

UNIVERSIDAD DE
VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE
INGENIERÍA COMERCIAL



“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA
DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE EMPRENDER DESDE
LA INNOVACIÓN”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: CARLOS VASQUEZ VASQUEZ
Nombre del Alumno: JEAN MICHEL ÁGUILA QUINTANA

Viña del Mar, Noviembre 2017

Indice

Resumen

Abstract

Introducción	1
Capitulo 1. Marco Teórico	6
Situación actual de las metodologías y las variables críticas de un proceso De emprendimiento.	
1.1. Antecedentes	6
1.2. Base teórica	7
1.2.1 Origen del término Emprendimiento	7
1.2.2 Características de los Emprendedores	8
1.2.3 Tipos de Emprendedores	9
1.2.4 El Emprendimiento y sus clases	10
1.2.5 Ventajas y desventajas del Emprendimiento	12
1.2.6 Factores críticos y de éxito para el Emprendimiento	13
1.3 Metodologías sobre Emprendimiento	15
1.3.1 Tipos de metodologías existentes	16
1.3.2 Programas de Emprendimiento y financiamiento	17
1.3.3 Marco Legal que fomenta la constitución de micro-empresas Para desarrollar la actividad de emprender	20

Capítulo 2.

Avanzando hacia el desarrollo de una propuesta metodológica que Facilite la forma de abordar las problemáticas y favorezca la capacidad De Emprender	25
2.1 Business Model Canvas	28
2.2 Modelo Lean Start-up	30
2.3 Modelo Design Thinking	31
2.4 Modelo Lean Thinking	34
2.5 Otros Modelos, Metodologías Ágiles	36

Capítulo 3

Desarrollo de una propuesta metodológica que ayude a desarrollar la Capacidad de emprender.	39
3.1 Comprender.	41
3.2 Empatizar.	45
3.3 Conceptualizar.	48
3.4 Prototipar, Modelar.	48
3.5 Testeo e Iteración.	50
3.6 Propuesta de Valor.	52
3.7 Exposición o presentación sobre el modelo de negocio a Desarrollar.	54
3.8 Evaluar el Proyecto.	56
3.9 Mejorar.	58

Conclusiones.	61
Bibliografía.	64
Anexos.	66

Resumen

El presente estudio de tesis, se basa en el desarrollo de una propuesta metodológica para favorecer la capacidad de emprender desde la innovación, teniendo como base de su estructura, los criterios que hoy entregan los métodos Design Thinking y Lean Thinking.

La propuesta pretende contribuir mediante el ordenamiento de las ideas y como éstas afectan los procesos de diseño de las soluciones, también a tener un mayor grado de asertividad al momento de generar las ideas, y saber cómo presentarlas a la audiencia (usuarios, potenciales clientes, o inversionistas), que estén interesados en demandar determinados productos o servicios según sea el caso.

Abstract.

The present thesis study is based on the development of a methodological proposal to favor the ability to undertake from innovation, based on its structure, the criteria that today deliver the methods Design Thinking and Lean Thinking.

The proposal aims to contribute through the ordering of ideas and how they affect the design processes of the solutions, also to have a greater degree of assertiveness when generating the ideas, and how to present them to the audience (users, potential customers, or investors) who are interested in claiming certain products or services as the case may be.

INTRODUCCION

Es curioso observar como hoy en día, los esfuerzos por emprender nacen de acciones para generar recursos para el sustento individual o familiar, producto de la falta de oportunidades de empleo, y que se aprecia en la actual tasa de desempleo País, que llega al 6,4% (INE, 1er trimestre de 2017). También resulta interesante entender que el aumento en los niveles de personas ocupadas, fue liderado por la categoría de trabajadores por cuenta propia; con un 8,1%, mientras que el Comercio y la Industria Manufacturera, contribuyeron con un 2,9% y 3,2% respectivamente (INE, datos estadísticos 1er trimestre 2017).

Por otra parte, algunas cifras indican que el fracaso de los Micro emprendimientos y las PYMES, son importantes; en promedio cerca del 80% de estos, fracasan antes de los 5 años de operación, y el 90% de los restantes, no llega a los 10 años de operación (RGPymes, Dr Claudio Soriano, 2012).

Por tanto se hace necesario avanzar en mejorar la calidad y sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo, usando herramientas practicas que permitan generar mayores y mejores condiciones de éxito¹.

¹ “También se hace necesario mejorar las Políticas Públicas y ajustarlas a las distintas realidades de nuestro País ..” (Pro Pyme Chile, Juan C. González, Director , dic.2012)

El problema del emprendimiento es que no todas las personas tienen acceso a una metodología que les permita seguir una estructura de pasos y/o actividades, que los guíe de manera clara y simple, promoviendo el uso de ciertas técnicas o herramientas que podrían aumentar la probabilidad de éxito de los negocios emergentes.

El presente estudio plantea los siguientes objetivos, que darán forma a la estructura de investigación y desarrollo de ésta tesis de título.

Objetivos: Generales y Específicos

Objetivo General

Realizar una propuesta Metodológica para ayudar a desarrollar la capacidad de emprender desde la innovación.

Objetivos Específicos

1. Conocer las variables críticas de un proceso de emprendimiento, y la situación de las metodologías disponibles.
2. Revisar una propuesta metodológica que facilite la forma de abordar las situaciones (o problemas) y que favorezcan el desarrollo de la capacidad de Emprender.

3. Diseñar una metodología para facilitar la capacidad de emprender desde la innovación.

Para abordar los anteriores objetivos, el trabajo de tesis de título, está dividido en tres capítulos, y conclusiones, los que tienen relación con:

Capítulo 1: Marco Teórico, situación actual de las metodologías disponibles y las variables críticas y de éxito en un proceso de emprendimiento. Este Capítulo pretende situar al lector en poder entender que es el emprendimiento, su clasificación y tipos de emprendimiento, para luego abordar los factores críticos y de éxito en esta área. Revisar el estado del arte sobre las metodologías de emprendimiento disponibles, y las fuentes de financiamiento que hoy existen en relación a este tema.

Capítulo 2: Propuesta de una metodología para desarrollar la capacidad de emprender, definición del campo de acción que será la base para el diseño de la propuesta. En esta sección se revisan las opciones metodológicas disponibles y su estructura básica de aplicación para así poder preparar el diseño y el marco teórico, en el cual se situará la propuesta metodológica que ayude a desarrollar la capacidad de emprender.

Capítulo 3: Diseñar una metodología para desarrollar la capacidad de emprender desde la innovación. Como corolario de este estudio se muestra el diseño de una

propuesta metodológica que favorece la capacidad de emprender desde la innovación, entendiéndose por esta última la idea de emprender por medio de la creación de valor, o de una propuesta de valor agregada, que de alguna manera permita el desarrollo a paso firme, de las acciones emprendedoras de las pequeñas y medianas empresas, o de los grupos de emprendedores individuales.

Conclusiones:

En esta sección se espera responder a los objetivos planteados por el estudio.

Limitaciones de la investigación.

Este estudio reconoce algunas limitaciones en su investigación, que tienen relación con los procesos de financiamiento de los proyectos de emprendimiento, que si bien es cierto no son un factor preponderante en el diseño de la propuesta metodológica expuesta por este estudio, si es un factor decisivo, al momento de asegurar el éxito o fracaso de las acciones de emprendimiento. Aunque el Estado de Chile y las entidades financieras, valoran la generación de ideas de emprendimiento, y han adoptado políticas de apoyo a la creación de negocios que, permitan aumentar la competitividad de las empresas y la generación de empleos. Hoy en día la Banca está preocupada no solo de entregar una oferta de productos de financiamiento, sino que además tiene programas (como el “Work Café” del

Banco Santander²⁾ de apoyo y asesorías enfocadas al desarrollo de estos emprendimientos, construyendo de esta manera una relación de respaldo y confianza mutua, fundamental para la generación de valor de los productos y servicios que nacen de estas iniciativas.

²“ Work Café” del Banco Santander, son espacios habilitados para el desarrollo del “Co-Working” , Cafetería y Banco, con mesas de trabajo y la disponibilidad de especialista en financiamiento y una red tecnológica de apoyo, todo en un solo lugar.

CAPITULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS METODOLOGIAS Y LAS VARIABLES CRÍTICAS DE UN PROCESO DE EMPRENDIMIENTO.

El presente Capitulo, aborda de manera descriptiva los antecedentes relacionados a la población de emprendedores en Chile, para luego extenderse hacia los orígenes del término emprendimiento, la características y tipos de emprendedores, incluyendo sus clases. Se menciona además las ventajas y desventajas de las acciones de emprendimiento, así como también los factores que se consideran críticos y de éxito en estas actividades.

Finalmente el Capitulo culmina haciendo referencia a algunas de las metodologías de emprendimiento, a los programas de financiamiento y al marco legal en el cual se fomenta esta actividad.

1.1 Antecedentes

En Chile existen 1.865.860 emprendedores (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, informe “El Micro-emprendedor en Chile”, 2016), de los cuales 1.814.938 son micro-emprendedores, o emprendedores individuales, y en total estos micro-emprendimientos generan 2.804.234 puestos de trabajo.

La edad promedio de los emprendedores es de 51 años, (INE, Encuesta Micro Emprendedores, EME 2014). Por otra parte un 20% de los Micro-empresarios promedia los 63 años o más, personas en edad de jubilar que buscan contar con una actividad propia complementaria.

Sobre la información que arroja esta misma encuesta (INE, EME 2004) se menciona, que el 57% de los micro-emprendimientos tiene menos de 10 años de operación. Un 28% de éstos menos de 3 años de operación, lo cual los sitúa en el periodo que se denomina el “Valle de la Muerte” de los emprendimientos³.

Finalmente, al realizar una comparación entre los trabajadores asalariados, versus los micro-emprendedores, que registran más de 10 años de operación de sus negocios, resulta que los Micro-emprendedores son un 43%; mientras que los trabajadores asalariados son un 19% de dicha población.

Lo anterior permite inferir que las actividades de emprendimiento serían una de las más estable, que los trabajos asalariados, y por tanto muestra la relevancia que ésta tendría como potencial motor de activación de la economía.

1.2. Base Teórica

1.2.1 Origen del Término Emprendimiento.

El término “Emprendimiento”, proviene del idioma Francés para la palabra “Entreprénur”, cuyo significado es “pionero”, y se refiere a la capacidad de una persona para realizar un esfuerzo adicional para alcanzar un objetivo o meta.

³ Corresponde al periodo de tiempo donde existe una mayor probabilidad de fracaso de los negocios de emprendimiento.

Así como existe el vocablo emprendimiento, también surge la Cultura del Emprendimiento, que es el conjunto de valores o creencias, hábitos o costumbres y normas, que comparten un grupo de personas respecto del Emprendimiento y que nacen de las relaciones sociales de las comunidades (Regiones, o Países).

1.2.2 Características de los Emprendedores.

Según Alicia Castillo (First Public Inc. Chile, 1999), las características del emprendedor en Chile, tienen que ver con:

- La necesidad de logro,
- la propensión a tomar riesgos, y
- la confianza en uno mismo”.

La necesidad de Logro, tiene que ver con esa característica de las personas para resolver problemas, demarcar objetivos y poder alcanzarlos por sus propios esfuerzos.

La propensión a tomar riesgos, corresponde a la capacidad de algunas personas que toman decisiones bajo situaciones de incertidumbre. Mientras que la confianza en uno mismo, se relaciona con las personas que creen que son capaces de alcanzar los objetivos que se plantean.

Por tanto un emprendedor, es aquella persona capaz de identificar una oportunidad de negocio y llevarla a cabo de una manera productiva, invirtiendo para ello; dinero, tiempo y conocimiento.

1.2.3 Tipos de Emprendedores.

De acuerdo a la información compartida por la Consultora “Entrepreneur” (Martin Zwilling, 2014), existen los siguientes tipos de emprendimiento:

- Emprendimiento por necesidad; que nace por la carencia de poder cumplir con las necesidades básicas, producto del desempleo, o los salarios bajos. Este tipo de emprendedores no tiene un conocimiento previo, ni aplican innovación.
- Emprendimiento Medio; corresponde a un proyecto con proyecciones de crecimiento, este tipo de emprendedores incluye en su negocio una estructura competitiva que lo destaca de sus competidores.
- Emprendimiento Dinámico; éste posee un alto grado de diferenciación, maneja recursos para Investigación y Desarrollo, se mueve en un mercado de alto crecimiento.
- Emprendimiento de Origen; es aquel emprendimiento que nace de una idea distinta e innovadora de lo que hay en el mercado.

