

Erika Johanna Sierra Basantes

**VENTAJAS DEL MODELO DE NEGOCIO “LEAN CANVAS”
EN COMPARACIÓN AL PLAN DE NEGOCIOS TRADICIONAL
PARA EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS NACIENTES EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2015

SIERRA, Erika J., Ventajas del Modelo de Negocios “Lean Canvas” en comparación al Plan de Negocios tradicional para emprendimientos dinámicos nacientes en el Distrito Metropolitano de Quito. Quito: UPACIFICO, 2015, 57p. Director: Luisa Andriana Ávila Bolívar. (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Resumen: El TCC pretende hacer un aporte que enriquezca al Emprendimiento en el país y sobre todo en la ciudad de Quito, continuar fomentando la creación de emprendimientos dinámicos en base a la recomendación del uso del Modelo de Negocios “Lean Canvas”, que reduce las probabilidades de fracaso de emprendimientos nacientes a través de una validación temprana de la idea y rentabilidad del negocio, adaptándolos a la realidad emprendedora del Ecuador. Esto se logra a través de la comparación de dos metodologías: Modelo de Negocio “Lean Canvas” y el Plan de Negocios tradicional que es el utilizado actualmente.

Palabras Clave: Emprendimiento, negocios, startup, emprendimiento dinámico.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Erika Johanna Sierra Basantes, declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Ventajas del Modelo de Negocio “Lean Canvas” en comparación al Plan de Negocios tradicional para emprendimientos dinámicos nacientes en el Distrito Metropolitano de Quito” con fines académicos y/o de investigación.



Erika Johanna Sierra Basantes

Quito, 2015

CERTIFICACIÓN

Yo, Luisa Adriana Ávila Bolívar, docente de la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacífico, como Directora del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que la señorita, Erika Johanna Sierra Basantes, egresada de ésta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Profesor Tutor
Luisa Ávila

Quito, 2015

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

La estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Magister Gastón Sandoval
Vicedecano de la Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, 15 de Mayo de 2015
Título de Tesis:	Ventajas del Modelo de Negocio “Lean Canvas” en comparación al Plan de Negocios tradicional para emprendimientos dinámicos nacientes en el Distrito Metropolitano de Quito.
Autor:	Sierra Basantes Erika Johanna
Tutor:	Máster Luisa Ávila
Miembros del Tribunal:	Máster Amalia de la Bastida Raúl Stiegwardt
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	Mayo 2015

DEDICATORIA

Con inmenso amor dedico este trabajo a mi hija Rafaella, mis padres y familia, sin su apoyo, paciencia y amor incondicional no hubiese sido factible la presentación de mi Trabajo de Conclusión de Carrera.

Erika.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a Dios por la vida y la salud, su guía me ayuda diariamente a consolidar como ser de luz.

A mis padres Byron y Lucía por su entrega, amor incondicional y educación continua en virtudes y valores.

A mis abuelos, tías, tíos y primos por su apoyo siempre desinteresado y sus lecciones de vida.

A mi gran amor, Tavo y mis entrañables amigos y amigas de la Universidad del Pacífico por el aprendizaje, experiencias, locuras que vivimos y que nos hicieron crecer.

Erika.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
CAPITULO I	1
I.A Introducción.....	1
I.B Problematización	2
I.C Objetivos	3
I.C.1 Objetivo General.....	3
I.C.2 Objetivos Específicos.....	4
I.D Justificación.....	4
I.E Viabilidad	5
I.F Metodología.....	6
CAPITULO II MODELO DE NEGOCIO “LEAN CANVAS”	7
II.A Modelo de Negocio “Canvas”	7
II.A.1 Definición	7
II.A.2 Estructura.....	8
II.A.3 Modelo de Negocio “Canvas” en Latinoamérica y el mundo.	10
II.B Lean Startup.....	12
II.B.1 Definición	12

II.B.2	El “Lean Startup” en Latinoamérica y el mundo	15
II.C	Modelo de Negocios “Lean Canvas”	17
CAPITULO III	PLAN DE NEGOCIOS TRADICIONAL	24
III.A	Plan de Negocios.....	24
III.A.1	Definición	24
III.A.2	Estructura.....	24
III.A.3	El Plan de Negocios en Latinoamérica y el mundo	33
CAPITULO IV	MODELO DE NEGOCIOS “LEAN CANVAS” Vs. PLAN DE NEGOCIOS	35
IV.A	Antecedentes	35
IV.A.1	Caso de estudio.....	37
IV.B	Investigación de Mercado.....	38
IV.B.1	Encuestas	38
IV.B.2	Gráficos y resultados de las Encuestas	41
IV.C	Análisis Comparativo.....	47
IV.C.1	Cuadro Comparativo	47
IV.C.2	Análisis del Cuadro Comparativo	47
IV.C.2a	Recursos	47
IV.C.2b	Rapidez.....	48
IV.C.2c	Viabilidad	49
IV.C.2d	Flexibilidad	49
IV.C.2e	Facilidad	50
IV.C.3	Cuadro comparativo del caso de estudio.....	51
CAPITULO V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
V.A	Conclusiones	52
V.B	Recomendaciones.....	52

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53

ANEXOS 56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rango de Edad de Emprendedores encuestados.....	41
Tabla 2. Nivel de educación de Emprendedores encuestados.....	42
Tabla 3. Percepción de los emprendedores acerca de las ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios tradicional.....	43
Tabla 4. Ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios tradicional	43
Tabla 5. Percepción sobre si el Modelo de Negocio Lean Canvas permite reconocer de manera anticipada si su emprendimiento es viable y crea valor para el cliente.	44
Tabla 6. Percepción sobre si se requiere menos tiempo para salir al mercado si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas.....	44
Tabla 7. Percepción sobre si se requieren menos recursos (económicos, humanos, tiempo) si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas	45
Tabla 8. Rango de tiempo que se ajusta más al ahorrado utilizando la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas vs el tiempo utilizado en el Plan de Negocios.....	45
Tabla 9. Percepción sobre si el contacto constante y directo que se mantiene con el cliente al utilizar la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas aumenta la probabilidad de éxito en su emprendimiento.	46
Tabla 10. Comparación de ventajas entre el Plan de Negocios y el Modelo de Negocio "Lean Canvas" ...	47
Tabla 11. Comparación de ventajas entre el Plan de Negocios y el Modelo de Negocio "Lean Canvas" utilizando información del Caso de Estudio.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Negocio Canvas.....	10
Figura 2. 5to principio del Lean Startup.....	14
Figura 3. Lienzo adaptado a “Lean Canvas”	20
Figura 4. El Valle de la Muerte (Emprendimiento)	36
Figura 5. Rango de Edad de Emprendedores encuestados	41
Figura 6. Ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios.	43
Figura 7. Ahorro en tiempo utilizando el Modelo de Negocio “Lean Canvas”	46

CAPÍTULO I

I.A. INTRODUCCIÓN

Según el GEM, Global Entrepreneurship Monitor, por sus siglas en inglés, Ecuador es un “país de emprendedores”. La tasa de actividad emprendedora temprana en el 2013 fue del 36%, de dónde el 12,1% son emprendimientos creados por necesidad, cifra que es la más alta de la región y quiere decir que dan solución a una crisis económica temporal; mientras que el 23,9% responde al reconocimiento de oportunidades de negocio, problemas a solucionar o mercados insatisfechos. A estos emprendimientos se los denominará “Emprendimientos Dinámicos” ya que son creados con el afán de generar valor, empleo y construir industria o contribuir en ellas.

La presente investigación pretende hacer un aporte que enriquezca al Emprendimiento en el país y sobre todo en la ciudad de Quito, continuar fomentando la creación de emprendimientos dinámicos en base a la recomendación del uso del Modelo de Negocios “Lean Canvas”, que reduce las probabilidades de fracaso de emprendimientos nacientes a través de una validación temprana de la idea y rentabilidad del negocio, adaptándolos a la realidad emprendedora del Ecuador.

Esto se logrará a través de la comparación de dos metodologías: Modelo de Negocio “Lean Canvas” y el Plan de Negocios tradicional que es el utilizado actualmente. Los resultados

obtenidos en la presente investigación demuestran contundentes ventajas bajo cinco parámetros de comparación: recursos, rapidez, viabilidad, flexibilidad y facilidad.

Parámetros que permiten reconocer las virtudes del Modelo de Negocios “Lean Canvas” para la creación de emprendimientos dinámicos nacientes en comparación con el desarrollo de un Plan de Negocios tradicional, que se recomienda utilizar en una etapa de crecimiento; es decir cuando se ha probado la viabilidad y rentabilidad del nuevo negocio o a la hora de solicitar financiamiento

I.B. PROBLEMATIZACIÓN

En el reporte del GEM 2013, Ecuador obtuvo una tasa de Actividad Emprendedora Temprana del 36%, lo que quiere decir que “1 de cada 3 adultos está planeando un nuevo negocio o posee uno que no supera los tres años y medio de actividades”. Este índice es el más alto de la Región, que se encuentra en un promedio de 15,3%.

Si bien la cultura emprendedora ha tomado más fuerza en el Ecuador, el problema radica en base a los porcentajes de éxito alcanzado por estos emprendimientos. Según el reconocido emprendedor en serie ecuatoriano, Fernando Moncayo, “8 de cada 10 emprendimientos quiebran durante el primer año de vida.” Esto se debe a varios factores, entre los cuales se encuentran la falta de capital y flujo de caja en los primeros años del emprendimiento, así como la falta de conocimiento real del mercado y la competencia desleal que existe.

Fernando expresa que "Ser emprendedor en el país es como jugar de visitante, con el público en contra, con la hinchada en contra y en una cancha en muy mal estado".

En Ecuador, existen un sinnúmero de proyectos y emprendedores que se quedan en la etapa inicial por lo que se necesita impulsar el desarrollo de todas las áreas de un entorno de emprendimiento; mismo que debe entenderse como una comunidad de negocios que mediante apoyo de instituciones públicas y empresa privada, forma un conjunto de organizaciones e individuos que actúan de manera vinculante, de tal manera que produzcan y asocien ideas de negocios, habilidades y recursos financieros y no financieros, dando como resultado creación de emprendimientos dinámicos que alcancen un crecimiento sostenido en el tiempo y que puedan ser replicables en otros mercados.

Con las estadísticas y la problemática en el país, lo ideal sería poner en práctica nuevas metodologías para la creación de negocios. En este caso, se promueve la aplicación del Modelo de Negocio “Lean Canvas”, metodología que permite validar la idea, el cliente, así como el modelo de ingresos, canales de distribución, entre otros factores determinantes para el éxito de un negocio; incluso antes de realizar una inversión inicial y con el objetivo de introducir el producto o servicio al mercado lo más pronto posible.

