UU., en 2006. Inicialmente llamado Hat Factory, comenzó con solo tres *freelancers* y evolucionó.

En este espacio, se reúnen profesionales autónomos de diversos sectores y emprendedores que trabajan en sus propios proyectos. No solo se trata de compartir gastos, sino también de formar parte de una comunidad de individuos dispuestos a intercambiar ideas, proyectos y conocimientos, y lo más importante, a colaborar mutuamente.

4.4 Crowdfunding

4.4.1 ¿Qué es el Crowdfunding?

El crowdfunding, o financiación colectiva, consiste en obtener múltiples pequeñas donaciones para recaudar dinero u otros recursos destinados a financiar emprendimientos o startups.

Consiste en que un grupo de personas financia iniciativas de otras personas u organizaciones. El proceso comienza con la creación de una idea, la cual se presenta a un grupo de individuos para obtener financiación.



¿Cómo funciona?

El creador publica en una plataforma toda la información del proyecto, incluyendo su meta y los objetivos de la financiación. Las aportaciones del público pueden corresponder a diferentes recompensas: desde un simple "muchas gracias" por una contribución mínima, pasando por aportaciones medianas que permiten al donante ser nombrado, por ejemplo, en los créditos del proyecto artístico financiado o recibir algún obsequio, hasta niveles de patrocinio más importantes que se recompensan con beneficios más exclusivos, como una cena con los creadores, una edición especial u obra original, entre otros.

Si se alcanza la cantidad total de dinero solicitada, se descuenta el importe correspondiente de la tarjeta de crédito de cada donante. Posteriormente, el creador recibe el dinero y cumple con las recompensas prometidas.

- **Crowdsourcing**

Crowdsourcing implica solicitar la opinión de terceros, generalmente una comunidad, sobre un tema específico o para el desarrollo de una tarea concreta. A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo se aplica (Ver Tabla 4.1.1)

Tabla 4.1.1

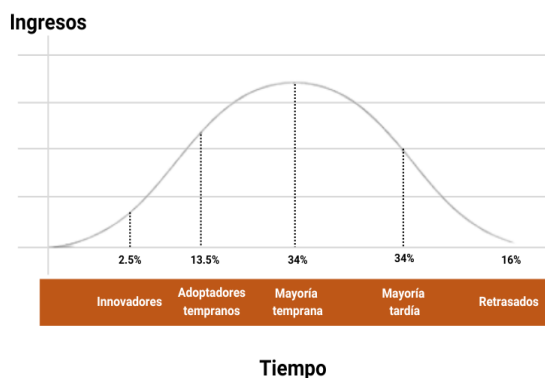
Aplicabilidad del Crowdsourcing

Empresas	Funcionalidad
Fiat Mio	La comunidad participa y ofrece su opinión en el diseño del nuevo automóvil.
OpenIDEO	Una plataforma de innovación que permite a los usuarios proponer sus propias soluciones a los desafíos que enfrenta la sociedad. Desde inspirar a la juventud a confiar en su creatividad, hasta recuperar el impulso en ciudades o regiones que enfrentan problemas económicos.
Crowdspring	Empresas que necesitan un logo publican su requerimiento para que diseñadores envíen propuestas. Cada solicitud recibe alrededor de 100 propuestas, de las cuales la empresa selecciona y paga por la propuesta elegida.
Utest	Esta empresa ofrece a desarrolladores de software y aplicaciones móviles la posibilidad de probar sus productos con una gran cantidad de personas antes de lanzarlos al mercado.
Threadless	Los consumidores votan por diseños de camisetas enviados por diseñadores independientes. Cada diseño que alcanza un número determinado de votos se produce y se ofrecen unidades para la venta.

Fuente: Elaboración propia.