- Emprendimiento de Mejora; es aquel que retoma ideas, productos o servicios existentes en el mercado, y realiza mejoras para generar una nueva empresa o actividad.
- Emprendimiento de Reproducción; también conocido como “Franquicia”, se invierte en empresas ya reconocidas en el mercado, y básicamente se explota el “Know How”⁴ del negocio.
- Emprendimiento Productivo; es aquel que genera beneficios económicos y sociales a la región o al País, mediante la generación de empleos, y la recaudación de impuestos.
- Emprendimiento Improductivo; no amplía la cadena de valor, más bien proviene de negocios ilícitos (como el lavado de activos), y/o el contrabando.
- Emprendimiento destructivo; son las grandes industrias que dañan con sus procesos productivos el medio ambiente.

1.2.4 El Emprendimiento y sus clases.

Así como existen los diferentes tipos de Emprendimiento, algunos autores mencionan como éste se relaciona según sus clases. Un estudio de Juan Cruz y Cristián Osorio (Institución Educativa Juan María Céspedes, 2014), se aprecian las siguientes Clases de Emprendimiento:

⁴ KnowHow; el saber hacer.

- Emprendedores hijos de empresarios; corresponde a aquellas familias que desarrollan la actividad empresarial por tradición, y que en Chile hace referencia a las grandes familias, que concentran los mayores ingresos del Producto Interno Bruto.
- Emprendedores hechos en la calle; este grupo de personas han aprendido a adquirir habilidades y destrezas que se vuelven innatas en los negocios, permitiéndoles proyectarse en el tiempo.
- Emprendedores educados; formalmente reciben una formación técnica y/o profesional previa a su actividad, que les permite emplearse en las empresas que existen en el mercado.
- Emprendedores intelectuales; este tipo de personas son inquietos, investigadores, personas constantes y disciplinadas, que están siempre reinventando, reconstruyendo, o rehaciendo los procesos.
- Emprendedores atrapados en las Empresas; son individuos con algún grado de formación, pero con mucha experiencia práctica empresarial, conocen el funcionamiento de los negocios y quieren ser independientes, pero por factores como; la falta de capital, y el temor al fracaso, no les permite iniciar sus emprendimientos.
- El Desempleado; personas desesperadas por iniciar alguna actividad, pero su falta de tiempo y financiamiento no les permite realizar los estudios técnico-económicos previos para realizar cualquier actividad de manera exitosa.

- El Emprendedor insaciable; es el tipo de persona que está en una constante búsqueda de nuevos negocios, explorando nuevas iniciativas, manteniéndose en continua evolución.

1.2.5 Ventajas y desventajas del Emprendimiento.

De acuerdo con la información que comparte ASEPyme (Asociación de Emprendedores Pyme, 2017), realizar actividades de emprendimiento reporta las siguientes ventajas, y desventajas:

Ventajas	Desventajas
Autonomía para la toma de decisiones	Sobre carga de responsabilidades, debido al desarrollo de múltiples funciones a la vez
Desafío, que consiste en el entusiasmo y la actitud para desarrollar una actividad o proyecto	Sacrificio personal, pues se debe trabajar arduamente, razón por la cual se limita el tiempo para la familia o las actividades recreativas
Tomar el Control financiero, o mantener una eficiente administración de los ingresos y egresos que permitan la generación de ganancias	Margen de error, referido a las decisiones tomadas y que se traducen a veces en resultados ineficientes
Contribución al entorno social, ya sea por la vía de generación de empleos, o el cuidado del medio ambiente, o el desarrollo de la innovación.	Riesgo económico, luchar contra la incertidumbre

Fuente: ASEPyme 2017.

En el contexto laboral en que hoy se encuentra Chile, con una tasa de desempleo del 6,4% (INE 1er Trimestre de 2017), el significado de trabajar para una empresa “toda la vida”, como empleado, comienza a cuestionarse a favor de una mayor movilidad. Sin embargo la generación de “auto-empleo”, no está exenta de incertidumbre, pero su continuidad depende de factores económicos y de gestión de negocios, y no de otro tipo de decisiones.

1.2.6 Factores Críticos y de Éxito para el emprendimiento.

Factores de Éxito

Se identifican los siguientes factores que podrían influir en el éxito de una actividad de emprendimiento (Rubén Vázquez, Forbes 2016):

- Claridad en los objetivos, sean estos generales o específicos
- Conocer la actividad a desarrollar
- Invertir tiempo en investigar, antes de invertir dinero
- Estar atentos a las necesidades cambiantes del mercado (consumidores)
- Saber diferenciarse de la competencia
- Rápido reconocimiento de oportunidades
- Olvidarse de la improvisación, hay que tener rigor y tomar decisiones meditadas y contrastadas
- Darse más de una oportunidad- no darse por vencido antes las caídas o fracasos
- Creer en el producto o servicios y saber cómo hacerlo

- Rasgos del emprendedor innovador; apertura a nuevas ideas, y a una clara voluntad de aprender, confianza en sí mismo, coraje para luchar, absoluta certeza sobre la validez de la idea y una visión a largo plazo.

Respecto de los factores Críticos, la Universidad de Chile, a través de su facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (2005), se refiere a los factores críticos del emprendimiento como:

- La Estructura de la Industria en particular
- La Estrategia Competitiva, referida a la posición de la Industria y ubicación geográfica.
- Los factores Ambientales
- Los factores Temporales
- Los Factores Legales, asociados a la actividad a explotar.

Finalmente y de acuerdo a un estudio realizado por Propyme Chile en 2012, su investigador Juan Carlos González, menciona que los factores críticos en los que se debe poner énfasis son; la calidad y sostenibilidad de los emprendimientos, los cuales debían ser soportados por herramientas prácticas que generarán mayores condiciones de éxito y apoyados en políticas públicas ajustadas a las distintas realidades de nuestro país.

1.3. Metodologías sobre Emprendimiento.

En las metodologías sobre emprendimiento, algunos autores mencionan como características basales; el análisis inicial de la situación actual, para luego identificar las metodologías y herramientas más idóneas y flexibles que se ajustan al programa de la actividad que se quiere desarrollar.

Pero cuando se inician los primeros pasos en una actividad de negocios, prima el caos, donde los emprendedores deben enfrentarse a realizar una multitud de tareas, sin tener claridad en el orden de las prioridades, ni que tiempos asignar a cada tarea y de qué forma desarrollarlas.

Es por esto, que las metodologías sobre emprendimiento pueden ayudar a aclarar las ideas ofreciendo un esquema estructurado y claro de lo que hay que hacer y cuando.

Estas metodologías pueden, según Jonathan Delgado (Empresa de Coaching “Coffework”, 2014);

- Ayudar a desarrollar productos y servicios innovadores, sin importar el tipo de sector.
- Mejorar la productividad y competitividad de las empresas, obteniendo proyectos únicos frente a la competencia.
- Fomentar la creatividad y la originalidad, obteniendo como resultado; productos y servicios distintivos.

- Finalmente, otorgan flexibilidad a la gestión de la actividad o negocio y planificación de los proyectos, en post de asegurar su éxito.

1.3.1 Tipos de Metodologías existentes.

Cada día surgen nuevas metodologías y técnicas que suelen venir de diversos autores, investigadores, emprendedores de ciertas áreas y ecosistemas de innovación⁵.

Inclusive están surgiendo combinaciones de metodologías, que permiten diseñar y desarrollar proyectos y negocios innovadores, como es el caso de “Lean Thinking”, que se gestó de la combinación del “Desing Thinking” y el “Lean Start-up”(Eduardo Sabatés Grupo Sicoss, Forbes-2016).

- Business Model Canvas
- Lean Start-up, y Lean Development
- Desing Thinking
- Lean Thinking
- Metodologías Ágiles
- Customer Development
- Scrup, entre otras.

⁵ Como es el caso de Silicon Valley en California EEUU.

Finalmente y de acuerdo con un estudio realizado por Alicia Castillo (La Enseñanza del Emprendimiento, Estado del Arte, 1999), las nuevas tendencias aplican el uso combinado de la teoría para explicar el éxito o fracaso de un caso estudio, y la práctica para ir mejorando la aplicación de los modelos según sea la actividad de negocio a desarrollar.

1.3.2 Programas de Emprendimiento y Financiamiento.

Un aspecto que limita el crecimiento de los micro-emprendedores, es la falta de financiamiento. Sin embargo existen algunas alternativas de financiamiento para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento, las cuales a nivel local están representadas por las siguientes organizaciones:

CORFO: (www.corfo.cl)

Es una Agencia del Gobierno de Chile, perteneciente al Ministerio de Economía Fomento y Turismo, a cargo de fomentar y apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad del país, junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas.

CORFO apoya a emprendedores con nuevas ideas quienes están en la búsqueda de financiamiento para ponerlas en marcha. Además se asegura de crear

ecosistemas⁶ de negocios por medio de asesorías, la generación de contactos y el fomento de la competencia entre empresas.

Los programas de CORFO están dirigidos a:

- Personas naturales; emprendedores que desean iniciar proyectos innovadores.
- Empresas o empresarios individuales, quienes deseen potenciar sus negocios.
- Intermediarios como; Incubadoras de negocios, redes de mentoría, “co-working”, “hubs” globales y fondos de inversión en etapas tempranas que apoyen a emprendedores.

SERCOTEC (www.sercotec.cl)

El Servicio de Cooperación Técnica, es una institución del Estado dependiente del Ministerio de Economía Fomento y Turismo, cuya misión es promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, y fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios.

Para fomentar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los empresarios, SERCOTEC utiliza diversas actividades, como:

- Programas Asociativos; dirigido a un grupo no menor de 5 empresas productivas que se unen para lograr objetivos comunes, tales como la

⁶ Ecosistemas de negocios se refiere al entorno donde las empresas se interrelacionan y compiten.

incorporación de nuevas técnicas de gestión empresarial, incluir nuevas tecnologías a sus procesos productivos y o la comercialización conjunta de sus productos.

- Acciones Colectivas; dirigido a un grupo no inferior de 3 empresas productivas que se asocian con el objetivo final de aumentar su competitividad (o productividad), a través de nuevas técnicas de gestión empresarial, o por la vía de incorporar nuevas tecnologías a sus procesos.
- Acciones individuales; donde SERCOTEC entrega el financiamiento para el desarrollo de asesorías técnicas especializadas, referidas a diseño, calidad, finanzas, comercialización, gestión medioambiental, planificación estratégica, recursos humanos, desarrollo organizacional, y producción entre otras.
- Programas especiales; como son la red SERCOTEC de entrega de información a pequeños y medianos empresarios, programas de pre-inversión, municipios que está orientado a incorporar programas de desarrollo comunal, y la capacitación permanente de pequeños y medianos empresarios en la gestión de negocios.

FOSIS: (www.fosis.cl)

Es un fondo de solidaridad e inversión social, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, cuyo objetivo es liderar estrategias de superación de la pobreza y vulnerabilidad de las personas, familias y comunidades, contribuyendo por tanto a disminuir la desigualdad social de manera innovadora e inclusiva.

Para desarrollar la tarea anterior, el FOSIS cuenta con recursos sobre los \$50.000.000.000, que beneficia año a año a cerca de 120.000 usuarios de sus programas.

El Objetivo de sus programas apunta a la expansión de las capacidades de las personas, el bienestar comunitario, y la inversión para las oportunidades de emprendimiento.

En términos de recursos, estos organismos promueven programas de financiamiento local, que están resumidos en el Anexo I de este estudio.

1.3.3 Marco Legal que fomenta la constitución de micro-empresas para desarrollar la actividad de emprender.

La productividad se ve favorecida cuando existe el clima apropiado al Emprendimiento, la innovación y el desarrollo de la tecnología, y bajo un escenario de libre competencia. La Economía Chilena, cuenta con suficiente condiciones para aquello, aunque aún existen algunas barreras burocráticas y de orden

regulatorio, que desmotivan el emprendimiento, y también la sana competencia entre empresas.