I.C. OBJETIVOS

I.C.1. Objetivo General

Demostrar las ventajas del Modelo de Negocio “Lean Canvas” como herramienta para la creación de emprendimientos dinámicos en comparación al Plan de Negocios dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

I.C.2. Objetivos Específicos

- Analizar de fuente secundaria literatura acerca de la aplicación del Modelo de Negocio “Lean Canvas” en otros Ecosistemas de Emprendimiento.
- Realizar un estudio de mercado para determinar las ventajas del Modelo de Negocio “Lean Canvas” sobre el Plan de Negocios.
- Comparar los resultados de la investigación para demostrar dichas ventajas.

I.D. JUSTIFICACIÓN

Debido a la calificación de Ecuador como “un país de emprendedores”, según el GEM 2013 y con las bajas probabilidades de éxito que tienen actualmente los emprendimientos según el fundador del Grupo Corporativo “Asiam Simplifying Business”, Fernando Moncayo; se debe analizar las ventajas que brinda la aplicación de nuevas Metodologías para el inicio y crecimiento de las actividades de nuevos negocios.

La utilización del Modelo de Negocio “Lean Canvas” permitirá reducir las probabilidades de fracaso de emprendimientos dinámicos nacientes y tendrá impacto directamente en el crecimiento de la Economía nacional al brindar a los emprendedores una mayor oportunidad de éxito en sus negocios.

I.E. VIABILIDAD

La idea y realización de este de este trabajo de investigación tiene el compromiso de ser realizado utilizando el tiempo y los recursos necesarios para obtener un producto final de utilidad, para el desarrollo no solo de mis conocimientos, sino también del país.

En este proceso se utilizarán los conocimientos aprendidos a lo largo de mi carrera universitaria, así como también mi experiencia en el ámbito laboral. Los costos en los que se incurra para la realización de la tesis, serán cubiertos con recursos económicos propios para generar resultados rápidos.

Por otro lado, se cuenta con el apoyo formal de Startups & Ventures, empresa ecuatoriana dedicada a impulsar el crecimiento del Ecosistema Emprendedor y creadores de la primera Red de Inversión Ángel del país, su director Juan Montero se ha comprometido a compartir conmigo cualquier tipo de información que necesite en el desarrollo de este trabajo. De igual manera se cuenta con el apoyo de emprendedores ecuatorianos como Daniel Núñez, Miguel Vega, Edison Taffur, entre otros; quienes han fundado Negocios de Emprendimiento Dinámicos y los desarrollan en el Campus Tecnológico de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica (CONQUITO).

Por los motivos expuestos anteriormente, se garantiza que cuento con el tiempo, recursos económicos e información para realizar y cumplir con los objetivos propuestos a este proyecto.

I.F. METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación, además de las fuentes secundarias, se ha decidido utilizar como herramienta de consulta una encuesta; dirigida a emprendedores que hayan utilizado tanto el Modelo de Negocios “Canvas” como el Plan de Negocios tradicional en el intento de crear emprendimientos dinámicos en el Ecuador.

Como definición de *EMPRENDEDOR*, según Alberto Ágüelo, consultor y mentor especializado en comunicación para emprendedores:

Es un productor de valores de mercado; que está en permanente alerta para descubrir las oportunidades que aún no han sido descubiertas y actúa en consecuencia para aprovecharlas. Individuos con visión, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo de una actitud emprendedora, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable.

De acuerdo a esta definición, se buscarán emprendedores con ideas de negocio dinámicas dentro de programas de emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, por ejemplo: Emprendefé creado por la Fundación CRISFE, Kruger Labs de Kruger Corporation, emprendedores que hayan participado de las rondas de Inversión Ángel de Startups & Ventures y aquellos que tienen participación dentro del Campus Tecnológico de CONQUITO.

CAPÍTULO II

MODELO DE NEGOCIO “LEAN CANVAS”

II.A. Modelo de Negocio “Canvas”

II.A.1. Definición

Un Modelo de Negocio se trata básicamente de las maneras específicas en las cuales se lleva a cabo un negocio, lo que significa que es la forma como la empresa genera ingresos gracias al posicionamiento de una marca en un nicho del mercado. La metodología “Canvas”, que traducida al español significa “Lienzo”, define el modelo de negocio que un emprendimiento utilizará para agregar valor a una idea de negocio. Esta metodología es parte de un nuevo concepto de creación de negocios conocido como Emprendimiento Ligero. De acuerdo a lo planteado por su creador, Alexander Osterwalder en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004, 15):

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

II.A.2. Estructura

Esta metodología de innovación y diseño incluye un lienzo con 9 elementos esenciales para la creación de un nuevo negocio o de un nuevo producto dentro de una empresa establecida.

Estos nueve elementos son:

Clientes.- Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto o servicio. Es muy importante reconocer quien es el cliente para comenzar un emprendimiento ya que es quien da valor al producto o servicio ofertado, al pagar por el mismo.

Propuesta de valor.- Explica el producto o servicio que se ofrece a los clientes, es decir que describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico de mercado. La propuesta de valor no representa únicamente al producto o servicio a ofertarse, sino también a ese beneficio adicional o solución que se da ante un problema dentro de uno o varios nichos de mercado.

Canales de distribución.- Determina la forma en que se entrega la propuesta de valor a los clientes. Incluye cómo ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor, cómo permitir que los clientes compren el producto o servicio además de entregarles la propuesta de valor (el elemento “extra”).

Relaciones con los clientes.- Pretende determinar las maneras de relacionarse con cada segmento de mercado a los cuales se quiere llegar, los costos en los que se incurrirá, estrategias para fidelización y publicidad.

Flujos de ingresos.- Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos y qué tipos de ingresos serán; quiere decir que determina cómo pagará el cliente por el producto o servicio y si los ingresos serán operacionales o recurrentes.

Recursos claves.- Describe los recursos más importantes que se necesita para el funcionamiento del negocio. Estos recursos pueden ser físicos como maquinarias, vehículos, edificios; intelectuales como marcas, patentes, royalties; humanos como un socio estratégico y financieros como la inversión inicial, líneas de crédito, stock, entre otros.

Actividades clave.- Determina las actividades y procesos internos que se deben llevar a cabo para entregar la propuesta de valor al cliente. Por ejemplo los procesos de producción, marketing, distribución, entre otros.

Alianzas Claves.- Describe la red de proveedores y alianzas necesarias para que el modelo de negocio funcione con mayores garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.

Estructura de costes.- Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio con el objetivo de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

Figura1. Modelo de Negocio Canvas

Fuente: www.merca20.com

II.A.3. Modelo de Negocio “Canvas” en Latinoamérica y el mundo

El “Business Model Canvas” tiene su origen en la Tesis Doctoral de Alexander Osterwalder (2004), y fue creado para el diseño y re-diseño de modelos de negocios innovadores. Aunque su mayor éxito deriva de la publicación del Best Seller “Business Model Generation” (2010), que se traduce en “Generación de Modelos de Negocio”, escrito por el mismo Osterwalder junto a Yves Pigneur; desarrollado tras nueve años de

investigación y práctica mediante 470 expertos de 45 países, ha sido traducido a 26 idiomas y se ha convertido en uno de los libros más vendidos sobre el tema.

Desde el año 2006 se ha expandido el uso del “Modelo de Negocios Canvas” alrededor del mundo y actualmente empresas como IBM, Ericsson, Virgin, Gasco, Chilectra, Movistar, Pymes, fundaciones, emprendedores y startups usan esta metodología.

Actualmente se puede encontrar en Internet amplia información sobre el Business Model Canvas: formatos del lienzo con su explicación correspondiente, artículos en blogs personales como el del emprendedor español Javier Megias (www.javiermegias.com/blog) entre otros emprendedores y profesores, investigaciones estudiantiles de Universidades como la Carlos III de Madrid en España y la Universidad UCESI en Cali-Colombia donde se utiliza el lienzo en relación a negocios de Telecomunicación y Online. Además que alrededor de Latinoamérica cada vez existe mayor oferta de talleres y capacitaciones en la creación de modelos de negocio a través de la metodología “Canvas”, por ejemplo: En Chile, la empresa Chile Digital que ofrece talleres InCompany y en Ecuador, Startups & Ventures con su programa Academia de Emprendedores. Además, como ejemplos del uso de esta innovadora metodología se conoce a los emprendedores del programa Emprendefé, creado por la fundación CRSIFÉ del Banco del Pichincha, quienes reciben emprendedores de todo el Ecuador, califican sus ideas de negocio y escogen a los emprendedores más dinámicos para iniciar su proceso de capacitación emprendedora con el objetivo de educarlos con nuevas metodologías y que obtengan financiamiento, al final del proceso, gracias a los premios otorgados por el programa.

II.B. Lean Startup

II.B.1. Definición

Eric Ries es emprendedor y autor del popular blog “Startup Lessons Learned”. Es ponente habitual en encuentros sobre negocios, asesora a startups, grandes compañías y empresas de capital de riesgo sobre estrategias de negocio y producto, colabora en Harvard Business School y es el autor del libro “Lean Startup” (2008); así como de la metodología condensada en éste, para crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. La filosofía de esta metodología también se encuentra dentro de la corriente de Emprendimiento Ligero y propone un método alternativo para que las empresas encaren con éxito las fases de creación y lanzamiento. De acuerdo a lo planteado por Ries:

Una “Startup” no es una empresa sino una organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender; todo esto rodeado de una gran incertidumbre y con la visión de transformarse en un negocio.

El Lean Startup tiene 5 principios:

1. Los emprendedores están en todos lados (**Entrepreneurs are Everywhere**).-
Cualquier persona puede emprender.

2. Emprender es administrar (**Entrepreneurship is Management**).- Un emprendimiento no es sólo un producto o servicio que se oferta, sino una organización que requiere de un tipo de administración especializado en manejar la incertidumbre, a la vez que consigue y opera los escasos recursos de un negocio en nacimiento.
3. Aprendizaje a través de la validación (**Validated Learning**).- Un startup existe para aprender a crear un negocio sustentable y escalable en el tiempo, por lo que ese crecimiento debe ser medido y se logra a través de la experimentación.
4. Innovación Contable (**Innovation Accounting**).- Un startup necesita de un tipo de contabilidad especial que permita medir el crecimiento, establecer métricas diferenciadas y priorizar el trabajo para reducir los costos al máximo.
5. Crear - Medir - Aprender (**Build-Measure-Learn**).- La actividad fundamental de una startup es transformar ideas en productos, medir la respuesta del cliente y con ello aprender a “perseverar o pivotear”.

Figura 2. 5to principio del Lean Startup



Fuente: www.leanparaguay.com

El “Lean Startup” cambia el clásico ciclo de desarrollo por el novedoso ciclo de aprendizaje, que se basa en las 3 fases previamente mencionadas:

Crear.- Se desarrolla un “Producto Mínimo Viable” que no es más que un prototipo centrado en las hipótesis que se desea comprobar.