• **Curva de adopción de la Innovación**

La Curva de Adopción de la Innovación es un concepto que describe cómo los individuos y las comunidades adoptan una nueva idea, producto o tecnología a lo largo del tiempo. Esta curva representa gráficamente y se divide típicamente en cinco categorías principales



- a) **Innovadores (Innovators):** Son los pioneros en el ciclo de adopción, dispuestos a probar nuevos productos y tecnologías sin temor. Les gusta explorar y experimentar, siendo personas cómodas con el uso de la tecnología y ansiosas por aprovecharla.
- b) **Adoptantes Tempranos (Early Adopters):** Están dispuestos a probar nuevos productos, especialmente si ven un beneficio claro para su negocio. Están dispuestos a invertir recursos en innovaciones que perciben como prometedoras.
- c) **Mayoría Precoz (Early Majority):** Conforman la mayor parte de los adoptantes. Prefieren esperar hasta que una nueva solución haya demostrado su valía y beneficios, generalmente observando la experiencia de otros usuarios, antes de adoptarla.
- d) **Mayoría Retrasada (Late Majority):** Estos usuarios adoptan la tecnología una vez que está completamente establecida y ampliamente aceptada. Al principio muestran escepticismo y resistencia, pero finalmente se suman cuando el uso del nuevo producto se ha vuelto estándar.
- e) **Rezagados o Escépticos (Laggards):** Son una minoría que se muestra reacia hacia la tecnología. Prefieren mantenerse en lo tradicional y solo adoptan nuevas soluciones bajo presión o cuando no tienen otra opción.

- **Ángeles Inversionistas y Venture Capital**



Se refieren a individuos financieramente solventes que aportan fondos a proyectos empresariales, generalmente a cambio de participación en acciones. Además de proporcionar capital financiero, su contribución incluye la aplicación de conocimientos empresariales o profesionales relevantes para el crecimiento y desarrollo de las empresas en las que invierten.

Los ángeles inversionistas suelen invertir sus propios fondos, a diferencia de las entidades de capital de riesgo (venture capitalists), que gestionan profesionalmente el dinero de terceros a través de un fondo. Los ángeles inversores seleccionan proyectos de inversión evaluando el plan de negocio presentado por los emprendedores según sus criterios personales de inversión.

Recomendaciones

Los ángeles inversionistas buscan identificar emprendedores con una visión sólida, experiencia relevante y una pasión palpable por su nueva empresa. Muchos de estos inversionistas prefieren involucrarse en las etapas más tempranas del desarrollo de un negocio, incluso antes de que genere ganancias. Por tanto, es esencial considerar los siguientes aspectos:

- a) Tener un buen prototipo.
- b) Contar con una lista de clientes.
- c) Realizar una buena "due diligence".
- d) Tener reglas claras para una relación fluida.

Forma de trabajo

La modalidad de trabajo de los ángeles inversionistas implica la inyección de capital en empresas en etapas iniciales o de consolidación, particularmente durante la fase de organización.

Además de proporcionar financiamiento, suelen ofrecer su experiencia empresarial para respaldar a los líderes de los proyectos que están respaldando. Este enfoque colaborativo ha llevado a que se les denomine "ángeles", en referencia a su papel de apoyo y mentoría en el desarrollo empresarial.



La distinción entre los inversionistas de riesgo y los "ángeles" radica en que estos últimos utilizan sus propios fondos en lugar de financiamiento de terceros para realizar inversiones. Además, suelen acceder a las empresas en las que invierten a través de contactos personales directos. Su decisión de participar en un proyecto se basa principalmente en la evaluación de los planes de negocio presentados por las empresas emergentes.

Redes de Ángeles Inversionistas

A continuación, se proporciona información sobre las principales redes que existen en la actualidad:

- a) **Angel List:** Se trata de una red social diseñada para inversores ángeles y emprendedores, facilitando la obtención de financiamiento para proyectos empresariales. Para un emprendedor, iniciar una empresa no siempre requiere grandes sumas de dinero, sino más bien tiempo y esfuerzo. Sin embargo, encontrar inversores, reclutar talento, seguir las mejores prácticas y diseñar estrategias adecuadas son aspectos igualmente importantes. AngelList alberga más de 20,000 perfiles de startups y cuenta con una amplia red de

inversores, ofreciendo una plataforma integral para conectar a emprendedores y fomentar el crecimiento empresarial.

- b) **Red de Ángeles Inversionistas de Capitalia Colombia:** Se ofrece experiencia en el desarrollo y operación de Redes de Ángeles Inversionistas para el beneficio del Ecosistema de Emprendimiento. Dentro de esta red, se encuentran destacados empresarios, altos ejecutivos de empresas, grupos de inversión, fondos de capital de riesgo y 'corporate funds', todos comprometidos en invertir capital estratégico en oportunidades de negocio y empresas emergentes.
- c) **Red de Ángeles Inversores:** Esta red facilita la conexión entre inversores en busca de oportunidades de inversión y emprendedores en busca de capital. Está integrada en una red local, nacional e internacional de emprendedores e inversores.
- d) **Club de Inversionistas Ángeles (CIA):** Este Club, creado por Startups & Ventures, tiene como objetivo impulsar el crecimiento del Ecosistema Emprendedor en Ecuador. Ofrece apoyo mediante 'dinero inteligente' (financiamiento, mentoría y contactos) a emprendedores que buscan iniciar o expandir su negocio, a cambio de una participación accionaria.