Sin embargo el Gobierno de Chile, ha sabido fomentar y flexibilizar las normas y reglas que facilitan la creación de empresas por la vía de la simplificación de algunos de los procesos formales de constitución de empresas.

De acuerdo a la información que entrega el Ministerio de Economía Fomento y Turismo, a través de su subsecretaria de economía (Tomas Flores Gaña, “Chile impulsando el emprendimiento y la innovación”, 2014), El Gobierno de Chile ha podido avanzar en las siguientes materias de interés para potenciar la generación de ideas emprendedoras:

- **Ley nro.20.944 sobre la Agilización de Trámites** (Publicada el 27 enero de 2012)

Finalidades:

- Sustituir la ya conocida publicación en el Diario Oficial de la Constitución de la Republica, la modificación y sustitución de las sociedades por la simple publicación en la página web del mismo Diario, sin costo para el anunciante.
- Establece una obligación para con las Municipalidades, de entregar una patente provisoria inmediata al emprendedor, y
- Establece la obligación del Servicio de Impuestos Internos, de autorizar el uso de factura electrónica, en forma inmediata al inicio de actividades.

De acuerdo a la información estadística de la misma Sub-Secretaria, esta Ley de Agilización de Trámites, en vigor desde abril de 2011, permitió reducir los costos de permisos del orden de un 25%, pero adicionalmente consiguió bajar el tiempo de tramitación para la creación de una empresa, de 22 a 8 días.

- **Ley nro. 20.659 de Constitución de Empresas.**

Esta Ley los costos de crear y modificar sociedades, a saber:

- Realizar el trámite a un costo cero.
- Uso de un sistema completamente electrónico para:
 - La Constitución de empresas y sociedades de manera simple y gratuita, de manera opcional al sistema tradicional.
 - Obtención de RUT ante el Servicio de Impuestos Internos de manera automática.
 - Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.
 - Modificación, transformación, fusión, división, disolución y terminación de empresas y sociedades, a realizar de manera simple, en el menor tiempo y de forma gratuita.

Esta Ley de Constitución de empresas en un día, vigente a partir de mayo de 2013, permitió bajar el tiempo en la constitución de empresas, otorgada por la Ley

de Agilización de Trámites, de 8 a 1 día, y a un costo cero para los emprendedores.

El éxito de estas incorporaciones a los sistemas de generación de empresas vigentes a partir de las fechas indicadas se refleja, (según Tomás Flores Gaña):

“En 1.729 empresas que se constituyeron en el primer mes de funcionamiento, mientras que en 8 meses el crecimiento fue de un 30%, llegando a constituirse más de 20.000 empresas constituidas solamente con el nuevo sistema”.

Este Capítulo abordo los antecedentes relacionados con las características, tipos y clases de emprendimientos, además de mencionar las ventajas y desventajas, factores críticos y de éxito en estas actividades, para concluir haciendo referencia a algunas metodologías disponibles, a los programas de financiamiento, y al marco legal que facilita las acciones emprendedoras en Chile.

Este marco teórico, permite adicionalmente abrir paso a los siguientes capítulos que se relacionan con los siguientes objetivos del estudio, que son los de efectuar la propuesta y el diseño de la metodología que favorezca el desarrollo de la capacidad para emprender desde la innovación.

CAPITULO II: AVANZANDO HACIA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA METODOLOGICA QUE FACILITE LA FORMA DE ABORDAR LAS PROBLEMATICAS Y FAVOREZCA LA CAPACIDAD DE EMPRENDER.

El Emprendimiento es un área de estudio que desde el siglo pasado está siendo investigada, existen diversos estudios y propuestas que se han desarrollado en relación al tema, especialmente desde la década de los 80⁷.

Adicionalmente los Estados de muchos Países, incluyendo por supuesto Chile, han puesto gran interés en el desarrollo de actividades de emprendimiento, ya que se reconoce su importancia en el progreso económico de un País⁸.

En relación a las propuestas sobre emprendimiento, se observa que se puede analizar al individuo, o grupo de emprendedores, desde las actividades que realiza o por las habilidades que posee. De igual modo se ha definido al emprendedor por sus rasgos o personalidad, características tales como; la motivación, la propensión al riesgo, la iniciativa, la orientación hacia las metas, el optimismo y la honestidad. Luego ¿por qué algunos individuos pueden crear y desarrollar una organización o empresa, mientras que otros solamente tienen ideas que no logran llevar a cabo?.

⁷ Low y Macmillan (1988), Covin y Slevin(1991), Reynold (1991), Leaned (1992), Bruyat y Julien (2000), Varela (2001), Viller et al (2006), entre otros.

⁸ El hecho de que existan la pequeña y mediana empresa permite re-activar la economía a través de la generación de empleo y también fomentar las acciones exportadoras gracias a la variada oferta de acuerdos comerciales internacionales que favorecen estas acciones.

Según Silvia Barrera de la Universidad Nacional de Colombia (“Investigación sobre emprendimiento, estudio de casos en Bogotá Colombia, 2011), el proceso de emprendimiento está definido por las siguientes acciones;

Factores motivacionales, estos tienen que ver con:

- La influencia del entorno y la formación de cada individuo, que de alguna manera resalta las habilidades de cada persona o grupo de personas que tienen la finalidad de emprender.
- El deseo de cubrir necesidades básicas de seguridad (Maslow 1991), como son techo, abrigo alimentación, protección del grupo familiar, educación para sus hijos.
- La no adaptación al sistema laboral dependiente. Hay personas que no se acostumbran a trabajar de manera dependiente y prefieren la libertad de acción, de horarios y de dinero, en la medida de que estos pueden ser administrados por ellos mismos y de acuerdo a su real interés en desarrollar una actividad que los apasiona o motiva.

Factores de Creación, estos tienen relación con:

- La aplicación de la experiencia y conocimientos previos, y que de alguna manera aseguran la confianza en desarrollar una actividad no solo conocida sino que además donde el usuario posee un nutrida experiencia práctica.

Y finalmente,

Factores impulsores de crecimiento y sostenibilidad:

- El manejo de altos estándares de calidad en los productos o servicios que se desarrollan,
- Innovación constante, estar decidido a mejorar los procesos mediante la generación de nuevas ideas que sean un aporte a la continua innovación de los productos o servicios desarrollados en una primera etapa, y
- Esfuerzo y perseverancia. Emprender requiere de tesón, ser aplicados en lo que se hace, de ser persistentes frente a las caídas, y en momentos de crisis, saber enfrentar la frustración que ello provoca y ver el lado positivo de las cosas, o bien salir fortalecidos de las situaciones complejas que afectan las actividades que se eligieron desarrollar.

Lo anterior puede entonces explicar cómo algunas ideas pueden transformarse en acciones concretas que permiten el desarrollo de las organizaciones y su proyección en el tiempo, o sustentabilidad como unidad de negocio.

Revisión del Estado del Arte en relación a algunas metodologías sobre emprendimiento.

Tal como se adelanto en el Capitulo 1, existen algunas metodologías en uso para el desarrollo de actividades de emprendimiento, metodologías que se describirán a continuación para ir acotando la investigación, y para permitir el desarrollo de una propuesta integradora que facilite la capacidad de emprender.

2.1. Business Model Canvas.

Este modelo fue desarrollado por Alexander Osterwalder (2008), y se refiere al uso de una plantilla de Gestión Estratégica⁹, usada para el desarrollo de distintos modelos de negocios, ó para documentar los negocios ya existentes y así poder gestionarlos.

Es un gráfico visual que describe una propuesta de valor de la empresa u organización, en términos de su infraestructura, los clientes y las finanzas. Permite alinear las actividades de la empresa mediante la ilustración de posibles compensaciones.

Básicamente el Modelo de Negocios Canvas se puede apreciar en la figura 2.1 siguiente.

⁹ Gestión Estratégica, método que integra pronósticos de corto plazo con la gestión diaria.

Figura 2.1. Business Model Canvas.



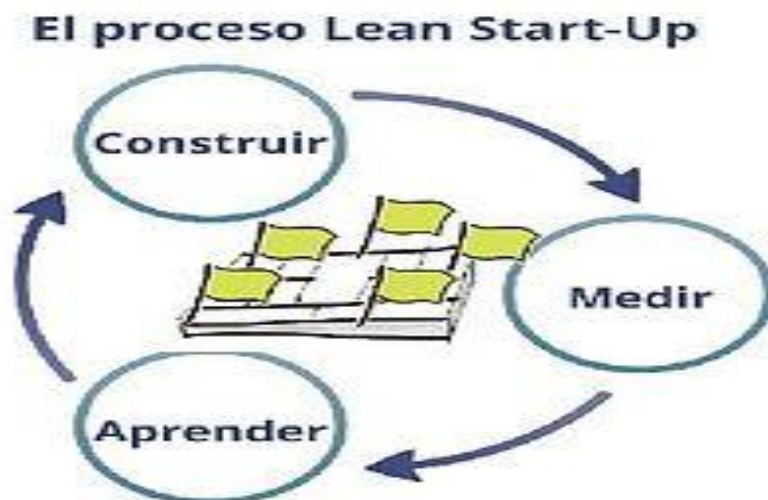
Fuente: adaptación del Modelo de Alexander Osterwalder y Pigneur, Universidad de Antioquia, Colombia (2011).

La representación simple de estos nueve elementos del Modelo de Negocios Canvas, permite interpretar la manera en que la empresa crea valor y se hace competitiva, también la simplicidad del método ayuda a la creación de ideas para su desarrollo y evaluación, ya que del mismo modo permite hacer cambios, pruebas y observaciones para mejorar las ideas en función del éxito del negocio (detalles de la estructura de este modelo se aprecian en el Anexo 2 de este documento).

2.2. Modelo Lean Start-up.

Desarrollado por Eric Ries (“The Lean Start-up: how today’s Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses”, 2008), presenta una nueva manera de abordar los negocios y productos, basado en el aprendizaje validado, en la experimentación e iteración y en los lanzamientos de productos, para acotar los ciclos de desarrollo de éstos, medir el progreso y adicionalmente ganar importante retroalimentación de los clientes. Ver figura 2.2.

Figura 2.2. Modelo Lean Start-up.



Fuente: “ Crear, Medir y Aprender” de Eric Ries (2008)

El circuito de “Crear, Medir y Aprender”, es el núcleo central de este modelo y explica lo que se debería hacer entre las fases de Ideación (crear), Codificación

(medir), y la verificación de datos (aprender). Es decir es un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y el comportamiento de los clientes frente a estos productos y aprender si es necesario perseverar o pivotear¹⁰ la idea. Este proceso se repite de manera continua.

El circuito de “crear, medir y aprender”, pone entonces el foco en la velocidad como el ingrediente crítico para el desarrollo de un producto, luego la efectividad de una persona o empresa estará determinada por la habilidad para idear y construir rápidamente un producto (algo mínimo viable) de esa idea, medir su eficacia en el mercado y aprender de dicho experimento. La rápida interacción permite a las personas o empresas determinar el camino más adecuado para encontrar ese encaje del producto al mercado (mayor información sobre este modelo en el Anexo 3 de este documento).

2.3 Modelo Design Thinking.

El “Design Thinking”¹¹, es una metodología para generar ideas innovadoras y centra su eficacia en entender y ofrecer soluciones a las necesidades de los usuarios. Esta herramienta metodológica se empezó a desarrollar de manera teórica en la Universidad de Stanford California, a partir de los años 70. Su

¹⁰ Pivotear, se plantea como una corrección estructurada y diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

¹¹ El término “Design Thinking” proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de productos (pensamiento de diseño, que es su traducción al español)

primera aplicación la llevo a cabo la Empresa Consultora IDEO, quien hoy es su principal precursor y referente.