Medir.- Se establecen una serie de métricas con las que valorar el experimento.

Aprender.- Gracias a las métricas se obtiene información con la que se aprende nuevos detalles del negocio para continuar con su desarrollo.

Por lo tanto, esta metodología se basa en la experimentación con ciclos de desarrollo cortos y puede ser aplicada para probar hipótesis iniciales, modelos de negocio, hasta cada nueva característica que se quiera introducir a un producto o servicio y a través de la creación de prototipos. Uno de los conceptos clave del “Lean Startup” es el de Producto Mínimo Viable (PMV) que en esencia se trata de un experimento controlado que consiste en salir al mercado con un producto preliminar que permita obtener feedback y medir resultados, aprender e iterar el producto o servicio. El PMV, como se lo conoce, tiene 3 objetivos:

- Evitar la creación de un producto que nadie quiere.
- Maximizar el aprendizaje respecto a los clientes por cada dolar invertido (es decir, que la empresa no se quede sin recursos económicos).
- Conseguir pruebas y evidencias antes de que sea demasiado tarde para el emprendedor.

De acuerdo al emprendedor ecuatoriano, Fernando Moncayo Castillo, “es esencial incorporar el Lean Startup a la creación de nuevos emprendimientos, con el objetivo de maximizar las oportunidades de éxito y minimizar el desperdicio de recursos”.

II.B.2. La Metodología “Lean Startup” en Latinoamérica y el mundo

Los orígenes de esta metodología se basan en la filosofía de producción “Lean Manufacturing”. Según esos principios, se considera como desperdicio todo aquel gasto de recursos que vaya dedicado a un objetivo que no sea la creación de valor para el consumidor final. Por lo tanto es una metodología centrada totalmente en el cliente,

alineada con la metodología creada por Steve Blank en su libro “The Four Steps to the Epiphany” (Los Cuatro pasos a la Epifanía - 2005): “Customer Development” (Desarrollo orientado al Cliente).

En la actualidad, empresas como General Electric, Toyota y Comcast utilizan la metodología, así como firmas dedicadas a la consultoría de innovación como Neo, Intuit, Ideo, Idealab, Thoughtworks y Pivotal Labs.

Existe también un programa desarrollado desde el 2010 por Trevor Owens y Grace Ng, llamado “Lean Startup Machine” que basa sus talleres en la metodología de Eric Ries pero además han condensado sus conocimientos y experiencias en una capacitación de tres días realizando actividades que permitan a los emprendedores conocer en profundidad e incorporar los principios de “Lean Startup” para validar una idea de negocio o un nuevo producto o servicio. Este programa se ha llevado a cabo en más de 50 ciudades de todo el mundo, Quito entre ellas, y cuenta con la asistencia de más de 25.000 emprendedores. El objetivo es tratar de recrear la experiencia de lo que sería iniciar un startup, desde la generación y validación de la idea, la priorización de las tareas a realizar para el prototipado y el reconocimiento de la solución a una verdadera y efectiva necesidad por la cual los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar.

En Ecuador, los participantes del programa Emprendefé, mencionados previamente, también aprenden y utilizan el “Lean Startup” a la par con la metodología del Modelo de Negocio “Canvas” de manera que prueban y modifican sus lienzos de acuerdo a lo descubierto en las necesidades del cliente.

II.C. Modelo de Negocios “Lean Canvas”

De acuerdo a lo explicado en el punto II.A, el Modelo de Negocios “Canvas” parte de determinar la Oferta de valor frente a la Segmentación de clientes, de ahí se clarifican los Canales de distribución y la Relaciones; todos estos determinan los Beneficios e Ingresos, enseguida se especifican los Recursos, Actividades y Alianzas esenciales, mismas que determinan los Costos más importantes. Por lo tanto, podemos decir que la visión del modelo “Canvas” se realiza desde dos enfoques: El Mercado (cliente, canal, relación con el cliente e ingresos) y la Empresa (Actividades, Socios, Recursos y Costos); mismos que se conjugan en la propuesta de valor. Como se puede observar la metodología es bastante dinámica, sin embargo, por sí misma, está más orientada a mejorar o hacer evolucionar un modelo de negocio en operación. Steve Blank propone en su libro “The Four Steps to the Epiphany” (2005) una metodología para creación de nuevos negocios denominada “Customer Development”, que promueve una visión orientada al cliente utilizando el “Lean Startup” y la generación de modelos de negocio con la ayuda del “Canvas”.

Durante varios años la creación de nuevas empresas se ha basado en crear un producto para que después los clientes se dieran cuenta de su necesidad. Ahora, en cambio, Blank da un giro total a este enfoque y propone aprender de los propios clientes para desarrollar el producto que de verdad necesitan; probando y adaptando el modelo de negocio en las primeras fases de la empresa. La clave en esta metodología es aprender, ya que se trata de un proceso continuo en el que el contacto con los clientes es constante, de forma que se va pivotando el modelo de negocio y el producto o servicio fase a fase hasta encontrar mercado o redefinir el producto o servicio para cuadrarlo con los verdaderos problemas y

necesidades de los clientes; es la información que ellos proporcionan lo que permite el desarrollo adecuado del producto o servicio.

La metodología “Customer Development” se basa en estas 4 fases que se repiten hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el nuevo negocio:

- 1. Descubrimiento de Clientes (Customer Discovery):** En esta fase se pretende averiguar si hay potenciales clientes para el producto o servicio que se tiene en mente. Para esto es necesario descubrir si las hipótesis de: el problema a solucionar, el producto o servicio que se desea desarrollar y los clientes a los que se dirige; son válidas.

Para esto lo esencial es salir del confort de la oficina o fábrica y hablar con potenciales clientes, no para obtener listados de características del producto o servicio sino para saber si la visión del emprendimiento va de acuerdo a la del cliente, de manera que éste le de valor al pagar por el producto o servicio. En esta etapa lo ideal es crear un Producto Mínimo Viable (PMV).

- 2. Validación de los clientes (Customer Validation):** La validación de los clientes se logra a través de un mapa de ventas. Este mapa debe ser una guía probada, repetible y sostenida por las ventas a los clientes que han adquirido el PMV o que han demostrado intención de hacerlo. Con ello se ha encontrado un segmento de mercado que reacciona positivamente al producto o servicio y se obtiene la confirmación de que se ha desarrollado un modelo de negocio que realmente funciona ya que se logra verificar que existe un mercado, se ha

localizado a los clientes, se probaron las hipótesis planteadas, se ha llegado a determinar el precio y los canales de venta así como el ciclo de ventas del nuevo negocio. Para pasar a la siguiente etapa se debe haber encontrado un grupo repetible de clientes con su respectivo proceso de ventas.

- 3. Creación de clientes (Customer Creation):** En esta fase el trabajo consiste en crear demanda del producto o servicio y llevarla a los canales de venta encontrados en la segunda etapa. Es ahora cuando se debe incurrir en gastos más importantes como por ejemplo los de marketing y ventas, ya que se ha validado que el modelo de negocio es viable, que se cuenta con un plan de ventas factible y que existen clientes que dan valor al nuevo producto o servicio.

- 4. Construcción de la empresa (Company Building):** Una vez superadas las tres primeras etapas, se ha probado que el negocio es viable y se ha desarrollado un ciclo y una estrategia de ventas repetible y escalable; es decir, que el negocio ya funciona al 100% y es momento de la transición de “startup” a empresa estructurada con departamentos y jerarquía. El enfoque de la empresa cambia de ser orientada al cliente por la orientación a la misión de cada departamento, explotando el éxito temprano en el mercado conseguido gracias al PMV y a la expansión de clientes desde “early adopters” a un mercado más masivo. De esta forma lo que se consigue es crear una empresa de forma incremental sin haber incurrido en gastos brutales desde el inicio de la actividad.

Existen varios testimonios sobre el éxito de esta metodología en Internet, por ejemplo de acuerdo a la página web chilena www.innovacion.gob.cl:

Carlos Cuevas, que el año pasado fundó Sinbad, emprendimiento que funciona como una red social de arriendos vacacionales y que permite reservar propiedades de forma segura y fácil, conectando personas en ambos puntos de la transacción. Cuenta que de no haber sido por esta metodología, habrían perdido mucho dinero en marketing y publicidad y hubiesen entrado en sociedad con el foco muy errado.

Por otro lado, existe también la metodología híbrida llamada “Lean Canvas”, que adapta al lienzo con el objetivo de crear un nuevo negocio. Esta metodología híbrida fue planteada por Ash Maurya, quién vive bajo la filosofía de que “La vida es muy corta para construir un producto o servicio que nadie quiere” y nos plantea un formato del lienzo del Modelo de Negocios “Canvas” con algunas variantes en especial en cuanto al enfoque: En lugar de orientarse al Mercado y la Empresa, se enfoca al Mercado y en el nuevo Producto o Servicio, a través de las siguientes variaciones:

Figura 3. Lienzo adaptado a “Lean Canvas”



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

Fuente: www.javiermegias.com

Problema.- Reemplaza al cuadrante de Alianzas Clave y dentro de esta metodología híbrida es lo primero que se debe determinar. Es en esta variante donde se cree que radica el éxito de la metodología, ya que al encontrar un problema determinado el emprendedor enfocará su negocio en dar una solución al mismo. Es importante tomar en cuenta que existen varias opciones a la hora de encontrar problemas a solucionar, por ello es indispensable vincular este cuadrante con el siguiente: Segmento de Clientes.

Segmentos de Clientes.- Se busca identificar segmentos de mercado ya que dirigirse a las masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada. ¿Qué grupos en el mercado se ven afectados por el problema encontrado? ¿Es un grupo significativo? ¿Puede ampliarse según la oferta del emprendedor? En este caso es de suma importancia averiguar también quienes son los “early adopters”, es decir, aquel segmento del mercado que muestra el problema más agudo y descubrir si existen y cuáles son las soluciones alternativas que usan para resolverlos.

Propuesta única de valor.- Una vez reconocido el problema y vinculado con el segmento o segmentos de clientes que lo enfrentan, se describe la solución al problema; lo esencial es demostrar qué hace especial al producto o servicio y por qué se diferencia de las soluciones actuales. Aquí se condensa el “rocket pitch” que todo emprendedor debe tener bajo la manga, ya sea para conseguir clientes como inversionistas.

Solución.- Reemplaza al cuadrante de Actividades Clave.

Una vez encontrada la propuesta única de valor es hora de enfocarse en el producto o servicio como tal, establecer características específicas del producto o servicio de forma

que el emprendedor se pueda centrar en ellas y no pierda el tiempo en funcionalidades secundarias. En este punto parte la creación del Producto Mínimo Viable.

Canales de distribución.- Determina la forma en que se entrega la propuesta única de valor a los clientes. Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia del cliente.