● Due Diligence

La "Due Diligence" (Debida Diligencia) es un término comúnmente empleado en el contexto de adquisiciones empresariales para describir el proceso de investigación exhaustiva sobre una empresa. Este proceso abarca aspectos tales como su sector de actividad, las oportunidades y perspectivas futuras del negocio, así como el estado de sus activos y pasivos.

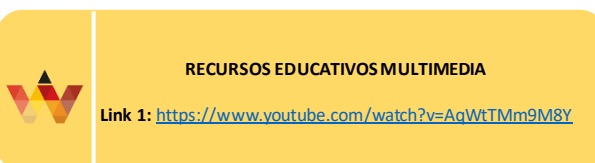


El objetivo de la "Due Diligence" es recopilar toda la información necesaria para evaluar y determinar de manera objetiva varios aspectos clave, como el precio final en una operación de adquisición empresarial, la estructuración de la transacción y la necesidad de garantías. Además, permite evaluar la conveniencia de proceder con la compra o reconsiderarla en caso de detectar riesgos significativos o la aparición de nueva información relevante.

¿Qué se debe verificar?

Cuando se realiza este proceso se debe verificar los siguientes aspectos:

- a) Producto o servicio: ¿Existe potencial de demanda para el producto?
- b) Clientes: ¿Hay suficiente volumen de clientes? ¿Existe una clara propuesta de valor para los clientes? ¿Se cubre una necesidad del mercado? ¿Es suficientemente grande el mercado? ¿El mercado es creciente?
- c) Precios: ¿Se han determinado los precios de los productos? ¿Los clientes comprarían a estos precios? ¿Estos precios son sostenibles y generan un margen de beneficio atractivo?
- d) Equipo gestor: ¿Tiene el equipo la capacidad de llevar adelante el proyecto? ¿Se han identificado las posibles necesidades a completar en el mismo?
- e) Ventajas competitivas y barreras de entrada: ¿Cuál es la diferenciación del producto o servicio en comparación con la oferta de los competidores? ¿Cuál es la ventaja competitiva?
- f) Necesidades financieras: ¿Se han identificado las necesidades de capital? ¿Existe un plan viable a tres años?
- g) Estrategia de salida: ¿Hay posibilidades de realizar una buena salida del negocio? ¿Qué rentabilidad se podría obtener sobre la inversión?



¿Cuál es su propósito?

El propósito de una "due diligence" no es valorar una compañía ni llevar a cabo una auditoría, sino obtener un conocimiento detallado del negocio en el que se pretende invertir. La realización de una "due diligence" varía según la naturaleza y el estado del startup. Sin embargo, se recomienda realizar al menos las diligencias financieras, fiscales y legales. La profundidad y alcance de este proceso dependerá del tamaño y la madurez del startup. Es importante destacar que tanto el emprendedor como el inversor deben llevar a cabo este proceso.

4.4.2 CANVAS y Estrategia del Océano Azul

El Modelo de Negocios CANVAS se considera una extensión natural de las herramientas analíticas presentadas en la Estrategia del Océano Azul. Este enfoque proporciona un método robusto para el diseño de la propuesta de valor, el modelo de negocio y la exploración de nuevos segmentos de clientes. Al complementar la Estrategia del Océano Azul, el CANVAS ofrece una perspectiva integral que ayuda a comprender cómo los cambios en una parte del modelo de negocio afectan a otros componentes.

● Estrategia Océano Azul

En un océano azul, las empresas se esfuerzan por innovar y generar valor para los clientes al identificar nuevos segmentos de mercado o al crear productos y servicios que no existían previamente.

Este enfoque se materializa a través de la diferenciación y la reducción de costos, lo que les permite a las empresas encontrar un espacio en el mercado que carezca de competidores directos.