De acuerdo a Tim Browm (CEO de IDEO) el Design Thinking,

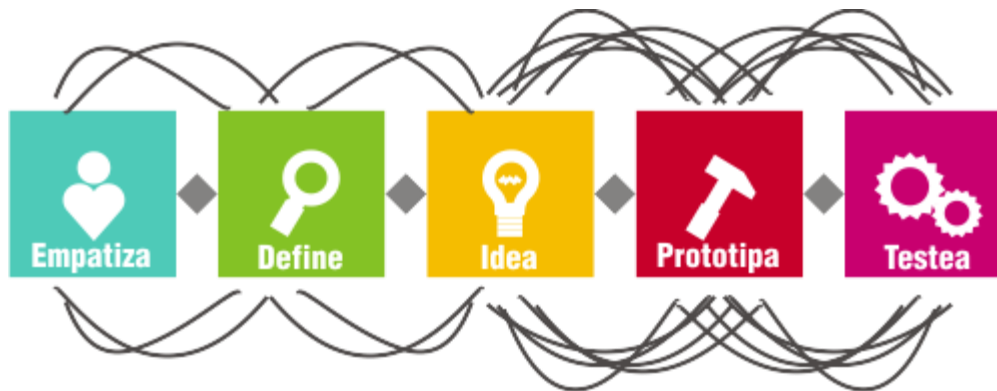
“es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que tecnológicamente es factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como una gran oportunidad para el mercado”.

Al ser una herramienta generadora de innovación, se puede aplicar a diversos campos; desde el desarrollo de productos, hasta la mejora de procesos, o la definición de modelos de negocios, siendo su única limitante la propia imaginación.

El Design thinking, se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor las que se consideran las cinco características diferenciales de esta metodología.

Ver figura 2.3.

Figura 2.3 Modelo Design Thinking.



Fuente: IDEO, Design Thinking, esquema (2011).

Generación de empatía: referido hacia el entendimiento de los problemas, situaciones, necesidades ó deseos de los usuarios (clientes) implicados en la solución que se esta buscando.

El Trabajo en Equipo: coloca en valor la capacidad de los individuos para adoptar singularidad y trabajo en equipo.

La Generación de Prototipos: define que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta.

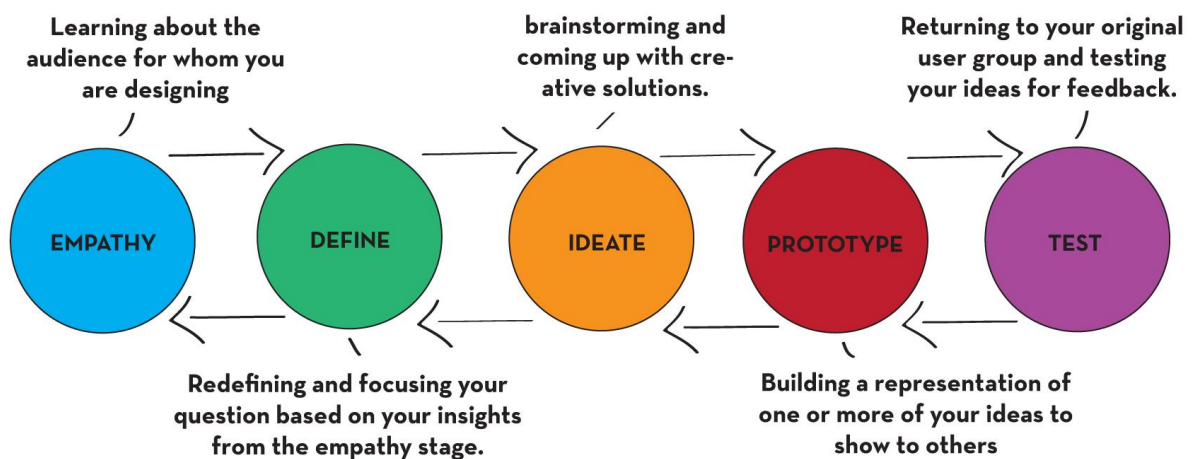
Se promueve lo lúdico: disfrutar del proceso y así llegar a un estado mental que permita dar rienda suelta al potencial creativo de las personas.

El gran contenido visual y plástico: permite trabajar tanto la mente creativa como la analítica, dando resultados innovadores y al mismo tiempo factibles de realizar (mas detalles de esta metodología pueden ser consultadas en el Anexo 4 de este documento).

2.4 Modelo Lean-Thinking.

La filosofía “Lean”, tiene como objetivo crear actividades, procesos y organizaciones eficientes, sin desperdicios¹² y costos mínimos, en las que prime la rapidez en la capacidad de respuesta, la visión en el cliente y la mejora continua de las organizaciones (James Womack y Daniel Jones, “Lean thinking”, 1996). Ver figura 2.4.

Figura 2.4 Modelo Lean Thinking.



Fuente: J Womack, D Jones (Lean thinking, 1996)

¹² Los procesos claves de la organización son los que añaden valor al cliente, cualquier otro proceso que no añada valor es un desperdicio.

El Lean Thinking nace como un híbrido entre los métodos Lean Start-up y Design Thinking. El primero tiene su base en el Desarrollo del Cliente (Customer Development); gustos y preferencias, para así realizar la propuesta de valor que satisfaga esas necesidades, de acuerdo con el modelo de negocio elegido. El Lean Start-up como se indicó previamente, realiza una serie de experimentos para validar las hipótesis de las ideas de producto a desarrollar y así perseverar o pivotearlas.

Por el contrario el Design Thinking, se basa en conocer muy bien al cliente y su entorno, tratando en todo momento de empatizar con él. Las soluciones centradas en el cliente resultan ser muy sencillas y usables.

Luego el Lean Start-up es más eficaz en las primeras fases, pues lanza rápidamente al mercado el producto, mientras que el Design Thinking toma tiempo en estudiar en detalle al cliente, hasta lograr esa conexión de empatía con él.

La unión de estos dos modelos genera importantes resultados como son; el crear un modelo de negocio basado en el conocimiento del cliente (que aporta el Design thinking) pero de una manera más experimental (al estilo del Lean Start Up). Esta unión además permite validar el modelo de negocios de manera más efectiva al emplear técnicas de modelado y experimentación, y así probar las hipótesis que se generan en torno a la creación de productos.

2.5 Otros modelos, Metodologías Ágiles.

Las metodologías Ágiles están pensadas para el desarrollo de proyectos complejos, donde a veces la información disponible para iniciar el proceso de emprendimiento es mínima ó bien donde se dificulta planificar el detalle de dicho desarrollo. Estas metodologías se basan en principios de colaboración y participación activa de todos los miembros del equipo, y fomentan el aprendizaje y la capacidad de desarrollar tareas de manera autónoma, y consideran la participación activa del cliente final.

Estas metodologías pueden favorecer el aclarar todas las ideas, ofreciendo un esquema estructurado de qué es lo que hay que hacer en cada etapa del desarrollo de las actividades de emprendimiento. Es así como las metodologías Ágiles pueden ayudar a :

- Desarrollar productos y servicios realmente innovadores.
- Mejorar la productividad y la competitividad de las empresas.
- Potenciar la creatividad y la originalidad tanto en diseño, como en la ejecución de los procesos, productos o servicios, y
- Otorgan flexibilidad a la gestión y planificación de proyectos.

En el Anexo 5 de este estudio, se entregan mayores detalles respecto de los alcances de esta metodología.

Para realizar la propuesta metodológica sobre emprendimiento, el presente estudio se basará en la metodología de “Design Thinking” y “Lean thinking”, para poder formular un modelo que permita facilitar las capacidades de emprendimiento sobre la premisa de la innovación, y para que sea utilizado por distintos niveles etarios y socioeconómicos.

La aplicación de ambos modelos, debería generar competencias prácticas de emprendimiento e innovación, y la posibilidad de crear soluciones concretas a los desafíos que se presentan (ideas, productos, proyectos), con una real posibilidad de implementación en una unidad de negocio o empresa.

Estas metodologías del pensamiento creativo, ponen su foco en poder entender a las personas, usuarios o clientes en un determinado caso o problemática, para a partir del análisis de esos casos, determinar cómo se pueden resolver las necesidades o requerimientos identificados, buscando respuestas cargadas de valor que impacten positivamente a la experiencia de los usuarios (clientes).

En el capítulo 3, se dará forma a la propuesta metodológica describiendo cada etapa del proceso de análisis de la problemática, mostrando esquemáticamente como las tareas del proceso deben ser seguidas y construidas, para facilitar las acciones emprendedoras por medio del desarrollo de las ideas y como estas se conjugan para entregar soluciones efectivas, de fácil aplicación y seguimiento y como a iteración de los procesos ayuda a ajustar las variables que incidirán en el éxito de las ideas innovadoras que se propongan.

El capítulo 2, entrega una descripción actualizada sobre lo que hoy está disponible en el Estado del Arte para las metodologías de emprendimiento e innovación, y permite entregar una base sobre la cual se sustentará el desarrollo de la propuesta metodológica de éste estudio. Estas metodologías cumplen con la premisa de enseñar a los potenciales emprendedores técnicas de análisis de problemáticas y el desarrollo de ideas, y como estas podrían resultar en soluciones innovadoras que agregan valor a los productos o servicios que se pretendan desarrollar.

CAPITULO III: DESARROLLO DE UNA PROPUESTA METODOLOGICA QUE AYUDE A DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE EMPRENDER.

En esta sección se abordará el diseño de una propuesta metodológica para favorecer la capacidad de emprender desde la innovación. La estructura a desarrollar será descriptiva, desde los procesos en términos generales a lo particular, considerando que la lectura del mismo facilite la orientación del lector y principalmente de aquellos usuarios que tienen un real interés en desarrollar actividades de emprendimiento, indistintamente de su edad y situación socio económica.

Los métodos de base para la presentación de esta estructura metodológica son los Sistemas “Design Thinking” y “Lean Thinking”, a los cuales se agregarán algunas variables que sustentarán la formulación de una nueva propuesta metodológica y que de alguna manera se ajusten a la cultura local.

El “Design Thinking” significa comprender el problema a través de la vivencia real del mismo, entendiendo su génesis, y como esta afecta o construye una determinada situación o problema ¹³. Significa buscar alternativas de solución mediante la exploración de ideas factibles de llevar a cabo, y de construir

¹³ Se entenderá por problema a la situación que se estudia y para la cual se busca desarrollar algún tipo de solución efectiva, innovadora.

maquetas o prototipos que mediante la iteración de procesos ayuden a realizar mejoras en su aplicación.

En resumen significa:

Figura 3.1 Secuencia metodológica del Design Thinking



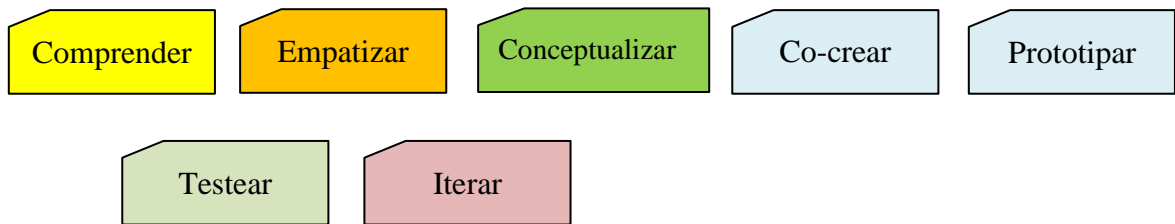
Fuente: Elaboración propia, en base a los procesos del método Design Thinking (2017).

El “Desing Thinking tiene que ver con innovar, crear valor para otros, valor económico a través de la generación de demanda por un producto o servicio a desarrollar. Lo anterior implica, el desarrollo de estrategias de creación de productos o servicios, mediante una propuesta metodológica probada.

Este proceso es operado por personas de distintas disciplinas y aptitudes, donde prevalece la forma de pensar, tal como hoy lo hacen los diseñadores, aquí importa más que el tener gente que sabe lo que hay que hacer, tener la definición o la idea de que hacer.

Existe una estructura básica de análisis de una problemática y del desarrollo de ideas de solución, y que se refiere a:

Figura 3.2 Estructura básica de análisis de una problemática.



Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes que ayudan a resolver una problemática dada (2017).

3.1 Comprender.

El Comprender tiene que ver con el conectar y el observar.

El Conectar es la capacidad que la persona tiene para enlazar sus capacidades y aptitudes con las de otras personas y así formar o articular equipos de trabajo, que les permita entender la problemática o situación que requiere solución, es la primera acción a realizar para desarrollar la observación.

El Observar tiene relación con la capacidad de abstraerse, de tomar distancia para ver más allá de lo obvio, es la capacidad de darse cuenta¹⁴ sobre las situaciones en estudio.

Durante el proceso de observar, se debe recoger toda la información necesaria en relación a la problemática en estudio, luego procesarla, relacionarla, interpretarla y almacenarla como el marco teórico referencial de la situación estudiada¹⁵.