Flujos de ingresos.- Se busca la estrategia para ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia, entre otros.

Estructura de costes.- Describe todos los costos, fijos y variables, en los que se incurren al operar el negocio; con el objetivo de reconocerlos y reducirlos al mínimo. Fernando Moncayo Castillo, emprendedor facilitador de Academia de Emprendedores en Ecuador, expresa que “los costos fijos son el enemigo más grande del emprendedor”, por ello que se busque incentivar el “emprendimiento ligero” que va de la mano con metodologías como el “Lean Startup”.

Métricas Clave.- Reemplaza al cuadrante de Recursos Clave.

Una vez definidos los elementos más importantes del modelo de negocio “Lean Canvas”, es hora de enfocarse en las métricas: se debe establecer qué actividades se medirán y cómo, teniendo en cuenta que se debe generar un conjunto reducido y accionable de indicadores que luego ayuden a “pivotear” y en la toma de decisiones.

Ventaja Diferencial.- Este cuadrante reemplaza a las Relaciones con el Cliente. Recoge ese “extra” que hace especial y único al emprendimiento, lo que causará que los clientes

sigan comprando más. Es eso que constituye la filosofía del negocio y debe ser fácil de decir pero difícil de sintetizar, ya que esto representa una de las ventajas competitivas del emprendedor.

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS TRADICIONAL

III.A. Plan de Negocios

III.A.1. Definición

Un plan de negocios es una guía elaborada por escrito para el empresario. Se trata de un documento que sigue un proceso lógico, progresivo y coherente donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro utilizando los recursos que dispone la organización; junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas tanto para la promoción y fabricación de un producto o servicio, como para el control de las operaciones y el rumbo del negocio. Debido a su estructura el plan de negocios no es únicamente un instrumento de uso interno para el empresario sino que también permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener financiamiento por parte de inversionistas.

III.A.2. Estructura

De acuerdo con el reconocido profesor español y experto en la materia, Pedro Nueno, un plan de negocios debe contener la siguiente información:

Resumen ejecutivo.- Si bien éste es el primer punto dentro un Plan de Negocios, es el que se elabora al final de la investigación ya que como su nombre lo indica, es un resumen en índice del Plan de Negocios completo.

El concepto del negocio.- Describe el bien o servicio que se va a producir y vender, el enfoque específico para hacerlo y los factores fundamentales de diferenciación. En general éste capítulo busca contestar preguntas como: ¿Qué problema o problemas soluciona el producto o servicio? ¿Qué se está ofreciendo exactamente? ¿Qué es lo innovador del producto o servicio? ¿Cuáles son sus características distintivas en relación a otros productos o servicios? ¿Hasta qué punto el producto o servicio es único? ¿Cómo se protegerá la idea y su exclusividad? ¿Cómo se asegurarán las ventas a largo plazo?, entre otras, todas relacionadas al producto o servicio y los potenciales clientes.

La nueva empresa en su sector.- Básicamente este punto se resume en un análisis “PESTLA”, que no es más que el análisis del macro entorno en que le se desarrolla la industria y el nuevo negocio; este análisis se enfoca en cinco aspectos principales condensados en sus siglas:

Entorno Político.- Se refiere a todas aquellas normativas políticas, regulaciones y leyes establecidas para la industria, que puedan afectar en las operaciones del emprendimiento.

Entorno Económico.- Se realiza el análisis de las políticas económicas, estadísticas como niveles de empleo, desempleo y subempleo, tasas de interés actualizadas y toda aquella información de carácter económico que pueda afectar al funcionamiento del negocio.

Entorno Social.- Se investigará sobre aspectos como piratería de productos, contrabando, inseguridad, y demás problemas sociales que puedan impedir el desarrollo positivo del emprendimiento.

Entorno Tecnológico.- Este punto analiza los avances tecnológicos que puedan aportar al emprendimiento y los que representen una amenaza para el mismo.

Entorno Legal.- Todo negocio en la actualidad debe respaldarse de manera legal en cuanto a patentes, licencias, derechos de autor, entre otras herramientas legales que protejan su propiedad intelectual.

Entorno Ambiental.- Se considerarán todos aquellos recursos naturales que se necesiten para el desarrollo del emprendimiento, así como la estrategia de renovación de los mismos. Se tomarán también en cuenta aspectos ambientales como cambios climáticos, ciclos estacionales, posibles catástrofes naturales y sus respectivos planes de contingencia.

El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.- Este capítulo analiza a la competencia. Se resume en un análisis de la matriz FODA, que es una herramienta de planeación estratégica que permite comparar las ventajas y desventajas del nuevo negocio frente a sus competidores desde dos diferentes aspectos: internos y externos, y cuatro puntos; condensados en sus siglas:

Fortalezas.- Este aspecto interno se centra en las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la

competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

Oportunidades.- Este aspecto externo se enfoca en aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables y se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa para que le permitan obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Este aspecto interno investiga los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Amenazas.- Este aspecto externo analiza aquellas situaciones problemáticas que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra el éxito del emprendimiento.

Tecnología.- En este punto se realiza el plan de Investigación y Desarrollo (I+D) para el producto o servicio del nuevo negocio, por ejemplo, aspectos tecnológicos que desarrollar y aspectos que comparar, calendarios y presupuestos, personal destinado a I+D, principales contingencias tecnológicas y su cobertura.

El mercado.- Es fundamental definir bien el o los segmentos de mercado a los que se va a dirigir el emprendimiento y conocer sus hábitos de compra. Se realiza un estudio socio-económico de los potenciales clientes. En este capítulo se buscará responder preguntas como: ¿Qué tamaño tiene el mercado? ¿Quiénes son clientes potenciales? ¿Cómo se llegará a ellos?, entre otras.

Plan Comercial.- Es una parte fundamental del Plan de Negocios; no basta con tener una idea genial o una necesidad sin satisfacer, sino que además se debe saber venderla. En general, es la estrategia comercial y la combinación de herramientas para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Estas herramientas se resumen en las “5 P” del marketing estratégico:

Producto.- Es el bien físico, servicio o idea que se ofrece al mercado. El concepto de producto es algo más amplio que el objeto en sí, ya que dentro de este punto se estudia el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios o ideas; el mantenimiento, modificación o abandono de productos; la marca e imagen del envasado y etiquetado; entre otros diferenciadores frente a la competencia.

Precio.- Es el costo al público o precio de venta de un producto o servicio. Es aquel valor de intercambio, determinado por la utilidad o la satisfacción que deriva de la compra o el consumo del producto o servicio. Por el precio, el nuevo negocio podrá adaptarse rápidamente según la competencia o éste puede ser uno de los factores claves de diferenciación, pero no es el único y no es el determinante en la mayoría de los casos. Muchas veces el precio se calcula como el costo de producción más un porcentaje, sin embargo, por lo general el precio lo decide el mercado por lo que se fija más a corto plazo.

Promoción.- Es la publicidad que se hace para vender el producto, es decir, las formas de informar y convencer de las bondades del producto o servicio a los potenciales clientes. Con la promoción se busca comunicar las características del producto o servicio así como sus beneficios, crear en el cliente razones para adquirir

lo que se está comercializando y que recuerde a la marca que identifica el producto o servicio.

Plaza.- Es el lugar donde vendemos el producto y juega un rol relevante para el éxito del nuevo negocio. Es recomendable, antes de abrir un negocio, hacer un estudio de mercado de la zona ya que ésta deberá estar alineada a los clientes potenciales que se han reconocido en el proceso de investigación. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- **Canales de distribución.-** Agentes que llevan los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- **Planificación de la distribución.-** Cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas)
- **Distribución física.-** Formas de transporte, niveles de stock, almacenamiento, localización de plantas y recursos utilizados.
- **Comercialización.-** Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta; por ejemplo: presentación, publicidad y la promoción en el punto de venta.

Postventa.- Son las actividades que se realizan con posterioridad a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores: que sepan que ante posibles fallas, dudas o sugerencias la empresa está a su disposición; además conocer sus hábitos, gustos, expectativas y mantenerlos informados sobre nuevas ofertas,

lanzamientos, servicios o garantías para conseguir su fidelidad a la marca, empresa, producto o servicio y que motiven a terceros a hacerlo también.

Plan de Producción.- En este capítulo se detallará el desarrollo logístico de la idea: tanto si implica producción industrial o es un servicio. Se tomará decisiones como comprar frente a fabricar, ¿quiénes serán los proveedores?, ¿se tendrá subcontratistas?, entre otras. Además se realiza la descripción del proceso de producción o del servicio: ¿cómo se va a hacer?, ¿en qué instalaciones?, ¿con qué medios?, ¿cómo se va a prestar el servicio?; del proceso de compras: ¿qué materia prima se necesitará?, ¿dónde se la va a adquirir?, ¿quiénes serán los proveedores? y cómo será la relación con ellos.

Recursos Humanos.- Se describe al equipo directivo, al personal de operaciones, administrativos, y todos aquellos relacionados con las operaciones diarias del emprendimiento. Se creará los perfiles para cada puesto, el plan de remuneración y de incorporación de personas, estrategias de motivación interna y rotación de personal.

Es importante recalcar en el Plan de Negocios de un emprendimiento al equipo directivo o fundadores y creadores de la idea. Si con el Plan de Negocios se tiene el objetivo de conseguir inversión, el empresario y potencial socio accionista del nuevo negocio estará interesado en que los emprendedores sean un equipo dinámico y complementario con la correcta distribución de funciones y un mismo objetivo en común; por ello se deberían considerar también aspectos como: si el equipo ha trabajado juntos anteriormente, si conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas o compensarlas con futuras incorporaciones o si la distribución de la propiedad está definida y aceptada, entre otras.

Plan Económico-Financiero.- Este capítulo desde el punto de vista económico debe recoger toda la información referente al proyecto que permita determinar su viabilidad. Esta herramienta permite a emprendedores y empresarios tener una versión cuantificada de su idea negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas. Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los puntos del Plan de Negocio, si el emprendimiento reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarse a cabo. A la vez, se debe crear un modelo de desarrollo económico, que es de vital importancia a la hora de pedir financiamiento, ya que deberá demostrar que el negocio es viable y que generará fondos suficientes para reintegrar la deuda y satisfacer los intereses de la financiación. En resumen, puede decirse que se trata de explicar cómo la idea de negocio se vuelve rentable a través de un modelo estratégico de creación de ingresos y manejo de costos inteligente, es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico.

De la mano del plan económico se encuentra el plan financiero, que contiene toda aquella información que determine la forma en que el emprendimiento será inicialmente financiado, como se manejen los éxitos o fracasos económicos durante los primeros años de vida del negocio y que permita crear un plan estratégico de manejo financiero a corto, mediano y largo plazo. Para realizar el plan financiero se debe tener en cuenta los siguientes factores:

Inversiones necesarias.- Se debe agrupar las diferentes inversiones que se deba realizar para llevar a cabo el emprendimiento, por ejemplo bienes inmuebles,

instalaciones, equipamiento, patentes, leasing, aplicaciones informáticas y los gastos de establecimiento.