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
<p>Competir en el espacio existente del mercado. Vencer la competencia. Explotar la demanda existente en el mercado. Elegir entre la disyuntiva de valor o costo. Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con la decisión estratégica de diferenciación o bajo costo.</p>	<p>Crear un espacio sin competencia en el mercado. Hacer que la competencia pierda toda la importancia. Crear y capturar nueva demanda. Romper la disyuntiva valor o costo. Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.</p>

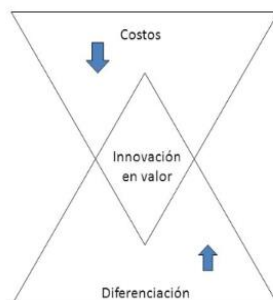
La Estrategia del Océano Azul tiene como objetivo crear industrias completamente nuevas mediante una diferenciación fundamental, en contraposición a competir en industrias existentes con pequeñas modificaciones a los modelos establecidos.

Innovación de valor

La innovación de valor implica aumentar el valor para los clientes mediante la creación de nuevos beneficios y servicios, al mismo tiempo que se reducen significativamente los costos al eliminar características o servicios menos valorados (Ver Figura 4.2.1).

Figura 4.2.1

La piedra angular del océano azul



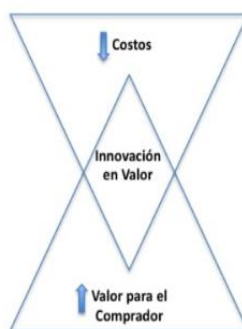
Fuente: Adaptado de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

La innovación en valor se produce cuando las acciones de una empresa tienen un impacto positivo tanto en su estructura de costos como en su propuesta de valor para los compradores. Esto se logra al "eliminar y reducir las variables sobre las cuales compete la industria".

Al mismo tiempo, se aumenta el valor para los compradores al buscar y crear elementos que la industria nunca antes había ofrecido. Con el tiempo, los costos disminuyen aún más a medida que entran en juego las economías de escala, debido al mayor volumen de ventas generado por el valor superior ofrecido (Ver Figura 4.2.2).

Figura 4.2.2

Búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo



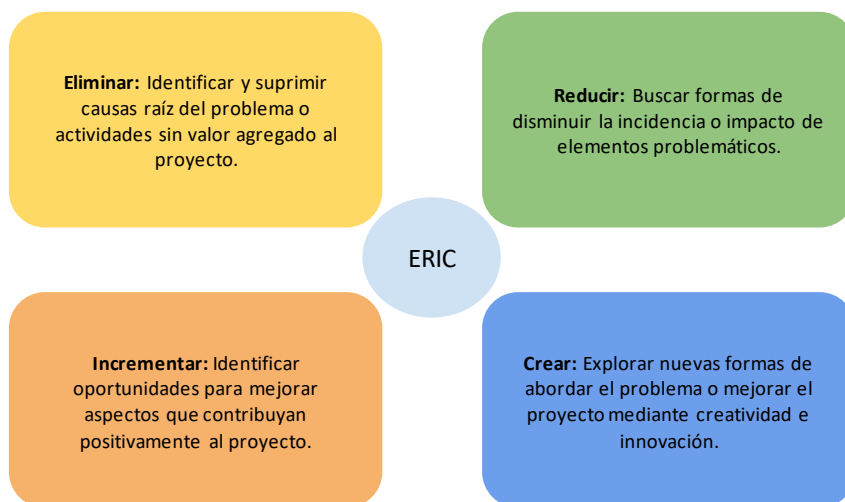
Fuente: Adaptado de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

Matriz 4 acciones (ERIC)

La matriz de 4 acciones, también conocida como matriz ERIC, es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos y la resolución de problemas. ERIC es un acrónimo que representa las cuatro etapas de la matriz (Ver Figura 4.2.3).