En el observar existe el “percibir”, que lleva al entendimiento y al conocimiento (“Insights”). Luego al poder identificar los “Insights”¹⁶, se permite encontrar la raíz o el origen del problema, como así también la oportunidad de desarrollar algo a través de datos deducidos y no por lo que está a la vista o lo evidente.

Para favorecer la observación es necesario hacer ciertas preguntas sobre la situación en estudio o problema, por ejemplo:

- ¿qué está haciendo el usuario?, esto permite observar a la persona en su actual contexto, entorno.
- ¿cómo lo está haciendo?
- ¿por qué lo hace de cierta forma o manera?, etc.

Este tipo de preguntas ayudan a los potenciales emprendedores a responder con mayor precisión;

- ¿Quién es el usuario o cliente?

¹⁴ Awareness; es la capacidad de darse cuenta, LA CONCIENCIA.

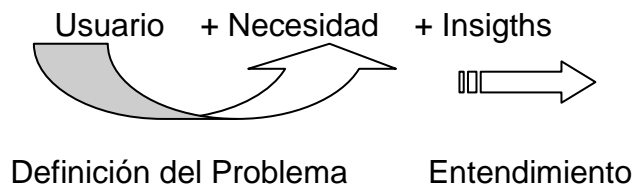
¹⁵ La acción de procesar, relacionar e interpretar la información antes de almacenarla es lo que se entenderá como sintetizar, o resumir.

¹⁶ Insight; mediante esta percepción el sujeto capta, internaliza o comprende una verdad revelada.

- ¿Qué necesidad tiene?
- Y la percepción sobre la raíz del problema (“insights”), y la oportunidad que se genera a partir de éste.

La sola observación del “Quién es el usuario” y “Cuál la necesidad”, permite definir o esclarecer el problema, mientras que la incorporación de los “insights”, el entendimiento sobre el problema y las oportunidades que a partir de éste se podrían generar.

Figura 3.3 Estructura que define quién es el usuario y cuál es su necesidad.



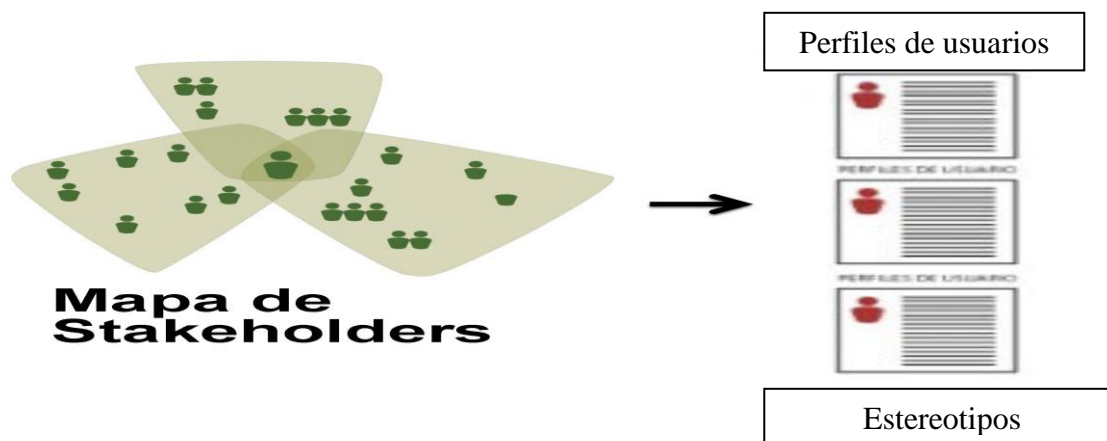
Fuente: Elaboración propia, en base a la capacidad de Observar (2017)

El definir al usuario, obliga al uso de un lenguaje empático, mientras que para entender la necesidad implica el uso de verbos para lograr una profundidad en el significado de esta. Mientras que el “insight” debe ser el elemento sorpresa que resulta de la observación y la interpretación de los hechos observados.

La definición de la audiencia (ó mercado objetivo, mercado meta) permite acotar las ideas y entender para quienes serán diseñadas las soluciones. Para estos efectos resulta práctico y útil usar un mapa de actores¹⁷, y así conocer quiénes son las partes interesadas en las soluciones buscadas.

Para realizar esta actividad se pueden usar “post-it”, donde se escriban los actores que participan en la problemática, los que posteriormente pueden ser agrupados en categorías. Una vez ejecutada la agrupación de actores, se pueden definir los perfiles de usuarios (o clientes) para así volver a clasificarlos según sus estereotipos¹⁸.

Figura 3.4 Mapa de actores:



Fuente: elaboración propia en base a imágenes extraídas de la Red (2017)

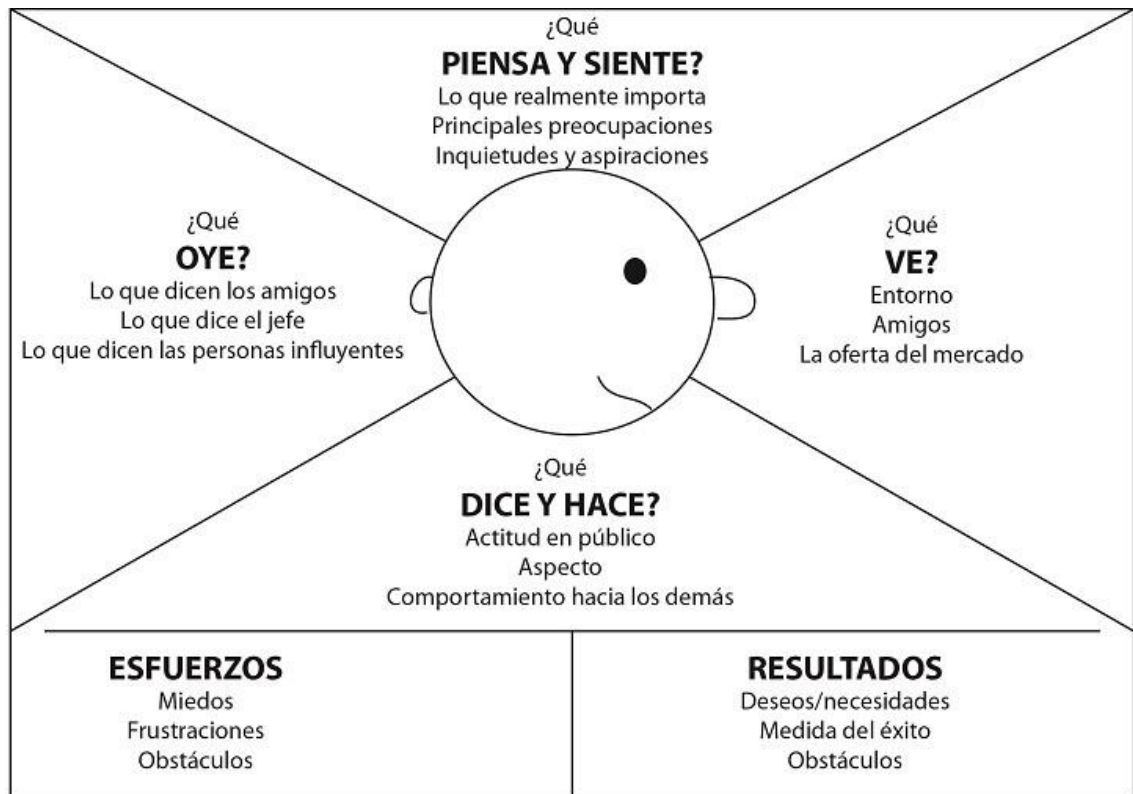
¹⁷ Stakeholders map: mapa de actores o personas involucradas en la problemática y por tanto quienes serán parte de las soluciones.

¹⁸ Estereotipo: es una imagen, idea o modelo generalmente asociado a un grupo social, y que es atribuido a sus conductas, cualidades y habilidades o características personales.

3.2. Empatizar.

El Empatizar ayuda a enfrentar los problemas con optimismo, y permite desarrollar habilidades para el diseño de soluciones en base a la sensibilidad, la técnica, el aprendizaje por la experiencia (método ensayo y error). Ayuda al desarrollo del conocimiento subjetivo y objetivo, al conocimiento tácito y al explícito. Para saber empatizar con el usuario, o al menos para lograrlo adecuadamente, es que existen los mapas de empatía.

Figura 3.5 Mapa de empatía:



Herramienta diseñada por XPLANE

El Mapa de empatía, es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual; XPLANE, y sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento más acabado del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes o usuarios. Esto ayuda a diseñar un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un usuario lo orientara en el diseño de una propuesta de valor ajustada a las necesidades estudiadas.

Para usar el mapa de actividades con un usuario o cliente, se debe en primer lugar realizar una sesión de Lluvia de Ideas¹⁹, para identificar todos los segmentos de mercado a los que se podría dirigir el modelo de negocio o emprendimiento deseado, luego simplemente empezar a contestar las preguntas del; ¿Qué Ve?, ¿Qué oye?, ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué dice y hace?, ¿Qué esfuerzos hace el cliente?, Y ¿Qué resultados obtiene?.

Para ejemplificar los contenidos de las preguntas y sus alcances, es que se lista lo siguiente:

- ¿Qué ve?
 - Se refiere a lo que el usuario ve en su entorno; ¿qué aspecto tiene?, ¿qué lo rodea?, ¿a qué tipo de ofertas está expuesto diariamente?, ¿a qué problemas se enfrenta?, etc.
- ¿Qué Oye?

¹⁹ Viene del Brainstorming, o tormenta de ideas, que favorecen la capacidad creativa de las personas.

- Describe cómo afecta el entorno al cliente; ¿qué dicen sus amigos, su conyugue?, ¿quién es la persona que más influye en él?, ¿qué canales multimedia le influyen?, etc.
- ¿Qué piensa y siente en realidad?
 - Se intenta averiguar qué pasa por la mente del usuario; ¿qué es lo más importante para el cliente?, imaginar sus emociones ¿qué lo conmueve?, ¿qué le quita el sueño? Intenta describir sus sueños y aspiraciones.
- ¿Qué dice y hace?
 - Intenta dilucidar como se comportaría el usuario o cliente en público; ¿cuál es su actitud?, ¿qué podría estar contando a los demás?, hay que prestar especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice o siente en realidad.
- ¿Qué esfuerzos hace el cliente?
 - ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?, ¿qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?, ¿qué riesgos teme asumir?.
- ¿Qué resultados obtiene el usuario?
 - ¿qué desea o necesita conseguir en realidad?, ¿Qué parámetros utiliza para medir su éxito?, hay que pensar en alguna estrategia que podría utilizar para alcanzar sus objetivos (del cliente).

3.3. Conceptualizar.

El conceptualizar se refiere a realizar un mapa de contexto, saber quiénes son los actores involucrados (mapa de actores), los datos relevantes y posibles problemas. Este proceso implica la necesidad de planificar entrevistas, registrar información escrita y gráfica del entorno, planear salidas a terreno; todo ello con el objeto de hacer eficiente el proceso de análisis de los datos que permitirán luego buscar las alternativas de solución, y así ayudar a la construcción de prototipos o maquetas, para la evaluación de resultados e implementación posterior.

En el Anexo 6, se muestran ciertos formularios o fichas de información que son una ayuda para el registro de la información que facilitara la conceptualización del problema o situación a estudiar o resolver.

3.4. Prototipar ,o Modelar .

Una vez analizada la información que se gestó en el proceso de Conceptualizar, viene la exploración de las posibles soluciones al problema o situación planteada. Esta exploración de posibles soluciones puede ser guiada a través del método de “Brainstorming” o Lluvia de ideas, el objetivo que se busca es el de generar la mayor cantidad de ideas posibles asociadas al desafío o problemática a resolver.

Luego que se ha generado un importante número de ideas, es preciso clasificarlas ordenar las ideas en nubes²⁰ , según su complementariedad o similitud.

La agrupación de ideas en nubes permitirá definir luego el concepto de la solución que se busca para resolver la problemática planteada.