Inversiones en capital circulante: Se debe indicar las necesidades de tesorería operativa, el stock de materiales y los plazos medios de cobro y pago a proveedores, deudas, existencias y también las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio, pero que tienen rotación inferior a un año.

Financiación: Una vez fijadas las inversiones necesarias, se determinará la cuantía de recursos propios con los que se cuenta así como las posibles subvenciones, mostrando el volumen de financiación externa que se precisa. Se puede distinguir entre pasivo fijo que es el capital propio, financiación ajena a largo plazo como préstamos y leasing; y pasivo circulante.

Estados financieros provisionales.- se debe realizar una previsión de los resultados futuros del proyecto, incluyendo el volumen de ventas previsto y los costes necesarios para la consecución de esos ingresos. Además se debe mostrar los balances provisionales, en los que se integren las previsiones de inversión, financiación y la cuenta de resultados. En el caso de nuevos negocios, según el emprendedor ecuatoriano Fernando Moncayo, las predicciones financieras no deben hacerse a más de tres años y debe contener las cifras más conservadoras posibles para alcanzar un plan financiero lo más acertado a la realidad.

Gestión de la empresa.- En este punto se desarrolla la estructura jerárquica del nuevo negocio, se establece responsabilidades específicas a cada departamento y se establecen medios de control para que dichas responsabilidades sean cumplidas a cabalidad.

Plan detallado de lanzamiento del emprendimiento.- En el caso de empresas industriales, se explica el plan a seguir para el lanzamiento de los nuevos productos, eventos de lanzamiento, testing del producto en los puntos de venta, entre otras estrategias “pull” de marketing para conseguir la atención de potenciales clientes.

III.A.3. El Plan de Negocios en Latinoamérica y el mundo

De acuerdo con un importante inversionista de Silicon Valley, Tim Berry, la expresión “plan de negocios” se puede encontrar en libros desde el siglo XIX; sin embargo se volvió una parte esencial dentro del emprendimiento entre los años 1980 y 2000. Desde entonces el Plan de Negocios ha representado una herramienta que sirve como guía detallada de los pasos, requerimientos y prioridades a realizar para transformar una idea en un negocio rentable, ha sido utilizada y enseñada por emprendedores, inversionistas, banqueros, en escuelas de negocios y las más prestigiosas universidades del mundo entero. Empresas como Apple, Google, Microsoft, Ebay, Amazon, Disney World Company, Federal Express, Xerox, Taco Bell, McDonall’s, Starbucks, entre otras han conseguido financiamiento gracias a un Plan de Negocios.

En Latinoamérica se ha utilizado como trabajo de investigación para tesis universitarias de pregrado y postgrado en diferentes universidades. No existen datos concretos en cuanto al número de proyectos llevados realmente a cabo a partir de estos Planes de Negocio, pero de

acuerdo con Fernando Moncayo, emprendedor y ex profesor del IDE Business School de Quito, únicamente un 25% de los Planes de Negocio creados dentro de esta institución son llevados a la realidad y de este 25% solo el 10% son empresas que se han mantenido en el mercado por más de tres años.

CAPÍTULO IV

MODELO DE NEGOCIOS “LEAN CANVAS” Vs. PLAN DE NEGOCIOS

IV.A. Antecedentes

Una vez estudiadas ambas metodologías se procederá a analizarlas a través de un cuadro comparativo que permita determinar las ventajas de la una sobre la otra. La comparación también se logra al entender que el Modelo de Negocio Lean Canvas obedece a una nueva corriente de creación de negocios que se conoce como Emprendimiento Ligerero; mientras que el Plan de Negocios se mantiene como una forma tradicional, por no llamarla obsoleta, de crear negocios. El Plan obliga a desmenuzar hasta el último detalle de lo que se espera que suceda en 3 o 5 años, pero ofrece una visión estática y casi siempre todo el proceso de investigación, análisis de mercado y del cliente se hace “en vacío”, es decir, desde la comodidad de una oficina y con una computadora como principal herramienta.

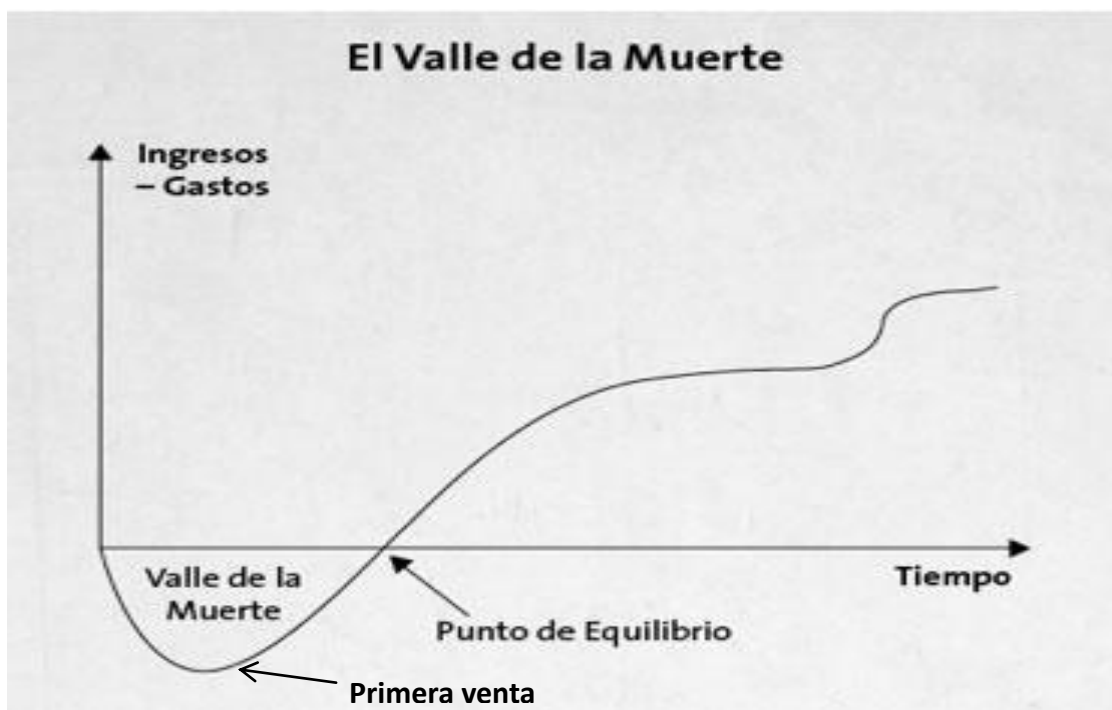
El Emprendimiento Ligerero, en cambio, primero conceptualiza el modelo de negocio, detecta las hipótesis en las que se basa y luego las prueba en el mercado lo antes posible con el objetivo de crear un producto mínimo o prototipo que ayude a validar la propuesta de valor. A partir de ahí el negocio crece en capas, donde el núcleo es el producto mínimo

viable y al que se va añadiendo una y otra capa en función de lo que realmente valora el cliente.

De acuerdo con el reconocido emprendedor y blogger español Javier Megías una Startup no es una empresa pequeña o aún en pañales, sino “una organización temporal creada para descubrir un modelo de negocio repetible, escalable y rentable”, dónde descubrir es la palabra clave y de ahí se parte para eliminar la idea romántica de que todas las ideas de negocio serán exitosas, sea cual sea el método que se utilice para llevarlas a cabo. Sin embargo, el Emprendimiento Ligero acelera el proceso de descubrimiento y si el camino escogido no es el correcto permite redireccionar los recursos antes de invertir más tiempo o dinero.

Según Fernando Moncayo, “El Emprendimiento Ligero tiene un mayor aporte al éxito de un negocio; pero a la vez permite que, si se da, el fracaso sea más rápido y barato”. Con lo cual se llega a otro concepto bastante conocido en el mundo del Emprendimiento: El Valle de la Muerte.

Figura 4. El Valle de la Muerte (Emprendimiento)



Fuente: www.latercera.com

El Valle de la Muerte se refiere a las dificultades que existen para cubrir una caja negativa durante las primeras fases de toda empresa; es decir, desde que un emprendedor inicia su proyecto y comienza a realizar gastos, hasta que eventualmente logra que el negocio llegue al equilibrio, lo que significa que ha conseguido al menos tener ingresos iguales a sus gastos. Se conoce esta etapa como Valle de la Muerte por ser la fase en que la mayor parte de los emprendimientos fracasa y muere, durante este periodo los emprendimientos son más frágiles y el escenario que se ha planteado originalmente no suele darse en la realidad. En el intento de evitar profundizar y alargar el Valle de la Muerte, se originan todas las metodologías de Emprendimiento Ligeró analizadas en este trabajo de investigación; mismas que al ser conjugadas y utilizadas simultáneamente logran completar un proceso de creación de negocios interactivo, enfocado en el cliente, basado en un modelo de negocios probado directamente en el mercado, replicable y escalable.

Se ha podido observar que en el clásico desarrollo orientado al producto es más una cuestión de fe que de buen hacer, que el producto encaje con las necesidades reales del cliente es muy difícil. Por ello se impulsa el Modelo de Negocio “Lean Canvas” para la creación de emprendimientos dinámicos.

IV.A.1 Caso de Estudio

En Quito, uno de los casos más palpables de las ventajas del Modelo de Negocios “Lean Canvas” sobre el Plan de Negocios es el del emprendedor Juan Sebastián Espín, estudiante universitario de 24 años quien comenzó su emprendimiento como proyecto de conclusión

de carrera para su Universidad. Juan Sebastián produce juguetes para mascotas con materiales reciclados y empezó creando un Plan de Negocios.

Realizar el Plan, que era requisito para sacar su título de Ingeniero Comercial, le llevó aproximadamente dos años y para el cual incurrió en gastos de investigación y creación de marca. A los 8 meses de haber comenzado el Plan de Negocios, Espín se enteró del Programa para Emprendedores EMPRENDEFÉ y comenzó su participación en el mismo. Durante este periodo Juan Sebastián diseñó su Modelo de Negocios, financió su primera línea de producción basándose en un Producto Mínimo Viable y terrealizando la mano de obra por lo que probó sus hipótesis en el mercado. De las hipótesis planteadas y muchas de ellas basadas en la investigación previa dentro del Plan de Negocios, tuvo que cambiar la mayoría: desde sus clientes potenciales hasta la misma marca, en la cual ya había gastado tiempo y dinero.