Figura 4.2.3

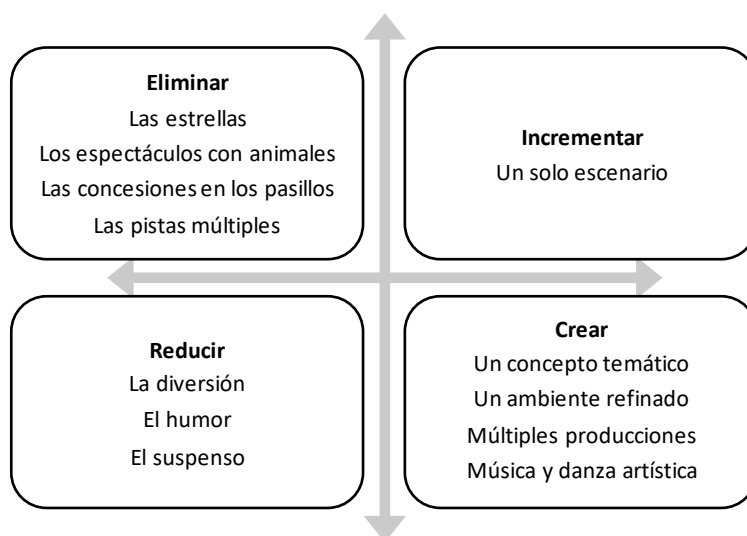
Esquema de las ERIC



Fuente: Elaboración propia.

La matriz de 4 acciones es una herramienta valiosa para analizar problemas complejos y encontrar soluciones prácticas y efectivas. Facilita a los equipos abordar los problemas de manera sistemática e identificar áreas de mejora en sus proyectos.

Ejemplo de Matriz 4 Acciones: Cirque Du Soleil



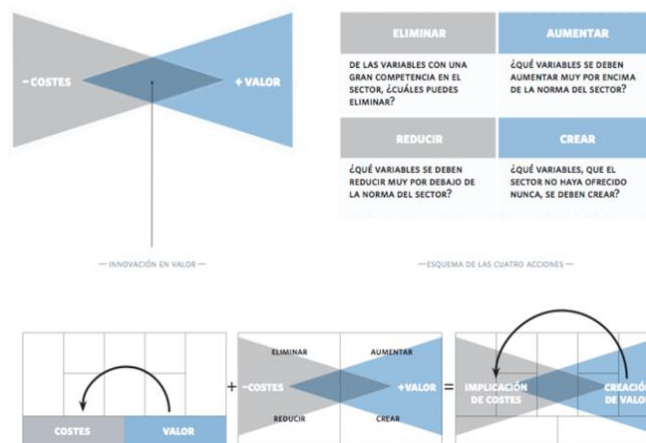
Enfoques: CANVAS y Estrategia Océano azul

Se propone explorar grupos de no-clientes para crear océanos azules y aprovechar mercados intactos. Combinando el concepto de innovación de valor y la matriz de las 4 acciones con el modelo de negocios CANVAS, se crea una nueva herramienta poderosa (Ver Figura 4.2.4). En el CANVAS, el lado derecho representa la creación de valor y el lado izquierdo representa los costos, lo cual se alinea con la lógica de la innovación de valor al incrementar el valor y reducir costos. Este enfoque permite analizar sistemáticamente la innovación de un modelo de negocio integralmente.

En el CANVAS, el valor y el enfoque en el cliente se encuentran en el lado derecho, mientras que en el lado izquierdo se sitúan los costos e infraestructura. Cambiar elementos del lado derecho tiene implicaciones en el lado izquierdo. Por ejemplo, añadir o eliminar partes de la Propuesta de Valor, Canales o Relaciones con los clientes inmediatamente afectará a los Recursos, Actividades, Socios y Costos. En la Propuesta de Valor, se pueden identificar elementos que podrían ser eliminados, creados, reducidos o incrementados. El primer objetivo es reducir costos eliminando o reduciendo características y servicios menos valorados, mientras que el segundo objetivo es mejorar o crear mayor valor en las características o servicios sin incrementar significativamente la estructura de costos.

Figura 4.2.4

Combinación de enfoque CANVA y Estrategia de Océano Azul



Fuente: Adaptado de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

Se puede aplicar la matriz de las 4 acciones (eliminar, crear, reducir e incrementar) en cada uno de los 9 bloques del CANVAS, lo que permite reconocer inmediatamente las implicaciones en los otros bloques del modelo de negocios. Por ejemplo, los cambios en la Propuesta de Valor pueden tener implicaciones en los costos y viceversa.

Recursos adicionales

El MOOC (Massive Open Online Course), desarrollado por IST Wissen, es un recurso en línea masivo diseñado para fomentar habilidades creativas y explorar nuevas áreas digitales de forma accesible y flexible (ver Tabla 8.1).