Por otra parte, y en lo que respecta al prototipado, o modelado hecho con maquetas de baja resolución ²¹y costo (para así visualizar el producto servicio que se quiere desarrollar o entregar), permite o facilita el poder corregir los modelos sin mayor riesgo de subir el costo de la etapa de diseño, ya que en esencia son creaciones de bajo costo que fácilmente pueden ser manipulados (mejorados) según la experiencia de testeo que se realicen, además el prototipado permite llevar a la realidad practica las soluciones buscadas, para así validarlas en conjunto con los usuarios, medir sus resultados y volver a mejorar así los modelos o maquetas.

Estas simulaciones ayudan a empatizar con los potenciales clientes y permiten evaluar los diseños propuestos, y mejorarlos por la vía de la retroalimentación de los propios usuarios, y la iteración de los procesos.

El prototipado es rápido, minimalista, barato en términos de costos y medible en términos de resultados. Permite comprender las realidades desconocidas e inciertas y al mismo tiempo disminuir las incertidumbres en etapas tempranas del

²⁰ Nubes de conceptos, significa agrupar las ideas según su afinidad.

²¹ A veces con solo lápiz y papel se puede dar paso a las mejores y más grandes ideas y eso es lo que se conoce como maquetas de baja resolución, incluye el uso de manualidades para generar prototipos de soluciones plausibles y baratas.

proyecto, agregan valor con cada iteración, permitiendo avanzar en el diseño de los modelos de negocios y de esta manera salir al mercado meta con un grado de éxito más favorable.

3.5. Testeo e Iteración.

Hasta aquí se ha mostrado el desempeño que entrega la herramienta del “ Design Thinking” para el desarrollo de ideas innovadoras de emprendimiento, y es el momento justo para alinear estas ideas con los procesos del “Lean Thinking”.

Por parte del metodo “Lean Start-up”²², fue pensado para buscar un modelo de negocio repetible (iterable) y escalable. Está diseñado para dirigir el desarrollo de un negocio o emprendimiento, pero en lugar de hacer complejos planes basados en supuestos, se realizan experimentos (prototipos, maquetas, modelos) y ajustes continuos e iterativos.

Es precisamente aquí, en los procesos continuos e iterativos que se une el “Lean Start-up” al “Design Thinking”, para formar este hibrido; “Lean Thinking”.

Pero, ¿cómo se puede probar que un modelo de negocios (emprendimiento) funciona?.

²² Lean Start-up se define en términos simples como la velocidad de aprendizaje validado.

Según “Lean Start-up” se debe tener como base dos premisas importantes:

- Primero, generar un aprendizaje validado y respaldado con datos reales a través de un testeo (uso del prototipado) con usuarios reales.
- Segundo, aprender a eliminar el desperdicio y concentrar los esfuerzos en las actividades que permitan crear valor al usuario (cliente).

En este sentido los “insights” permiten saber qué es lo que los usuarios realmente necesitan, y esto se puede conocer de primera fuente, en terreno, por los mismos emprendedores.

Los procesos de iteración, tienen que ver con el mejorar. El testear los modelos con una audiencia real, facilita el mejoramiento continuo de los procesos, y disminuye la incertidumbre que se pueda generar por el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

La creación de valor muchas veces tiene que ver con el set de propuestas y beneficios que los emprendedores diseñan para atraer clientes (o usuarios), pero también importante es observar a los usuarios y definir el set de características que ellos tienen o que se presumen, pero que finalmente deben ser observadas y validadas.

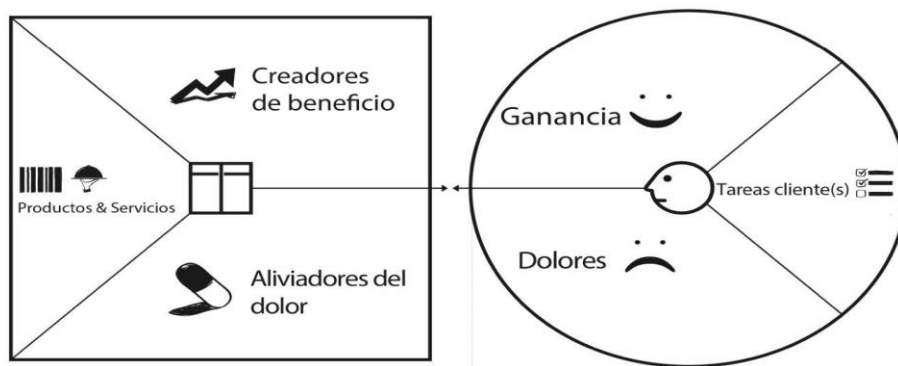
3.6. Propuesta de Valor.

La propuesta metodológica para desarrollar la capacidad de emprender desde la innovación. Pero ¿qué se debe entender por innovación?.

Erróneamente se piensa que cuando se habla de innovación, esta es entendida con crear tecnología, sin embargo innovar implica muy necesariamente “crear valor”.

Luego la propuesta de valor tiene que ver con las soluciones innovativas que se puedan ir gestando dentro del proceso de análisis de los “insights”, previamente explicados. Para formular una propuesta de valor innovadora, se puede utilizar el siguiente diagrama de Propuesta de valor. Ver Figura 3.6.

Figura 3.6 Diagrama sobre la creación de valor.



Fuente: Innovativa Consultores, Diagrama Propuesta de Valor (2016)

Para fundamentar correctamente una Propuesta de Valor y tener éxito en su formulación, hay que tener presente que la clave es aprender (comprender) que es lo que realmente quieren los clientes (usuarios).

- Tareas de los clientes; tratar de definir lo que el usuario quiere lograr, sus objetivos; esto como primera tarea para los emprendedores.
- Dolores; tratar de entender que aflige a los usuarios, las tareas por hacer no satisfechas, o satisfechas de manera incompleta.
- Ganancia; los beneficios esperados por el usuario (cliente), sus tareas logradas.
- Productos y Servicios; la(s) solución(es) que se hace(n) cargo de las tareas por hacer.
- Analgésicos; cuales son las características analgésicas del producto, aquellas que mitigan los dolores. Y finalmente,
- Creadores de Ganancia; la forma o manera que el producto o servicio supera las expectativas del cliente (usuario).

Una vez más el uso de post-it para bosquejar la propuesta de valor en el diagrama antes mencionada ayuda a realizar el proceso de manera más simple y ordenada.

3.7. Exposición, o presentación del modelo de negocios a una audiencia.

¿Cómo comunicar o informar el proyecto a los potenciales clientes o potenciales inversionistas?.

Algo que la mayoría de los modelos de “start-up”²³ no incluye, es la forma de abordar la comunicación de los negocios que recién se inicia, ya sea para vender los productos o servicios a los potenciales clientes, o bien para buscar financiamiento de terceras partes que permitan la puesta en marcha del negocio evaluado.

Una de las técnicas que de alguna manera potencia la comunicación de ideas a distintos tipos de audiencia, es la técnica del “Elevator Pitch”²⁴. Esta técnica no es para nada un discurso de venta, y recibe su nombre, en referencia al poco tiempo empleado para utilizarlo, asemejando al tiempo de viaje en un ascensor.

El “Elevator pitch” (o speech) se trata de una conversación en el ascensor, donde se debe representar; Una idea, en un escenario o audiencia, y buscar una oportunidad. Pero ¿cómo aprovechar esto en 3 minutos?, sin medios de apoyo excepto la presentación hecha en “power-point”.

²³ Start-up se refiere al emprendimiento de pequeños negocios (Pymes) en su etapa inicial.

²⁴ Elevator Pitch, es un anglicismo que se utiliza en el discurso de presentación sobre un proyecto o emprendimiento, ante potenciales clientes o accionistas.

Básicamente esta técnica se centra en:

- Ser conciso, transmitir pocas ideas
- Despertar la curiosidad de la audiencia, más que aburrirlos con datos duros
- Transmitir emociones, desbordar en entusiasmo
- Explicar el modelo (la idea y propuesta de valor)
- Por último cerrar la intervención, con una invitación (la entrega de una tarjeta de presentación, una posible reunión, o el envío de la información del proyecto).

En términos de tiempo, las ideas deben seguir el siguiente patrón, para cumplir con los tiempos de la exposición según el esquema “elevator pitch”.

- Introducción 15 segundos
- Descripción 30 segundos
- Propuesta 30 segundos
- Requerimientos 15 segundos.

Y se debe lograr los siguientes objetivos;

- Qué la idea se entienda
- Ser conciso
- Tener la actitud correcta; ser seguro, alegre, mostrar mucha pasión e integridad.

3.8. Evaluar el proyecto.

Evaluar el proyecto que se gestó a través del proceso antes descrito o a través de cualquier otra metodología de “Start-up”, implica la revisión de ocho pasos comunes para cualquier proyecto, y que permitirá a los emprendedores hacer un “check-list” de las tareas que se desarrollaron a lo largo del proceso.

Estos ocho pasos incluyen:

- La presentación del Proyecto: se debe utilizar un lenguaje y una redacción simple de leer, pues los inversionistas no son expertos en el giro del negocio que se pretende desarrollar. También es importante contar con una descripción clara y completa del negocio, usando para ello información actualizada y siendo preciso en las fuentes citadas.
- Estudiar el Mercado: Analizar en detalle el mercado objetivo (los clientes a quienes se enfocará la solución buscada); en cuanto a su tamaño, composición, tendencias, gustos y preferencias, y mostrar esta información como un mercado atractivo para invertir en él.
- Descripción Comercial: se debe resaltar cuáles son las ventajas competitivas con la que se cuenta para llegar al mercado seleccionado, y cuál es la propuesta de valor, ¿está claramente definida?, ¿se entiende?.

- Descripción Técnico-financiera: Se debe procurar datos suficientes para evaluar la viabilidad técnica y financiera del proyecto, ¿son los costos de operación ajustados a los valores de mercado?.
- Plan de Compras de insumos: se debe definir con precisión que materias primas se necesitan para llevar a cabo la actividad, ¿existe un listado de proveedores actualizado?, ¿existe algún tipo de acuerdos respecto a los plazos de pago, descuentos o promociones especiales?.
- Estructura Organizativa: detallar los requerimientos de recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, inclusive el perfil y número de personas requeridas a contratar, para llevar a cabo la actividad.
- Marco Legal: revisar los detalles legales puede ser algo engorroso pero necesario, para asegurar la correcta operación del negocio. Detallar la forma jurídica en que va a operar la empresa, su estructura societaria, registrar la marca, conseguir el RUT frente al SII, etc.
- Estudio económico: realizar una evaluación económica del proyecto sobre la base del cálculo de el VAN y la TIR del proyecto, resulta ser una herramienta para conseguir el financiamiento requerido. Por tanto es necesario determinar de manera realista el nivel de riesgo del proyecto, así como la estimación real de los costos de inversión y operación, y los flujos de ingresos esperados.

3.9. Mejorar.

Los objetivos que se plantearon en el inicio del proceso de emprender, exigen de esfuerzo, dedicación y trabajo, por ello se debe comenzar por evaluar el desempeño a lo largo del proceso de innovar.

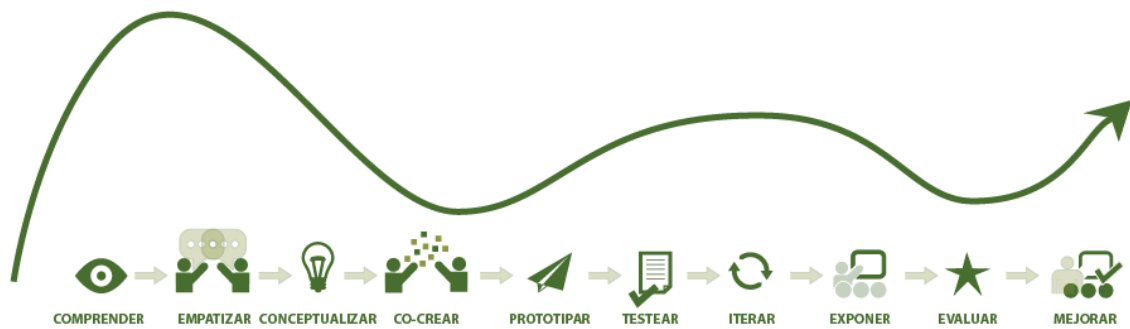
Revisar las experiencias pasadas en torno al negocio permitirá mejorar las habilidades, los procesos, los resultados y la experiencia con el Cliente. La idea es comenzar abarcando todos los aspectos fundamentales del negocio, lo que permitirá mejorar las características como emprendedor y alcanzar los próximos objetivos del negocio.