Sin embargo, gracias al PMV ya había obtenido sus primeras ventas y apalancándose en la retroalimentación brindada por sus primeros clientes diseñó sus productos definitivos, con los cuales ingresó a los canales de venta ya definidos y probados en el Modelo de Negocio. Juan Sebastián lleva casi un año en el mercado, concluyó el Plan de Negocios con datos reales de su emprendimiento y tiene la visión de exportar sus productos a países Latinoamericanos como Perú, Colombia y Chile, para lo cual planea realizar nuevos Modelos de Negocio adaptados a la realidad de cada país.

IV.B. Investigación de Mercado.

IV.B.1 Encuestas

Se realizó la encuesta con un muestreo no probabilístico por conveniencia a 80 emprendedores quiteños del programa Emprendefé de la Fundación CRISFÉ. Se tomó en cuenta a este grupo de personas ya que tienen emprendimientos dinámicos nacientes y se conocía que todos han utilizado la metodología Modelo de Negocios “Canvas”; sin embargo, no se tenía conocimiento sobre la utilización previa del Plan de Negocios Tradicional, para lo cual se diseñó la siguiente encuesta:

Modelo de Encuesta

1. Subraye su rango de edad y nivel de educación

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| a) Entre 18 y 30 años | a) Bachiller |
| b) Entre 30 y 50 años | b) Superior |
| c) 50 años o más | c) Máster o PHD |

2. De las siguientes metodologías de creación de negocios, ¿cuáles ha utilizado? Subraye una o más opciones.

- a) Modelo de Negocios Lean Canvas
- b) Plan de Negocios

Si en la pregunta No. 2 seleccionó las dos opciones continúe con la encuesta. De lo contrario... ¡Gracias por su colaboración!

3. ¿Considera usted que el Modelo de Negocios Lean Canvas tiene ventajas sobre el Plan de Negocios tradicional? Subraye su respuesta.

- a) Si
- b) No

Si su respuesta en la pregunta No. 3 es Si, continúe con la pregunta No. 4

Si su respuesta en la pregunta No.2 es No, continúe con la pregunta No. 5

4. Describa 3 ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios

- 1.
- 2.
- 3.

Continúe con la pregunta No.6

5. Describa 3 ventajas del Plan de Negocios sobre el Modelo de Negocios Lean Canvas

- 1.
- 2.
- 3.

Fin de la encuesta. ¡Gracias por su colaboración!

6. ¿Considera usted que el Modelo de Negocio Lean Canvas le permite reconocer de manera anticipada si su emprendimiento es viable y crea valor para el cliente? Subraye su respuesta.

- a) Si
- b) No

7. ¿Considera usted que requiere menos tiempo para salir al mercado si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas? Subraye su respuesta.

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera usted que se requieren menos recursos (económicos, humanos, tiempo) si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas? Subraye su respuesta.

- a) Si
- b) No

Si su respuesta en la pregunta No. 8 es SI, continúe con la pregunta No. 9

Si su respuesta en la pregunta No. 8 es NO, continúe con la pregunta No. 10

9. Dentro de estos rangos de tiempo, ¿cuál se ajusta más al que usted ahorró utilizando la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas vs el tiempo utilizado en el Plan de Negocios? Subraye su respuesta.

- a) 1 a 3 meses
- b) 3 a 6 meses
- c) 6 meses a 1 año

10. Considera usted que el contacto constante y directo que se mantiene con el cliente al utilizar la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas aumenta la probabilidad de éxito en su emprendimiento? Subraye su respuesta.

- a) Si
- b) No

¡Gracias por su colaboración!

IV.B.2. Gráficos y resultado de las Encuestas

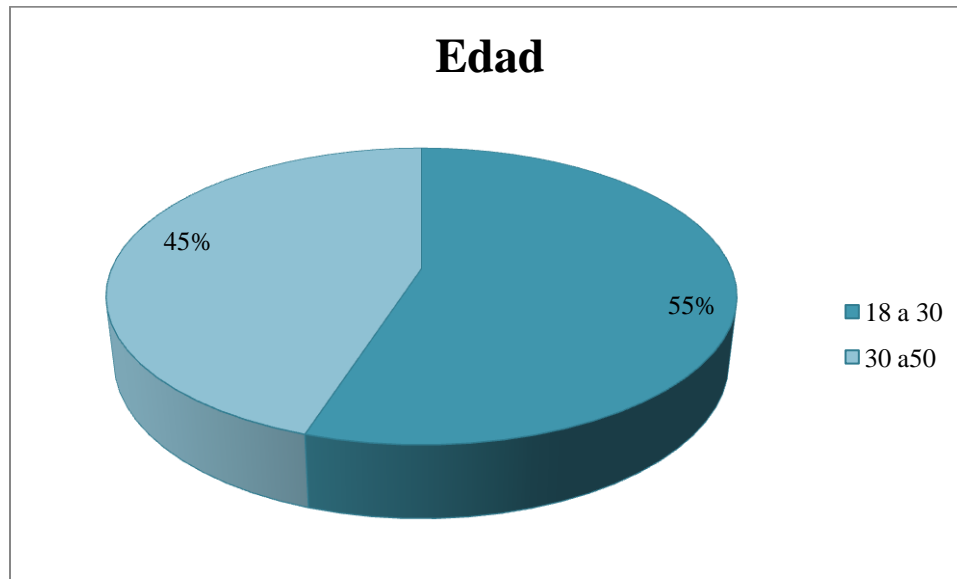
1. Subraye su rango de edad y nivel de educación

Tabla 1. Rango de Edad de Emprendedores encuestados

Pregunta 1 (a)		
Edad	Respuesta	Porcentaje
18 a 30	44	55%
30 a50	36	45%
50 o +	0	0%
Total	80	100%

Fuente: La autora.

Figura 5. Rango de Edad de Emprendedores encuestados



Fuente: La autora.

Tabla 2. Nivel de educación de Emprendedores encuestados

Pregunta 1 (b)		
Nivel de Educación	Respuesta	Porcentaje
Secundario	8	10%
Superior	57	71%
Máster o PHD	15	19%
Total	80	100%

Fuente: La autora

2. De las siguientes metodologías de creación de negocios, ¿cuáles ha utilizado? Subraye una o más opciones.

Con esta pregunta se logra segregar a aquellos emprendedores que no hayan utilizado el Plan de Negocios tradicional. De los 80 encuestados únicamente 48 han utilizado ambas metodologías. A partir de este punto las siguientes preguntas son exclusivas para estos 48 emprendedores. Los rangos de edad y nivel de educación se reflejan en el Anexo 1.

3. ¿Considera usted que el Modelo de Negocios Lean Canvas tiene ventajas sobre el Plan de Negocios tradicional? Subraye su respuesta.

Tabla 3. Percepción de las ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios tradicional

Pregunta 3		
SI	48	100%
NO	0	0%
Total	48	100%

Fuente: La autora

Se observa una respuesta positiva absoluta de los encuestados, es decir que todos los que han utilizado las dos metodologías concuerdan en que utilizar el Modelo de Negocios

“Lean Canvas” tiene ventajas sobre el Plan de Negocios tradicional. En la siguiente pregunta se enlistan algunas de las ventajas encontradas por los emprendedores.

4. Describa 3 ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios

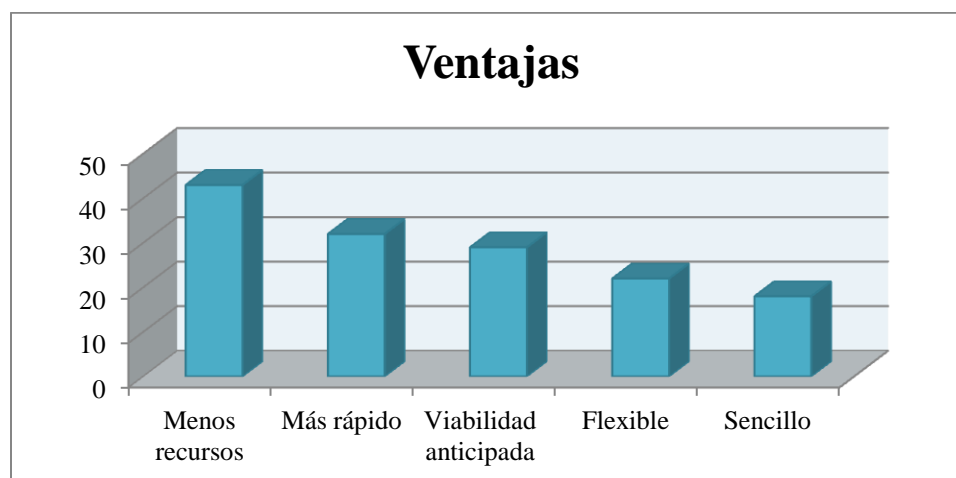
Las respuestas son variadas pero se ha simplificado y recopilado las más frecuentes en la siguiente tabla:

Tabla 4. Ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios tradicional

Pregunta 4	
Menos recursos / mejor enfocados	43
Más rápido / menos tiempo para salir al mercado	32
Reconoce viabilidad anticipada	29
Flexible / adaptable a cualquier negocio	22
Sencillo (hacer, visualizar, interpretar)	18
Total	144

Fuente: La autora

Figura 6. Ventajas del Modelo de Negocios Lean Canvas sobre el Plan de Negocios



Fuente: La autora

5. Describa 3 ventajas del Plan de Negocios sobre el Modelo de Negocios Lean Canvas

Esta pregunta no aplica ya que los 48 emprendedores que utilizaron ambas metodologías concuerdan con que el Modelo de Negocios “Lean Canvas” tiene ventajas sobre el Plan de Negocios tradicional.

6. ¿Considera usted que el Modelo de Negocio Lean Canvas le permite reconocer de manera anticipada si su emprendimiento es viable y crea valor para el cliente? Subraye su respuesta.

Tabla 5. Percepción sobre si el Modelo de Negocio Lean Canvas permite reconocer de manera anticipada si su emprendimiento es viable y crea valor para el cliente.

Pregunta 6		
SI	48	100%
NO	0	0%
Total	48	100%

Fuente: La autora

7. ¿Considera usted que requiere menos tiempo para salir al mercado si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas? Subraye su respuesta.

Tabla 6. Percepción sobre si se requiere menos tiempo para salir al mercado si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas.

Pregunta 7		
SI	48	100%
NO	0	0%
Total	48	100%

Fuente: La autora

8. ¿Considera usted que se requieren menos recursos (económicos, humanos, tiempo) si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas? Subraye su respuesta.

Tabla 7. Percepción sobre si se requieren menos recursos (económicos, humanos, tiempo) si utiliza la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas.