Tabla 8.1

Acceso al MOOC "Creativo 10 días"

Curso en línea	Acceso (Link)
Creativo 10 días	https://mooc.wissen.edu.ec/course/view.php?id=4

Nota: El acceso al Mooc "Creativo 10 días" estará disponible para los estudiantes matriculados en la materia de emprendimiento impartida por el IST Wissen. Una vez matriculados, se les proporcionará un usuario y contraseña para acceder a todo el material digital. **Fuente:** Elaborado por Julio García / Experto en Innovación.

- **Perfil profesional del creador de la Guía Didáctica:**

MSc. Juan Francisco Cordero.

Máster en Emprendimiento por Oklahoma State University (USA), graduado de las Facultades de Ciencias Administrativas y de Derecho de la Universidad del Azuay (UDA), con postgrados en Desarrollo Económico Territorial y en Tributación por la Universidad de Cuenca.

- **Perfil profesional del creador del MOOC "Creativo 10 días":**

Ing. Julio Garcia.

Consultor Senior de Innovación, Evangelista del Bienestar, Representante de startups asiáticas en América Latina y director de Marketing Digital en Asertec.

Bibliografía

- Annayeskha, G. (2020). Economía del siglo XXI: Economía naranja. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 450-463. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077033>
- Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe. (2017, 06 de abril). *Manos que salvan vidas* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=SbTJidM5gDo&ab_channel=CAF-bancodedesarrollodelatamylcaribe-](https://www.youtube.com/watch?v=SbTJidM5gDo&ab_channel=CAF-bancodedesarrollodelatamylcaribe)
- Blogs MAPFRE. (2022, 25 de diciembre). *Start-up Tecnologías: todo lo que debes saber*. <https://planesdefuturo.mapfre.es/economia-domestica/empleo/las-startup-ya-son-solo-tecnologicas/>.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 88(6), 84-92. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- BuenTrip Hub. (2023, 28 de diciembre). *Radar Tech Startup 21.0*. <https://www.buentriphub.com/blog/2023/12/22/radar-tech-startup-210>
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap and others don't*. HarperCollins Publishers. <https://pdfdrive.com/good-to-great-pdf/>
- Design Thinking. (s.f.). *¿Qué es el Design Thinking o Pensamiento de Diseño?*. <https://designthinking.es/que-es-design-thinking/>
- Espinosa, R. (s.f.). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*. RobertoEspinosa. <https://robertoepinosa.es/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. AGUILAR, S.A.
- Hoyos, F. (s.f.). *Ikigai, el secreto japonés para vivir con sentido*. Emprendedor.com. <https://emprendedor.com/ikigai-el-secreto-japones-para-emprender-con-sentido/>
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma. *Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3008/1/La%20estrategia%20del%20Oc%C3%A9ano%20Azul.pdf>
- Lee, A. (2013, noviembre 2). Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion - Dollar Startups. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>
- Marketing & Finanzas. (2015, 24 de agosto). *¿Qué es la Economía Naranja?*. <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/08/que-es-economia-naranja/>
- Martins, G. (s.f.). *Design Thinking: qué es y cómo aplicarlo*. ASTRA. <https://astradigitals.com/es/>
- Musso, R. (2012). *El valle de la muerte. Cómo superar la partida al emprendedor*. Amazon Kindle Direct Publishing (KDP). http://altair.elo.utfsm.cl/uploads/pdf/Musso2012_cortesia_para_ELO_USM.pdf
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow enterprises*. John Wiley & Sons.

- Portafolio. (2019 mayo 20). *Ya no basta con que una compañía genere buenos ingresos*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-son-las-empresas-tipo-b-y-cual-es-su-proposito-529740>
- Porter, M. (1995). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (E. Sánchez, Trad.). Grupo Editorial Norma. (Original work published 2005)
- RAE. (2001) *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésima segunda edición. Madrid. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>
- Redacción Emprendedores. (2013, octubre 4). *Rompe con las reglas*. <https://emprendedores.es/gestion/rompe-con-las-reglas/>
- Santander Universidades. (2023 julio 20). *¿Qué es el Bootstrapping en el mundo de los negocios?* <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/bootstrapping.html>
- SMID Media Center. (2022, 6 de septiembre). *¿Qué es una startup?*. <https://smid.com.bo/blog/que-es-una-startup/#:~:text=Startup%20es%20una%20empresa%20de,y%20sostenido%20en%20el%20tiemp.>
- Villeda, K. (s.f.). *¿Qué rayos es “lo disruptivo”?*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2018/11/04/que-rayos-es-lo-disruptivo/>