Una guía para lograr aquello, tiene que ver con:

- Revisar los errores y enseñanzas: es momento de poner sobre el papel todos los errores cometidos y hacer un análisis de las ventajas y beneficios que trajo el cometer ciertos errores, y determinar cómo prepararse para no volver a cometerlos.
- Mejorar los tiempos: se debe poner todo en orden, buscar la manera de reducir las cargas de trabajo y aumentar la productividad con base en las prioridades y próximos objetivos por cumplir.
- Evaluar los procesos: para activar la capacidad de gestionar es necesario; analizar resultados, mejorar procesos, re-evaluar objetivos de corto y largo plazo, incrementar productividad, ejecutar planes de acción, y trabajar para

generar nuevos compromisos y metas para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

- Cambiar o reforzar la estrategia del negocio: preguntar qué tan efectivo es el plan de negocio inicial, y de ser necesario; determinar qué cambios se requieren para alcanzar nuevas metas en función de las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- Tiempo de mejorar habilidades: la experiencia permite saber que habilidades se deben mejorar o adquirir, todo aquello que haga falta para actualizar y nutrir el negocio. Y finalmente;
- Evaluar el crecimiento del negocio: es importante analizar el crecimiento, y si es necesario re-ajustar el rumbo en caso de no haber logrado las metas planteadas, solo así se lograrán alcanzar las metas y se podrán mejorar los objetivos futuros.



El capítulo 3, se presenta el diseño de una propuesta metodológica para facilitar la capacidad de emprender, a través de un proceso de nueve pasos, los cuales están descritos de manera simple para cualquier lector interesado en emprender, desde la innovación, pero al mismo tiempo detallados en cuanto a sus contenidos y alcances.

La metodología propuesta cumple con el objetivo final del proyecto de este estudio, y se espera sea un aporte para aquellas personas interesadas en crear modelos de negocios a partir de soluciones a diversas problemáticas o situaciones planteadas por aquellos usuarios cuyas necesidades aun no están cubiertas.

Conclusiones

La capacidad de emprender es una situación transversal que motiva no solo a adultos²⁵, sino también jóvenes y a personas de la tercera edad. Si sumado a ello se considera el aumento que ha tenido esta actividad en la tasa de ocupación (INE primer trimestre 2017), es que resulta de interés poder contar cada vez con más herramientas que sustenten esta actividad, como lo es una propuesta metodológica que facilite o ayude al desarrollo del pensamiento emprendedor y además lo pueda guiar, favoreciendo las capacidades de cada individuo (micro-emprendedores) o Pymes.

Realizada la investigación sobre las variables que inciden en los procesos de emprendimiento formuladas en el Capítulo 1 de este estudio, se puede concluir que los factores críticos que influyen en el desarrollo de esta actividad son:

- La calidad de los emprendimientos, y
- Su sostenibilidad en el tiempo.

Respecto de la Calidad de los emprendimientos, esta variable considera la apertura a nuevas ideas (o a la innovación), la claridad en la definición de los objetivos del negocio, la voluntad de aprender metodologías que faciliten el desarrollo de estas ideas, la confianza en sí mismo (o el creer en las capacidades

²⁵ Aproximadamente 1.750.000 son los emprendedores en Chile, y en su mayoría entre 45 y 65 años de edad. Radiografía del emprendimiento en Chile, Carlos Varela – inserto en el Diario la Tercera 2016.

de emprender), la fuerza para luchar o saber enfrentar las caídas, y la absoluta certeza sobre la validez de la idea.

Y referido a la Sostenibilidad en el tiempo, se considera; la visión a largo plazo de la idea de negocio, la continúa revisión de la propuesta de valor del producto o servicio, el control periódico de los procesos, estar atentos a las condiciones cambiantes del mercado (o gustos y preferencias de los clientes), e invertir tiempo en investigar y desarrollar.

Adicionalmente se revisa la situación de las metodologías disponibles, que favorecen las acciones de emprendimiento tanto a nivel de micro-empresarios como también Pymes.

Por otra parte el trabajo investigativo que se presenta en el Capítulo 2 de este estudio, permite concluir que existen variados modelos para el desarrollo de actividades de emprendimiento, y que tienen una aplicación sobre los negocios que ya se encuentran en ejecución; como es el caso del “Business Model Canvas”, “Lean Start-up”, “Design Thinking” o el “Lean thinking”²⁶. El estudio de estos modelos, permite definir el marco teórico en el cual se puede situar la base para el diseño de la propuesta metodológica que se desarrolla en el Capítulo 3 de este trabajo de tesis.

²⁶ También como se mencionan en el Capítulo 1 Las Metodologías Ágiles, “Scrum”, “Customer Development”, entre otros.

Finalmente teniendo como base los modelos “Design thinking” y “Lean thinking”, se delinea la estructura de la propuesta metodológica que pretende facilitar la capacidad de emprender, favoreciendo la generación de ideas innovadoras frente a situaciones o problemáticas previamente definidas.

El diseño de la propuesta metodológica, está desarrollada en nueve pasos a seguir, los cuales son abordados de manera descriptiva y tratando de facilitar su entendimiento y aplicación. Estos nueve pasos hacen referencia a:

1. La Capacidad de Comprender
2. La Capacidad de Empatizar
3. La Capacidad de Conceptualizar
4. La Capacidad de Modelar (o prototipar)
5. Los procesos de Testear e Iterar
6. El Formular la Propuesta de Valor
7. La manera de presentar las ideas o modelo de negocio a una audiencia
8. Cómo Evaluar el proyecto, y
9. Cómo Mejorar los aspectos fundamentales del negocio.

El desarrollo de las argumentaciones anteriores, permite confirmar satisfactoriamente el objetivo central de este trabajo de tesis, y que tiene relación con haber diseñado una herramienta metodológica, que podrá facilitar la capacidad de emprender desde la innovación, es decir; desde la generación de nuevas ideas.

Bibliografía.

- Asociación de emprendedores Pyme (2017). “ventajas y desventajas del emprendimiento” (www.asepyme.cl) .
- Barrera, Silva (2011), “Investigación sobre emprendimiento, estudio de casos en Bogotá Colombia” (Universidad Nacional de Colombia).
- Brown T. and Wyatt J. (2014). “ Development outreach “ (T Brown CEO at IDEO).
- Castillo, Alicia (1999). “Estado del Arte de la enseñanza del emprendimiento” (First public Inc. Chile).
- Cruz, Juan; Osorio, Cristián (2014). “ Clases de Emprendimiento” (Institución Educativa Juan María Céspedes).
- Delgado, Jonathan (2014). “Metodologías sobre emprendimiento y su alcance” (Empresa de Coaching Coffe Work).
- González, JC. (2012). “Factores Críticos en el emprendimiento”. (Propyme Chile, www.propyme.cl).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Y (2008) “Designing Business Models and similar strategic objects “(Journal of the Association for Information Systems).
- Sábates, Eduardo (2016). “Metodologías de emprendimiento”, Autor en Forbes México (Grupo Sicoss- www.gruposicoss.com.mx)
- Soriano, Claudio (2012). “Análisis sobre los factores Administrativos y Financieros por los cuales algunas Pymes no logran el éxito” (RGPymes).

- Ries, Eric (2008). "The Lean start-up: how today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business".
- Vázquez, Rubén (2016). "Una metodología en seis pasos para emprender", Autor en FORBES México (www.forbes.com.mx/ruben-vazquez/).
- Womack, JP and Jones D. (1996). "Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation" (Simon and Schuster).
- Zwilling, Martín (2014). "How to set up a tech business" (Packt Publishing Ltd.).

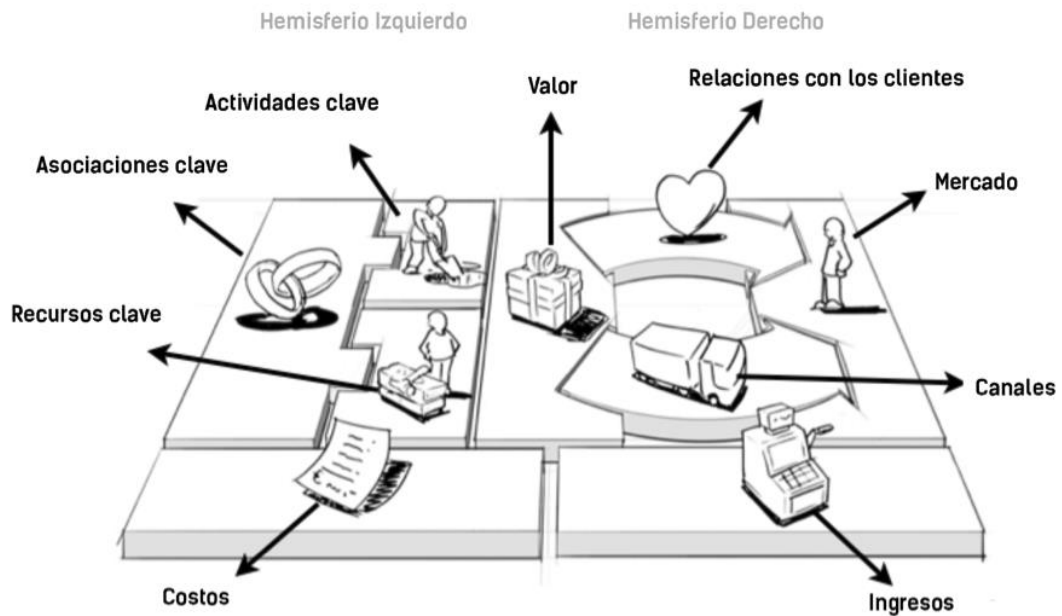
Anexo I. Capítulo 1, sección 1.3.2, Programas de Financiamiento

Capital Semilla (Sercotec)	Apoya a proyectos regionales, hasta un costo de UF10.000. En el caso de emprendimientos individuales entre \$1.500.000 y \$ 2.000.000, en caso de empresas entre \$ 3.000.000 y \$ 6.000.000
Capital Abeja (Sercotec)	Apoyo a emprendimientos regionales, orientado a empresarias de micro y pequeñas empresas. Se les apoya con dinero para repotenciar los negocios en operación.
Start-up Chile (Corfo)	Entrega hasta un 90% de financiamiento sobre el costo total del proyecto, con un tope máximo de \$ 20.000.000. La empresa beneficiada debe aportar un 10% del Capital requerido.
Subsidios Fosis	Corresponden a programas de apoyo a micro empresarios, también a actividades económicas y a emprendimientos sociales. Se requiere

	completar una ficha social y un aporte previo en dinero.
Otros	Además existe el financiamiento del sector privado, de inversionistas que están interesados en apoyar negocios de innovación.

Fuente: Elaboración propia, basada en los datos que registran los sitios oficiales de estas organizaciones (2017).

Anexo II. Capítulo 2, sección 2.1 Business Model Canvas

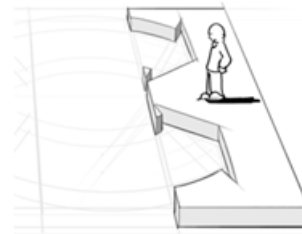


El [business model canvas](#) se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa y que debemos estudiar en nuestro modelo de negocio:

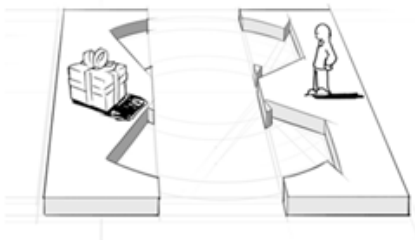
COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

SEGMENTOS DE CLIENTES

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuales son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?



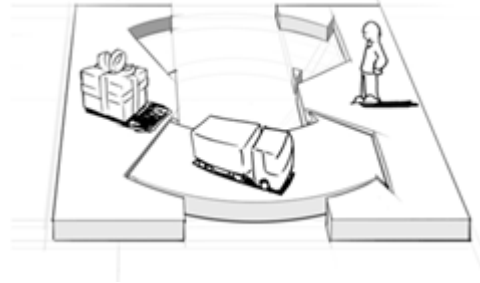
PROPUESTA DE VALOR



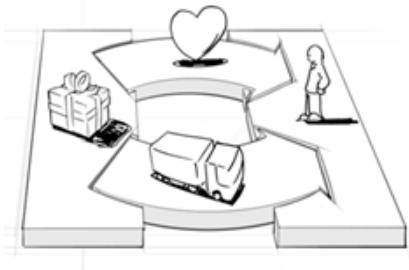
La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente (si somos avezados, [del trabajo – job to be done- que resuelves para tu cliente](#))... y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?