Pregunta 8		
SI	48	100%
NO	0	0%
Total	48	100%

Fuente: La autora

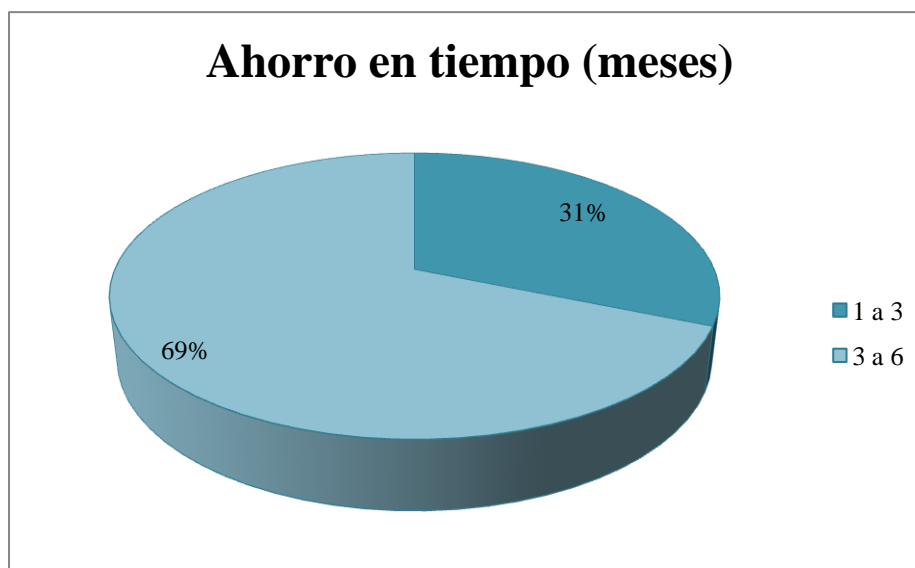
9. Dentro de estos rangos de tiempo, ¿cuál se ajusta más al que usted ahorró utilizando la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas vs el tiempo utilizado en el Plan de Negocios? Subraye su respuesta.

Tabla 8. Rango de tiempo que se ajusta más al ahorrado utilizando la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas vs el tiempo utilizado en el Plan de Negocios.

Pregunta 9		
Meses	Respuesta	Porcentaje
1 a 3	15	31%
3 a 6	33	69%
6 a 12	0	0%
Total	48	100%

Fuente: La autora

Figura 7. Ahorro en tiempo utilizando el Modelo de Negocio “Lean Canvas”



Fuente: La autora

10. Considera usted que el contacto constante y directo que se mantiene con el cliente al utilizar la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas aumenta la probabilidad de éxito en su emprendimiento? Subraye su respuesta.

Tabla 9. Percepción sobre si el contacto constante y directo que se mantiene con el cliente al utilizar la metodología Modelo de Negocio Lean Canvas aumenta la probabilidad de éxito en su emprendimiento.

Pregunta 10		
SI	48	100%
NO	0	0%
Total	48	100%

Fuente: La autora

IV.C. Análisis Comparativo

IV.C.1. Cuadro Comparativo

Tabla 10. Comparación de ventajas entre el Plan de Negocios y el Modelo de Negocio "Lean Canvas"

Ventajas	Modelo de Negocio "Lean Canvas"	Plan de Negocios
Recursos	Utiliza menos recursos y a la vez estos son mejor enfocados	Utiliza mayores recursos en investigación "hueca"
Rapidez	El tiempo de salida al mercado es más corto	Se sale al mercado una vez concluida la investigación
Viabilidad	Reconoce anticipadamente la viabilidad del negocio	No reconoce anticipadamente la viabilidad del negocio
Flexibilidad	Investigación dinámica y adaptable a cualquier tipo y tamaño de emprendimiento	Adaptable a cualquier tipo y tamaño de emprendimiento pero la investigación es estática
Facilidad	Es sencillo de realizar, visualizar, interpretar y entender para cualquier tipo de emprendedor	Es una investigación larga y difícil de realizar y entender si no se tienen conocimientos en administración

Fuente: La autora

IV.C.2. Análisis del Cuadro Comparativo

De acuerdo a los resultados de las encuestas se han considerado cinco puntos de análisis para realizar la comparación de las ventajas del Modelo de Negocio "Lean Canvas" sobre el Plan de Negocios tradicional, estos cinco atributos son:

IV.C.2.a. Recursos

Como recursos se consideran al dinero, materiales y equipo humano a utilizarse en la elaboración tanto del Plan de Negocios como el Modelo de Negocios "Lean Canvas". En cuanto al dinero, no existe un monto específico a utilizarse para ninguna de las dos

metodologías, sin embargo el destino que se le da en cada una permite reconocer una importante diferencia: en el Plan de Negocios el dinero se enfoca en la investigación estática de mercado y en la inversión inicial que se requiera para comenzar el negocio una vez finalizada la investigación; en cambio, si se trabaja en un Modelo de Negocios “Lean Canvas” el dinero se direcciona a la investigación dinámica directa con el cliente, al desarrollo de un PMV y una vez probado el Modelo y la viabilidad del negocio se incurrirá en gastos mayores para la expansión del emprendimiento. Por lo que es el enfoque de mencionado recurso lo que genera una ventaja del Modelo sobre el Plan de Negocios.

En cuanto al equipo humano, la diferencia radica en que cualquier emprendedor puede desarrollar un Modelo de Negocios “Lean Canvas” sin contar, necesariamente, con conocimientos administrativos profundos; en cambio para elaborar un Plan de Negocios usualmente el emprendedor “técnico” buscará la colaboración de un socio o contratará personal que cuente con los conocimientos administrativos necesarios para el desarrollo del mismo.

IV.C.2.b. Rapidez

Si bien el tiempo también es considerado un recurso, se lo ha tomado en cuenta como un atributo específico ya que de acuerdo a las respuestas de los encuestados este representa una ventaja determinante del Modelo de Negocios “Lean Canvas” sobre el Plan de Negocios tradicional. Desarrollar la primera versión del Lienzo toma aproximadamente 2 horas según el emprendedor ecuatoriano Fernando Moncayo, sin embargo al comprobar las hipótesis planteadas se irán creando versiones modificadas del Lienzo, adaptadas a la realidad del negocio y en base al desarrollo y aceptación del PMV por parte de los primeros

clientes conocidos también como “early adopters”. Esto conlleva a que la salida al mercado sea más rápida y segura para el emprendedor. Según las encuestas realizadas en esta investigación, los emprendedores afirman que utilizando el Modelo de Negocios “Lean Canvas” se obtiene un ahorro de tiempo de 1 a 6 meses que desarrollando el Plan de Negocios tradicional.

IV.C.2.c. Viabilidad

El Plan de Negocios, a través de la investigación estática y flujos financieros basados en supuestos, busca determinar la viabilidad de un negocio pero esto se da una vez finalizado el documento. En cambio, la metodología Modelo de Negocio “Lean Canvas” permite reconocer anticipadamente la viabilidad y rentabilidad de un emprendimiento gracias a su enfoque conjugado entre el cliente y el producto o servicio. Además, brinda una visión clara del negocio, de la propuesta de valor, de las actividades clave que se deben realizar para alcanzar los objetivos del emprendimiento; al mismo tiempo que permite valorar los prototipos y encontrar posibles nichos para cada uno de ellos. Lo que representa una enorme ventaja para los emprendedores a la hora de llevar a cabo su idea de negocio.

IV.C.2.d. Flexibilidad

La flexibilidad y capacidad de adaptación del Modelo de Negocio “Lean Canvas” constituye otra ventaja frente al Plan de Negocios tradicional. El Lienzo consta de nueve bloques que recopila información estratégica para el negocio pero que puede ser cambiada y transformada a la realidad que el emprendedor descubre en el contacto constante con el

cliente. Además, es adaptable a cualquier negocio tipo y tamaño de negocio ya que combina lógica y creatividad para alcanzar una versión definitiva del producto o servicio.

IV.C.2.e. Facilidad

Como se planteó previamente, elaborar un Plan de Negocios no es del todo sencillo para quien no sabe de administración o negocios y se vuelve mucho más complicado interpretarlo para el emprendedor debido a esto. Por ello, otra de las ventajas del Modelo de Negocio “Lean Canvas” sobre el Plan de Negocios tradicional expuestas por los emprendedores en las encuestas, se trata acerca de lo práctico y sencillo que resulta desarrollar, visualizar, interpretar y tomar decisiones en base a la información que brinda esta metodología.

IV.C.3. Cuadro Comparativo del Caso de Estudio

Tabla 11. Comparación de ventajas entre el Plan de Negocios y el Modelo de Negocio "Lean Canvas" utilizando información del Caso de Estudio

Ventajas	Modelo de Negocio "Lean Canvas"	Plan de Negocios
Recursos	\$1500 en recursos propios utilizados en desarrollo de PMV, lanzamiento, marketing e innovación durante 10 meses (hasta lanzamiento del Producto Final) y ha obtenido \$975 en ventas, durante 7 meses.	\$950 en recursos propios utilizados en investigación de mercado terceralizada y creación de marca fallida, durante 8 meses.
Rapidez	La primera venta del PMV se realizó a los 3 meses de desarrollado el Modelo de Negocio.	Una cuarta parte del Plan de Negocios en 8 meses con información que luego debió cambiar. Concluyó el Plan en dos años con información real recopilada en 10 meses de tener contacto con el mercado.
Viabilidad	Con un promedio de 10 unidades vendidas al mes durante 7 meses y gracias a la retroalimentación de los "early adopters" es posible validar la información del Modelo de Negocios o adaptarla hasta alcanzar la máxima viabilidad del negocio.	El Emprendedor considera que, de haber concluido el Plan de Negocios con la limitada y no validada información del Plan de Negocios original, no hubiera logrado llevar a cabo su emprendimiento.
Flexibilidad	Se realizaron dos pivots del PMV antes del primer lanzamiento y tres pivots más para llegar al Producto Final. Se hicieron varias adaptaciones al "Canvas" posteriores y previas a las primeras ventas.	El Emprendedor opina que cambiar un Plan de Negocios lleva más tiempo y no recopila la información adecuada si no se basa en la operación real del negocio.
Facilidad	Desarrollar el "canvas" del modelo de negocio resultó sencillo para Juan Sebastián, además que le parece muy fácil de interpretar, explicar y llevar a cabo. Le ha servido para conseguir canales de distribución, alianzas, desarrollar estrategias de marketing, entre otras actividades clave.	El Emprendedor explica que realizar el Plan de Negocios es más extenso que complicado. Sin embargo, lo considera una pérdida de tiempo si no se cuenta con información real y específica de un emprendimiento.

Nota: Se cuenta con información limitada y confidencial del emprendimiento de Juan Sebastián Espin.