CANAL

En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?. El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una [experiencia de cliente](#) u otra....



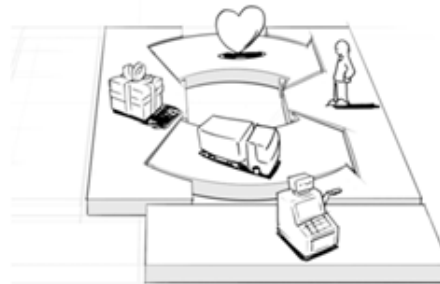
RELACION



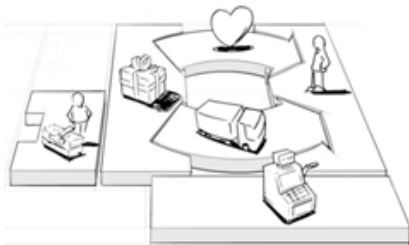
Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿que relación mantendremos con nuestros clientes? ¿que va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el [diseño de servicios \(service design\)](#) es una metodología básica)

FLUJOS DE INGRESOS

Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa... hace tiempo mencionamos algunos [ejemplos de modelos de negocios innovadores](#), donde veíamos que había muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium...etc



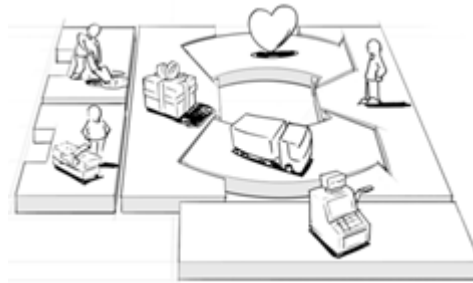
RECURSOS CLAVE



Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad

ACTIVIDADES CLAVE

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor via una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.



ALIANZAS



En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

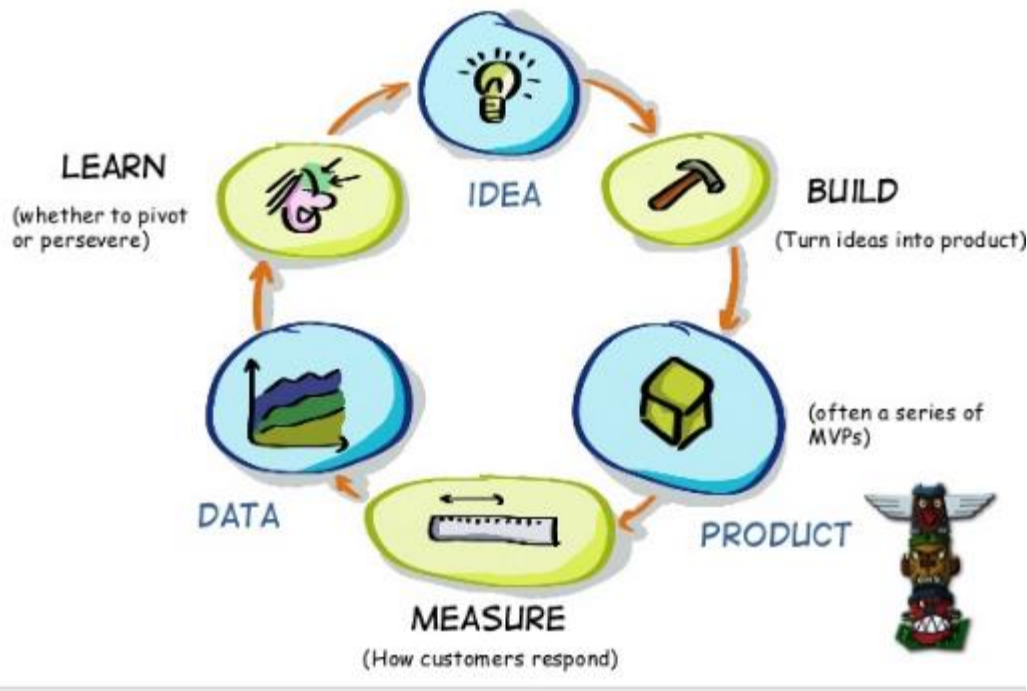
ESTRUCTURA DE COSTES

En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un [modelo de negocio escalable](#)... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.



Aunque éstas son realmente las áreas clave, en la práctica se utiliza una simplificación del *business model canvas* (estéticamente hablando) para el [diseño de modelos de negocio](#) que facilita el trabajo con el modelo:

Anexo III. Capítulo 2, sección 2.2 Modelo Lean Start-up



Paso 1: Crear

En las primeras etapas de una *startup*, no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo. Los primeros planes estratégicos probablemente se basan en corazonadas o intuiciones, y esto es algo bueno. Para traducir estos instintos en datos, los emprendedores deben “salir del edificio” y empezar a aprender. Para ello deben poner en marcha lo que llamaremos el **producto mínimo viable** con el objetivo de confirmar que sus preguntas de acto de fe (¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?) se basan en la realidad.

El objetivo de este primer contacto con los consumidores a través del producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento podemos crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto.

Paso 2: Medir

Necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado. Este sistema es la **contabilidad de la innovación**, una alternativa a la contabilidad tradicional. Desgraciadamente, la contabilidad estándar no sirve para evaluar a los emprendedores. Las *startups* son demasiado imprevisibles para que las previsiones financieras y los hitos contables sean precisos.

La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas. La primera consiste en usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Sin una imagen clara de la situación actual, sin importar lo lejos que se está del objetivo, no se puede empezar a evaluar el progreso hacia el objetivo.

En segundo lugar, las *startups* deben intentar poner a punto el motor de crecimiento para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando la *startup* haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Este es el tercer paso: pivotar o perseverar.

Paso 3: Aprender

Todo lo que hemos visto hasta ahora es un preludio de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama **pivote**: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

Anexo IV. Capítulo 2, sección 3.4 Modelo Design Thinking

Design Thinking (IDEO)

El Design Thinking se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor los que nosotros consideramos sus 5 características diferenciales:

La generación de empatía: hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de qué estemos desarrollando, siempre conllevará la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso.

El trabajo en equipo, ya que pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad.

La generación de prototipos, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El Design Thinking propicia la identificación de fallos, para que cuando demos con la solución deseada, éstos ya se hayan solventado.

Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve lo **lúdico**. Se trata de disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que demos rienda suelta a nuestro potencial.

Durante el proceso se desarrollan técnicas con un **gran contenido visual** y plástico. Esto hace que pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

Para comenzar a utilizar la metodología es muy importante preparar estos cuatro puntos:

Los materiales: Los usados en las técnicas de Design Thinking están al alcance de cualquiera. Hazte con rotuladores, hojas de papel, notas adhesivas, lápices de colores, pegamento y una cámara de fotos. Serán nuestras herramientas para promover la comunicación visual, que es fundamental en la metodología. Una imagen vale más que mil palabras. Y lo que es más importante: una imagen puede evocar un sinnúmero de ideas, ya que da pie a la interpretación.

El equipo: En el Design Thinking es imprescindible trabajar en equipo. Cuanto más diverso sea, mejor. Así podréis sumar puntos de vista, conocimientos y experiencia. Es imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos

sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán sumar otras dependiendo de la fase en la que nos encontremos. Por ejemplo, en la generación de ideas o en la prueba de prototipos.

El espacio: Durante el proceso necesitaréis un espacio de trabajo, aunque también desarrollaréis técnicas fuera de él. Buscad un sitio lo suficientemente amplio para trabajar en torno a una mesa, con paredes libres donde pegar la información que vayáis generando. Pensad en un lugar luminoso e inspirador, que propicie el trabajo distendido y os haga sentir cómodos y con un buen estado anímico. ¿Habéis oído hablar de las famosas oficinas de Google? Un espacio inspirador motiva la innovación.

La actitud: En el Design Thinking es imprescindible la actitud. Debemos adoptar la que se denomina "Actitud del Diseñador". Ser curiosos, y observadores. En cualquier detalle podemos encontrar información trascendente. Debemos ser empáticos, tanto con las personas como con sus circunstancias. Ser capaces de ponernos en la piel del otro. Cuestionarnos el Status Quo, y no cargar con prejuicios o asunciones. Ser optimistas y positivos. Perder el miedo a equivocarnos, y ver los errores como oportunidades.

El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento podrás ir hacia atrás o hacia delante si lo ves oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Comenzarás recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que te encuentres.



A lo largo del proceso irás afinando ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del equipo. Y seguramente, incluso los supere.



EMPATIZA: El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando, y también de su entorno. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades.

DEFINE: Durante la etapa de Definición, debemos cribar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

IDEA: La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

PROTOTIPA: En la etapa de Prototipado volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

TESTEA: Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando.

Anexo V. Capítulo 2, sección 2.5 Metodologías Ágiles

El origen de esta metodología se debe al trabajo del Ingeniero Estadounidense Ken Beck (2001), y se asocia principalmente a proyectos de base tecnológica, y específicamente a la base de modelos de desarrollo de software. Su estructura se alinea con cuatro postulados fundamentales, que tiene relación con:

La valoración de los individuos más que de los procesos: los procesos sirven de guía para realizar determinadas tareas, mientras que las herramientas mejoran la eficiencia, pero hay tareas que requieren espontaneidad y talento, que solo pueden aportar determinadas personas con una actitud adecuada (el talento como recurso más importante para el desarrollo de las actividades).

Algo funciona por encima de la documentación exhaustiva de los procesos: la documentación de los procesos es válida para constatar y transferir conocimiento, pero su relevancia debe ser menor que el producto final. Por ello se precisa la comunicación directa con los potenciales clientes y la interacción con prototipos del producto.

Colaboración con el cliente antes de negociación contractual: El objetivo de un proyecto Ágil no es solo controlar la ejecución conforme de los procesos, sino que proporcionar el mayor valor posible al producto. Es entonces más adecuado una relación de colaboración continua con el cliente, que una relación contractual de delimitación de responsabilidades.

La respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan: para desarrollar productos que tiene como factor inherente el cambio y la evolución rápida y continúa (como es la tecnología y sus productos), resulta mucho más valiosa la capacidad de respuesta y reacción que el seguimiento y aseguramiento de los planes.

Estos cuatro postulados básicos de la metodología Ágiles, dan origen a los 12 principios básicos de las metodologías Ágiles y que también se encuentran presentes en gran parte de los Start-ups de este tipo.

Principios básicos:

- Satisfacer al cliente
- Buscar el contacto directo con los clientes
- Motivación del equipo de trabajo
- Promover el trabajo colaborativo
- Búsqueda de excelencia de servicio
- Simplicidad
- Estar atento a los requisitos cambiantes del entorno
- Buscar el desarrollo sostenido
- Registrar las medidas de progreso
- La auto-regulación
- La revisión permanente, a través de

Las iteraciones constantes de los procesos

Anexo VI. Capítulo 3, sección 3.3 Conceptualizar

Figura (A) Definiendo al Usuario, su necesidad y los insights.

El diagrama muestra un proceso de definición de usuario, necesidad e insight. En la parte superior, tres palabras clave: 'Persona', 'Necesidad' e 'Insight' están agrupadas dentro de un recuadro con líneas discontinuas. Una línea discontinua desciende desde el centro de este grupo hacia el texto 'Definición del problema'. Desde 'Definición del problema', una línea discontinua continúa hacia el texto 'Punto de vista'. Debajo de 'Definición del problema' hay un espacio con cinco líneas horizontales para escribir. Debajo de 'Punto de vista' hay un espacio con cinco líneas horizontales para escribir. En la parte inferior del diagrama, se repiten los encabezados 'Definición del problema' y 'Punto de vista' con sus respectivos espacios de escritura de cinco líneas cada uno.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura (C) Datos a registrar por las entrevistas con los Usuarios

Entrevista

Nombre entrevistado

Tema a conocer _____

Principales descubrimientos

Fuente: Elaboración propia (2017)