Fuente: La autora

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.A. Conclusiones

En base a los resultados de las encuestas y el ejemplo expuesto en el caso de estudio, se concluye claramente que la utilización de la metodología Modelo de Negocios “Lean Canvas” a diferencia del Plan de Negocios tradicional, tiene contundentes ventajas a la hora de crear nuevos emprendimientos dinámicos y con relación a cinco aspectos principales: el enfoque de los recursos, el reconocimiento anticipado de viabilidad, la rapidez, facilidad y flexibilidad que brinda esta metodología de Emprendimiento Ligerero. Sin embargo, el Plan de Negocios por sí mismo no es inútil, lo que es negativo es dar por sentadas las hipótesis o ideas que se recogen en él si no se ha tenido un contacto fehaciente con el elemento más importante del emprendimiento y quién da valor al producto o servicio: el cliente; peor aún, elaborar un flujo proyectado de ingresos y gastos sin históricos reales del negocio.

Con esta conclusión se han desarrollado las siguientes recomendaciones:

V.B. Recomendaciones

- Utilizar el Modelo de Negocio “Lean Canvas” para la creación de emprendimientos dinámicos nacientes, de la mano con las demás metodologías que existen actualmente dentro de la corriente de Emprendimiento Ligerero.
- Elaborar el Plan de Negocios una vez se haya probado y determinado que el Modelo de Negocios es viable, rentable y escalable; de manera que éste contribuya a la

búsqueda de financiamiento en una etapa más estable, más no a la creación del emprendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blank, Steve. Customer Development Manifiesto. 10 de Noviembre de 2014.
<http://www.steveblank.com/category/customer-development-manifiesto/>
- Blank, Steve. The Four Steps to the Epiphany 2006. PDF. 18 de Octubre de 2014.
http://web.standorf.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/handouts/Four_Steps.pdf
- Youtube.com "Steve Blank Customer Development". Techistory, 15 de Diciembre de 2008.
10 de Noviembre de 2014.
https://www.youtube.com/watch?v=qbQOPTPl_MoI&list=PL1BF701A2514E19A0
- Ries, Eric. The Lean Startup 2011. 19 de Septiembre de 2014.
<http://theleanstartup.com/>
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. Business Model Generation 2009. PDF. 15 de Agosto de 2014.
http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf
- GEM Ecuador 2013 Report. 19 de Julio del 2014.
<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3446>
- El Comercio.com. "Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región", 10 de Julio del 2014. http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/emprendimiento-ecuador-desempleo-america-latina_0_1141085885.html
- ¿Qué es ser Emprendedor? - Cómo ser emprendedor. 9 de Julio del 2014.
<http://rtrucios.bligoo.com/emprendedor>
- Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2013. 28 de Junio del 2014.
<http://es.slideshare.net/espacespol/global-entrepreneurship-monitor-gem-ecuador-2013>
- EKOS. Ecuador, país de emprendedores. 20 de Junio de 2014.
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3624>

Seumenicht, Brigitte. Modelo de Negocio CANVAS. 16 de Junio del 2014.
<http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

The Lean Startup Methodology. 15 de Junio del 2014.
<http://theleanstartup.com/principles>

Webgrafía consultada:

- <http://www.gestionyadministracion.com/negocios/modelo-de-negocio.html>
- <http://incompany.chile-digital.com/taller-practico-de-metodologia-canvas-diseno-de-modelo-de-negocios-16-hrs/>
- <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- <http://www.infobae.com/2014/05/26/1567673-que-es-lean-startup-la-metodologia-que-cambio-la-forma-desarrollar-nuevos-productos>
- <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/189238/Qu-es-el-MVP-o-Producto-M-nimo-Viable>
- <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz3NThqcWh4>
- <http://inqualitas.net/articulos/789-consejos-a-jovenes-emprendedores-el-plan-de-negocio>
- <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#1>
- http://www.accid.org/revista/documents/RCD5_castellano_27.pdf
- <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/231-icomo-identificar-riesgos-de-negocio-mediante-el-analisis-pest>
- <http://www.matrizfoda.com/>
- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio/plan-comercial-y-de-marketing-en-un-plan-de-negocio>
- <http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Las-5-P-Del-Marketing.htm>
- http://www.ceeiguadalajara.es/portal/lang_es/ventanilla_del_emprendedor_plan_de_empresa/tabid_25440/plan_economico_y_financiero.aspx
- <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Paginas/Planfinanciero.aspx>
- <http://emprendia.org/faq.php?id=1&tema=45&f=37>
- <http://www.quora.com/Where-can-I-find-a-short-history-of-the-evolution-of-business-plans-for-start-ups>
- <http://www.quora.com/How-was-the-business-plan-invented>
- http://www.cracked.com/photoplasty_479_15-secret-business-plans-famous-companies-revealed_p3/
- <http://www.busplan.com/files/17613486.pdf>
- <http://articles.bplans.com/real-data-on-the-success-of-business-planning/>
- <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/customer-development-creacion-de-startups-orientadas-en-el-cliente/>
- <http://articles.bplans.com/real-data-on-the-success-of-business-planning/>

- <http://www.forbes.com/sites/actiontrumpseverything/2013/08/14/why-business-plans-are-a-waste-of-time/>
- <http://www.entrepreneur.com/article/229804>
- <http://www.latercera.com/noticia/negocios/eclass/2014/03/2832-570810-9-clase-3-atravesando-el-valle-de-muerte--curso-emprendimiento.shtml>

Biografía consultada:

- <http://trujillosoft.blogspot.com/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html>
- <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>
- <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-empresa-con-lean-startup/>
- <http://leanparaguay.com/blog/que-es-el-metodo-lean-startup/>
- https://www.youtube.com/watch?v=qbQPTPI_MoI&list=PL1BF701A2514E19A0
- <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- <http://javiermegias.com/blog/2012/09/entrevista-ash-maurya-running-lean-interview/>
- <http://javiermegias.com/blog/2013/07/por-que-emprender-ligero-problemas-business-plan/>
- <http://conceptosadministracion.blogspot.com/2010/12/analisis-pesta.html>
- <http://javiermegias.com/blog/2013/07/por-que-emprender-ligero-problemas-business-plan/>
- <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>
- http://www.jesusencinar.com/2006/08/erase_una_vez_e.html

Entrevistas:

Moncayo Castillo, Fernando. Emprendedor y fundador del Grupo Corporativo “Asiam Simplifying Business”. Entrevista. 2014.

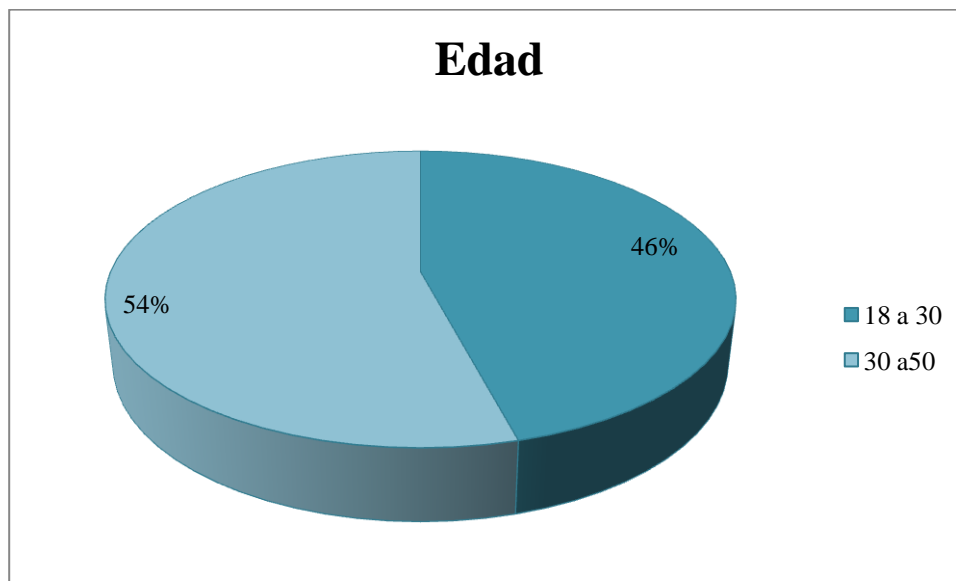
Espín Bravo, Juan Sebastián. Emprendedor y fundador de la marca de juguetes ecológicos y de entrenamiento para mascotas, Alku. Entrevista 2015.

ANEXOS

Anexo 1

Rango de Edad – Emprendedores que han utilizado el Modelo de Negocio “Lean Canvas y el Plan de Negocios tradicional.

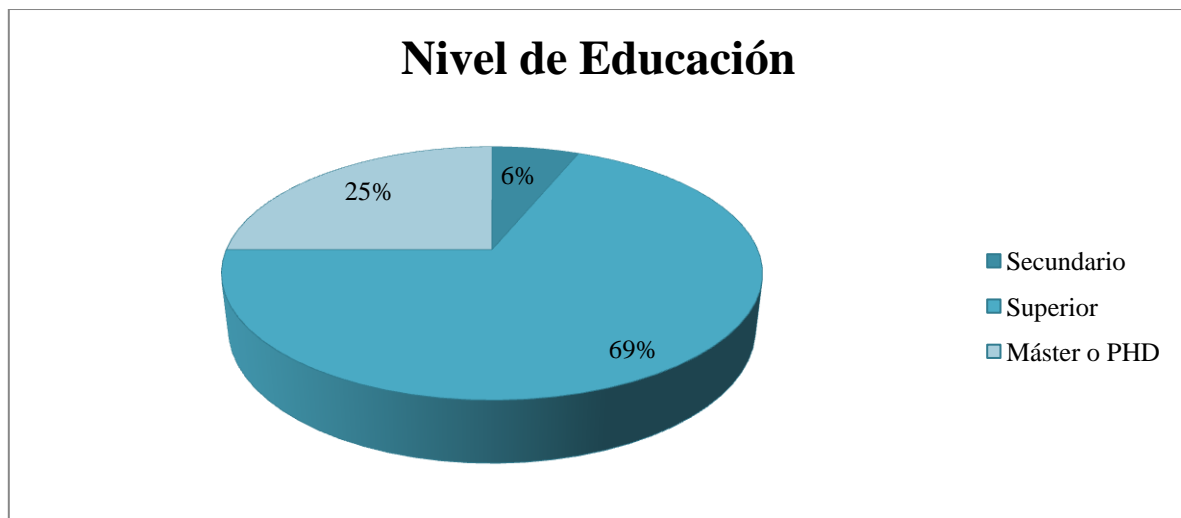
Pregunta 2 (a)		
Edad	Respuesta	Porcentaje
18 a 30	22	46%
30 a50	26	54%
50 o +	0	0%
Total	48	100%



Fuente: La Autora.

**Nivel de Educación – Emprendedores que han utilizado el Modelo de Negocio
“Lean Canvas y el Plan de Negocios tradicional.**

Pregunta 2 (b)		
Nivel de Educación	Respuesta	Porcentaje
Secundario	3	6%
Superior	33	69%
Máster o PHD	12	25%
Total	48	100%



Fuente: La Autora.